



---

---

**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**  
**ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN**  
**UNIDAD SANTO TOMÁS**  
**SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**

**PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA MEJORAR EL  
ÁREA DE AUDITORIA INTERNA DEL OIC EN LA SAGARPA.**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:  
MAESTRA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**PRESENTA:**

**BRENDA VANESSA VALLEJO BARRÓN**

**DIRECTOR DE TESIS:**

**M. EN C. ARTURO E. VELÁZQUEZ GONZÁLEZ**

**MÉXICO, DISTRITO FEDERAL.**

**NOVIEMBRE, 2015.**



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL  
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de MÉXICO, D. F. siendo las 10:30 horas del día 2 del mes de JULIO del 2015 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de LA E. S. C. A. para examinar la tesis de grado titulada:

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA MEJORAR EL ÁREA DE AUDITORIA INTERNA DEL OIC EN LA SAGARPA”**

Presentada por el alumno:

**VALLEJO**  
Apellido paterno

**BARRÓN**  
Apellido materno

**BRENDA VANESSA**  
Nombre(s)

Con registro: 

A	1	2	0	9	0	4
---	---	---	---	---	---	---

aspirante de

**MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **SU APROBACION DE LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISIÓN REVISORA

Director de tesis

  
M. EN C. ARTURO EVENCIO VELÁZQUEZ GONZÁLEZ

  
DRA. MARIA TRINIDAD CERECEDO MERCADO

  
DR. EDGAR OLIVER CARDOSO ESPINOSA

  
M. EN C. ROMÁN RÍOS YESCAS

  
M. EN C. FRANCISCO MARTÍNEZ RIVERA

EL PRESIDENTE DEL COLEGIO

  
DR. LUIS ROCHA LONA  
INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL  
SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

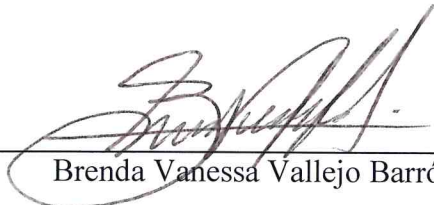


**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**  
**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**

*CARTA CESIÓN DE DERECHOS*

En la Ciudad de México, D.F. el día 1 del mes de diciembre del 2015, la que suscribe Brenda Vanessa Vallejo Barrón alumna del Programa de Maestría en Ciencias en Administración Pública, con número de registro A120904, adscrita a la Escuela Superior de Comercio y Administración, manifiesta que es la autora intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección del M. en C. Arturo Evencio Velázquez González y cede los derechos del trabajo titulado “Propuesta de un Manual de Organización para Mejorar el Área de Auditoría Interna del Órgano Interno de Control en la SAGARPA”, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso de la autora y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a las siguientes direcciones: [vanegom@hotmail.com](mailto:vanegom@hotmail.com) y [aveg72@hotmail.com](mailto:aveg72@hotmail.com). Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

  
Brenda Vanessa Vallejo Barrón.

## **SALMO 23.**

El Señor es mi pastor;  
nada me falta.

Me hace descansar en verdes pastos,  
me guía a arroyos de tranquilas aguas,  
me da nuevas fuerzas  
y me lleva por caminos rectos  
haciendo honor a su nombre.

Aunque pase por el más oscuro de los valles,  
no temeré peligro alguno,  
porque tú, Señor, estás conmigo;  
tu vara y tu cayado me inspiran confianza.

Me has preparado un banquete  
ante los ojos de mis enemigos;  
has vertido perfume sobre mi cabeza  
y has llenado mi copa a rebosar.  
Tu bondad y tu amor me acompañan  
a lo largo de mis días,  
y en tu casa, Señor, por siempre viviré.

## **DEDICATORIAS.**

### **A Hija Paloma.**

El mejor momento en mí existencia fue el verte por primera vez, con tu llegada aprendí que lo único verdaderamente importante en esta vida es el ser feliz, pido a Dios por ti y porque tú camino este lleno de bendiciones, y que siempre recuerdes que te amo y en todo momento estas en mi corazón.

### **A Mi Sobrino Ángel.**

Eres mi hijo del corazón porque existes y vives en mi desde que te conocí, debes saber que todo en esta vida es posible con esfuerzo, dedicación y con la ayuda de Dios, te amo.

## **AGRADECIMIENTOS.**

A **Dios** por estar presente todos los días, y llenarme de bendiciones.

A mis padres **Arturo Vallejo López** y **Silvia Barrón Luna**, con amor, y respeto como personas importantes en mi vida y por estar a mi lado en todo momento, que Dios me permita tenerlos y amarlos mucho años.

A mi Director de Tesis M. en C. **Arturo Evencio Velázquez González**, por su confianza y dedicación a este proyecto.

## ÍNDICE.

Resumen.....	6
Abstract.....	7
Introducción.....	8
<b>CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	
1.1 Objeto de estudio.....	11
1.2 Estado del Arte.....	11
1.3 Justificación de la Investigación.....	12
1.3.1 Actualidad del Tema.....	12
1.3.2 Relevancia Académica.....	12
1.3.3 Viabilidad.....	13
1.3.4 Pertinencia Social.....	13
1.4 Planteamiento del Problema.....	13
1.5 Delimitación del Problema.....	14
1.5.1 Espacial.....	14
1.5.2 Temporal.....	14
1.6 Hipótesis.....	14
1.7 Objetivos.....	14
1.7.1 Objetivo General.....	14
1.7.2 Objetivos Específicos.....	15
1.8 Preguntas de Investigación. ....	15
1.9 Metodología.....	16
1.10 Variables de la Investigación. ....	16
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEORICO Y JURÍDICO.....</b>	
2.1 Concepto de Administración.....	18
2.2 Las teorías básicas de la Administración.....	19
2.3 Teoría Burocrática.....	23
2.4 Teoría de las Relaciones Humanas.....	24
2.5 Teoría de la Motivación Humana.....	26
2.6 Administración Pública.....	28
2.7 El origen de la Administración.....	30
2.8 Administrador y sus Habilidades.....	31
2.9 Concepto de Servidor Público.....	33
2.10 Concepto de Funcionario Público.....	33
2.11 Las Competencias de los Servidores Públicos.....	36
2.12 Que es un Manual de Organización.....	38
2.13 Objetivo del Manual de Organización.....	38
2.14 Ventajas de contar con un Manual de Organización.....	38
2.15 Elementos que integran el Manual de Organización.....	40
2.15.1.Portada.....	40

2.15.2 Índice.....	40
2.15.3 Introducción.....	40
2.15.4 Antecedentes.....	41
2.15.5 Marco Jurídico Administrativo.....	41
2.15.6 Atribuciones.....	42
2.15.7 Misión.....	42
2.15.8 Visión.....	42
2.15.9 Estructura Orgánica.....	42
2.15.10 Organigrama.....	43
2.15.11 Objetivo y Funciones.....	43
2.15.12 Glosario de Términos.....	44
2.16 El Clima Organizacional.....	46
2.17 Concepto de Clima Organizacional.....	49
2.18 El Comportamiento Organizacional.....	54
2.19 Importancia del Clima Organizacional.....	54
2.20. El Sistema Organizacional.....	59
2.21 Marco Jurídico de la SAGARPA.....	60
2.22 Manual de Organización de la SAGARPA.....	62
2.23 Marco Jurídico de la SFP.....	64
<b>CAPÍTULO III. ANTECEDENTES.....</b>	
3.1 Antecedentes Históricos de la SAGARPA.....	69
3.2 Objetivo de la SAGARPA.....	73
3.3 Antecedentes Históricos de los Órganos Internos de Control en México.....	74
3.4 Definición de Auditoría.....	78
3.5 Tipos de Auditoría.....	78
3.6 Normas de Auditoría.....	80
3.7 Los Papeles de Trabajo.....	81
3.8 Planeación y Supervisión del Trabajo de Auditoría.....	82
3.9 Estructura Autorizada del Órgano Interno de Control.....	84
<b>CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....</b>	
4.1 Análisis de los Perfiles de Puestos del Área de Auditoría Interna a Nivel Central.....	88
4.2 Método Comparativo de Manuales de Organización del Área de Auditoría Interna de Órganos Internos de Control en Cuatro Secretarías de Estado a Nivel Federal.....	94
4.3 Interpretación del Método Comparativo de Manuales de Organización del Área de Auditoría Interna de Órganos Internos de Control en Cuatro Secretarías a Nivel Federal.....	101
4.4 Construcción de ITEMS para la aplicación del Cuestionario de Diagnostico Organizacional.....	102



4.5 Construcción de instrumentos de recopilación de datos.....	103
4.6 Tamaño de muestra para la Aplicación del Cuestionario Diagnostico Organizacional.....	106
4.7 Interpretación de Resultados del Cuestionario Diagnostico Organizacional.....	107
4.7.1 Interpretación del bloque Propósito de la Organización.....	108
4.7.2 Interpretación del bloque Estructura Organizacional.....	111
4.7.3 Interpretación del bloque Relaciones Interpersonales.....	113
4.7.4 Interpretación del bloque Reconocimiento Laboral.....	129
4.7.5 Interpretación del bloque Desarrollo Profesional y Personal.....	132
4.7.6 Interpretación del bloque Disponibilidad de Recursos.....	136
<b>CAPÍTULO V. PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA MEJORAR EL AREA DE AUDITORIA INTERNA DEL OIC EN SAGARPA.....</b>	
5.1 Propuesta de un Manual de Organización del Área de Auditoria Interna del OIC en la SAGARPA.....	139
5.2 Conclusiones.....	212
5.3 Recomendaciones.....	217
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	220
<b>SIGLAS Y ABREVIATURAS.....</b>	224
<b>GLOSARIO.....</b>	225
<b>ANEXOS.....</b>	228
<b>ÍNDICE DE ANEXOS</b>	
Anexo 1. Solicitud de Información al INFOMEX.....	228
Anexo 2. Respuesta a la Solicitud de Información por Parte del INFOMEX .....	229
<b>ÍNDICE DE ORGANIGRAMAS</b>	
Organigrama 1. Organigrama General del Órgano Interno de Control.....	86
<b>ÍNDICE DE GRÁFICAS</b>	
Gráfica 1 Agrupación de los Órganos Internos de Control.....	95
Gráfica 2. Órganos Internos de Control que tienen publicado su Manual de Organización en su Página Web.....	97
Gráfica 3. Misión y Visión.....	108
Gráfica 4. Funciones realizadas.....	109
Gráfica 5. Objetivo del puesto.....	110
Gráfica 6. Conocimiento de las Funciones determinadas en el perfil de puestos...	111
Gráfica 7. Congruencia entre las funciones realizadas y las determinadas en el perfil de puestos .....	112
Gráfica 8. Problemática en la realización del trabajo .....	113
Gráfica 9. Descripción por escrito de las funciones de las funciones realizadas ...	114

Gráfica 10. Plan para lograr los objetivos del área .....	115
Gráfica 11. Objetivo a seguir para lograr el desarrollo del trabajo.....	116
Gráfica 12. División de las cargas de trabajo entre los servidores públicos.....	117
Gráfica 13. Funciones supervisadas por el jefe inmediato.....	118
Gráfica 14. Suficiencia del personal.....	119
Gráfica 15. Comunicación entre los servidores públicos .....	120
Gráfica 16. Consideración de opinión para ayudar a tomar decisiones.....	121
Gráfica 17. Oportunidad en la información.....	122
Gráfica 18. Confianza laboral entre los compañeros .....	123
Gráfica 19. Conflictos laborales.....	124
Gráfica 20. Ambiente Laboral.....	125
Gráfica 21. Respeto del Superior Jerárquico hacia los Subordinados.....	126
Gráfica 22. Canales de Comunicación entre las Áreas de Auditoría Interna.....	127
Gráfica 23. Trabajo en Equipo.....	128
Gráfica 24. Reconocimiento Laboral.....	129
Gráfica 25. Reconocimiento a un compañero.....	130
Gráfica 26. Contribución en los resultados .....	131
Gráfica 27. Capacitación.....	132
Gráfica 28. Cursos de capacitación.....	133
Gráfica 29. Candidatos a vacantes en el área.....	134
Gráfica 30. Satisfacción en el área de trabajo .....	135
Gráfica 31. Disponibilidad de Recursos Tecnológicos.....	136
Gráfica 32. Disponibilidad de Recursos Materiales.....	137

### **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Las principales teorías administrativas y sus principales enfoques.....	19
Tabla 2. Servidores Públicos del Órgano Interno de Control por Área.....	85
Tabla 3. Agrupación de los Órganos Internos de Control.....	94
Tabla 4. Misión y Visión.....	108
Tabla 5. Funciones realizadas.....	109
Tabla 6. Objetivo del puesto.....	110
Tabla 7. Conocimiento de las Funciones determinadas en el perfil de puestos.....	111
Tabla 8. Congruencia entre las funciones realizadas y las determinadas en el perfil de puestos .....	112
Tabla 9. Problemática en la realización del trabajo .....	113
Tabla 10. Descripción por escrito de las funciones de las funciones realizadas....	114
Tabla 11. Plan para lograr los objetivos del área .....	115
Tabla 12. Objetivo a seguir para lograr el desarrollo del trabajo.....	116
Tabla 13. División de las cargas de trabajo entre los servidores públicos.....	117
Tabla 14. Funciones supervisadas por el jefe inmediato.....	118
Tabla 15. Suficiencia del personal.....	119

Tabla 16. Comunicación entre los servidores públicos .....	120
Tabla 17. Consideración de opinión para ayudar a tomar decisiones.....	121
Tabla 18. Oportunidad en la información.....	122
Tabla 19. Confianza laboral entre los compañeros .....	123
Tabla 20. Conflictos laborales.....	124
Tabla 21. Ambiente Laboral.....	125
Tabla 22. Respeto del Superior Jerárquico hacia los Subordinados.....	126
Tabla 23. Canales de Comunicación entre las Áreas de Auditoría Interna.....	127
Tabla 24. Trabajo en Equipo.....	128
Tabla 25. Reconocimiento Laboral.....	129
Tabla 26. Reconocimiento a un compañero.....	130
Tabla 27. Contribución en los resultados .....	131
Tabla 28. Capacitación.....	132
Tabla 29. Cursos de capacitación.....	133
Tabla 30. Candidatos a vacantes en el área.....	134
Tabla 31. Satisfacción en el área de trabajo .....	135
Tabla 32. Disponibilidad de Recursos Tecnológicos.....	136
Tabla 33. Disponibilidad de Recursos Materiales.....	137
<b>ÍNDICE DE CUADROS</b>	
Cuadro 1. Las Funciones de las Empresas según Fayol.....	20
Cuadro 2. Los Principios Generales de la Administración Según Fayol.....	22
Cuadro 3. La Teoría Burocrática.....	24
Cuadro 4. Tipos de Manuales de Organización.....	39
Cuadro 5. Tipo de Verbos de Dominio Cognitivo para Objetivos.....	44
Cuadro 6. Normas de Auditoría.....	80
Cuadro 7. Técnicas de Auditoría.....	81
Cuadro 8 Órganos Internos de Control que tienen publicado su Manual de Organización.....	96
Cuadro 9. Bloques y Reactivos del Cuestionario de Diagnostico Organizacional...	103
Cuadro 10. Servidores Públicos que respondieron el cuestionario diagnostico organizacional.....	106
<b>ÍNDICE DE FORMATOS</b>	
Formato 1. Cuestionario de Diagnostico Organizacional.....	104
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	
Figura 1. División de la Administración Pública en México.....	30
Figura 2. Competencias de los Servidores Públicos en la Administración Pública Federal.....	37

## RESUMEN.

La presente investigación desarrolla la propuesta de un Manual de Organización para mejorar el Área de Auditoría Interna del OIC en la SAGARPA; así como acciones de mejora organizacional, con el fin de que estas coadyuven al desempeño del área.

El único antecedente del Manual de Organización del OIC en la SAGARPA; corresponde al año 2000, cuando la Secretaría tenía otra denominación, normatividad y estructura; en la actualidad no se cuenta con el documento normativo vigente que contribuya en la transparencia y mejora de la gestión institucional para confianza y credibilidad de la ciudadanos respecto a las funciones que se realizan en el área con apego a la legalidad.

Del total de 208 órganos internos de control; únicamente 15 OIC's se tiene evidencia documental de la existencia del Manual de Organización publicado en su pagina institucional, representando el 7 % del universo.

La investigación se realizó con los metodos descriptivo y comparativo; ya que su propósito es la recopilación de información por medio de técnicas específicas de recolección de información a través de la observación y aplicación de cuestionarios. Asi mismo, se revisaron Manuales de Organización de cuatro OIC a nivel federal.

Ademas, de la propuesta de la elaboración del Manual de Organización, se identifican acciones de mejora organizacional donde se refleja que el personal entre otros puntos necesitan tener reconocimiento de su trabajo, y un programa de capacitación idóneo a sus funciones.

Entre las recomendaciones, se considera que las otras cuatro áreas que componen OIC, deberán llevar a cabo la elaboración de su Manual especifico para estar en posibilidad de integrar el Manual General de Organización del OIC.

## **ABSTRACT.**

This research develops a proposed Manual Organization to improve internal audit area of the OIC in the SAGARPA; and organizational improvement actions, so that these contribute to the performance area.

The only precedent of the Organization Manual of OIC in the SAGARPA; for the year 2000, when the Secretariat had another name, regulations and structure; at present it does not have the existing policy document that will contribute to transparency and improving institutional management trust and credibility of the citizens regarding the functions carried out in the area with adherence to the law.

Of the total of 208 internal control organs; 15 OIC's only have documentary evidence of the existence of the Organization Manual published in its institutional website, representing 7% of the universe.

The research was conducted with descriptive and comparative methods; since its purpose is the collection of information through specific techniques for collecting information through observation and application of questionnaires. Likewise, four manuals OIC Organization were reviewed at the federal level.

In addition, the proposal for the development of the Organization Manual, organizational improvement actions which reflects the personnel among other points need to have recognition of their work, and a training program suited to their functions identified.

Among the recommendations, it is considered that the other four areas that make ICO should carry out their specific manual processing to be able to integrate the General Organization Manual of the OIC.

## INTRODUCCIÓN.

La importancia de contar con un Manual de Organización en cualquier empresa sea gubernamental o privada constituye una fuente de consulta e información pronta y precisa para conocer las funciones y actividades que realiza la empresa; esto hace necesario saber de forma ordenada, detallada y específica quien o quienes intervienen en dichas actividades, así como delimitar funciones y responsabilidades dentro del área de trabajo, además de servir de guía al personal que labora en la empresa; sea esta pública o privada.

El Manual de Organización contiene la estructura organizacional en el denominado organigrama; donde se describen las funciones de los puestos de la empresa, la relevancia que toma el contar con dicho documento, es de gran utilidad no solo para el adecuado funcionamiento de la empresa, va más allá en cuestiones de toma de decisiones y cumplimiento de obligaciones y responsabilidades, y en un momento dado contar con elementos necesarios para la evaluación de desempeño de los servidores públicos.

Y de acuerdo a lo establecido en el Artículo 19, de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; señala que el titular de cada Secretaría de Estado expedirá los manuales de organización y de procedimientos necesarios para su funcionamiento, los que deberán contener información sobre la estructura orgánica de la dependencia y las funciones de sus unidades administrativas, así como información sobre los sistemas de comunicación y coordinación de los principales procedimientos administrativos.

Al respecto y atendiendo a lo antes señalado; es importante mencionar que los Órganos Internos de Control dependen funcionalmente de la Secretaría de la Función Pública (SFP), aunque presupuestalmente esta a cargo de cada una de las Instituciones gubernamentales a las que están adscritos. Por lo anterior, la Secretaría de la Función Pública debería ser la encargada de la validación y autorización del Manual de Organización de cada una de las Contralorías Internas;

en tanto esta Secretaría se encuentre vigente y/o cambie su denominación; para la operación de asuntos correspondientes a los Órganos Internos de Control a nivel Federal.

Es así, como en el **Capítulo I**, se define la metodología de la investigación donde se identifica la forma de llevarla a cabo, identificando el objeto de estudio , la situación problemática, planteamiento del problema, los objetivos tanto general como particular, la justificación, la hipótesis, el tipo de investigación así como las variables que intervienen.

En el **Capítulo II**, se plasma el marco teórico y jurídico de los Manuales de Organización relacionado con conceptos y teorías de la empresa.

El **Capítulo III**, se refiere a los antecedentes históricos de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, y de los Organos Internos de Control en México.

Dentro del **Capítulo IV**, se lleva a cabo el Análisis de los Perfiles de Puestos del Área de Auditoría Interna a Nivel Central, el Método Comparativo de Manuales de Organización del Área de Auditoría Interna de Órganos Internos de Control en Cuatro Secretarías de Estado a Nivel Federal; la Construcción de ITEMS (Reactivos) y aplicación del Cuestionario de Diagnostico Organizacional e Interpretación de Resultados del Cuestionario Diagnostico Organizacional.

En el Ultimo **Capítulo V**, se establece la elaboración de la propuesta del Manual de Organización del Área de Auditoría Interna; y el trabajo de investigación finaliza ofreciendo conclusiones y recomendaciones relacionadas con mejoras organizacionales, con el proposito de hacer aportaciones al área de Auditoría Interna, lo que dara como resultado el optimo funcionamiento de la misma.

# **CAPÍTULO I.**



## **CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **1.1 Objeto de estudio.**

El objeto de estudio es el Área de Auditoría Interna del Órgano Interno de Control en la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, en específico las funciones y actividades que llevan a cabo los servidores públicos adscritos al área, cabe mencionar que la contraloría interna está compuesta por cinco áreas que se mencionan más adelante, pero para efectos de la presente investigación únicamente se considera el Área de Auditoría Interna a nivel central.

### **1.2 Estado del Arte.**

Con base en la estructura de la Administración Pública Federal de diciembre del 2014; existen 208 Órganos Interno de Control encargados de prevenir, detectar y abatir posibles actos de corrupción dentro de las instituciones y entidades de la Administración Pública Federal, y de acuerdo a la investigación se determinó que únicamente existen 15 contralorías internas que cuentan con la publicación en su pagina institucional de su Manual de Organización y en algunos casos el de Procedimientos de Auditoría Interna; y dentro de los OIC que no cuentan con su Manual de Organización se encuentra el Órgano Interno de Control en la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación; al respecto cabe precisar que el único antecedente que se tiene del Manual de Organización data del año 2000, cuando la hoy SAGARPA tenia la denominación de SAGAR (Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural) con una estructura y normatividad diferente a la que en la actualidad opera.

De lo anterior, se desprende que actualmente no se cuenta con un Manual de Organización actualizado del Órgano Interno de Control en la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, donde se tengan actualizadas las funciones que realiza el personal adscrito al área a nivel central; motivo por el cual se identifica la necesidad de empezar los trabajos para su

realización, ya en la actualidad es difícil conocer claramente y forma documental quien o quienes realizan actividades dentro del área; así como su tramo de responsabilidad que tienen los servidores públicos, y que en un momento dado pudieran obstaculizar el buen funcionamiento y operación del área.

### **1.3 Justificación de la Investigación.**

#### **1.3.1 Actualidad del Tema.**

La presente investigación representa para el área de Auditoría Interna en la cual laboró desde el año 2010, con el puesto de Jefe de Departamento de Auditoría, poder contar con los documentos necesarios para el buen funcionamiento e identificación de funciones y actividades que deben cumplir los servidores públicos que laboran en el Área.

Contar con un Manual de Organización es importante dentro de cualquier Dependencia o Entidad, ya que dicho documento permite observar las actividades críticas que a veces no se tienen en cuenta y permite mostrar una visión general de la Unidad Administrativa.

Permitirá identificar actividades de los servidores públicos que en algunas ocasiones pasan desapercibidas, y permitirá al personal tener conocimiento claramente por qué y el para que ejecutan dichas actividades.

#### **1.3.2 Relevancia Académica.**

Se fundamenta la presente investigación en la utilización e implementación de los Manuales de Organización que contribuyan al buen funcionamiento de las áreas, así como identificar mejoras dentro de las áreas, que permita proponer acciones y cambios dentro de las organizaciones.

### **1.3.3 Viabilidad.**

El estudio de este tema es viable porque se cuenta con el acceso a la información de todo el personal del área de auditoría interna a nivel central; laboro en el área desde hace cinco años y dentro del sector de agricultura desde hace ocho años, lo que me ha llevado a identificar que para cualquier organización se hace necesario contar con un Manual de Organización, para su implementación y funcionamiento.

### **1.3.4 Pertinencia Social.**

En los Manuales de Organización se definen las funciones y principalmente obligaciones de los Servidores Públicos, lo que permite desarrollar mejor su trabajo además de que tiene pleno conocimiento de la Normatividad Jurídica que aplica para el actuar cotidiano de las actividades, ayuda a eliminar duplicidad de funciones, e identifica los tramos de control y en un momento dado se da conocer quien o quienes deben realizar dicha función para conocimiento de los ciudadanos.

## **1.4 Planteamiento del Problema.**

En la actualidad el Área de Auditoría Interna del Órgano Interno de Control no cuenta con el documento normativo denominado Manual de Organización que permita tener acceso a dicho documento de forma oportuna y que se vea reflejado en el uso eficiente de los recursos y que sirva de apoyo para la toma de decisiones, que coadyuve a la realización de los trabajos encomendados a los servidores públicos en el desempeño cotidiano de sus funciones, así como para los futuros servidores públicos que ocuparan dichos cargos, el no contar con dicho documento frena la posibilidad de conocer si se están realizando las funciones encomendadas en el cargo, e identificar duplicidad de funciones, la delimitación de actividades y responsabilidades por cada servidores público, y estar así en posibilidad de identificar plenamente la normatividad aplicable a los trabajos del área de auditoria

interna. Lo anterior, permitirá coadyuvar en la transparencia y mejora de la gestión institucional para confianza y credibilidad de los ciudadanos.

## **1.5 Delimitación del Problema.**

### **1.5.1 Espacial.**

El Área de Auditoría Interna a nivel central del Órgano Interno de Control en la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.

### **1.5.2 Temporal.**

Estructura Orgánica a diciembre del 2014.

## **1.6 Hipótesis.**

¿El Área de Auditoría Interna a nivel central requiere el diseño de un Manual de Organización para estar en condiciones de mejorar las actividades que se realizan actualmente dentro del Área?

## **1.7 Objetivos.**

### **1.7.1 Objetivo General.**

Elaborar la propuesta del Manual de Organización del Área de Auditoría Interna, que permita contar con el documento normativo para su consulta, y facilite la identificación, realización, e integración de las funciones y actividades realizadas por los servidores público, además de que servirán de instrumento de apoyo para el

personal actual y como inducción al personal de nuevo ingreso. Así mismo, identificar acciones de mejora organizacional en el área.

### **1.7.2 Objetivos Específicos.**

- ❖ Realizar el análisis de los perfiles y puestos del personal actual.
- ❖ Realizar un análisis comparativo de la Secretarías de Estado que cuentan con Manual de Organización del OIC en SEDESOL, SCT, SEP y SECTUR .
- ❖ Recopilar en un solo documento la información necesaria de diagnóstico organizacional, relacionada con la identificación de mejoras organizacionales.
- ❖ Recopilar en un solo documento la información recabada para elaborar la propuesta del Manual de Organización del Área de Auditoría Interna, que permita estandarizar las funciones que se desarrollan en el área, y sirva de documento inductivo para el personal de nuevo ingreso.

### **1.8 Preguntas de Investigación.**

- ❖ Como realizar el análisis de perfiles de puestos de los servidores públicos del Área de Auditoría Interna.
- ❖ Como realizar el análisis comparativo de las cuatro Secretarías de Estado que cuentan con Manual de Organización.
- ❖ Como realizar el diseño y aplicación del cuestionario al personal del Área de Auditoría Interna que permita recopilar e integrar la información.
- ❖ Como elaborar las propuestas del documento de Manual de Organización.

## **1.9 Metodología.**

La presente investigación es de carácter descriptivo, derivado de que su propósito es el la recopilación de información por medio de técnicas específicas de recolección de información a través de la observación y aplicación de cuestionarios a cada uno de los servidores públicos del Área de Auditoria Interna a Nivel Central. Considerando como base principal la estructura orgánica y los formatos de descripción y perfil de puestos.

Asi mismo se hizo uso del método comparativo, del cual se tomo como referencia para determinar el numero de actividades que tienen establecidas los Manuales de Organización de cuatro Secretarias de Estado.

### **1.10 Variables de la Investigación.**

**Variable independiente:** Estructura Organica del Área de Auditoria Interna a nivel central a diciembre del 2014.

**Variable dependiente:** Funciones y actividades de los Servidores Publicos del Area de Auditoria Interna a nivel central.

# **CAPÍTULO II.**

## CAPÍTULO II.- MARCO TEORICO Y JURÍDICO.

### 2.1 Concepto de Administración.

De acuerdo al diccionario de la Real Academia Española la palabra Administración proviene del Latín “administratío”, y es la acción y el efecto de administrar, dicho significado es muy ambiguo, sin embargo también puede considerarse la administración como el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.<sup>1</sup>

La administración es aplicable a todo tipo de organizaciones, y para todo los niveles de la organización, con la administración se busca que en las diversas operaciones de las organizaciones exista productividad, eficiencia y eficacia en el que los trabajadores laboren en equipo y cumplan con los objetivos.

En la obra “Administracion Moderna” de Agustin Ponce<sup>2</sup>, el autor cita diferentes definiciones de administración como acontinuacion se indican:

- Para Henry Fayol, es preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar.
- José Antonio Fernández Arena, dice que es la ciencia que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.
- El autor W. Jimenez Castro indica que es la ciencia compuesta de principios, técnicas y practicas cuya aplicación a conjuntos humanos; permite establecer sistemas racionales de esfuerzos cooperativos, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr.
- Para Peterson y Plowman, es la técnica por medio del cual se determinan, clarifican y realizan los propositos y objetivos de un grupo humano particular.

---

<sup>1</sup> Konontz y Weirich. Administración una perspectiva global. México, McGraw-Hill, 1998, Onceava Edición. pp 6.

<sup>2</sup> Reyes Ponce Agustin, Administración Moderna, México, Limusa, 2003, pp.523.



Es así, como se concluye que los factores de producción, recursos financieros, recursos humanos y los recursos materiales de las organizaciones deberán alinearse a los procesos de planeación, organización, dirección y control para que la organización cumpla sus metas y objetivos.

## 2.2 Las teorías básicas de la Administración.

La Teoría de la Administración estudia la interacción de seis variables principales dentro de una empresa y organización: Las tareas, estructura, personas, tecnología, ambiente y competitividad, el comportamiento que tengan estas variables son complejos ya sean por cambio provocados por el entorno interno y externo y en cierta forma pueden afectar a uno o mas de una variable es decir debe existir armonía entre ellas para óptimos resultados.

A manera de conclusión respecto a las teorías administrativas, se muestra la siguiente tabla:

**Tabla 1. Las principales teorías administrativas y sus principales enfoques.**

Énfasis	Teorías Administrativas	Enfoques Principales	Año.
En las tareas	Administración Científica	Racionalización del Trabajo en el nivel operacional.	1903
	Teoría Clásica	Organización Formal.	1916
En la estructura	Teoría Neoclásica	Principios Generales de Administración. Funciones del Administrador.	1954
	Teoría de la Burocracia	Organización Formal Burocrática. Racionalidad Organizacional.	1909
	Teoría Estructuralista	Enfoque múltiple: Organización formal e informal. Análisis Intraorganizacional y Análisis Interorganizacional.	1947
En las personas	Teoría de las Relaciones Humanas	Organización Informal. Motivación, Liderazgo, Comunicaciones y Dinámica de Grupo.	1932
	Teoría del Comportamiento Organizacional.	Estilos de Administración Teoría de las Decisiones Integración de los objetivos organizacionales e individuales.	N.D.
	Teoría del Desarrollo	Cambio Organizacional Planeado.	1962

	Organizacional	Enfoque del Sistema Abierto.	
<b>En el ambiente</b>	Teoría estructuralista	Análisis intraorganizacional y análisis ambiental. Enfoque del sistema abierto.	1947
	Teoría de la Contingencia	Análisis Ambiental (Imperativo Ambiental) Enfoque de Sistema Abierto.	1972
<b>En la tecnología</b>	Teoría de la Contingencia	Administración de la Tecnología	1972
<b>En la competitividad</b>	Nuevos enfoques en la administración	Caos y Complejidad Aprendizaje organizacional	1990

Fuente: Elaboración propia.

Hoy en día la Administración cobra gran relevancia no solo por los cambios en el mundo por el concepto determinado llamado globalización, que se relaciona con la integración de las diversas sociedades internacionales, en un único mercado capitalista; sino mas allá de todos los cambios que hay en la tecnología, la innovación requiere contar con personal en este caso con servidores públicos eficientes, competitivos con visión del futuro que hagan frente a todos los cambios que las instituciones exigen. Para Fayol, la Administración constituye un todo y la organización es solo una de las partes que constituye la administración.

### **Cuadro 1. Las Funciones de las Empresas según Fayol.**

<b>Función.</b>	<b>Actividad.</b>
<b>Técnica</b>	Dedicadas a la Producción de bienes y servicios
<b>Comercial</b>	Compra y Venta de Bienes y Servicios
<b>Financiera</b>	Gestión de Capital
<b>Seguridad</b>	Protección de bienes y personas
<b>Contable</b>	Estadísticas y costos
<b>Administrativa</b>	Integración de la función técnica, comercial, financiera, seguridad y contabilidad.

Fuente: Elaboración propia.

Para el presente trabajo se abordará la teoría de las organizaciones como marco conceptual, y nos dice que es el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de la organizaciones; Taylor desarrolló la llamada escuela de administración

científica<sup>3</sup> que ponía énfasis en las tareas, el nombre que se le da a esta escuela es porque Taylor intento aplicar los métodos de la ciencia a la administración, utilizando como método científico: la observación y la medición, además de ser considerado como el fundador de la Teoría General de Administración por sus trabajos alcanzados. Taylor buscaba establecer procesos estandarizados, y decía que debía existir reciprocidad y cooperación entre la gerencia y los empleados.

Para los Autores Hodge y Anthony, una organización se define como dos o mas personas que trabajan en colaboración y en conjunto dentro de uno limites identificacables para alcanzar una meta u objetivo en común. Dentro de esta definición hay varias ideas implícitas: las organizaciones están formadas entre sus miembros, y las organizaciones persiguen metas y objetivos compartidos.<sup>4</sup>

El factor humano forma parte indispensable dentro de las organizaciones, la convivencia y división del trabajo es un aspecto fundamental y se hace necesario buscar personas con conocimientos y habilidades, lo que permitirá la especialización entre los miembros de la organización, mediante la coordinación y el control de cada actividad.

La organizaciones, que pueden ser tan diversas como un banco, un granja corporativa, un organismo gubernamental, las organizaciones son entidades sociales que están dirigidas a metas, están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas y están vinculas al entorno. El elemento clave de una organización no es una construcción ni un conjunto de políticas y procedimientos, las organizaciones están constituidas por las personas interactúan entre si para realizar funciones esenciales que ayudan a alcanzar las metas.<sup>5</sup>

Taylor, definió los cuatro principios de administración científica:

---

<sup>3</sup> Escuela formada principalmente por ingenieros, como Frederick Winslow (1856-1915), Henry Lawrence Gantt (1861-1931), Frank Bunker Gilbreth (1868-1924), Harrington Emerson (1853-1931) y otros como Henry Ford (1863-1947), suele ser incluido entre ellos, por haber aplicado sus principios.

<sup>4</sup> B.J. Hodge William P. y Antony Laurence M, Teoria de la Organizacion un Enfoque Estrategico. Sexta Edicion, Pearson Prentice Hall, México, 2005, pp. 11.

<sup>5</sup> Daft Richard L. Teoria y Diseño Organizacional, decima edición, CENGAGE Learning, México, 2011, pp.11.

1. Planeamiento.
2. Preparación/Planeación.
3. Control.
4. Ejecución.

El primer principio se refiere a la sustitución individual del trabajo, es decir sustituir la improvisación por procedimientos por medio de la planeación del método, el segundo principio decía que debían seleccionarse los trabajadores de acuerdo a las aptitudes y una vez seleccionados entrenarlos para que produjeran más, el tercer principio nos dice que debía controlarse el trabajo para tener la seguridad de que estaba siendo ejecutado adecuadamente implementado normas específicas, y el ultimo principio indica que la distribución de actividades y responsabilidades permite un trabajo disciplinado.

Por su parte Henry Fayol, desarrolló la Teoría Clásica, que afirma la necesidad, de brindar una enseñanza organizada y metódica de la administración, para formar mejores administradores a partir de sus aptitudes y cualidades personales, era posible y necesaria la enseñanza en escuelas y universidades; ya que era una ciencia como las demás. Fayol, definió catorce principios de administración que a continuación se muestran:

**Cuadro 2. Los Principios Generales de la Administración Según Fayol.**

Principio	Actividad
➤ <b>División del Trabajo</b>	Especialización de las tareas
➤ <b>Autoridad y Responsabilidad</b>	Capacidad de dar órdenes y obtener obediencia, en donde los trabajadores acaten órdenes.
➤ <b>Disciplina</b>	Respeto a las normas establecidas
➤ <b>Unidad de Mando</b>	Los trabajadores reciben órdenes de un superior.
➤ <b>Unidad de Dirección</b>	Asignación de jefe inmediato y plan de trabajo específico
➤ <b>Subordinación de intereses</b>	Los interés generales estarán por encima de los particulares
➤ <b>Remuneración del personal</b>	Retribución económica justa y garantizada
➤ <b>Centralización</b>	Autoridad Jerárquica
➤ <b>Cadena</b>	Línea de Autoridad de mando

➤ <b>Orden</b>	Existencia de lugares específicos para las cosas
➤ <b>Equidad</b>	Amabilidad y Justicia al personal
➤ <b>Estabilidad del Personal</b>	Evitar la rotación del personal se generan pérdidas económicas y técnicas.
➤ <b>Iniciativa</b>	Asegurar el éxito de las cosas a través de realizar actividades y funciones.
➤ <b>Equipo</b>	Unión y Armonía entre las personas que laboran en un lugar.

Fuente: Elaboración Propia.

### 2.3 Teoría Burocrática.

Esta teoría lleva ese nombre ese por el sociólogo alemán Max Weber, quien definió la burocracia como una forma de organización que pone énfasis en la precisión, la velocidad, la exactitud y la eficiencia conseguida a través de la división prefijada de las tareas, de la supervisión jerárquica y de detalladas reglas y regulaciones. El término Burocracia lo derivó Max Weber del alemán büro que significa oficina y cratos: que significa poder.

Weber decía que las normas establecidas por las autoridades permitía que se ejecutaran las actividades de forma precisa y acorde a procedimientos ya estipulados. De esta manera se reduce el error humano y el proceso de las acciones resulta transparente, así mismo definió las siguientes características:

El impacto que Weber veía de la burocracia era la especialización del proceso de trabajo, a través de la estandarización y el desempeño de funciones, que permitían la centralización en la toma de decisiones, cuando a si conviene a los fines de la organización, o en caso contrario la descentralización, evitando duplicidad de funciones.

Tuvo su origen en la necesidad de organización de las empresas, cuyo tamaño y complejidad aumentaban progresivamente. Se requería un modelo de organización racional, que abarcara las variables involucradas y también el comportamiento de los

participantes, aplicable no solo a fábricas, si no a todas las áreas y formas de actividades de las empresas.

### Cuadro 3. La Teoría Burocrática.

<b>Características de la Teoría de Weber.</b>	➤ División de la mano de obra a través de la definición de responsabilidades oficiales.
	➤ Puestos de trabajo organizados en jerarquía de autoridad con cadena de mando.
	➤ Administradores eran oficiales de carrera y trabajaban por un salario fijo.
	➤ Administradores no eran propietarios de los medios de producción.
	➤ Reglas, disciplina y controles.
	➤ Aplicación de exámenes al personal seleccionado para demostrar conocimientos técnicos.

Fuente: Elaboración propia.

#### 2.4 Teoría de las Relaciones Humanas.

También llamada escuela humanista de administración fue desarrollada por Elton Mayo<sup>6</sup>, por la necesidad de humanizar la administración, de acuerdo al experimento de Hawthorne realizado entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo, donde se buscaba la correlación entre productividad e iluminación del lugar de trabajo, este experimento estaba constituido por cuatro fases: la primera fue para ver la relación de las condiciones de iluminación en los niveles de producción; la fase dos fue introducir periodos de descanso al trabajador; la fase tres se realizan entrevistas dirigidas a los empleados con el fin de conocer sus aptitudes y sentimientos a la tarea que desempeñan; y la última fase se escogió un grupo de trabajo el cual debía inspeccionar. Y es entonces que Elton Mayo, concluye que el nivel de producción no está determinado por la capacidad física del empleado, si no por normas sociales y expectativas grupales, es decir entre mayor sea la integración social en un grupo de trabajo mayor será la disposición a producir, apoyándose el

---

<sup>6</sup> Teórico social, sociólogo y psicólogo industrial especializado en teoría de las organizaciones, las relaciones humanas y el movimiento por las relaciones humanas.

comportamiento del trabajador en el comportamiento del grupo, el comportamiento de los trabajadores esta condicionado por normas y patrones sociales.

Las relaciones humanas son acciones y actitudes desarrolladas a partir de los contactos de personas o grupos, en donde cada trabajador posee una personalidad propia y diferenciada que influye en el comportamiento y actitudes de las otras personas, dentro de esta teoría los trabajadores desean ser comprendido y aceptados por los demás. En la teoría de las relaciones humanas se trata a la organización como grupo de personas, existe autonomía, confianza y apertura del empleado.

Este enfoque se centro en los grupos y procesos sociales de las organizaciones orientada hacia la eficiencia y hacia la racionalidad del trabajo, y es a través de las interacciones de grupos y el clima laboral eran importantes para su rendimiento, se hablaba de los papeles y objetivos múltiples que tenían las personas que en algunas veces resultaban conflictivos.

La teoría de las relaciones afirma lo siguiente: Únicamente se puede comprender el medio ambiente operacional mediante una apreciación de la dinámica de las relaciones, de acuerdo a los cuatro principios primarios de la teoría de las relaciones:

1. El medio ambiente social y económico se gestiona con mucha mayor eficacia como resultado del análisis y el conocimiento de la manera de establecer y operar las relaciones.
2. El mecanismo de las relaciones revela que nuestro proceso vital nos exige conocer, aceptar y adoptar la interdependencia intrínseca de nuestra asociación.
3. La capacidad de adaptación se representa por el mecanismo de la relación, precisamente por la capacidad para establecer, gestionar y conservar relaciones exitosas.

4. Las presiones sociales, económicas y físicas causadas son consecuencia de la necesidad continua de una acción regenerativa.

## **2.5 Teoría de la Motivación Humana.**

Para Abraham Maslow<sup>7</sup> la motivación tenía su origen en su modelo de jerarquía de las necesidades las cuales definió como fisiológicas, seguridad, pertenencia, y estima; es así como Maslow determina que una persona intenta cubrir sus necesidades básicas como las de alimentación, vestido etc; y posteriormente satisficiera sus necesidades de otro orden dentro de los que se encuentran la realización personal.

Por su parte Clayton Alderfer,<sup>8</sup>también señala que las necesidades de los individuos se clasifican en jerarquías como en su momento lo hizo Maslow, pero lo estructura en tres tipos de necesidades: 1) Relacionadas con la existencia es decir alimentos, aire, agua, salarios y condiciones laborales; 2) De relaciones sociales e interpersonales y 3) De crecimiento que se refieren a las contribuciones creativas o productivas. Así mismo, esta teoría también sugiere que también se da en el individuo un proceso de frustración-regresión es decir que en su caso de que en un individuo tenga intentos por satisfacer sus necesidades de crecimiento puede llegar a frustrarse continuamente lo que ocasiona que el individuo redirija sus esfuerzos a satisfacer la exploración de nuevas formas para satisfacer sus necesidades.

Frederick Irving Herzberg <sup>9</sup> desarrolló la teoría de contenido de motivación de los factores; es decir los satisfactores e insatisfactores (Motivación-Higiene) existe un contexto del puesto en el que se incluye el salario, estatus y condiciones de trabajo que no precisamente va a motivar al empleado pero la ausencia de estos factores

---

<sup>7</sup> Psicólogo estadounidense conocido como uno de los fundadores y principales exponentes de la psicología humanista.

<sup>8</sup> Psicólogo estadounidense desarrollo su teoría ERG; existencia, relación y crecimiento.

<sup>9</sup> Psicólogo estadounidense desarrollo la teoría Motivación e Higiene.



produce insatisfacción, por otro lado existen condiciones que incluyen sentimientos de logro, mayor responsabilidad, reconocimiento que cuando están presentes influyen en la motivación.

Es decir que la motivación laboral esta relacionado con los sentimientos de logros, trabajos significativos, oportunidad de desarrollo, aumento de responsabilidad y reconocimiento; por su parte la higiene se relaciona con el salario, estatus, prestaciones, políticas, procedimientos, y seguridad laboral.

Del mismo modo, David McClelland<sup>10</sup> propone que una persona con una fuerte necesidad estar motivada a desarrollar conductas apropiadas para satisfacerlas en su teoría de las necesidades aprendidas es decir que la motivacional estará muy ligada con el proceso de aprendizaje adquiridas de la cultura de una sociedad, es decir un trabajador con altas necesidades de logro, estará dispuestos a retos y desafíos que le hagan llegar a su meta.

De la Teoría de las expectativas de la motivación, creada por Víctor Vroom<sup>11</sup> dice que los resultados del empleado estarán en función de la intensidad del deseo de lograr algo; es decir, la percepción de una persona estará determinada por la asociación de los resultados del primer nivel con los del segundo nivel, los del primer nivel se asocian con la realización del trabajo en sí relacionados con la productividad, la calidad o el segundo nivel estar en función a las recompensas o castigos que el empleado pueda obtener.

Por su parte, John Stacey Adams,<sup>12</sup> plantea la teoría de la equidad, que sostiene que la motivación, desempeño y satisfacción de un empleado depende de su evaluación subjetiva de las relaciones de su razón de esfuerzo-recompensa y la razón de esfuerzo-recompensa de otros en situaciones parecidas, es decir hacen comparativo entre la persona en comparación con otros en contribuciones y resultados, y

---

<sup>10</sup> Psicólogo estadounidense.

<sup>11</sup> Profesor de la escuela de negocios en la Escuela de Administración de Yale.

<sup>12</sup> Psicóloga, Investigadora que trabajó en General Electric.

existiendo la equidad cuando los empleados perciben que la proporción de sus esfuerzos con sus recompensas son equivalentes a las de otros empleados en similar condición

## **2.6 Administración Pública.**

El Artículo 90, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; señala que la Administración Pública Federal será centralizada y paraestatal conforme a la Ley Orgánica que expida el Congreso, que distribuirá los negocios del orden administrativo de la Federación que estarán a cargo de las Secretarías de Estado y definirá las bases generales de creación de las entidades paraestatales y la intervención del Ejecutivo Federal en su operación.

Acosta Romero señala que la Administración Pública es la parte de los órganos del Estado que dependen directa, o indirectamente, del Poder Ejecutivo, tiene a su cargo toda la actividad estatal que no desarrollan los otros poderes (Legislativo y Judicial), su acción es continua y permanente, siempre persigue el interés público, adopta una forma de organización jerarquizada y cuenta con: a) elementos personales; b) elementos patrimoniales; c) estructura jurídica, y d) procedimientos técnicos.<sup>13</sup>

Del mismo modo, en el Artículo 1º de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; señala que dicha Ley establece las bases de organización de la Administración Pública Federal, centralizada y paraestatal de acuerdo a lo siguiente:

- La Oficina de la Presidencia de la República, las Secretarías de Estado y la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal, integran la Administración Pública Centralizada.

---

<sup>13</sup> Acosta Romero, Miguel. Teoría General del Derecho Administrativo. Primer Curso. Decimosexta edición actualizada. Editorial Porrúa. México, 2002. Pág. 263.

- Los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal, las instituciones nacionales de crédito, las organizaciones auxiliares nacionales de crédito, las instituciones nacionales de seguros y de fianzas y los fideicomisos, componen la administración pública paraestatal.

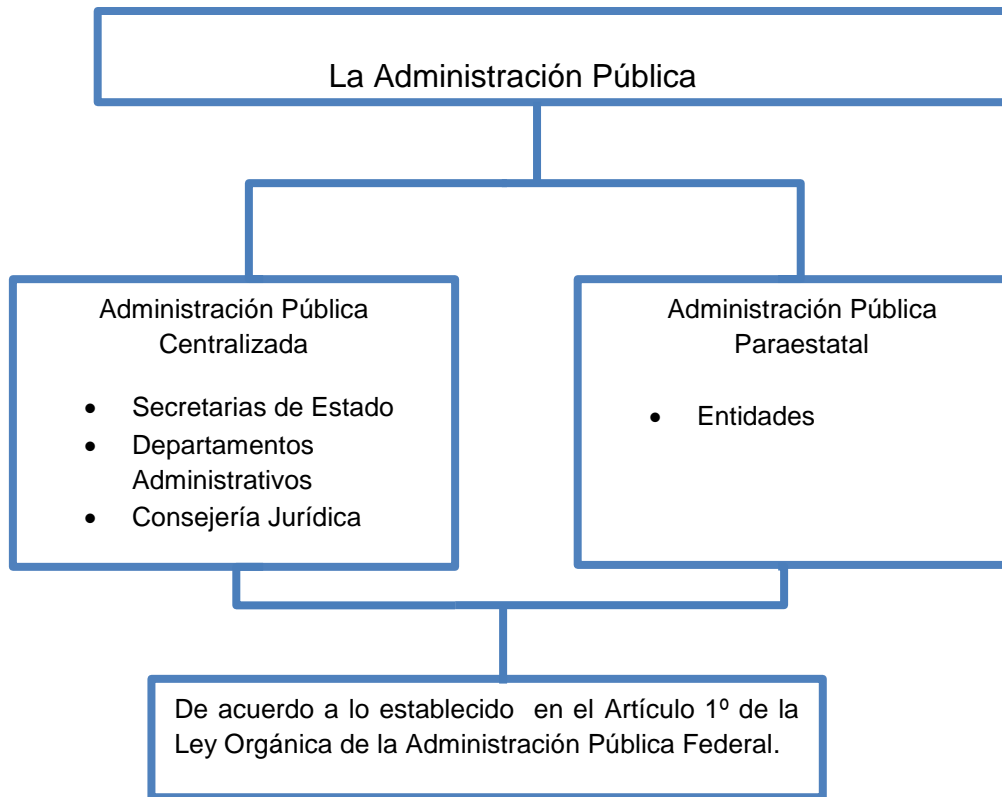
Para Fraga Gabino, la Administración Pública es la principal función del Estado es satisfacer las necesidades colectivas, lo cual realiza gracias a la función administrativa, y es por esto que surge la necesidad de que el Estado se organice de una forma especial, para poder realizar de una manera eficiente sus funciones.<sup>14</sup>

Es así como se puede concluir que la Administración Pública es un instrumento del Estado que opera el Gobierno para satisfacer necesidades de la población, responsabilidad directa recae en el Ejecutivo, y con el apoyo de las diferentes Secretarías de Estado, Departamentos Administrativos y la Consejería Jurídica integran la Administración Pública Centralizada. Así mismo, con el apoyo de las Entidades integran la Administración Pública Paraestatal.

---

<sup>14</sup> Fraga, Gabino. Derecho Administrativo. Cuarta Edición. Editorial Porrúa. México, 2000 p 119.

**Figura 1. División de la Administración Pública en México.**



Fuente: Elaboración Propia.

## **2.7 El origen de la Administración.**

La historia muestra que la mayor parte de las empresas militares, sociales, económicas y religiosas tuvieron una organización piramidal basada en una estructura jerárquica, que concentra en la vértice de sus funciones, el poder de decisión, la teoría de la estructura jerárquica no es nueva: Platon, Aristoteles y Humarabi<sup>15</sup> ya hablaban de ella, la biblia relata los consejos de Jetro, suegro de moises y sacerdote de Madian, quien notando las dificultades de su yerno para atender al pueblo y juzgar en sus litigios después de esperar al líder todo el día en

---

<sup>15</sup> Hammurabi fue el sexto rey de Babilonia durante el Primer imperio Babilónico, desde el año 1792 al año 1750.

una fila para conocer sobre sus decisiones en cada caso, dijo a Moises: Lo que haces no esta bien. Sin duda desfallecerás, y también este pueblo esta contigo, pues esto es muy pesado para ti, no puedes hacer todo solo. Yo te aconsejare y que Dios sea contigo. <sup>16</sup>

De acuerdo al autor Claudes, la cronología de la administración data aproximadamente del año 5000 a. c. con los sumerios<sup>17</sup> su contribución en la Administración fue la conservación de los registros de escritura; por allí del año 400 y 2700, los Egipcios<sup>18</sup> tienen la necesidad de planear, organizar, y administrar; aunque aproximadamente para el año 2000 y 2600, ya contaban con una organización descentralizada además de contar con un cuerpo de consejeros.

Entre el año 1800, Hammurabi llevó a cabo el control del uso de testimonios y escrituras, estableciendo el salario mínimo y decía que la responsabilidad no podía transferirse; los egipcios por su parte lograron importantes contribuciones a lo que hoy en día conocemos como administración, ya que en el año 1600, centralizaron la organización; para el año 1491 los hebreros<sup>19</sup> reconocen el concepto de organización, jerarquización y delegación de funciones.

## **2.8 El Administrador y sus Habilidades.**

En la actualidad cualquier persona que aspire a insertarse al mercado laboral debe saber que en cualquier parte del mundo las sociedades se emplean en instituciones y organizaciones sean de carácter público o privado que prestan bienes o servicios de acuerdo a su estructura o función, y llevan a cabo actividades de planeación,

---

<sup>16</sup> Introducción a la Teoría General de la Administración, séptima edición, Idalberto Chiavenato, McGraw'Hill, Bogota, 1985 pp 12, 13 y 24.

<sup>17</sup> Los sumerios fueron habitantes de Sumeria, antigua región del Oriente Medio que formaba la parte sur de la antigua Mesopotamia, entre las planicies aluviales de los ríos Éufrates y Tigris. La región de Mesopotamia, nombre griego que significa "Entre los ríos".

<sup>18</sup> El origen del pueblo egipcio se remonta a la prehistoria. Probablemente los primeros hombres llegados al valle del Nilo fueron pastores de raza camita, de piel morena, venidos de Libia y de Numidia.

<sup>19</sup> Nombre dado a los pueblos que vivían en la región del Oriente Medio a partir del segundo milenio a.c., y que daría origen a los pueblos semitas como los árabes y a los israelitas.

coordinación, dirección y control, en una sociedad moderna en la que vivimos pasamos un importante tiempo prestando nuestro trabajo dentro de estas instituciones y organizaciones, con tamaños, fines y funciones diferentes entre si, podemos distinguir las que persiguen fines de lucro también llamadas empresas privadas y las que son sin fines lucro como las empresas públicas, también existen otras no lucrativas como las iglesias y organizaciones no gubernamentales también conocidas como (ONG).

Para el autor Idalberto Chiavenato, la administración no es otra cosa que la dirección racional de las actividades de una organización, con o sin fines de lucro. Ella implica planeación, organización (estructura), dirección y control de las actividades realizadas en una organización, diferenciadas por la organización del trabajo. Por lo tanto, la administración es imprescindible para la existencia de la supervivencia y el éxito de las organizaciones.

Con relación a las habilidades importantes para el desempeño administrativo exitoso tenemos las siguientes habilidades: las Técnicas, las Humanas y las Conceptuales, y de acuerdo a estos conceptos se expresan a continuación.

**1. Habilidades Técnicas:** Se refieren al uso del conocimiento y la facilidad para aplicar técnicas de trabajo y procedimientos y se relacionan con los objetos es decir con el hacer y decir, lo que facilita el trabajo con objetos físicos o procesos, de lo anterior, se puede mencionar como ejemplo las habilidades que las personas poseen en áreas como la programación y la contabilidad.

**2. Habilidades Humanas:** Son las que tienen que ver con el trato que se da a otras personas, es decir, la facilidad de llevar acabo relaciones interpersonales y/o grupales, es decir, los trabajadores que tienen capacidades de comunicación, motivación, coordinación y dirección que les permiten resolver conflictos en cualquier circunstancia dentro del trabajo, y no solo esto va más allá, hasta ocuparlas en su vida personal.

**3. Habilidades Conceptuales:** Se refieren a la visión que tiene la organización que permite trabajar en conjunto, la facilidad para trabajar con diferentes ideas, y es

capaz de entender diversas funciones de la organización, relacionándose con el pensamiento, razonamiento y diagnóstico para obtener alternativas de solución en problemas o diversas situaciones que se presenten.

De acuerdo a las tres habilidades señaladas se puede decir que para que el administrador de la empresa perdure y la organización tenga una buena administración deberá contar con conocimiento, actitud y perspectiva, sin embargo, hoy en día es difícil encontrar en una sola persona el conjunto esos tres elementos que sin duda coadyuvan al éxito de las empresas sean públicas o privadas.

## **2.9 Concepto de Servidor Publico.**

El Servidor Público es la persona que desempeña un empleo, cargo o comisión dentro de cualquier institución del Estado en cualquiera de sus tres Poderes, (Ejecutivo, Legislativo o Judicial), independientemente de la naturaleza de la relación laboral que lo ligue con el área a la cual presta sus servicios, obligada a apegar su conducta a los principios de legalidad, lealtad, honradez, imparcialidad y eficiencia por lo tanto; Delgadillo Luis, define al Servidor Público como la calidad que se le otorga a toda persona que desempeñe un empleo, cargo o comisión a favor del Estado.<sup>20</sup>

## **2.10 Concepto de Funcionario Público.**

Con el tiempo sean dado definiciones jurídicas que permiten diferenciar a los empleados federales, ya sea por su nivel, cargo o comisión, y de acuerdo con el Diccionario Jurídico Mexicano el funcionario público es un servidor del Estado, designado por disposición de la ley para ocupar grados superiores de la estructura

---

<sup>20</sup> Delgadillo Gutiérrez, Luis Humberto, El Sistema de Responsabilidades de los Servidores Públicos, Cuarta edición, Editorial Porrúa, México, 2001, pp. 85-86.

orgánica de aquél y para asumir funciones de representatividad, iniciativa, decisión y mando<sup>21</sup>

De lo anterior, y como diferencia principal entre Servidor Público y Funcionario Público podemos encontrar que el servidor público puede ser personal de base y confianza, y el Funcionario Público es designado para ocupar grados superiores en la estructura orgánica, es decir no están sujetos a concursos públicos de carrera, por tal motivo pueden ser removidos en cualquier momento.

Los Servidores y Funcionarios Públicos únicamente pueden hacer aquello que expresamente les faculta la Ley como por ejemplo: Cumplir el servicio que le sea encomendado; formular y ejecutar los planes, programas y presupuestos correspondientes a su competencia; utilizar los recursos que tenga asignados y las facultades que le hayan sido atribuidas para el desempeño de su empleo, cargo o comisión; rendir cuentas sobre el ejercicio de las funciones que tenga conferidas y coadyuvar en la rendición de cuentas de la gestión pública federal; custodiar y cuidar la documentación e información que por razón de su empleo, cargo o comisión, tenga bajo su responsabilidad entre otros<sup>22</sup>; el incumplimiento de las obligaciones anteriores podrá tener como consecuencia las siguientes sanciones:

- Amonestación privada o pública;
- Suspensión del empleo, cargo o comisión por un período no menor de tres días ni mayor a un año;
- Destitución del puesto;
- Sanción económica, e
- Inhabilitación temporal para desempeñar empleos, cargos o comisiones en el servicio público.

Cuando no se cause daños o perjuicios, ni exista beneficio o lucro alguno, se impondrán de seis meses a un año de inhabilitación. Cuando la inhabilitación se

---

<sup>21</sup> Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM, Diccionario Jurídico Mexicano, D-H, Editorial Porrúa, México, 1998, pág. 1500-1502.

<sup>22</sup> Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos, Diario Oficial de la Federación de fecha 14 de julio de 2014.



imponga como consecuencia de un acto u omisión que implique beneficio o lucro, o cause daños o perjuicios, será de un año hasta diez años si el monto de aquéllos no excede de doscientas veces el salario mínimo general mensual vigente en el Distrito Federal, y de diez a veinte años si excede de dicho límite.

Este último plazo de inhabilitación también será aplicable por conductas graves de los servidores públicos. En el caso de infracciones graves se impondrá, además, la sanción de destitución.

Para que una persona que hubiere sido inhabilitada en los términos de la Ley por un plazo mayor de diez años, pueda volver a desempeñar un empleo, cargo o comisión en el servicio público una vez transcurrido el plazo de la inhabilitación impuesta, se requerirá que el titular de la dependencia o entidad a la que pretenda ingresar, dé aviso a la Secretaría, en forma razonada y justificada, de tal circunstancia.

La contravención a lo dispuesto por el párrafo que antecede será causa de responsabilidad administrativa en los términos de la Ley, quedando sin efectos el nombramiento o contrato que en su caso se haya realizado.

El Título IV, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos señala cuatro tipos de responsabilidades<sup>23</sup>:

1. Responsabilidad Política.
2. Responsabilidad Penal.
3. Responsabilidad Civil.
4. Responsabilidad Administrativa.

---

<sup>23</sup> Última Reforma de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 10 de febrero de 2014.

## **2.11 Las Competencias de los Servidores Públicos.**

Por lo tanto, es necesario que para el caso de la Administración Pública, los servidores públicos que representan un rol específico dentro de la estructura organizacional tengan conocimiento de cuál es la habilidad que le corresponde desarrollar, y no solo porque no puedan o deban desarrollar las tres a nivel operativo o intermedio, sino porque desarrollando de forma óptima tramo de control y responsabilidad el éxito de la empresa está garantizado.

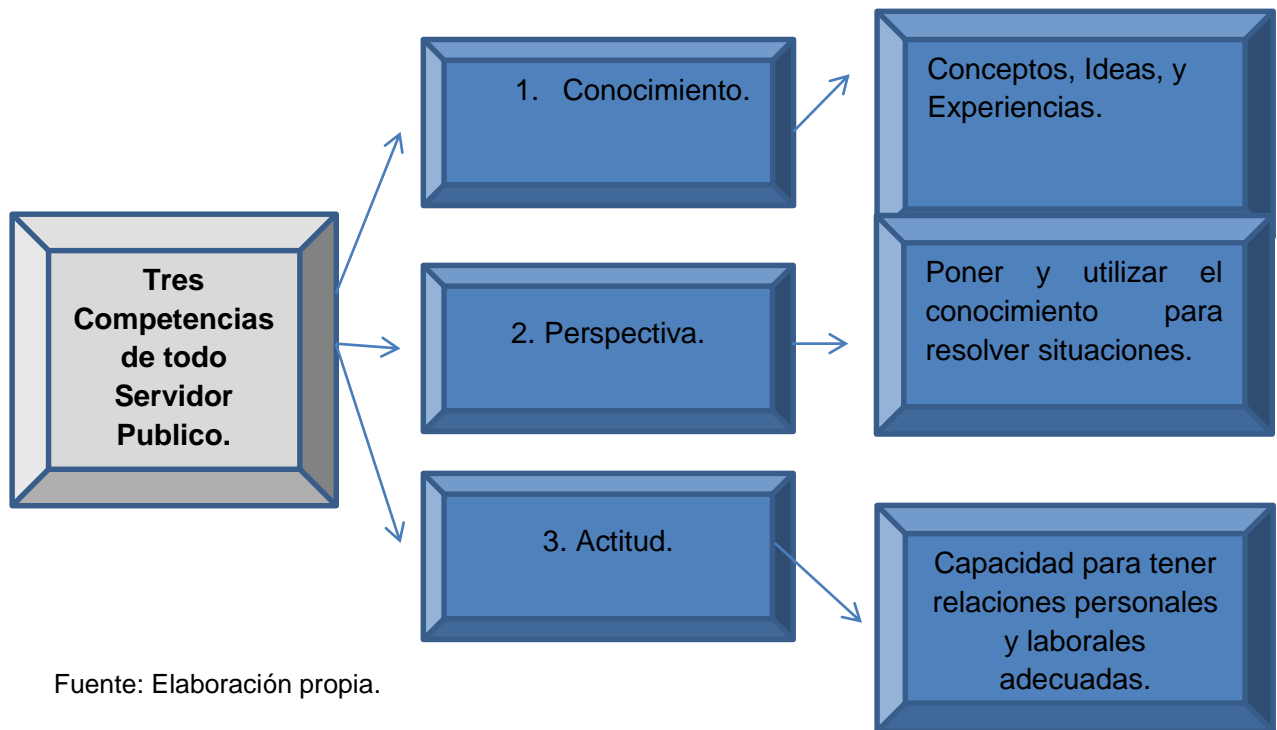
Además de las habilidades que se mencionan es necesario que los trabajadores que se encuentran en la operación, supervisión o gerencia sean públicos o privados cuenten con competencias que no son más que las cualidades para analizar una solución y presentar soluciones y de ellos se desprende poder contar con conocimiento, perspectiva y actitud.

Definiendo conocimiento como lo dice el diccionario de la real academia, es toda la información, traducida en conceptos, en ideas, experiencias y aprendizajes que los trabajadores tienen por su formación o cumulo de experiencias a través del tiempo, dicho conocimiento deberá ser constantemente actualizado por medio de capacitación para evitar estar obsoleto de conocimientos.

Como segundo punto tenemos la perspectiva como capacidad de poner el conocimiento en acción, es decir saber utilizar el conocimiento para poder hacer un diagnóstico de situaciones o problema a los que se enfrenten los trabajadores a la hora de resolver situaciones. Y por último también es necesaria la competencia llamada actitud, es decir el comportamiento frente a otras personas y situaciones laborales representado la manera motivar o comunicar algo, y llega hasta la capacidad de confiar en los demás y de trabajar en equipo.

De lo anterior, y considerando que la presente investigación se enfoca a la Administración Pública, se desprende la siguiente figura:

**Figura 2. Competencias de los Servidores Públicos en la Administración Pública Federal.**



Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar además del administrador o cabeza de empresa pública o privada es necesario que los trabajadores públicos o privados cuenten con ciertas características para el buen desempeño y funcionamiento de la empresa, la figura que antecede muestra si bien es cierto de forma general las competencias de todo servidor publico, sin embargo en áreas tan específicas como lo es la Auditoria Interna, resulta imprescindible contar con las tres competencias, ya que como se conoce la Auditoria Interna revisa, determina y fiscaliza diversas áreas de la institución en la que presta sus servicios, y lo que respecta a la Auditoria Interna de la Secretaría de Agricultura, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), haciéndose necesaria contar con personal que además de practicar estas competencias en la Unidad Administrativa correspondiente, tengan la capacidad de llevarlas a cabo con otros servidores públicos o áreas de la Institución.

## **2.12 Que es un Manual de Organización.**

Es un documento normativo de apoyo administrativo en el permite conocer la estructura orgánica de la Dependencia o Entidad según se trate, dentro del cual se plasma de forma ordenada y sistemática la información relativa a antecedentes históricos, marco jurídico, atribuciones, estructura de la organización, objetivos y funciones de cada área.

## **2.13 Objetivo del Manual de Organización.**

El objetivo principal de todo Manual de Organización es presentar en forma ordenada la información básica de la organización relativa al funcionamiento de cada área.

## **2.14 Ventajas de contar con un Manual de Organización.**

- Permite tener una visión de las Unidades de las Dependencias y Entidades.
- Precisa cual es el objetivo y las funciones de las Unidades.
- Coadyuva en el conocimiento por parte de los empleados de las actividades específicas que deben realizar.
- Evita duplicidad de funciones.
- Sirve como inducción para el personal de nuevo ingreso.

Generalmente existen dos tipos de Manuales de Organización que de acuerdo a su objetivo se dividen en:

**Cuadro 4. Tipos de Manuales de Organización.**

<b>Manual General de Organización.</b>	<b>Manual Específico de Organización.</b>
Documento Normativo que abarca todas las Unidades de la Dependencia o Entidad, refleja el objetivo y funciones de cada una de las Unidades Administrativas que la componen.	Documento Normativo que abarca solo una Unidad de la Dependencia o Entidad, refleja el objetivo, funciones y responsabilidades de un área en específico.

Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede observar la diferencia precisamente la encontramos en el objetivo que persigue cada uno, es decir que el primero abarca todo el universo de unidades administrativas responsables, y el segundo se refiere sólo a una Unidad dentro de todo el universo de la Dependencia o Entidad, siempre el Manual Especifico de Organización será detallado, para la presente investigación se considera la propuesta de Elaboración de Manual Especifico De Organización de Auditoria Interna como unidad dependiente del Órgano Interno de Control.

Por lo anterior, se puede concluir que un Manual de Organización es un documento que contiene en forma ordenada y sistematica la información sobre la organización relacionada con sus antecedentes, marco jurídico, atribuciones, misión, visión, estructura organica, organigrama, objetivo , funciones, y glosario de términos.

## **2.15 Elementos que integran el Manual de Organización.<sup>24</sup>**

### **2.15.1 Portada.**

Es la identificación del Manual de Organización y deberá contener los datos siguientes:

- Título del documento “MANUAL DE ORGANIZACIÓN” seguido del nombre de la Unidad Responsable.
- Fecha de elaboración del Manual.
- En caso de que la Unidad Responsable tenga logotipo, se colocara debajo del logotipo institucional.

### **2.15.2 Índice.**

Es la presentación ordenada de los apartados que integran la estructura del Manual de Organización. Cada apartado se enlista y numerara progresivamente con números romanos, la referencia de la página que contiene dicha información se anota de manera paralela en el extremo derecho de la hoja con números arábigos. La paginación del documento deberá ser continua y con numeración arábica, tomando la portada como la página uno.

### **2.15.3 Introducción.**

Es la presentación al usuario sobre el contenido del manual, utilidad, fines y propósitos que se pretenden cumplir con la elaboración, actualización y difusión del mismo, también se incluye información acerca del ámbito de aplicación del

---

<sup>24</sup> Direccion General de Administración y Desarrollo de Recursos Humanos, Guía Técnica para la Elaboracion y Actualizacion de Manuales de Organización, Secretaría de Agricultura, Ganaderia, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentacion, México, Julio, 2013.

documento y da una idea clara de quienes son los destinatarios o usuarios del Manual de Organización.

#### **2.15.4 Antecedentes.**

Es el resumen cronológico del origen y evolución organizacional de la Unidad Responsable, destacando los principales cambios y transformaciones de la misma, hasta llegar a la estructura actual, indicando las disposiciones jurídico-administrativas que hayan dado origen y/o modificado aspectos de su organización.

#### **2.15.5 Marco Jurídico-Administrativo.**

Es la base legal y administrativa que fundamenta el ejercicio de las atribuciones de la Unidad Responsable y regula la operación y funcionamiento de la misma. En este apartado se mencionan las disposiciones u ordenamientos jurídicos relacionados que dan origen a las mismas, establecen su creación y sus atribuciones. Los documentos jurídico-administrativos se deberán listar jerárquicamente como se muestra a continuación:

- Disposiciones Constitucionales
- Disposiciones Jurídicas Internacionales
- Leyes
- Estatutos
- Códigos
- Reglamentos
- Decretos
- Acuerdos
- Programas
- Planes, Normas, Lineamientos, Bases
- Manuales Generales de Organización o Procedimientos
- Reglas y Políticas

- Oficios y Circulares
- Guías Técnicas de procedimientos
- Convenios
- Documentos Normativo-Administrativos (Normas, Instructivos, Avisos, entre otros).

#### **2.15.6 Atribuciones.**

Son aquellas que el Reglamento Interior de Secretaria de la Funcion Pública vigente, confiere al Organo Interno de Control, por lo que se deberán transcribir textualmente la referencia completa del ordenamiento, artículo o artículos y las fracciones que se citan.

#### **2.15.7 Misión.**

Es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de la Unidad Responsable, responde a las preguntas ¿Qué pretende cumplir? ¿Para quién lo va a hacer?.

#### **2.15.8 Visión.**

Es la representación de un escenario altamente deseado por la UR, define y describe la situación futura tomando en cuenta los valores institucionales y responde a las preguntas ¿Qué se quiere que sea la UR en los próximos años? ¿En que se cree y como son? ¿Que se quisiera alcanzar en un periodo de mediano y/o largo plazo?.

#### **2.15.9 Estructura Orgánica.**

La estructura orgánica se presenta enlistada y de forma ordenada por jerarquía de las áreas que conforman la Unidad Responsable, mismas que deben corresponder a su organigrama autorizado vigente, tanto en lo referente al nombre del puesto como al nivel de mando.



### **2.15.10 Organigrama.**

Es la representación gráfica que muestra la estructura orgánica y la relación ordenada de las áreas que conforman la Unidad Responsable, así como su integración, niveles jerárquicos y líneas de mando.

El organigrama que se incluya para los efectos del manual, deberá contener los puestos del organigrama autorizado y registrado , el cual se debe mostrarse sin niveles salariales.

### **2.15.11 Objetivo y Funciones.**

Objetivo: Para la redacción del objetivo se debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué se va hacer?
- ¿Cómo se va hacer?
- ¿Para qué se va hacer?

Los objetivos deberán:

- Definir el propósito que se pretende alcanzar mediante la realización de las funciones que tiene asignadas cada área.
- Iniciar con un verbo en infinitivo (ejemplo: Elaborar, Determinar, Planear, Dirigir).
- No utilizar adjetivos calificativos, ni abreviaturas (en caso de que no se haya descrito el significado la primera vez que se cite).

Funciones: Las funciones son las que en conjunto servirán a alcanzar el objetivo. Para el caso de las funciones se escribe el conjunto de actividades afines y coordinadas necesarias para alcanzar el objetivo por área.

Las funciones deberán:

- Derivarse y ser congruentes con las atribuciones conferidas a la Unidad Responsable en su caso al perfil del puesto actualizado.
- Cubrir el marco legal, sin exceder el ámbito de competencia conferido al área.
- Incluir las más representativas de cada cargo, debiendo reflejar íntegramente un conjunto de actividades a desarrollar.
- Jerarquizarse y relacionarse en orden de importancia, eliminando toda posibilidad de duplicidades.
- Iniciar con un verbo en infinitivo (ejemplo: Elaborar, Determinar, Planear, Dirigir).

#### **2.15.12 Glosario de Términos.**

En este apartado se incluye una lista por orden alfabético de los términos técnicos y siglas con su respectivo significado, que fueron empleados más comúnmente a lo largo del Manual de Organización, la definición debe ser redactada de manera sencilla y con un mínimo de terminología técnica.

Para determinar las funciones y actividades, es necesario definir los tipos de Verbos para redactar Objetivos de cada puesto, en el siguiente cuadro, se indican según el área de conocimiento, comprensión y aplicación:

**Cuadro 5. Tipo de Verbos de Dominio Cognitivo para Objetivos.**

<b>Conocimiento:</b> <b>Recordar información.</b>	<b>Comprensión:</b> <b>Interpretar información poniéndola en sus propias palabras.</b>	<b>Aplicación:</b> <b>Usar el conocimiento o la generalización en una nueva situación.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Definir</li> <li>➤ Duplicar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Clasificar</li> <li>➤ Describir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aplicar</li> <li>➤ Escoger</li> </ul>

➤ Rotular	➤ Discutir	➤ Demostrar
➤ Enumerar	➤ Explicar	➤ Dramatizar
➤ Memorizar	➤ Expresar	➤ Emplear
➤ Nombrar	➤ Identificar	➤ Ilustrar
➤ Ordenar	➤ Indicar	➤ Interpretar
➤ Reconocer	➤ Ubicar	➤ Operar
➤ Relacionar	➤ Reconocer	➤ Preparar
➤ Recordar	➤ Reportar	➤ Practicar
➤ Repetir	➤ Revisar	➤ Programar
➤ Reproducir	➤ Seleccionar	➤ Esbozar
➤ Analizar	➤ Ordenar	➤ Solucionar
➤ Valorar	➤ Decir	➤ Utilizar
➤ Calcular	➤ Traducir	➤ Valorar
➤ Categorizar	➤ Organizar	➤ Argumentar
➤ Comparar	➤ Ensamblar	➤ Evaluar
➤ Contrastar	➤ Recopilar	➤ Atacar
➤ Criticar	➤ Componer	➤ Elegir
➤ Diagramar	➤ Construir	➤ Comparar
➤ Diferenciar	➤ Crear	➤ Defender
➤ Discriminar	➤ Diseñar	➤ Estimar
➤ Distinguir	➤ Formular	➤ Evaluar
➤ Examinar	➤ Administrar	➤ Juzgar
➤ Experimentar	➤ Planear	➤ Predecir
➤ Inventariar	➤ Preparar	➤ Calificar
➤ Cuestionar	➤ Proponer	➤ Otorgar
	➤ Trazar	➤ Seleccionar
	➤ Sintetizar	➤ Apoyar
	➤ Redactar	

Recuperado de <http://www2.gsu.edu/~mstmbs/CrsTools/cogverbs.html>, fecha de consulta 11 de marzo del 2014.

El servidor público como elemento fundamental dentro de la Administración Pública; debe estar siempre en continuo cambio y crecimiento, es por ello que el desarrollo profesional de los servidores públicos se convierte en un tema relevante en cualquier dependencia gubernamental, ya que son precisamente ellos los que con sus conocimientos y habilidades realizan determinada actividad dentro de las áreas.

## **2.16 El Clima Organizacional.**

Se fundamenta en las teorías de las relaciones humanas, como se vio en anteriores apartados, pues no se puede dejar de lado la teoría clásica de Fayol, ya que, a pesar de ser una teoría en la que se consideraba al ser humano como un ente económico se puede observar dentro de alguno de sus principios el trato equitativo y digno hacia los empleados.

El Clima Organizacional es uno de los temas de interés entre los estudiosos de la empresa actual; y por supuesto en el gobierno federal como empresa pública, y hace referencia al ambiente psicosocial en el que se desenvuelven en este caso los servidores públicos pues es a partir de este punto que se puede explicar el comportamiento laboral y permite recomendar e implementar acciones de cambio o modificación para un mejor funcionamiento de la organización.

El origen a la teoría organizacional se remota a las ideas de Tolman<sup>25</sup>, de los mapas cognitivos o representación interna de las acciones, para Tolman, el aprendizaje tiene que ver con la relación entre estímulos ambientales, cogniciones y expectativas, y afirma que una conducta es intencional, dirigida hacia una meta; es decir de la forma en que las personas contruyen de forma individual para darle sentido a su ambiente.

---

<sup>25</sup> Edward Chance Tolman, psicólogo estadounidense, llevó a cabo estudios sobre cognición relacionados con psicología del comportamiento.

Por su lado Kurt Lewin<sup>26</sup>, señaló que existe una relación directa entre el comportamiento humano y el ambiente a lo que llama “Atmosfera Psicológica”, siendo necesario el estudio de la estructura del grupo y de su influencia, del mismo modo fue el primero en abordar los problemas de la motivación del afecto y de la voluntad.

Para el autor Manuel Silva<sup>27</sup> existen cinco características medulares del clima organizacional:

1. Es externo al individuo.
2. Le rodea pero es diferente a las percepciones del sujeto.
3. Existe en la organización.
4. Se puede registrar a través de procedimientos varios.
5. Es distinto a la cultura organizacional<sup>28</sup>.

Según Alexis Goncalves<sup>29</sup>, conocer el clima organizacional es fundamental para dar la retroinformación necesaria a cerca de las causas que determinan los comportamientos de la organización. Por lo que, el conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales además de permitir identificar e implementar cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional.

---

<sup>26</sup> Psicólogo alemán, llevo a cabo estudios de la psicología de los grupos y las relaciones interpersonales.

<sup>27</sup> Silva Vazquez, Manuel.; “El clima en las organizaciones, teoría, método e intervención”, 1ra edición, Ed. EUB, S.L, Barcelona, 1996.

<sup>28</sup> Son los valores de la organización como las creencias e ideas acerca de qué tipo de objetivos debe perseguir la organización e ideas acerca de los tipos apropiados o normas de comportamiento que los miembros de la organización deben utilizar para lograr estos objetivos. Estos valores de la organización se basarán en normas, directrices o expectativas que determinen como deberían comportarse los empleados en situaciones particulares y el control de la conducta de los miembros de la organización.

<sup>29</sup> Miembro Honorario de la Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC) y Vice Presidente para Latinoamérica de Gestión de la Calidad del Citibank - Banca Corporativa, recuperado de <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>, el 12 de noviembre del 2014.

Del mismo modo, el clima organizacional son los efectos percibidos del sistema formal y de los factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores, y motivación de las personas que trabajan en la organización.

Por lo anterior, se hace necesaria una detección o diagnóstico organizacional para conocer las fortalezas o debilidades de la organización, y como lo señala Vidal Elizabeth<sup>30</sup> al indicar que el proceso de diagnóstico es un medio no un fin para potenciar los recursos y la capacidad estratégica de una organización.

Diversos autores se les puede atribuir el origen el concepto de clima organizacional a través del tiempo como se menciona de Tolman, pero dentro de los más relevantes tenemos los siguientes:

- Forehand y Gilmer en 1964, lo consideraban como el conjunto de características que describe una organización, dentro de los que se encuentran la distinción que existe entre una organización y otra, su perdurabilidad a través del tiempo, así como la influencia que se tiene entre las personas de la organización.
- Litwin en 1968, considera que es la cualidad o propiedad del ambiente que perciben los miembros de la organización e influyen sobre la conducta de estos.
- Naylor, Pritchard e Ilgen en 1980, dicen que es el proceso de formulación de juicios atribuible a una clase de rasgos humanos a una entidad o al individuo.
- James y Sell en 1981, indican que son las representaciones cognitivas individuales de eventos que aprende el individuo.
- Reichers y Schneiner en 1990, señalan que son las percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales tanto formales como informales.

---

<sup>30</sup> Vidal Arizabaleta, Elizabeth, Diagnóstico Organizacional, Evaluación Sistemática del Desempeño Empresarial en la Era Digital, Segunda Edición, Editorial Ecoe Ediciones, 2004, Bogotá, página 20.

## 2.17 Concepto de Clima Organizacional.

El clima laboral puede ser también considerado como ambiente organizacional que incide directamente en las condiciones físicas del lugar del trabajo, es también un vínculo o limitación para el desempeño de las empresas y organizaciones, e influye en el comportamiento de los integrantes del grupo de trabajo, es por ello que el conocer cual es el ambiente laboral proporciona datos útiles acerca del comportamiento organizacional, y con ello tener la posibilidad de tener cambios planificados en la conducta de los trabajadores y su satisfacción con la empresa.

Es por ello que hablar del clima laboral es muy importante dentro de cualquier organización porque influye en el desarrollo, evolución y adaptación al medio exterior. Un clima demasiado rígido, una estructura organizacional mal definida y no evolutiva harán que una empresa deje de ser muchas veces productiva.

Así mismo se hace necesario tener en cuenta las características del medio ambiente que son percibidas por los trabajadores que se desempeñan en ese ambiente, dichas características pueden ser positivas o negativas; así el comportamiento de un individuo en su trabajo debe considerarse según Lewin<sup>31</sup>, estipula que el comportamiento está en función de la persona y su entorno.

Son diversos factores los que originan el un clima positivo y/o negativo, dentro de los cuales se encuentran los sistemas de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, apoyo moral, incentivos laborales, interacción entre los trabajadores, condiciones de infraestructura etc.

También, en el clima laboral se pueden encontrar determinantes como las siguientes:

1. Condiciones económicas, relacionadas con las percepciones que tiene el trabajadores con el riesgo, lo económico, recompensas, conflictos que pueden

---

<sup>31</sup> Luc Brunet, El clima de trabajo en las organizaciones, Editorial Trilla,. Nueva York, 1987.

varias de acuerdo a la situación económica que impere en la organización, y hasta en el gobierno.

2. La forma de llevar a cabo el liderazgo, es decir su estilo de quien o quienes influyen para desarrollar un liderazgo que tenga un fuerte impacto en el clima organizacional.
3. Las características de los miembros, considerando que todos los trabajadores suelen ser diferentes en edad, religión, educación, metas y objetivos.

Existen ocho dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

**a) Estructura.**

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y mal estructurado.

**b) Responsabilidad.**

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

**c) Recompensa.**

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.



**d) Desafío.**

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

**e) Relaciones.**

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

**f) Cooperación.**

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

**g) Conflictos.**

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

**h) Identidad.**

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Las variables consideradas en el concepto de clima organizacional son:

**VARIABLES DEL AMBIENTE FÍSICO**, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinas, etc.

**VARIABLES ESTRUCTURALES**, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.

**VARIABLES DEL AMBIENTE SOCIAL**, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.

**VARIABLES PERSONALES**, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.

**VARIABLES PROPIAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y estrés, etc.

En la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc. estas son variables causales, otro grupo de variables son intervinientes y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación.

En ellas, se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización. Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima, por parte de los miembros de una organización. es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en sí, ya que los comportamientos y actitudes de las personas son el resultado de lo que perciben y no de una situación objetiva.

Existen cuatro tipos de sistemas organizacionales:

1. **Autoritario**, que se caracteriza por la desconfianza, las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

2. **Paternal**, en esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del sistema autoritario, el tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero concede ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad.

El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

3. **Consultivo**, este es un sistema organizacional en que existe mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.
4. **Participativo**, este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una participación grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logra altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

## **2.18 Comportamiento Organizacional.**

El comportamiento organizacional surge gracias a la comunicación, ya que esta se puede desarticular por partes para entender el comportamiento humano dentro de una organización, donde todo obedece a la forma como se comunique y asimile la información dentro de la organización.

La comunicación dentro de la organización es muy importante ya que ayuda a mantenerla unida y proporciona medios para que fluya la información adecuadamente, y de esta forma mejorar criterios, motivar a los empleados y ayudar a cumplir los objetivos de la organización.

El desarrollo organizacional aborda entre otros muchos problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefaturas, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución el como satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.<sup>32</sup> Las organizaciones están integradas por personas, por lo que se pueden llegar a dar diversos problemas por la conducta humana.<sup>33</sup>

## **2.19 Importancia del Clima Organizacional.**

Litwin y Stinger, definen nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una organización y que, se relacionarían con ciertas propiedades de la misma: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos e Identidad. Otros autores consideran la importancia de la actitud manifiesta por los trabajadores hacia: la empresa y sus autoridades, las oportunidades de ascenso, responsabilidades y alcances del puesto, supervisión, recompensas, condiciones de trabajo y, la actitud hacia los compañeros de trabajo.

---

<sup>32</sup> Garzon Castrillon, Manuel Alfonso, El Desarrollo Organizacional y el Cambio Planeado, Facultad de Administracion, Centro Editorial Universidad del Rosario, Bogota, 2005, pp. 32.

<sup>33</sup> Alles, Martha Alicia, Comportamiento Organizacional: como lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias, la Edicion, Buenos Aires, 2007.

Para Davis y Newstrom y Robbins los factores a considerar, que como es sabido, se diferencian entre organizaciones, ya que cada empresa posee características únicas, serán los siguientes: Motivación, Satisfacción, Involucramiento, Actitudes, Valores, Cultura Organizacional, Estrés y Conflicto.

Sin importar cual aproximación sea la más acertada, lo cierto es que el individuo se enfrenta a estos y muchos otros factores que, influyen en su relación con compañeros, autoridades y la misma organización.

Así mismo, el clima organizacional se convierte en el intermediario que asegura que las empresas, logren o no, sus objetivos estratégicos. Más aún, es el directo responsable de los padecimientos de estrés entre los trabajadores, desde los niveles más altos, hasta los más bajos.

Así mismo, los factores a considerar, que como es sabido, se diferencian entre organizaciones, ya que cada empresa posee características únicas, serán los siguientes:

- Motivación
- Satisfacción
- Involucramiento
- Actitudes
- Valores
- Cultura Organizacional
- Estrés
- Conflicto

Como tal, el clima organizacional es responsable directo de la salud de los trabajadores, particularmente del grado de estrés que manifiestan y, como resultado de éste, de las afecciones dérmicas, gastrointestinales y del sistema cardiovascular, solo por mencionar las más comunes.

Las encuestas de clima organizacional, tienen al menos tres funciones útiles a las organizaciones:

- Son un medio de descubrir desde un principio fuentes específicas de irritación entre los empleados.
- La mera posibilidad de expresar opiniones y resentimientos sirve de válvula de escape; incluso en las empresas de ambiente insatisfactorio se consigue desahogar muchos resentimientos.
- Las opiniones reveladas por el estudio de actitudes son útiles para planear la organización, las modificaciones y para la capacitación de los supervisores.

Sin embargo, son relativamente pocas las empresas que se preocupan por el clima organizacional; algunas simplemente porque no les pasa por la cabeza y otras más por la falta de recursos o por la poca disposición a invertir en cosas que, consideran poco contributivas a los objetivos estratégicos de la organización.

**Las funciones del clima organizacional son:**<sup>34</sup>

**Desvinculación.** Lograr que un grupo que actúa mecánicamente; un conjunto de personas que "no está vinculado" con la tarea que realiza, se comprometa.

---

<sup>34</sup> Castillo, Carola, del Pino, Nicole, Espinosa, VitaCultura , Clima Organizacional, Documento de Internet, 2000, <http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>, recuperado el 13 de septiembre del 2014.

**Obstaculización.** Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, se vuelvan útiles.

**Espíritu.** Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

**Intimidad.** Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

**Alejamiento.** Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores. Énfasis en la producción. Hace énfasis al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.

**Empuje.** Es el comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

**Consideración.** Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

**Estructura.** Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay.

**Responsabilidad.** El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

**Recompensa.** La sensación de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

**Riesgo.** El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización.

**Cordialidad.** El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

**Apoyo.** La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

**Normas.** La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

**Conflicto.** La sensación de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.



## 2.20 El Sistema Organizacional.

Las organizaciones pueden ser entendidas como sistemas sociales que tienen la particular característica de condicionar la pertenencia. En otras palabras las organizaciones se caracterizan porque:<sup>35</sup>

- 1) Establecen condiciones que deben cumplir quienes deseen ingresar a ellas.
- 2) Ponen condiciones que deben ser satisfechas por todos los miembros, mientras permanezcan en ellas.

Para Rodríguez el Diagnóstico organizacional no solo puede ser distinguido solo por sus miembros, además de la distinción de niveles es necesario, ya que constituye una descripción, una explicación hecha por el observador de lo que existe dentro de la organización.

La necesidad de diagnosticar, evaluar, analizar puede tener diversos orígenes<sup>36</sup>:

- Proceso natural de crecimiento de la organización, que hace difícil continuar con los mismos esquemas organizativos anteriores.
- Proceso natural de deterioro de la organización: es posible que la organización vea envejecer a su personal, equipos, edificios etc.
- La empresa ha decidido encarar los problemas de productividad y calidad.
- La organización ha sido sometida o será sometida en un futuro próximo a cambios de importancia.
- La organización requiere conocer su propia cultura, a objeto de implementar esquemas organizacionales de calidad y productividad.
- La organización desea mejorar su clima, aumentar la motivación de sus miembros hacer en definitiva más agradable el trabajo dentro de ella.

---

<sup>35</sup> Darío Rodríguez Mancilla., Diagnóstico Organizacional Ediciones Universidad Católica de Chile, 6a Edición, Chile, 2005, pág. 25.

<sup>36</sup> *Ibidem*.

Es así que para este trabajo de investigación se determinó realizar un cuestionario como instrumento de recopilación masiva de información, para este trabajo principalmente se enfocó a ver la parte de clima organizacional ya que es un aspecto importante dentro de toda organización, este tema es parte del Diagnostico Organizacional y se plantea en la década de los setentas.

## **2.21 Marco Jurídico de la SAGARPA.**

Como antecedente más cercano para la hoy Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, se encuentra en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal en su versión reformada y adicionada mediante decreto del día 30 de noviembre del año 2000, donde el entonces Presidente Constitucional Vicente Fox Quesada inicia su sexenio con cambio en su estructura centralizada y así la entonces Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos; de acuerdo al Reglamento Interior emitido por el entonces Presidente Constitucional, Carlos Salinas de Gortari, que el 24 de septiembre de 1993; y con las facultades que le confiere el Artículo 89, Fracción I, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y de acuerdo a los Artículos 17 , 18 y 35 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal en dicho reglamento interior se plasmó entre otros las funciones que tenía dicha Secretaría; así como el cambio de denominación y sus atribuciones.

Así mismo, a través del tiempo la SAGARPA, ha sufrido transformaciones a través de su historia, los reglamentos interiores que en su momento fueron soporte jurídico de dicha organización se muestran a continuación :

1. Reglamento Interior de la Secretaria de Agricultura y Fomento.
2. Reglamento Interior de la Secretaria de Agricultura y Ganadería.
3. Reglamento Interior de la Secretaria de Agricultura y Recursos Hidráulicos.
4. Reglamento Interior de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural.

## 5. Reglamento Interior de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.

En el Reglamento Interno se plasman las funciones que tiene el Secretario de Estado al frente de esta Secretaría en la representación del Ejecutivo Federal, en cuestiones de trámite y resolución de los asuntos de su competencia quien delega funciones y actividades a servidores públicos subalternos, sin embargo también existen funciones que son indelegables para el Secretario como lo es la expedición del Reglamento Interior, fijar dirigir y controlar las políticas de la Secretaría y de sus órganos desconcentrados del sector; de conformidad con los propósitos, políticas y objetivos del Plan Nacional de Desarrollo.

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal en el Artículo 35, dice que la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación corresponde el despacho de los siguientes asuntos<sup>37</sup>:

- I. Formular, conducir y evaluar la política general de desarrollo rural, a fin de elevar el nivel de vida de las familias que habitan en el campo, en coordinación con las dependencias competentes; Promover el empleo en el medio rural, así como establecer programas y acciones que tiendan a fomentar la productividad y la rentabilidad de las actividades económicas rurales;
- II. Integrar e impulsar proyectos de inversión que permitan canalizar, productivamente, recursos públicos y privados al gasto social en el sector rural; coordinar y ejecutar la política nacional para crear y apoyar empresas que asocien a grupos de productores rurales a través de las acciones de planeación, programación, concertación, coordinación; de aplicación y recuperación de recursos, para ser destinados a los mismos fines; así como

---

<sup>37</sup>Recuperado de <http://www.sagarpa.gob.mx/normateca/Normateca/Manual%20de%20Organizaci%C3%B3n%20General%20de%20la%20SAGARPA.pdf>, el 21 de septiembre del 2014.

de asistencia técnica y de otros medios que se requieran para ese propósito, con la intervención de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal correspondientes y de los gobiernos estatales y municipales, y con la participación de los sectores social y privado;

- III. Vigilar el cumplimiento y aplicar la normatividad en materia de sanidad animal y vegetal; fomentar los programas y elaborar normas oficiales de sanidad animal y vegetal; atender, coordinar, supervisar y evaluar las campañas de sanidad, así como otorgar las certificaciones relativas al ámbito de su competencia;
- IV. Procesar y difundir la información estadística y geográfica referente a la oferta y la demanda de productos relacionados con actividades del sector rural;

## **2.22 Manual de Organización de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.**

El 27 de noviembre del 2012, La Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) publicó en el Diario Oficial de la Federación su Manual de Organización General, el cual delimita las atribuciones y funciones de cada área de la dependencia, a fin de hacer más clara y transparente su operación.

En cumplimiento a lo dispuesto por el artículo 19, de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y al artículo 5o. fracción X del Reglamento Interior de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, se formuló el Manual de Organización General, cuyo propósito fundamental es conformar una fuente actualizada de información que sirva de referencia y, a la vez, oriente a los servidores públicos de esa Secretaría, así como a otras dependencias, entidades del Gobierno Federal ya los particulares, respecto a la organización y

funcionamiento de la Institución.

Para tal efecto, el documento contiene, en forma específica, información ordenada y sistemática sobre los antecedentes más relevantes en materia agroalimentaria, ganadera, de desarrollo rural y pesca, el marco jurídico aplicable, misión, visión, objetivos, atribuciones, estructura orgánica, organigrama y objetivo y funciones de cada una de las unidades administrativas que integran la Secretaría hasta el nivel de Dirección General.

Es importante señalar, que la configuración actual de la estructura orgánica de la Secretaría, se deriva de su Reglamento Interior, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 25 de abril de 2012 y atiende, primordialmente, a los criterios siguientes<sup>38</sup>:

- Mantener una estricta correlación entre la estructura orgánica y las atribuciones, funciones, programa y metas por cumplir.
- Mantener el principio de racionalidad y austeridad con sentido productivo, considerando únicamente los órganos, niveles jerárquicos y personal estrictamente necesario para cumplir con los programas asignados.
- Evitar duplicidades, dispersión de esfuerzos y fallas de coordinación, mediante una delimitación precisa de responsabilidades, ámbitos de competencia y relaciones de trabajo entre las distintas áreas de la Institución.

En este sentido, el Manual de Organización General responde a la estructura y objetivo del Reglamento Interior, con el propósito de constituir un instrumento que contribuya a que el ejercicio de las atribuciones de la Secretaría se realice de manera ágil, eficiente y transparente, es importante aclarar que la estructura del OIC en SAGARPA no se encuentra en este Manual.

---

<sup>38</sup> Manual de Organización de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.

## **2.23 Marco Jurídico de la Secretaría de la Función Pública.**

El primer antecedente en materia de control global dentro de la Administración Pública Mexicana se encuentra en 1824, con la creación del Departamento de Cuenta y Razón, dentro del Ministerio de Hacienda, establecido con el encargo de formular los presupuestos y la Cuenta de Ingresos y Egresos. Paralelamente, se instituyó en ese mismo Ministerio, la Tesorería General, cuya misión consistía en recaudar los ingresos del Gobierno Federal; distribuir los fondos nacionales; observar los pagos indebidos que mandara efectuar el Ejecutivo, e informar a la Contaduría Mayor de aquéllos que hiciera en acatamiento a las órdenes recibidas, no obstante las observaciones formuladas a los mismos.<sup>39</sup>

En 1831, se suprime el Departamento de Cuenta y Razón, estableciéndose la Dirección General de Rentas con la función de inspeccionar los diferentes ramos administrativos del Gobierno Federal y formar el Estado General de Valores.

En 1867, al reforzarse el esquema de centralización, la Secretaría de Hacienda queda como única dependencia fiscalizadora, conservando a través de la Tesorería General las funciones de recaudación y distribución de los caudales públicos.

Las facultades de esta última dependencia se incrementan considerablemente en el año de 1881, al concentrarse en ella, además de las de recaudación y distribución, las de fiscalización, dirección de la contabilidad, formación de la cuenta general del erario, glosa preventiva y formulación de las observaciones que resultaran de la práctica de dicha glosa.

Finalmente, el 23 de Mayo de 1910, se reorganiza una vez más la Tesorería, contrayéndose sus funciones a recaudar, custodiar y distribuir los fondos públicos, así como administrar los bienes de la Hacienda Pública Federal, y se establece la Dirección de Contabilidad y Glosa, precedente inmediato del Departamento de Contraloría, a la que se encomiendan las funciones contable y de glosa.

---

<sup>39</sup> Recuperado de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regla/n280.pdf>, el 27 de septiembre del 2014.

El Departamento de Contraloría, creado por la Ley de Secretarías de Estado del 25 de diciembre de 1917 y adscrito directamente al Titular del Ejecutivo, surge como un mecanismo para mejorar el funcionamiento de la Administración Pública y moralizar al personal al servicio del Estado. Con su establecimiento se logra el ideal de que un órgano dotado de la suficiente autoridad e independencia, de las que carecían la Dirección de Contabilidad y Glosa de la Tesorería, por su dependencia jerárquica del Secretario de Hacienda, sea el encargado de ejercer las funciones de fiscalización y control preventivo.

En cuanto a su función de control sobre la actuación de la Administración Pública, ésta comprendía no sólo la legalidad en el manejo de fondos del Erario, sino también la evaluación del rendimiento gubernamental. Dentro de esta función realizaba estudios sobre la organización, procedimientos y gastos de las Secretarías, Departamentos y demás oficinas del Gobierno, con el objeto de obtener la mayor economía en el gasto y eficacia en la prestación de servicios.

En 1932, mediante reformas a la Ley de Secretarías de Estado de 1917, se suprime el Departamento de Contraloría y se transfieren sus funciones a la Secretaría de Hacienda, incluyendo entre ellas el control preventivo en actos y contratos que afectaran al Erario Federal, Contabilidad General de la Federación, glosa y responsabilidades. Posteriormente, con motivo de la separación de las funciones de contabilidad y glosa, de las del manejo de los caudales públicos, en 1935 se crea la Contaduría de la Federación, bajo la dependencia de la Secretaría de Hacienda, como órgano encargado de la contabilidad pública, glosa y fincamiento de responsabilidades.

El crecimiento y complejidad alcanzada entre los años de 1935 y 1947 por los sectores central y paraestatal, genera la necesidad de contar con mecanismos más adecuados para maximizar su eficiencia y asegurar su control. Para el sector central, mediante la Ley de Secretarías de 1947, se establece la Secretaría de Bienes Nacionales e Inspección Administrativa, con el propósito de centralizar los asuntos relacionados con la conservación y administración de los bienes nacionales; la celebración de contratos de obras de construcción que se realizaban por cuenta del

Gobierno Federal; la vigilancia de la ejecución de los mismos; y la intervención en las adquisiciones de toda clase.

Por lo que respecta al control del sector paraestatal, se promulga la Ley para el Control de los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal, en la cual se establece que dichas instituciones quedaban sujetas a la supervisión financiera y control administrativo del Ejecutivo Federal. Para garantizar el cumplimiento de esa Ley, por decreto del 27 de Mayo de 1948, se crea la Comisión Nacional de Inversiones, dependiente de la SHCP, con la responsabilidad de ejercer las funciones de control, vigilancia y coordinación sobre los organismos descentralizados y empresas de participación estatal. En 1949 se suprime dicha Comisión, transfiriéndose las funciones relativas al control de las Instituciones Nacionales de Crédito y de Seguros a las Comisiones Nacionales respectivas; en tanto que, para el control de las entidades restantes, se faculta a la Secretaría de Hacienda para instituir el mecanismo correspondiente, lo cual se hizo patente en 1953 al establecer el Comité de Inversiones, dependiente de la Dirección de Crédito. En 1954, este Comité pasó a depender directamente del Presidente de la República, con el nombre de Comisión de Inversiones.

La Ley de Secretarías y Departamentos de Estado de 1958 crea la Secretaría de la Presidencia, asignándole la facultad de elaborar el Plan General del Gasto Público e Inversiones del Poder Ejecutivo, así como coordinar y vigilar los programas de inversión de la Administración Pública.

La misma Ley transforma a la Secretaría de Bienes Nacionales e Inspección Administrativa en la Secretaría del Patrimonio Nacional, a la que encomienda las funciones de vigilancia y administración de los bienes nacionales; intervención en la adquisición, enajenación, destino o afectación de dichos bienes y en las adquisiciones de toda clase; control financiero y administrativo de los entes paraestatales; e intervención en los actos o contratos relacionados con las obras de construcción, conjuntamente con la Secretaría de la Presidencia.



Por último, a la Secretaría de Hacienda compete la glosa preventiva; la formulación del Presupuesto; la contabilidad y la autorización de actos y contratos, con la intervención de las dos Secretarías citadas. El 27 de diciembre de 1965 se aprueba una nueva Ley para el Control de los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal, misma que modifica sustancialmente las disposiciones de la Ley de 1947.

Finalmente, el 31 de diciembre de 1970 se publica una nueva versión de esta Ley, ampliando el ámbito de la función de control para ejercerla también sobre las empresas en que el Estado participa en forma minoritaria.

# **CAPÍTULO III.**

## **CAPÍTULO III. ANTECEDENTES.**

### **3.1 Antecedentes Historicos de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.**

La estructura orgánica de la Secretaría ha evolucionado a través del tiempo, para lograr el cabal desempeño de sus atribuciones desde hace más de ciento cincuenta años.

Así, el primer antecedente de la SAGARPA se encuentra en el Decreto del 2 de diciembre de 1842, mediante el cual se creó la Dirección General de Industria que dependía del Ministerio de Relaciones Exteriores e Interiores; y tuvo como función principal el fomento agropecuario y, para el año de 1846, se le agregó la de colonización.

A las funciones de fomento agropecuario y colonización se les incorporó la de irrigación, que desempeñó el Ministerio de Fomento, Colonización, Industria y Comercio, creado el 22 de abril de 1853, conforme a las bases para la administración de la República.

La Ley de Secretarías de Estado de fecha 13 de Mayo de 1891, le otorgó el rango de Secretaría y la denominó Secretaría de Fomento, siendo responsable de las funciones de fomento agropecuario, colonización e irrigación.

Para el año de 1917, la Ley de Secretarías de Estado incrementó las funciones anteriores con las de dotación de tierras y fraccionamiento de latifundios; por reformas a la ley, en diciembre del mismo año se modificó su denominación por la de Secretaría de Agricultura y Fomento, agregándosele la función de restitución de tierras.

Por Decreto del 22 de marzo de 1934, se publicó en el Diario Oficial de la Federación el Código Agrario y como consecuencia, nace el Departamento Agrario transfiriéndosele las funciones relacionadas con el reparto de tierras.

Por reformas a la Ley de Secretarías, en el año de 1939 se incluyen funciones en materia forestal y de caza.

La Ley de Secretarías y Departamentos de Estado del 7 de diciembre de 1946 le dio el nombre de Secretaría de Agricultura y Ganadería; por reformas a esta ley, el 22 de Mayo de 1963 se le transfieren al Departamento de Asuntos Agrarios y Colonización las funciones de colonización y terrenos nacionales.

En el nivel foráneo existieron 32 agencias generales, en las cuales se apoyaban operativamente las direcciones generales de nivel central.

Posteriormente, la Secretaría de Agricultura y Ganadería y la de Recursos Hidráulicos quedaron fusionadas al expedirse la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, que entró en vigor el 1 de Mayo de 1977, dando origen a la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos. Así, el 12 de agosto del mismo año, al publicarse en el Diario Oficial de la Federación el Reglamento Interior de la Secretaría, quedaron formalizadas sus atribuciones.

Como resultado de la fusión señalada, el ámbito foráneo de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos quedó conformado por el modelo de organización de las representaciones generales, estructurándose hasta el nivel de jefatura de programa y asignándoles las funciones de competencia para cada subsector.

En 1983, con la emisión del Plan Nacional de Desarrollo, la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (1983-1988) asume la coordinación del Programa de Desarrollo Rural y, por lo tanto, la responsabilidad de procurar la convergencia de acciones para dar integridad al desarrollo del campo Mexicano. Fue así como posteriormente en 1988, se publica el Acuerdo mediante el cual se establecen los Distritos de Desarrollo Rural y sus Centros de Apoyo, publicándose la Ley de Distritos de Desarrollo Rural.

Por reformas a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, las funciones relacionadas con la fauna que esta dependencia desempeñaba, pasaron a ser competencia de la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología, lo cual originó una nueva reestructuración.

El 7 de junio de 1985, se publicó en el Diario Oficial de la Federación el Reglamento Interior que abrogó el similar del 13 de septiembre de 1982, en virtud del proceso de modernización administrativa al que la Secretaría se sometió desde 1983.

En el nivel central se fusionan las Subsecretarías de Agricultura, de Ganadería y la Forestal, lo que vino a significar en las Delegaciones Estatales de la Secretaría el agrupamiento de las áreas que desarrollaban estas funciones, a través de la Subdelegación de Fomento y Desarrollo.

Por lo que se refiere a los Distritos de Riego y de Temporal, en 1988 se fusionan creando los Distritos de Desarrollo Rural, orientados a optimizar la producción en zonas con características ecológicas y socioeconómicas similares.

En 1989, a raíz del cambio de administración y con fundamento en el Reglamento Interior publicado el 10 de abril del mismo año, la Secretaría se adecua orgánicamente. Derivado de lo anterior, la Contraloría Interna desaparece de la estructura básica y se constituye en una Unidad conformada con puestos homólogos de autorización específica, ésta no genera estructura orgánica y pasa a depender directamente de la Oficialía Mayor.

La Subsecretaría de Desarrollo Agropecuario y Forestal se reestructura y sus funciones se reasignan por materia, en las Subsecretarías de Agricultura, de Ganadería y la Forestal, para el mejor desarrollo de las actividades sustantivas, y la Dirección General de Infraestructura Rural se fusiona con el Fideicomiso de Riesgo Compartido.

En abril de 1990, en virtud del proceso de modernización del campo y de la Administración Pública Federal, se instrumentan nuevos cambios a la organización y

funcionamiento, los cuales quedaron formalizados en el Reglamento Interior publicado en el Diario Oficial de la Federación el 14 de mayo del mismo año.

En marzo de 1991, se crea la Coordinación General de Delegaciones, con puestos homólogos de autorización específica, mismos que no generan estructura, con el propósito de fungir como enlace entre el Nivel Central y las Delegaciones en los Estados, con dependencia directa del C. Secretario del Despacho.

El 16 de abril de 1991 se crea, por Decreto Presidencial publicado en el Diario Oficial de la Federación, el órgano administrativo desconcentrado Apoyos y Servicios a la Comercialización Agropecuaria (ASERCA), con el objeto de modernizar los procesos de comercialización de los productos del campo y consolidar, los avances en materia de independencia alimentaria.

En ese mismo año, el Ejecutivo Federal instruye llevar a cabo el Programa de Apoyos Directos al Campo, por lo que para su instrumentación y operación, fue necesario reestructurar la Dirección General de Estadística y al órgano desconcentrado Apoyos y Servicios a la Comercialización Agropecuaria (ASERCA); para ello, la primera cambia su denominación original por Dirección General de Información Agropecuaria, Forestal y de Fauna Silvestre, y al otro, se le fortalece orgánicamente a nivel nacional sin modificar su denominación, formalizándose con la publicación del Reglamento Interior en el Diario Oficial de la Federación el 29 de octubre de 1993.

En 1994, la Coordinación del Servicio de Cuarentena Vegetal y Animal, cambia su denominación y se convierte en Dirección General de Inspección Fitozoosanitaria en Puertos, Aeropuertos y Fronteras y, se incluye en la estructura básica con vigencia a partir de la publicación de las reformas hechas al Reglamento Interior, del 2 de septiembre del mismo año.

En 1994, con fundamento en las modificaciones al artículo 35 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos cambia su denominación a Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural. Con base en lo anterior y derivado de la creación de la Secretaría

de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca, como dependencia encargada de coordinar, administrar y fomentar el aprovechamiento del agua, en todas sus formas, así como de los bosques, la fauna y flora silvestres, entre otras responsabilidades, se le transfieren la Subsecretaría Forestal y de Fauna Silvestre, con sus dos Direcciones Generales, así como la Comisión Nacional del Agua y el Instituto Mexicano de Tecnología del Agua<sup>40</sup>.

### **3.2 Objetivos de la SAGARPA.**

- 1.- Elevar el nivel de desarrollo humano y patrimonial de los mexicanos que viven en las zonas rurales y costera.
- 2.- Abastecer el mercado interno con alimentos de calidad, sanos y accesibles provenientes de nuestros campos y mares.
- 3.- Mejorar los ingresos de los productores incrementando nuestra presencia en los mercados globales, promoviendo los procesos de agregación de valor y la producción de energéticos.
- 4.- Revertir el deterioro de los ecosistemas, a través de acciones para preservar el agua, el suelo y la biodiversidad.
- 5.- Conducir el desarrollo armónico del medio rural mediante acciones concertadas, tomando acuerdos con todos los actores de la sociedad rural. Además de promover acciones que propicien la certidumbre legal en el medio rural.

La SAGARPA cuenta con una estructura conformada a nivel nacional por 33 Delegaciones (una delegación por entidad federativa, más las delegaciones del Distrito Federal y de la Región Lagunera), 192 Distritos de Desarrollo Rural y 713 Centros de Apoyo al Desarrollo Rural.

---

<sup>40</sup> <http://www.sagarpa.gob.mx>

### **3.3 Antecedentes Historicos de los Órganos Internos de Control en México.**

Al expedirse la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal en 1976, las funciones de control y vigilancia quedan distribuidas de la siguiente forma:

- El manejo de la deuda pública y lo referente al avalúo de los bienes muebles nacionales, bajo la responsabilidad de la SHCP;
- El control, vigilancia y evaluación del ejercicio del gasto público federal y de los presupuestos, de los contratos de obra pública, de la informática, y de las adquisiciones de toda clase, en la Secretaría de Programación y Presupuesto;
- La administración y vigilancia de los bienes de propiedad originaria, los que constituyen recursos naturales no renovables y los de dominio público de uso común, en la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial; y
- La administración y vigilancia de los inmuebles de propiedad federal y el establecimiento de las normas para la celebración de contratos de construcción y conservación de obras federales, en la Secretaría de Asentamientos Humanos y Obras Públicas. Por disposiciones posteriores, la competencia en materia de control se complementa quedando:
  - La intervención en las adquisiciones de toda clase y el manejo de almacenes, control de inventarios, avalúos y baja de bienes muebles, en la Secretaría de Comercio;
  - La responsabilidad de control, desde el punto de vista presupuestario, al personal federal, en la Secretaría de Programación y Presupuesto, y
  - El registro y control de la manifestación de los bienes del personal público federal, en las Procuradurías General de la República y General de Justicia del Distrito Federal. En 1982 se plantea la necesidad de armonizar y fortalecer la función de control en el sector público. Para ello, fue presentado ante el Congreso de la Unión un conjunto de propuestas legislativas en las que se incluyó la iniciativa de Decreto



de Reformas y Adiciones a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, misma que al aprobarse y publicarse en el Diario Oficial de la Federación el día 29 de diciembre de 1982, dio origen a la Secretaría de la Contraloría General de la Federación; con el propósito de integrar en esta dependencia las funciones de control y evaluación global de la gestión pública anteriormente dispersas.

El 19 de Mayo de 1983, se publicó en el Diario Oficial de la Federación el primer Reglamento Interior de dicha Secretaría, el cual fue reformado por Decreto Presidencial publicado en el citado órgano oficial el día 30 de julio de 1985.

Con fecha 16 de Mayo de 1989, se publicó en el Diario Oficial de la Federación, un nuevo Reglamento Interior para la dependencia, el cual abrogó al ordenamiento citado en el párrafo anterior. Este reglamento fue reformado y adicionado mediante decretos presidenciales publicados en el órgano informativo oficial los días 26 de febrero de 1991.

El reglamento y las reformas aludidas determinaron, desde luego, las atribuciones de las diversas unidades administrativas que conformaron a la dependencia y modificaron su estructura orgánica atendiendo a criterios de racionalidad, austeridad y de eficiencia en el ejercicio de las atribuciones que a la propia Secretaría otorgaba el marco legal aplicable a la APF.

Posteriormente, mediante Decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación de fecha 28 de diciembre de 1994, se reformó la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, con el propósito fundamental de que el Estado dispusiera de mejores instrumentos para llevar a cabo, a través de la APF, sus tareas de gobierno con oportunidad y eficiencia, bajo un esquema de organización que evitara duplicación de funciones y precisara responsabilidades.

Dentro de este contexto se modificó el nombre de la dependencia por el de Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo y se le dotó de nuevas atribuciones con el objeto de modernizar y controlar funciones administrativas fundamentales, en adición a las que le correspondían en materia de vigilancia y responsabilidades de los servidores públicos. De esta forma, para la debida

consecución del propósito apuntado, el Artículo 37, de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal dispuso que corresponde a la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, entre otros, el despacho en el orden administrativo, de los asuntos siguientes: desarrollo administrativo integral en dependencias y entidades; normatividad en materia de adquisiciones, servicios, obra pública y bienes muebles; conducción de la política inmobiliaria federal, administración de los bienes inmuebles federales y normatividad para la conservación de dichos bienes.

Así, las atribuciones que tiene conferidas la Secretaría, le permiten diseñar lineamientos bajo un criterio de modernización administrativa para mejorar la prestación de los servicios públicos y la atención a la ciudadanía, así como fortalecer las funciones normativas que orientan el manejo transparente de los recursos del Estado, y la operación de los sistemas de control y vigilancia para prevenir conductas indebidas e imponer sanciones en los casos que así se amerite.

A fin de responder cabalmente a las nuevas responsabilidades que la ley otorgó a la Secretaría, el Ejecutivo Federal expidió el Reglamento Interior de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo el 12 de abril de 1995, el cual modifica la estructura orgánica de la dependencia y distribuye su competencia entre sus unidades administrativas, conforme a lo dispuesto por el Artículo 18 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

En otro orden de ideas, es conveniente destacar que en el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 se adoptó como línea de acción de las actividades del Ejecutivo Federal en materia de control, promover la probidad y rendición de cuentas como elemento esencial del proceso de reforma del Estado. En este sentido, con base en el análisis permanente del marco jurídico que regula la actuación de la APF, se determinó la existencia de limitaciones legales que dificultaban el funcionamiento de los órganos internos de control de las dependencias y entidades instrumentos fundamentales para propiciar el adecuado desempeño de la función pública y que se reflejaban en la oportunidad y eficacia con que debía actuarse ante eventuales conductas que vulneraban los principios que rigen el quehacer público. Por lo

anterior, conforme a lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo, se produjeron las reformas a las Leyes Orgánica de la Administración Pública Federal, de las Entidades Paraestatales y Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos el 24 de diciembre de 1996; para dotar a las contralorías internas de la autonomía que requiere la función de control y que se tradujeron en los aspectos fundamentales siguientes:<sup>41</sup>

- Facultar a la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, para designar y remover directamente a los contralores internos de las dependencias y entidades, y de la Procuraduría General de la República, y con ello reforzar el vínculo funcional de estos respecto del órgano rector, y así sustraerlo de la línea de mando del órgano fiscalizado.
- Conferir atribuciones directas a los órganos internos de control de las entidades paraestatales para iniciar el procedimiento administrativo a los servidores públicos de éstas, en los casos en que se presuma la necesidad de fincar responsabilidades en los términos de Ley, así como precisar las correspondientes a los órganos internos de control de las dependencias y de la Procuraduría General de la República, en este sentido.
- Unificar la potestad sancionadora, en materia de responsabilidades a efecto de que los órganos internos de control al tiempo que fincan sanciones disciplinarias, sin distinción de la cuantía, impongan las sanciones económicas. Estas reformas legales realizadas dieron origen a la modificación del Reglamento Interior de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo el 29 de septiembre de 1997, la cual no es únicamente la expresión de la facultad reglamentaria del Ejecutivo de la Unión, sino de la enérgica voluntad de reestructurar el sistema de control interno de la APF.

---

<sup>41</sup> Recuperado de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regla/n280.pdf>, el 27 de septiembre del 2014.

En efecto, con las reformas al Reglamento, se apoyó e impulsó dotando de andamiaje jurídico indispensable para que las atribuciones de las contralorías internas, como órganos de autoridad se ejercieran plenamente en el ámbito de competencia de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo.

### **3.4. Definición de Auditoría.**

Proceso sistemático, independiente y de evaluación de las operaciones financieras y administrativas realizadas a los sistemas y procedimientos implantados; a la estructura orgánica en operación, objetivos, planes, programas y metas alcanzadas con el propósito de determinar el grado de economía, eficacia, eficiencia, efectividad, imparcialidad, honestidad y apego a la normativa con que se han administrado los recursos que le fueron suministrados.

La auditoría es la actividad por la cual se verifica la corrección contable de las cifras de los estados financieros, es la revisión misma de los registros y fuentes de contabilidad para determinar que tan razonables son las cifras que presentan los estados financieros emanados de ellos según Mendivil Escalante.<sup>42</sup>

### **3.5 Tipos de Auditoría.**

**Auditoría Contable:** Examen crítico y sistemático que realizará el personal auditor respecto de las operaciones financieras, los libros y registros contables y presupuestales, sobre el cumplimiento de las normas vigentes.

**Auditoría de Desempeño:** Es la evaluación sistemática y objetiva del cumplimiento de metas y objetivos de las diferentes áreas administrativas, mismas que tienen como finalidad promover acciones de mejora de la gestión para el óptimo aprovechamiento de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

---

<sup>42</sup> Mendivil Escalante, Víctor Manuel, Elementos de Auditoría, Sexta Edición, GECGAGE, Learning, México, 2010, pp 1.

**Auditoría Especial:** Son aquellas auditorías en las cuales, dada la complejidad o particularidad de los programas o procesos por revisar, se aplicarán diversos enfoques y procedimientos.

Se combinarán aspectos de cumplimiento financiero, de desempeño o de resultados. Los procesos que se revisarán serán diferenciados en el contexto de la política, por lo que los procedimientos que se aplicarán son específicos para cada caso.

**Auditoría Operacional:** Se refiere al análisis de trabajos sujetos a normas especiales, tales como desarrollo de obras, procesos informáticos y sistemas de comunicación, entre otros; con la finalidad principal de vigilar el apego a la normativa correspondiente.

**Auditoría por Procesos:** Es una revisión al cumplimiento de los procesos y/o procedimientos vigentes por todos los involucrados, con la finalidad de cumplir y hacer cumplir lo establecido por los Manuales de Procedimientos de las Unidades Administrativas.

**Auditoría de Resultados:** Examen para verificar si las actividades y el cumplimiento de los objetivos y metas programadas en el Programa Anual de Trabajo, Programa Anual de Ejecución de Adquisiciones, Arrendamientos, y Prestación de servicios y en relación con los programas de cada una de las unidades administrativas.

**Auditoría de Seguimiento:** Se refiere a la valoración de las acciones y medidas realizadas por el área auditada, así como al seguimiento de recomendaciones pendientes de atender, con el propósito de promover la implementación de las acciones preventivas y/o correctivas por el área auditada.

### 3.6 Normas de Auditoria.

Las normas de auditoria son los requisitos minimos que debe tener el auditor para la planeación, ejecución y resultados de los trabajos de auditoria, estas se clasifican en personales, ejecucion del trabajo e infomacion. Las personales se refieren a las cualidades del auditor, las de ejecución del trabajo indican la obligación del auditor a ejecutar el trabajo con cuidado y diligencia y las normas de información indican el resultado del trabajo final del auditor.

**Cuadro 6. Normas de Auditoria.**

<b>Personales</b>	<b>Ejecucion del Trabajo</b>	<b>Informacion</b>
➤ <b>Entrenamiento Técnico y Capacidad Profesional.</b>	➤ Cuidados y Dilegencia profesional. ➤ Independencia ➤ Planeacion y Supervision ➤ Estudio y Evaluacion del Control Interno. ➤ Obtencion de evidencia suficiente y competente	➤ Dictamen o Informe

Fuente: Elaboracion Propia.

Entrenamiento Técnico y Capacidad Profesional: Se cumple mediante los requisitos académicos necesarios para desarrollar los trabajos de auditoria, y bajo la dirección de auditores de experiencia, el entrenamiento técnico se refiere a la adquisición de conocimientos y habilidades necesarios para desempeñar el trabajo y la capacidad profesional se refiere al titulo del auditor, este debe actualizar sus conocimientos de forma constante, también se refiere a la madurez que debe tener el auditor para tener soluciones adecuadas a cada problema

Cuidado y Diligencia Profesional: Se refiere al cumplimiento de los trabajo por parte del auditor de manera meticulosa, cuidado y esmero, es decir que en el desempeño de su trabajo se ponga la atención con sentido de responsabilidad.

### Cuadro 7. Tecnicas de Auditoria.

Tecnica	Se refiere a:
• Estudio General	La aprecion general de la empresa publica o privada relacionada con las cuentas u operaciones.
• Analisis	Al estudio de los componentes de un todo.
• Inspeccion	Verificacion física de los bienes materiales.
• Comfirmacion	Ratificacion de una operación o hecho de una persona ajena a la empresa.
• Investigacion	La recolección de información mediante entrevistas con empleados o funcionarios.
• Declaracion y Certificacion	Es la formalización de la técnica de investigación mediante declaración y certificaciones.
• Observacion	Inspeccion de las operaciones para verificar como se realizan las operaciones o actividades.
• Calculo	Verificacion aritmética de las cuentas u operaciones.

Fuente: Elaboracion Propia.

### 3.7 Los papeles de trabajo.

El auditor registra el trabajo en diferentes papeles de trabajo, y constituyen las pruebas del trabajo realizado, siendo estos los documentos en los que el auditor registra datos y la información obtenida durante el desarrollo de la auditoria, estos puede ser en papel o en medio electrónico, son también llamados cedula de auditoria que se clasifican en sumarias, detalle o analíticas. Estos deberán ser siempre claros y deberán contener los hallazgos encontrados, como elementos minimos se considera que deberán siempre tener: nombre de la empresa publica o

privada auditada, área auditada, fecha del ejercicio fiscalizado, título del papel de trabajo, fecha de elaboración, nombre de quien elaboró y revisó, fuente de obtención de datos, descripción del trabajo, en su caso hallazgos encontrados y conclusión. Las marcas del trabajo realizado por los auditores sirven para facilitar la interpretación del trabajo realizado.

Una cedula es un análisis de una partida, programa o función, sea de balance o de operación, este análisis puede ser detallado o global según la naturaleza de la partida, a veces puede ser una combinación de agrupamiento o detalle, en otros casos el análisis puede hacerse con los documentos relativos a las operaciones.<sup>43</sup>

### **3.8 Planeación y Supervisión del Trabajo de Auditoría.**

Para llevar a cabo la planeación de la auditoría es fundamental que se conozcan los objetivos, condiciones y limitaciones de la auditoría a realizar, así como sus características del área a auditar, la planeación implica prever cuáles procedimientos de auditoría van a emplearse, otro punto importante lo encontramos en la información necesaria sea normativa o documental, este punto se deja la evidencia de la carta planeación donde se indican los objetivos y alcances.

La supervisión de la auditoría se ejerce de acuerdo a la experiencia de los auditores, esta debe ejercerse en todos los niveles del personal que intervenga en la auditoría, la supervisión en la etapa de planeación de la auditoría comprende:<sup>44</sup>

- a. Análisis de los grados de experiencia y capacidad profesional de los auditores que participaran en el trabajo, para asegurarse de que son los adecuados. Si por alguna razón existe cierta capacidad inferior o superior a la requerida, se corregirá con mayor supervisión en el primer caso o con una supervisión menor, pero directa, del contador público que dictamina.

---

<sup>43</sup> Ruiz de Velasco y Prieto Llorent, Auditoría Práctica, Catorceava Edición, Editorial Banca y Comercio, México, 2005, pp 173.

<sup>44</sup> Boletín 3040-8 de las Normas y Procedimientos de Auditoría, 22ª. Edición, Instituto Mexicana de Contadores Públicos A.C., México, 2002.



- b. La revisión del plan general de trabajo, así como la definición de los objetivos que se persiguen en el examen, con las personas que van a ejecutarlo o supervisarlos, para asegurarse de que se darán los pasos necesarios tendientes a lograr un trabajo de máxima calidad profesional.
- c. Discusión del plan de trabajo preparado por el auditor encargado. En esta etapa se evalúan los alcances de los procedimientos que se van a aplicar en cada una de las áreas para ajustarlos de acuerdo con la eficiencia de control interno del cliente y con los objetivos del trabajo. En este aspecto la supervisión es muy importante, porque con ello se da cumplimiento a la norma de auditoría que obliga a adecuar las pruebas en función del control interno existente.
- d. Discusión y fijación del presupuesto de tiempo que van a utilizar el personal que participe en el trabajo.

La supervisión en las diferentes fases de la ejecución de auditoría comprende:<sup>45</sup>

- a. Revisión del programa de auditoría, preparado con base en el resultado del estudio y la evaluación del control interno, así como las modificaciones que se hagan durante el desarrollo de la auditoría.
- b. Explicación a los auditores, de acuerdo con el grado de experiencia que cada uno tenga, de la forma en que debe realizarse el trabajo los elementos del cliente con que se cuenta para efectuarlo y el tiempo estimado para la realización de las pruebas de auditoría.

---

<sup>45</sup> Ibid.

- c. Presentación de los auditores al personal con el que van a tratar.
- d. Vigilancia constante y estrecha del trabajo que están realizando los auditores, y aclaración oportuna de dudas que les van surgiendo en el transcurso del trabajo, evitando de esta manera que por falta de solicitud de aclaraciones se vaya a realizar un trabajo que no sea efectivo para el objetivo que este persigue.
- e. Control del tiempo invertido por cada uno de los auditores. La vigilancia oportuna de estas variaciones puede detectar ineficiencias o áreas en las que se requiera modificar el programa de auditoría.
- f. Revisión oportuna y minuciosa de los papeles de trabajo preparados por los auditores de niveles inferiores. Si las pruebas no fueron realizadas satisfactoriamente se exigirán pruebas adicionales que deban realizarse para completar el trabajo.

### **3.9 Estructura autorizada del Órgano Interno de Control.**

La Secretaría de la Función Pública y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público son las encargadas dependencias de validar y autorizar respectivamente, cualquier cambio y modificación en las estructuras organizacionales de los Órganos Internos de Control, así es como la estructura orgánica vigente para el Órgano Interno de Control en la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación; y de acuerdo a la respuesta a la solicitud de información número 0000800024714 realizada al Sistema de Información Pública INFOMEX Gobierno Federal e Instituto Federal de Acceso a la Información (IFAI), se solicitó el Organigrama de la Estructura autorizada del Área de Auditoría Interna, mediante oficio el Titular de la Unidad de Control de Plazas y Movimientos de Personal indicó que la estructura orgánica vigente se encontraba publicada en la Fracción I, del

Portal de Obligaciones de Transparencia de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación , desglosando las áreas que conformaban la estructura así como el nombre de los servidores públicos que los ocupan.

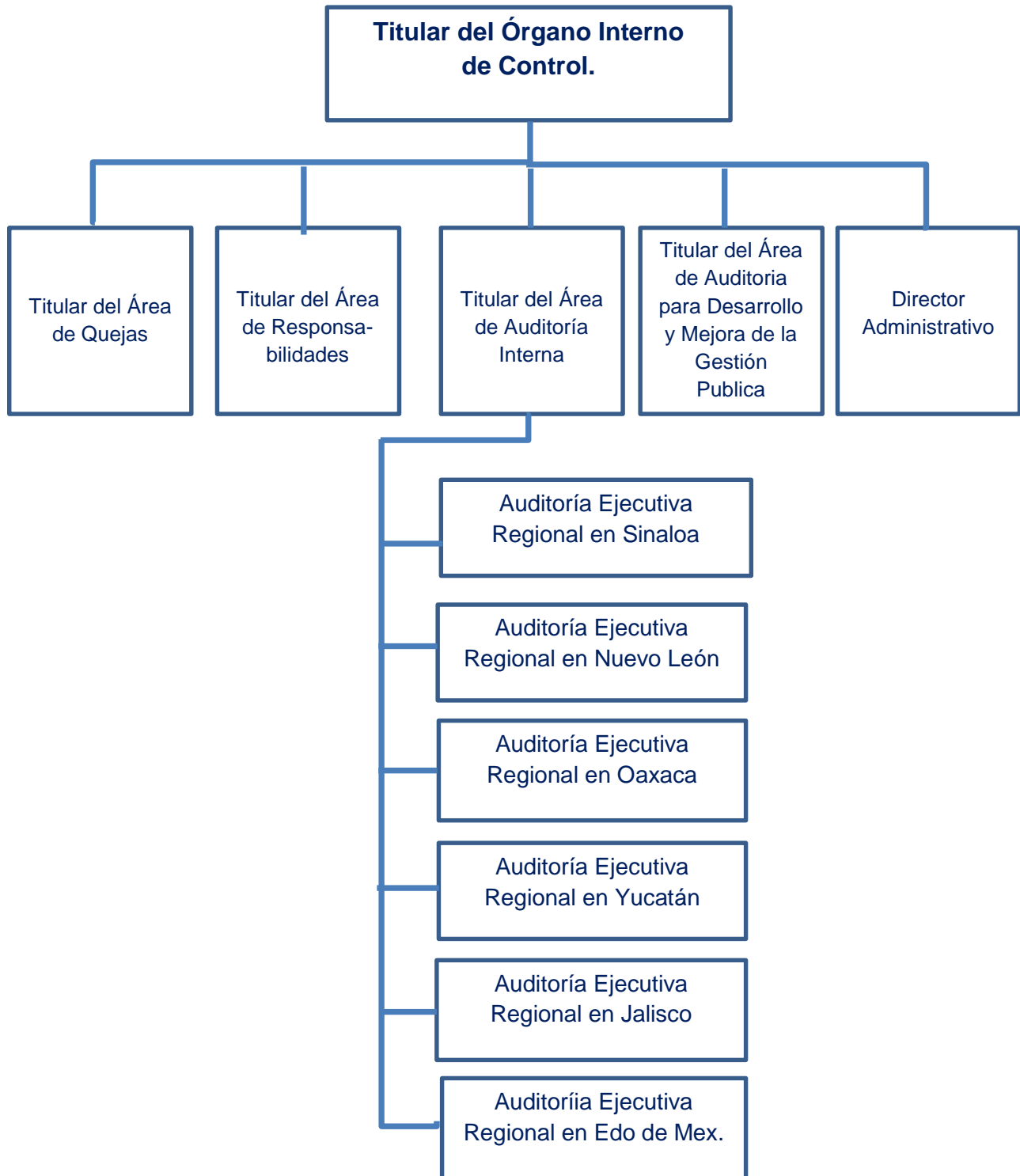
A diciembre de 2014, se contaba con 92 de servidores públicos en las diferentes áreas que conforman el Órgano Interno de Control, cabe señalar que las plazas corresponden a los niveles de Jefe de Departamento hasta Director General, como se indica a continuación:

**Tabla 2. Servidores Públicos del Órgano Interno de Control por Área.**

Área del Órgano Interno de Control	S.P	Porcentaje
➤ Titular del Órgano Interno de Control (Nivel Central)	1	1.0 %
➤ Titular del Área de Quejas (Nivel Central)	13	14.1 %
➤ Titular del Área de Responsabilidades (Nivel Central)	14	15.2 %
➤ Titular del Área de Auditoría Interna (Nivel Central)	23	25.0 %
➤ Titular del Área de Auditoría para Desarrollo y Mejora de la Gestión Pública (Nivel Central)	12	13.0 %
➤ Auditoría Ejecutiva Regional en Estado de México	1	1.0 %
➤ Auditoría Ejecutiva Regional en Sinaloa (Nivel Regional)	8	8.7 %
➤ Auditoría Ejecutiva Regional en Nuevo León (Nivel Regional)	5	5.4 %
➤ Auditoría Ejecutiva Regional en Oaxaca (Nivel Regional)	4	4.3%
➤ Auditoría Ejecutiva Regional en Yucatán (Nivel Regional)	3	3.2%
➤ Auditoría Ejecutiva Regional en Jalisco (Nivel Regional)	4	4.3 %
➤ Director Administrativo (Nivel Central)	4	4.3%
<b>Total Servidores Públicos:</b>	<b>92</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Elaboración propia, con base a lo publicado en la Fracción I, del Portal de Obligaciones de Transparencia, <http://portaltransparencia.gob.mx/pot/estructura/showOrganigrama>, fecha de consulta 12 de diciembre de 2014.

**Organigrama 1. Organigrama General del Órgano Interno de Control.**



Fuente: Elaboración Propia

# **CAPÍTULO IV.**

## **CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE CAMPO.**

### **4.1 Análisis de los Perfiles de Puestos del Área de Auditoría Interna a Nivel Central.**

Para el desarrollo de la investigación se solicitó mediante solicitud de información pública al IFAI<sup>46</sup>, la descripción de perfiles de puestos de los servidores públicos adscritos al área de auditoría interna a nivel central, a la Unidad de Control de Plazas adscrita a la Dirección General de Administración y Desarrollo de Recursos Humanos; los datos relacionados con las tareas y características que componen el puestos del área de auditoría interna, en donde se determinaron los conocimientos, características y perfil que debe tener cada uno de los servidores públicos que ocupan los puestos, este análisis se centró principalmente en los requerimientos o características que reúnen los servidores públicos en el desempeño de sus funciones.

Se realizó el análisis de puestos mediante el método comparativo entre cada una de los puestos que pertenecen al área de auditoría interna, sin embargo actualmente 18 son las plazas que efectivamente se encuentran ocupadas en el área de auditoría interna, ya que de las 25 plazas autorizadas, solo 18 realizan funciones dentro del área, por lo que, 7 plazas de servidores públicos se encuentra prestando servicio en otras áreas del Órgano Interno de Control de lo cual se determinó lo siguiente:

Para el caso del actual perfil de puesto del Titular del Área de Auditoría Interna únicamente se indica como función sustancial la programación y ejecución de revisiones de control, dejando a un lado su parte sustancial del puesto que es la realización de auditorías.

---

<sup>46</sup> Instituto Federal de Acceso a la Información Pública.

Los objetivos de las tres direcciones de auditoría son muy parecidos aunque cambien algunas palabras, sin embargo, para el caso de la Dirección de Auditoría a Programa Administrativos y la Dirección de Auditoría Financiera de la cual se tiene conocimiento que su parte sustanciales son las auditorías, se ha dejado de lado incluir las actividades de auditoría, fiscalización de recursos, transparencia y rendición de cuentas entre otros términos de su competencia.

Para el caso de la Dirección de Fortalecimiento Interno, no deja muy claro cual es el rol de esta área, es importante señalar que hasta el ejercicio 2013, esa área era la encargada de realizar las revisiones de control donde se determinan acciones de mejora, y se contraponen a lo que se establece en la Dirección de Auditoría a Programas Administrativos donde indica que el objetivo entre otras cosas es detectar, áreas de oportunidad de revisiones de control y la formulación de acciones de mejora, cuando en auditoría se determinan observaciones y no acciones de mejora, ya que una observación se deriva de una fiscalización y la normatividad establece que la solventación y/o justificación de la observación es obligatoria para los servidores públicos, en cambio, para una acción de mejora es algo preventivo que puede hacerse o no de acuerdo a la disponibilidad de recursos por ejemplo.

Hay incongruencia en la determinación de funciones, ya que en la práctica son las cuatro áreas las que aportan información para la elaboración del Programa Anual de Trabajo de Auditoría Interna; así mismo, la Dirección de Auditoría a Programas Operativos, Dirección de Auditoría Financiera y Dirección de Fortalecimiento Interno son de Nivel MA002 y la Dirección de Auditoría a Programas Administrativos es de Nivel MA001, motivo por el cual el rango para determinar los verbos asignados es incorrecto ya que la dirección con un rango inferior no debería indicar el verbo "Coordinar" por lo que se entiende que es de mayor jerarquía a las otras direcciones.

Para el caso específico de la Dirección de Fortalecimiento Interno, se puede entender que la función que realiza es de un área sustantiva de la SAGARPA, al indicar que dirige la ejecución de los compromisos establecidos en los programas gubernamentales, y como órgano interno de control únicamente tenemos facultades de vigilar y en su caso sancionar el cumplimiento de metas, objetivos, programas etc, de la SAGARPA, en este caso se considera que se debería cambiar el verbo “Dirigir” quizá por “Vigilar”, “Revisar”, y/o “Verificar”.

En la Dirección de Auditoría Financiera falta indicar que una vez realizada las auditorías, y determinados los resultados se deberá dar a conocer a los responsables de las áreas auditadas, los resultados que se obtengan con motivo de las auditorías y de los seguimientos de recomendaciones preventivas y correctivas.

En los niveles de Director de Área, las funciones se encuentran desalineadas entre cada Dirección de Área de Auditoría Interna, para el caso de la Dirección de Auditoría Financiera son hasta doce actividades que presenta el perfil, en comparación de las otras áreas, donde el objetivo y funciones debería ser el mismo. El nivel de estudios y grado de avance es el mismo para los cuatro casos se requiere ser titulado.

Para ocupar el cargo de la Director en una de las cuatro áreas de auditoría interna, no existe un criterio general de las carreras a considerar para los posibles candidatos a ocupar un el puesto de Director de Area, lo que llama la atención en especial es el Área de Auditoría a Programas Operativos ya que no incluye la carrera de contaduría base fundamental o principal en los trabajos de auditoría. Lo mismo sucede con las careras de agronomía, económica, derecho, y ciencias políticas y administración pública que no se encuentran consideradas de forma homogénea dentro de las cuatro áreas.

Para el caso del requerimiento de la experiencia difieren los años, ya que van de



los 4 hasta los 7 años de experiencia, considerando que para la plaza de Director de Auditoría a Programas Administrativos que es la de menor nivel se requiere acreditar mas años, en comparación con las otras plazas que van entre 4 y 5 años.

Para el caso del área de experiencia para la Dirección de Auditoría a Programas Operativos no incluye la carrera de contaduría pero sí la contempla en el área de experiencia, olvidando también el área de experiencia de auditoría. Incongruentemente la Dirección de Auditoría a Programas Administrativos con menor numero de años de experiencia considera menos áreas de experiencia.

Los objetivo de las tres subdirecciones de área de la Dirección de Auditoría a Programas Operativos se encuentra alineado y son consistentes entre sí. Pero difiere un poco de lo señalado en su objetivo a nivel dirección, además que la palabra “sistemas operativos” es confusa porque podría entenderse otro termino.

Del mismo modo, encontramos que no se encuentran perfectamente alineadas las funciones de los subdirectores de auditoría, además de que existen funciones exclusivas para algunos Subdirectores como verificar que en la operación sustantiva y en el ejercicio de los recursos públicos, se observen las disposiciones legales, administrativas y de más normatividad a que están sujetas, exclusiva de la plaza con código de puesto 08-114-1-CFNA002-0000548-E-C-U, debiendo ser aplicable a las demás.

La carrera genérica y área de experiencia para ocupar la plaza de subdirector del área de Auditoría a Programas Operativos, difiere ya que para el primer puesto únicamente se requiere las carreras de administración y contaduría y en la área de experiencia también únicamente contabilidad y administración pública, en comparación de las otras dos subdirecciones que requieren mayor campo de conocimiento.

Se encontró que para una subdirección existe una diferencia en cuanto a funciones, es precisamente que para la plaza con código de puesto 08-114-1-CFNA002-0000549-E-C-U, no se contempla mantener actualizado el registro de las observaciones y montos pendientes de solventación derivados de las auditorías practicadas, de las determinadas por la unidad de auditoría gubernamental y la auditoría superior de la federación y elaborar informes ejecutivos para los titulares de las unidades administrativas de oficinas centrales que correspondan para su integración al sistema integral de información conforme a lo dispuesto por la secretaría de la función pública. Además de que no hay alineación de las funciones es decir se encuentran en desorden.

En dos plazas con el mismo nivel y mismas funciones de subdirector de la Dirección de Auditoría a Programas Administrativos los perfiles no son homogéneos entre sí; por un lado para la plaza con código de puesto 08-114-1-CFNA002-0000546-E-C-U sólo se requiere las carreras de contaduría y administración en comparación con la plaza con código de puesto 08-114-1-CFNA002-0000549-E-C-U que el nivel de exigencia es mayor al incluir derecho y economía. Lo mismo sucede con el área de experiencia para el rubro de contabilidad, organización y dirección de empresas y administración pública.

Existe una diferencia entre los perfiles de puestos de tres plazas de la Dirección de Auditoría Financiera, donde la plaza con código de puesto 08-114-1-CF21134-0000559-E-C-U no contempla las siguientes funciones: 1) elaborar informes ejecutivos para los titulares de las unidades administrativas de oficinas centrales que correspondan para su integración al sistema integral de información conforme a lo dispuesto por la secretaría de la función pública y 2) verificar la actualización del registro de las observaciones y montos pendientes de solventación derivados de las auditorías practicadas, de las determinadas por la unidad de auditoría gubernamental y la auditoría superior de la federación, a fin de promover su atención oportuna por parte de las áreas auditadas. Siendo la plaza que menos tiene funciones pero más exigencia en escolaridad en comparación con las otras

do plazas.

Existen diferencias en los años solicitados para ocupar el puesto de subdirector en especial en la plaza con código de puesto 8-114-1-CF14051-0000571-E-C-U que es de 5 años siendo la única plaza que requiere contar con un año mas de experiencia aun cuando el objetivo y funciones son los mismos.

Tambien se encontro diferencia entre el área de experiencia la plaza con código de puese 08-114-1-CF21134-0000559-E-C-U, ya que requiere cuatro áreas de experiencia en comparación de las otras dos.

Lo que respecta a los objetivos y funciones de las plazas de Nivel OA02 Jefe Departamento de Auditoria, al hacer el análisis se puede apreciar que todas las funciones son homogéneas. Sin embargo, sí existen diferencias en cuanto a años de experiencias y áreas de experiencia como a continuación se indica:

De las nueve plazas de auditor de nivel OA02 la plaza 495 y 535 requiere entre uno y dos años de experiencia en comparación de las siete plazas restantes de auditor que requieren tres años como mínimo.

Los requerimientos de Área de experiencia llama la atención lo referente a la plaza 583 y la 602, por un lado la plaza 853 unicamente requiere experiencia en auditoría y no es que este mal, solo que para los 3 años de experiencia que se requieren es muy poco el área de experiencia ya que la plaza 495 y 535 requiere mas áreas de experiencia y menos años de experiencia. Y en la plaza 602 no se requiere en el área de experiencia "Auditoría" aun cuando el objeto y funciones son exclusivamente de auditoría.

Para el caso de las dos plazas de Consultor de Nivel OA01, el objetivo, funciones, experiencia, carrera y áreas de experiencia fueron iguales, no presentaban inconsistencias pero es importante señalar que las funciones principales son de realizar revisiones de control, mismas que de acuerdo a lo instruido por la

Secretaría de la Función Pública, han quedado eliminadas dentro el Programa Anual de Trabajo de los Órganos Internos de Control, haciendo necesario la actualización de los mismos.

#### **4.2 Método Comparativo de Manuales de Organización del Área de Auditoría Interna de Órganos Internos de Control en Cuatro Secretarías de Estado a nivel Federal.**

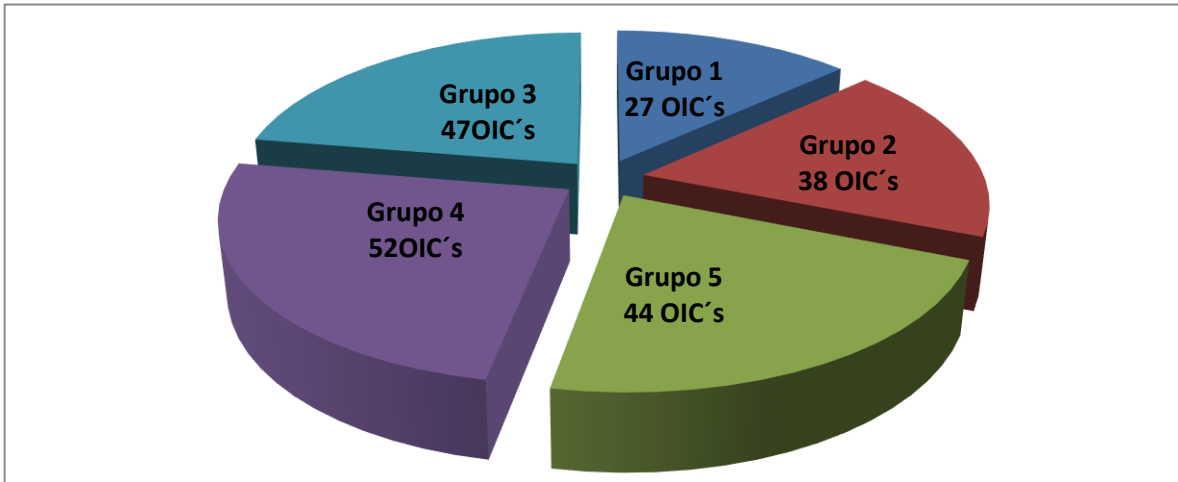
De acuerdo a la consulta realizada a la página web de la Secretaría de la Función Pública en 2014, son 208 Órganos Internos de Control en México, dividido en cinco grupos y siete sectores: 1) Desarrollo Económico, 2) Desarrollo Social y Recursos Renovables, 3) Educación y Cultura, 4) Energía, 5) Hacienda, 6) Salud, Trabajo y Seguridad Social y 7) Seguridad Nacional, para el caso de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, se tiene considerado dentro del Sector 2, siendo así como se conforma los Órganos Internos de Control:

**Tabla 3. Agrupación de los Órganos Internos de Control.**

Grupo	Núm. de Órganos Internos de Control.
1	27
2	38
3	44
4	52
5	47
Total:	208

Fuente: Elaboración propia.

**Gráfica 1. Agrupación de los Órganos Internos de Control.**



Fuente: Elaboración propia.

Así mismo, el Órgano Interno de Control en la SAGARPA; se encuentra ubicado en el grupo 5, y dentro Sector 2, “Desarrollo Social y Recursos Renovables”. De lo anterior, se realizó la consulta y búsqueda de los manuales de organización y procedimientos de cada uno de los Órganos Internos de Control que sirviera de base para la realización del presente trabajo, encontrándose que únicamente 15 Órganos Internos de Control contaban con evidencia documental de la existencia de su Manual de Organización.

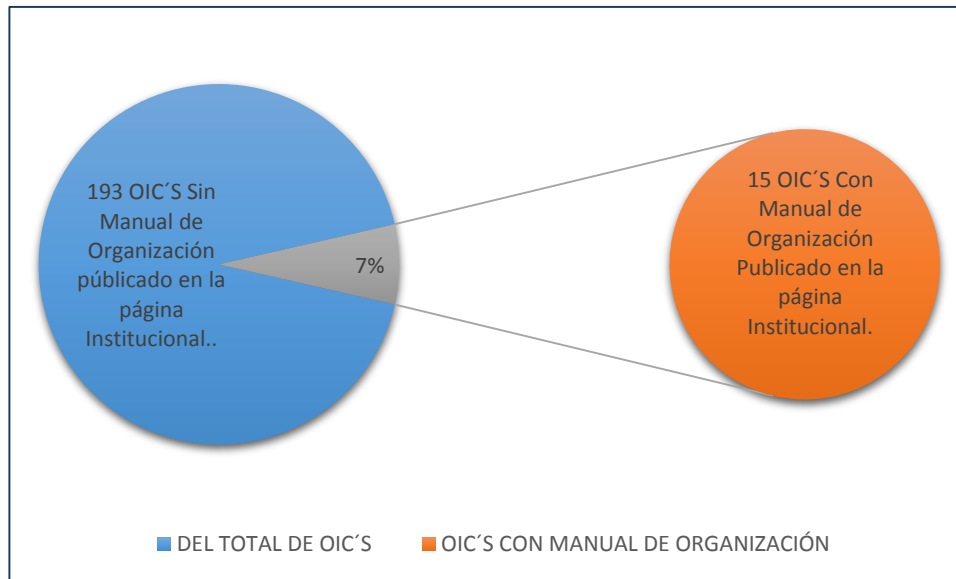
**Cuadro 8. Órganos Internos de Control que tienen publicado su Manual de Organización.**

<b>Núm</b>	<b>Institución</b>
<b>1</b>	Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México
<b>2</b>	Centro de Investigación Científica y Educación Superior de Ensenada
<b>3</b>	Centro de Investigación y Asistencia Tecnológica y Diseño del Estado de Jalisco
<b>4</b>	Hospital General
<b>5</b>	Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado
<b>6</b>	Instituto Mexicano del Seguro Social
<b>7</b>	Instituto Nacional de Enfermedades Respiratorias Ismael Cossío Villegas
<b>8</b>	Instituto Politécnico Nacional
<b>9</b>	Procuraduría Agraria
<b>10</b>	Secretaría de Comunicaciones y Transportes
<b>11</b>	Secretaria de Desarrollo Social
<b>12</b>	Secretaria de Educación Publica
<b>13</b>	Secretaria de Turismo
<b>14</b>	Talleres Gráficos de México
<b>15</b>	Telecomunicaciones de México

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede mostrar con los datos y tabla que antecede del 100 % de los Órganos Internos de Control que existen, únicamente el 7 % tiene publicado su Manual de Organización. Para mayor comprensión se muestra la siguiente gráfica:

**Gráfica 2. Órganos Internos de Control que tienen publicado su Manual de Organización en su Página Web.**



Fuente: Elaboración propia.

Se consultó el Sistema INFOMEX Gobierno Federal, mediante el acceso a la solicitud de información con número de folio 0000800024714, en la que se solicitó el organigrama de la estructura orgánica autorizada del área de auditoría interna a nivel central de la Unidad Responsable 114 “Contraloría Interna”; formatos consistentes en la descripción y perfil de puestos; y Manual de Organización del Órgano Interno de Control, y en respuesta mediante oficio No. 511/IFAI/030, de fecha 4 de marzo de 2015, la Unidad de Enlace requirió a la Unidad de Control de Plazas y Movimientos de Personal; esta última unidad respondió mediante Oficio No. 511.03.-0228 del 28 febrero de 2015, presentando los perfiles de puestos del área de auditoría interna; lo anterior, coadyuvo para la realización de la propuesta del Manual de Organización; así mismo se indicó que el Manual del Órgano Interno de Control en comentario no dependía de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación por lo que se tenía que dirigir la solicitud a

la Secretaría de la Función Pública.

Y en respuesta, el Comité de Información de la Secretaría de la Función Pública, con Oficio No. CI-SFP.-410/2014 de fecha 4 de abril de 2014, resolvió lo siguiente:

“Al respecto, atendiendo a que el Órgano Interno de Control en la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación conforme al resultado III del presente fallo, informa no contar con la información solicitada...”

Por lo anterior, se llevó a cabo un comparativo de los Manuales de Organización de los Organos Internos de Contro en cuatro Secretarías de Estado que son los OIC's que cuentan con dicho documento, las Secretarías de Estado consideradas fueron: 1) La Secretaría de Desarrollo Social, 2) Secretaría de Comunicaciones y Transportes, 3) Secretaría de Educación Pública y 4) Secretaría de Turismo.

El análisis se centro principalmente en identificar primeramente las funciones por niveles de responsabilidad es decir los niveles de Director de Auditoría, Subdirector de Auditoría, y Jefes de Departamento que vienen siendo los auditores, lo que respecta al titular no fue considerado ya que sus funciones esta plasmada en el Reglamento Interno de la Secretaría de la Funcion Pública, y son universales para todos los titulares de auditoria de todos los órganos internos de control en la administración pública federal, arrojando el siguiente resultado:

- Se puede observar que las funciones a nivel Director de Área de Auditoría Interna del las Secretarías de Desarrollo Social, Comunicaciones y Transportes y Educación Pública están alineadas a las funciones de cada Titular del Área de Auditoría Interna.
- Guardan consistencia en las funciones entre sí, aun cuando las funciones contengan otras actividades.



- Por su parte el OCI en la SCT, indica tener un énfasis especial en la capacitación de su personal al solicitar al Área correspondiente del OIC la capacitación del personal adscrito a la Dirección, en comparación con los OIC en SEDESOL y SEP.
- Para el caso del área de auditoría interna en la SEP, en comparación con las otras secretarías indica que se deberá dar vigilancia de forma sistemática y permanente las fechas de prescripción derivadas de las observaciones determinadas en auditorías o visitas de inspección, así como de las recomendaciones y acciones que efectúen órganos fiscalizadores externos, incluyendo la Auditoría Superior de la Federación. Por experiencia, se sabe que los tiempos son importantes para evitar la prescripción de los asuntos, por lo que se considera que esta actividad es importante en su Manual.
- Lo que le falta al área de auditoría interna en SEDESOL y SCT es actualizar la integración y captura de información de los informes y reportes del sistema de información periódica de los sistemas SIA y SEROVC; de los módulos de auditoría y de control, respecto de las auditorías, revisiones de control y seguimientos realizados con base en los lineamientos emitidos por la SFP.
- Por último, y de forma general se puede ver que estos Manuales de Organización no están actualizados, ya que actualmente las funciones del área se les ha agregado con el tiempo otro tipo de normatividad como es el caso del ACUERDO por el que se establecen las Disposiciones Generales para la Realización de Auditorías, Revisiones y Visitas de Inspección publicados en el Diario Oficial de la Federación con fecha del 12 de julio del 2010, y sus modificaciones, así mismo, los Lineamientos de Elaboración del Programa Anual de Trabajo del año correspondiente, y por último, lo concerniente al Sistema Informático denominado Ser OVC. (Sistema para la

Evaluación de Resultados de los Organos de Vigilancia y Control). Además de que hacen mención del área de Auditoría de Control y Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno, cuando actualmente su denominación es Auditoría de Mejora de la Gestión Pública.

- En el área de auditoría interna del Órgano Interno de Control en SECTUR no cuenta con plaza de nivel Director de Área motivo por el cual, el Subdirector carga con más responsabilidades; no sólo al realizar los encargos propios del nivel; si no también de las funciones encargadas en el nivel de subdirector, en su manual se muestra que tiene 36 funciones a realizar mientras que en las otras tres secretarías van de 11 a 15 funciones para este nivel.
- En general las funciones son muy parecidas aunque en algunos casos son más detalladas.
- Se puede apreciar que dichos Manuales se encuentran desactualizados al indicar funciones propias de las revisiones de control y como lo vimos con anterioridad, y esas funciones fueron eliminadas en el área de auditoría interna según lo establecido por la SFP.
- Del mismo modo que a los Directores de Área falta incluir las funciones de la normatividad correspondiente al ACUERDO por el que se establecen las Disposiciones Generales para la Realización de Auditorías, Revisiones y Visitas de Inspección, los Lineamientos de Elaboración del Programa Anual de Trabajo del año correspondiente, y Sistema Informático denominado Ser OVC.
- El Subdirector de Auditoría en la SCT indicó que deberá realizar, elaborar y fundamentar las cédulas de observaciones que se determinen en el desarrollo de la revisión; actividad que no está considerada en el puesto del Subdirector de la SEP y de SECTUR.

- Las funciones de un Jefe de Departamento de auditoria en las cuatro secretarías es muy parecido aunque en algunos casos el numero de funciones puede ir de 11 hasta 20 funciones, por que para el caso del área de auditoria interna del OIC en la SEP marca o puntualiza mas a detalle las actividades a desarrollar.
- Para el caso de la SEP las funciones que indica algunas de ellas son de supervisión cuando como hemos visto las funciones que le corresponden a este nivel no deberían ser de supervisión sino mas bien de ejecución como “Apoyar”, “Elaborar”, “Presentar”, “Coadyuvar” etc, ya que de acuerdo al Manual de Organización en comento no cuenta con personal inferior a estos puestos.

#### **4.3 Interpretación del Método Comparativo de Manuales de Organización del Área de Auditoría Interna de Órganos Internos de Control en Cuatro Secretarías a nivel federal.**

Para ser cuatro Áreas de Auditoría Interna de Secretarías de Estado, en los que se pensaría que los niveles de puestos deberían ser homologos, la respuesta es que en la realidad no es así, muy probablemente la estructura de la Secretaría de Turismo sea pequeña, al no contar con Director de Area de Auditoría, ya que el número de plazas de cada órgano interno de control esta en función al Presupuesto Autorizado por la Secretaría de Hacienda y Credito Público en cada ente fiscalizador; este tipo de casos se pueden observar muy a menudo en órganos desconcentrados donde los niveles de Director de Area están representados por Niveles de Subdirección, por el presupuesto que manejan.

Una diferencia importante entre la estructura del Área de Auditoría Interna del Organó Interno de Control en la SAGARPA, respecto a las cuatro áreas comparadas es que este OIC cuenta con dos plazas de consultor, y un área dedicada hasta entonces y en exclusiva a las revisiones de control, funciones que

han quedado eliminadas de los Programas Anuales de Control en las Contralorías de la APF.

Las funciones que muestran los Manuales de Organización pueden ser muy precisas o hasta el grado de ser concretas. Dichas funciones de los cuatro manuales se encuentran desactualizadas en ciertos aspectos normativos y funcionales.

#### **4.4 Construcciones de de ITEMS para la aplicación del Cuestionario de Diagnostico Organizacional.**

Para conocer un poco mas de la organización del Área de Auditoría Interna, se estableció un cuestionario denominado “Cuestionario de Diagnostico Organizacional”, el cual se delimitaron 30 reactivos bajo el criterios de dos posibles respuesta; las preguntas se realizaron con base al tipo de preguntas cerradas dicotómicas ya que dan solo opción a dos respuestas: si o no.

El cuestionario fue dividido en cinco bloques:

- a) Proposito de la Organización
- b) Estructura de la Organización
- c) Relaciones Interpersonales.
- d) Reconocimiento Laboral
- e) Desarrollo Profesional y Personal
- f) Disponibilidad de Recursos

Y cada bloque con el siguiente número de reactivos:

**Cuadro 9. Bloques y reactivos del Cuestionario Diagnostico Organizacional.**

<b>Bloque</b>	<b>Reactivos</b>
<b>a)Proposito de la Organización</b>	3
<b>b)Estructura de la Organización</b>	9
<b>c)Relaciones Interpersonales.</b>	9
<b>d)Reconocimiento Laboral</b>	3
<b>e)Desarrollo Profesional y Personal</b>	4
<b>f)Disponibilidad de Recursos</b>	2
<b>Total:</b>	30

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.5 Construcción de instrumentos de recopilación de datos.**

Para obtener información necesaria que permita coadyuvar en la propuesta de acciones de mejora del clima organizacional en el Área de Auditoría Interna a nivel central, fue necesario realizar la aplicación del cuestionario de diagnostico de clima organizacional a los servidores públicos del área.

El cuestionario aplicado fue de opción múltiple, solicitando a los servidores públicos que consideraran correspondía a su opinión, y que permitieran identificar acciones de mejora para contribuir al buen clima organizacional en el área.

## Formato 1 .Cuestionario de Diagnostico Organizacional.

*Objetivo: El propósito de este cuestionario es detectar áreas de oportunidad en el Área de Auditoría Interna del Órgano Interno de Control en la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación; recuerde que las respuestas son opiniones basadas en su experiencia de trabajo, por lo tanto no hay respuesta correcta o incorrecta.*

*Instrucciones: Lea cuidadosamente los reactivos e indique en la casilla:*

1. Si.
2. No.

<b>A) Propósito de la Organización.</b>	
<b>Reactivos.</b>	<b>Opcion</b>
1.- Tengo claramente definida cual es la misión y visión del Área de Auditoría Interna.	(    )
2.- Considero que las funciones que realizo cumplen con el objetivo del Área de Auditoría Interna.	(    )
3.- Tengo bien definido cuál es el objetivo de mi puesto.	(    )

<b>B) Estructura Organizacional.</b>	
<b>Reactivos.</b>	<b>Opcion</b>
4.- Tengo conocimiento de las funciones que están determinadas dentro de mi perfil de puestos.	(    )
5.- Las funciones establecidas en mi perfil de puesto son congruentes con las que realmente realizo.	(    )
6.- Se dónde dirigirme cuando tengo un problema en la realización de mi trabajo.	(    )
7.- Cuento con una descripción de mi cargo por escrito y actualizada.	(    )
8.- Existe un plan para lograr los objetivos del Área de Auditoría Interna.	(    )
9.- Mi jefe inmediato siempre me informa cual será el objetivo a lograr en el desarrollo de mi trabajo.	(    )
10.- Todas las cargas de trabajo están perfectamente divididas entre los compañeros del área.	(    )
11.- Todas las funciones que realizó siempre son supervisadas por mi jefe inmediato.	(    )
12.- Creo que el personal es suficiente para llevar a cabo las funciones del área.	(    )

<b>C) Relaciones Interpersonales.</b>	
<b>Reactivos.</b>	<b>Opcion</b>
13- La comunicación con mi superior inmediato es frecuente.	(    )
14.- Mi superior pide mi opinión para ayudarlo a tomar decisiones.	(    )
15.- Recibo en forma oportuna la información que requiero para mi trabajo.	(    )
16.- Tengo confianza del trabajo que realizan mis compañeros.	(    )
17.- He tenido algún conflicto laboral con mis compañeros del área.	(    )
18.- Percibo un ambiente laboral agradable.	(    )
19- Mi jefe inmediato se dirige a mí con respeto.	(    )
20.- Están establecidos los canales de comunicación entre las diferentes Áreas de Auditoría.	(    )

21.- En mi área se trabaja en equipo.	(      )
---------------------------------------	----------

### Formato 1. Cuestionario de Diagnostico Organizacional.

*Objetivo: El propósito de este cuestionario es detectar áreas de oportunidad en el Área de Auditoría Interna del Órgano Interno de Control en la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación; recuerde que las respuestas son opiniones basadas en su experiencia de trabajo, por lo tanto no hay respuesta correcta o incorrecta.*

*Instrucciones: Lea cuidadosamente los reactivos e indique en la casilla:*

1. Si.
2. No.

<b>D) Reconocimiento Laboral.</b>	
<b>Reactivos.</b>	<b>Opcion</b>
22.- He recibido algún reconocimiento en público o en privado por mi trabajo.	(      )
23.- Me gustaría que otro compañero fuera reconocido por su desempeño.	(      )
24.- Conozco perfectamente cuál ha sido mi contribución en los resultados de mi área de trabajo.	(      )

<b>E) Desarrollo Profesional y Personal.</b>	
<b>Reactivos.</b>	<b>Opcion</b>
25.- La capacitación que he recibido es acorde a las funciones que realizo.	(      )
26.- Me gustaría que los cursos de capacitación fueran específicos a mis funciones.	(      )
27.- Cuando hay una vacante primero se busca dentro del Área de Auditoría al posible candidato.	(      )

<b>F) Disponibilidad de Recursos.</b>	
<b>Reactivos.</b>	<b>Opcion</b>
28.- Estoy contento (a) en mi área de trabajo.	(      )
29.- Cuento con el equipo tecnológico indicado para el desarrollo de mis actividades.	(      )
30.- Cuento con el material que requiero para hacer en tiempo y forma mi trabajo.	(      )

¡Gracias por brindar un poco de su tiempo!

Fecha de aplicación: \_\_\_\_\_

#### **4.6 Tamaño de muestra para la Aplicación del Cuestionario Diagnostico Organizacional.**

Se considero la muestra total de 18 servidores públicos adscritos al área de auditoria interna a nivel central, aun cuando la plantilla autorizada sean 23 personas, son 5 los servidores públicos que se encuentran realizando otro tipo de actividades dentro de otras áreas. El cuestionario fué aplicado a servidores públicos de los siguientes niveles:

**Cuadro 10. Servidores Públicos que respondieron el cuestionario diagnostico organizacional.**

Núm.	Denominación del Puesto
1	Titular del Área de Auditoría Interna
2	Director de Auditoría a Programas Operativos.
3	Director de Auditoría a Programas Administrativos
4	Direcotr de Auditoría Financiera
5	Subdirector de Aditoría
6	Subdirector de Aditoría
7	Subdirector de Aditoría
8	Subdirector de Aditoría
9	Subdirector de Aditoría
10	Subdirector de Aditoría
11	Subdirector de Aditoría
12	Auditor.
13	Auditor.
14	Auditor.
15	Auditor.
16	Auditor.
17	Auditor.
18	Consultor.

Fuente: Elaboración propia.



#### **4.7 Interpretación de Resultados del Cuestionario Diagnostico Organizacional.**

Una vez aplicado el cuestionario Diagnostico Organizacional a los Servidores Públicos del Área de Auditoría Interna a Nivel Central, se procedio de la siguiente manera, se capturaron en hojas de calculo de Excel las 30 preguntas con sus respuestas correspondientes, elaborando para cada pregunta su tabla y grafica correspondiente, lo que permitio el análisis e interpretación de los resultados de cada uno de los ITEMS elaborados. A continuación se muestran los resultados:

#### 4.7.1 Interpretación del bloque propósito de la organización.

**Tabla 4. Mision y Vision.**

<b>Tengo claramente definida cual es la mision y vision del Area de Auditoria Interna.</b>	<b>% del personal de Auditoria Interna a Nivel Central.</b>
a) Si	100
b) No	0
Total:	100

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia.

Como podemos apreciar en la tabla 4, grafica 3; de Misión y Visión, el total de los servidores públicos dicen tener claramente definida cual es la misión y visión del área de auditoría interna representando el 100% de los servidores públicos, resultando un porcentaje positivo dentro del personal lo que indica conocimiento de las funciones que se realizan.

**Tabla 5. Funciones realizadas.**

<b>Considero que las funciones que realizo cumplen con el objetivo del Área de Auditoria Interna.</b>	<b>% del personal de Auditoria Interna a Nivel Central.</b>
a) Si	100
b) No	0
Total:	100

Fuente: Elaboracion propia.



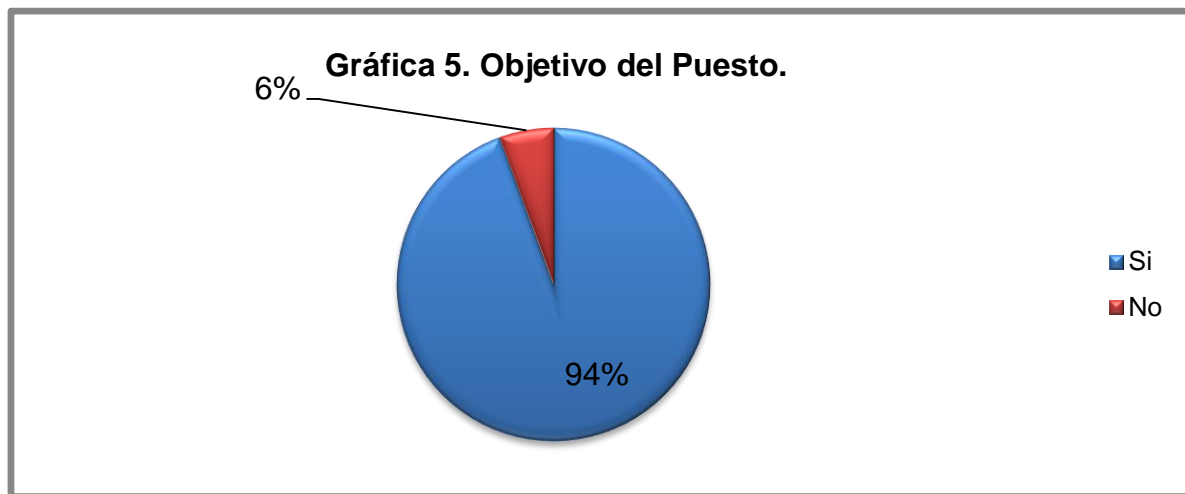
Fuente: Elaboración propia.

El 100 % de los Servidores Públicos considero que las funciones que realizan cumplen con el objetivo del área de auditoría interna, lo que se considera que el personal sabe que su trabajo esta a corde al objetivo que persigue el área de auditoria interna a nivel central.

**Tabla 6. Objetivo del puesto.**

<b>Tengo bien definido cual es el objetivo de mi puesto.</b>	<b>% del personal de Auditoria Interna a Nivel Central.</b>
a) Si	94
b) No	6
Total:	100

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboracion propia.

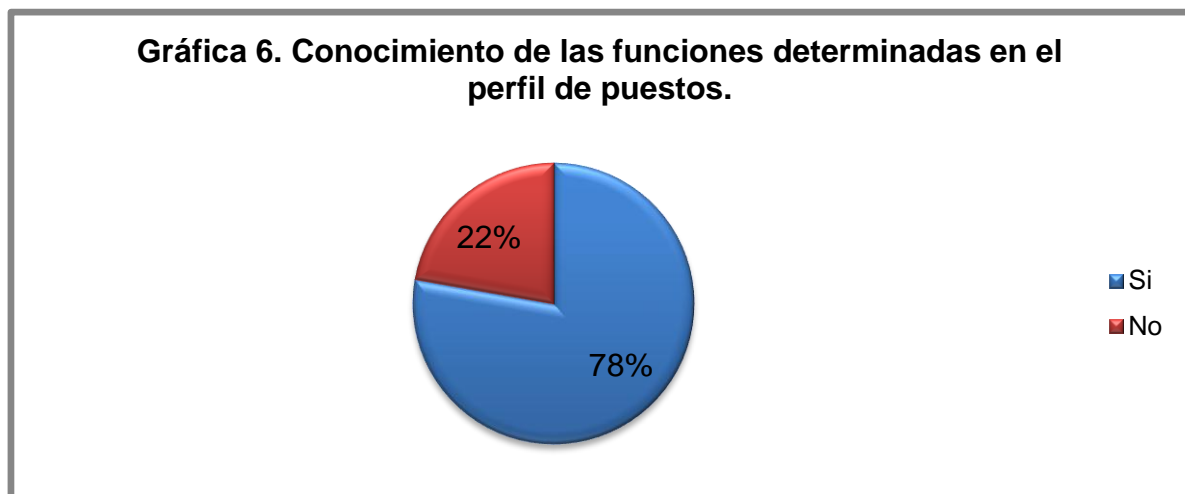
Las respuestas de esta pregunta difiere de la pregunta anterior, ya que por un lado el 100 % del personal conoce el objetivo del área; y en este reactivo el 6 % del personal desconoce cual es el objetivo de su puesto en especifico, este Item esta relacionado en saber sí los servidores públicos tienen bien definido cual es el objetivo del puesto que desempeñan siendo el 94% que esta totalmente de acuerdo de conocer el objetivo.

#### 4.7.2 Interpretación del bloque Estructura Organizacional.

**Tabla 7. Conocimiento de las funciones determinadas en el perfil de puestos.**

Tengo conocimiento de las funciones que están determinadas dentro de mi perfil de puestos.	% del personal de Auditoría Interna a Nivel Central.
a) Si	78
b) No	22
Total:	100

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia.

La tabla 7 y gráfica 6, nos muestra que la opinión se inclina más en decir que el 78 %, dicen tener conocimiento de las funciones que están determinadas dentro de su perfil de puestos; sin embargo el 22 % quizá puede que quienes contestaron sean personal de nuevo ingreso.

**Tabla 8. Congruencia entre las funciones realizadas y las determinadas en el perfil de puestos.**

Las funciones establecidas en mi perfil de puesto son congruentes con las que realmente realizo.	% del personal de Auditoría Interna a Nivel Central
a) Si	72
b) No	28
Total:	100

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

Este reactivo es de importancia ya que los datos que nos arroja nos podría estar indicando que algunos servidores públicos están realizando funciones o actividades que no se encuentran determinadas dentro de su perfil de puestos, para el caso de los que aparentemente conocen su perfil; ya que el 72 % contestó que sus funciones son congruentes con las que realiza y el 28% dice que la funciones establecidas en el perfil de puestos no son congruentes con las que realmente realiza.

#### 4.7.3 Interpretación del bloque Relaciones Interpersonales.

**Tabla 9 . Problemática en la realización del trabajo.**

Se donde dirigirme cuando tengo una problematica en la realizacion de mi trabajo.	% del personal de Auditoria Interna a Nivel Central.
a) Si	83
b) No	17
Total:	100

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

El 83 % del personal dice saber donde dirigirse cuando tienen un problema en la realización del trabajo; este punto es positivo porque el personal denota que tiene la capacidad para resolver conflictos y problemas de forma inmediata; y el 17 % contestó no saber donde dirigirse, probablemente sea por el personal de nuevo ingreso.

**Tabla 10. Descripción por escrito de las funciones realizadas.**

<b>Cuento con la descripción de las funciones de mi cargo por escrito y actualizado.</b>	<b>% del personal de Auditoría Interna a Nivel Central.</b>
a) Si	22
b) No	78
Total:	100

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia.

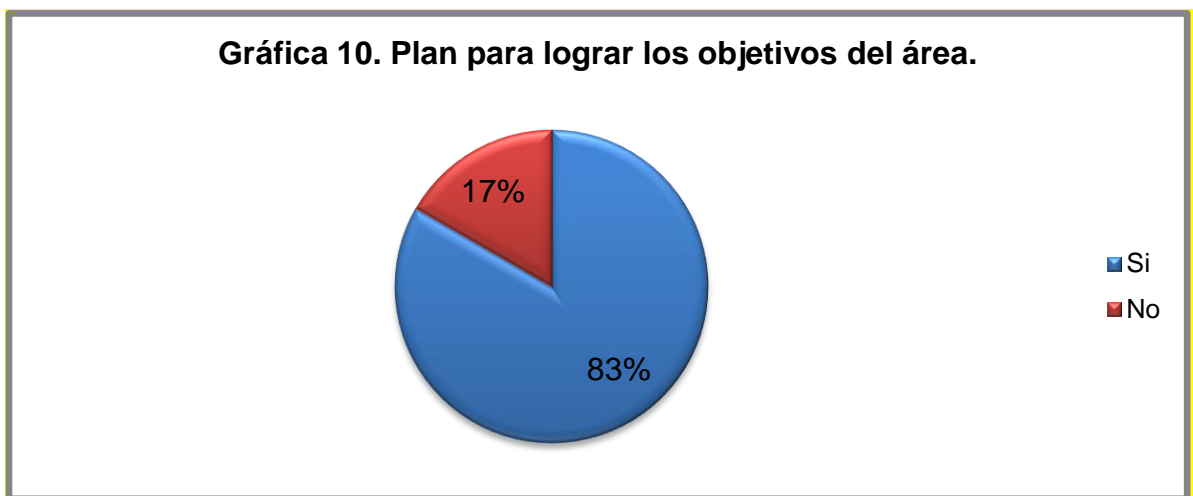
En este reactivo la opinión está más inclinada al indicar que no cuentan con la descripción de las funciones del cargo por escrito y actualizada; contraviniendo a lo que respondieron en las primeras preguntas ya que decían conocer sus funciones determinadas dentro de su perfil; representado el 78% de los servidores públicos que indican no contar con la descripción de las funciones de su cargo por escrito y actualizado, por lo que se presume que el personal ni siquiera conoce las funciones que están escritas en su perfil, ya que si las conocieran aquí debería haber dado el mismo porcentaje de contar con su descripción por escrito y únicamente el 22% dice sí conocerla.



**Tabla 11. Plan para lograr los objetivos del área.**

<b>Existe un plan para lograr los objetivos del Area de Auditoria Interna.</b>	<b>% del personal de Auditoria Interna a Nivel Central.</b>
a) Si	83
b) No	17
Total:	100

Fuente: Elaboración propia.



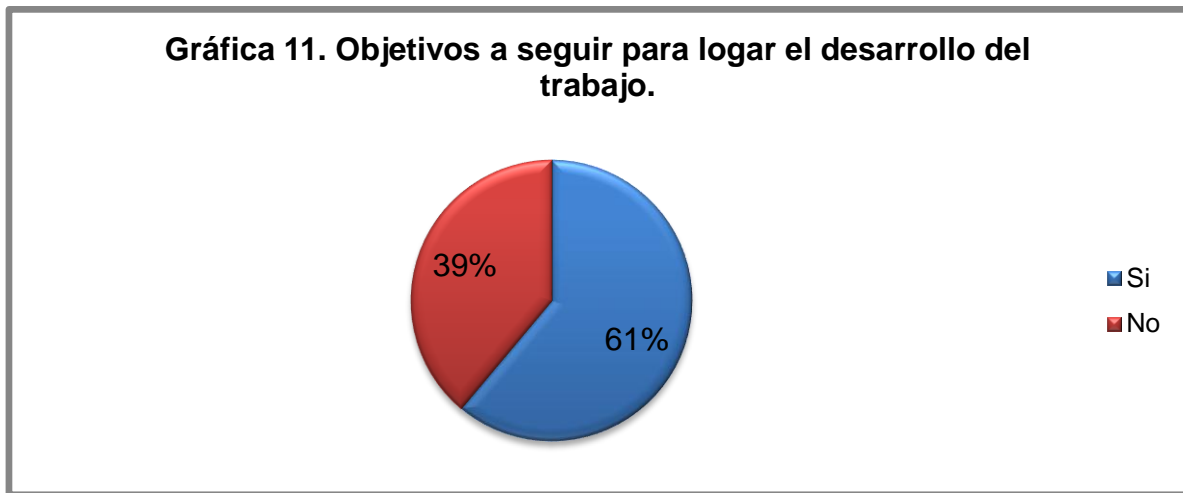
Fuente: Elaboración propia

Aparentemente sí existe un plan para lograr los objetivos del área según lo indicado por el 83% del personal al pronunciarse estar de acuerdo, por su parte el 17 % indicó que no existe un plan de trabajo para lograr los objetivos del área de auditoria interna; este resultado quizá sea porque dentro del área existen tres direcciones que realizan auditorias especificas y quizá el porcentaje corresponde a una de las tres direcciones.

**Tabla 12. Objetivo a seguir para lograr el desarrollo del trabajo.**

<b>Mi jefe inmediato siempre me informa cual sera el objetivo a lograr en el desarrollo de mi trabajo.</b>	<b>% del personal de Auditoria Interna a Nivel Central.</b>
a) Si	61
b) No	39
Total:	100

Fuente: Elaboración propia.



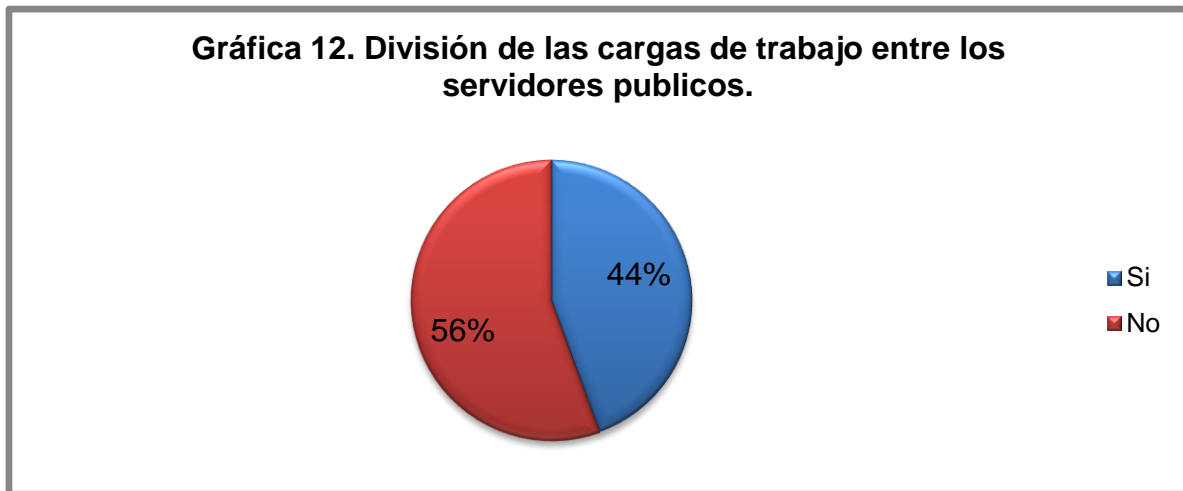
Fuente: Elaboración propia.

El 39 % del personal piensa que su jefe inmediato no le informa cual será el objetivo a seguir para lograr el desarrollo del trabajo, este punto es esencial dentro de cualquier organización ya que sí los jefes o mandos no indican que se espera de los trabajadores y de sus trabajos, se corre el riesgo que no se cumplan las metas en tiempo y forma de las actividades encomendadas, por su parte el 61 % indica que sí se le informa.

**Tabla 13. División de las cargas de trabajo entre los servidores públicos.**

<b>Todas las cargas de trabajo estan perfectamente divididas entre los compañeros del area.</b>	<b>% del personal de Auditoria Interna a Nivel Central.</b>
a) Si	44
b) No	56
Total:	100

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

Uno de los problemas que podemos observar en este ítem relacionado con las cargas de trabajo divididas entre los compañeros del área, es precisamente que únicamente contestaron positivo el 44% de los servidores públicos, menos de la mitad; lo que indica un porcentaje bajo, el 56 % se consideraría como inconforme en la división de cargas de trabajo, es importante conocer este punto ya que puede generar inconformidades y apatías que se verían reflejadas en el desempeño del área.

**Tabla 14. Funciones supervisadas por el jefe inmediato.**

<b>Todas las funciones que realizo siempre son supervisadas por mi jefe inmediato.</b>	<b>% del personal de Auditoria Interna a Nivel Central.</b>
a) Si	83
b) No	17
Total:	100

Fuente: Elaboración propia.



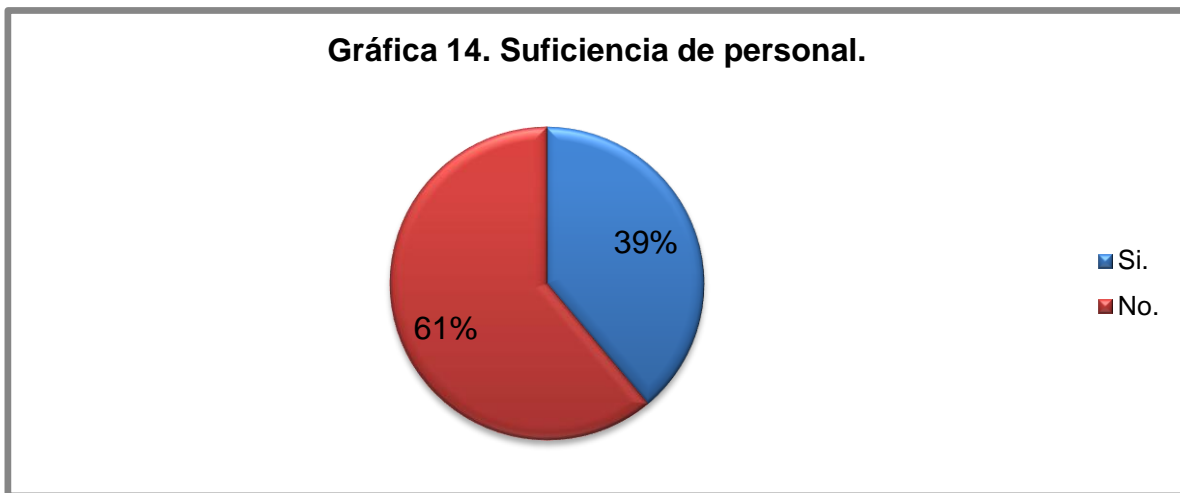
Fuente: Elaboración propia.

Al parecer sí existe la supervisión dentro de las áreas, ya que de acuerdo a los contestado al 83 % del personal dijo estar totalment de acuerdo, Solo habría que tener cuidado con el 17 % que dijo no esta de acuerdo en que las funciones que realiza sean supervisadas por su jefe inmediato.

**Tabla 15. Suficiencia de personal.**

<b>Creo que el personal es suficiente para llevar a cabo las funciones del area.</b>	<b>% del personal de Auditoria Interna a Nivel Central.</b>
a) Si	39
b) No	61
Total:	100

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

Por las actividades que se realizan en el área de auditoría, existe la problemática de que no se cuenta con el personal suficiente para llevar a cabo ciertas actividades, algunos servidores públicos tal vez estén realizando otras actividades extras a las que tal vez estén contratados, se puede apreciar al ver que el 39% de los servidores públicos dicen estar totalmente de acuerdo con la suficiencia de personal y un número mayor de servidores públicos que representa el 61% contestó estar en desacuerdo que no existe el suficiente personal.

**Tabla 16. Comunicación entre los servidores públicos.**

<b>La comunicacion con mi superior inmediato es frecuente.</b>	<b>% del personal de Auditoria Interna a Nivel Central.</b>
a) Si	89
b) No	11
Total:	100

Fuente: Elaboración propia



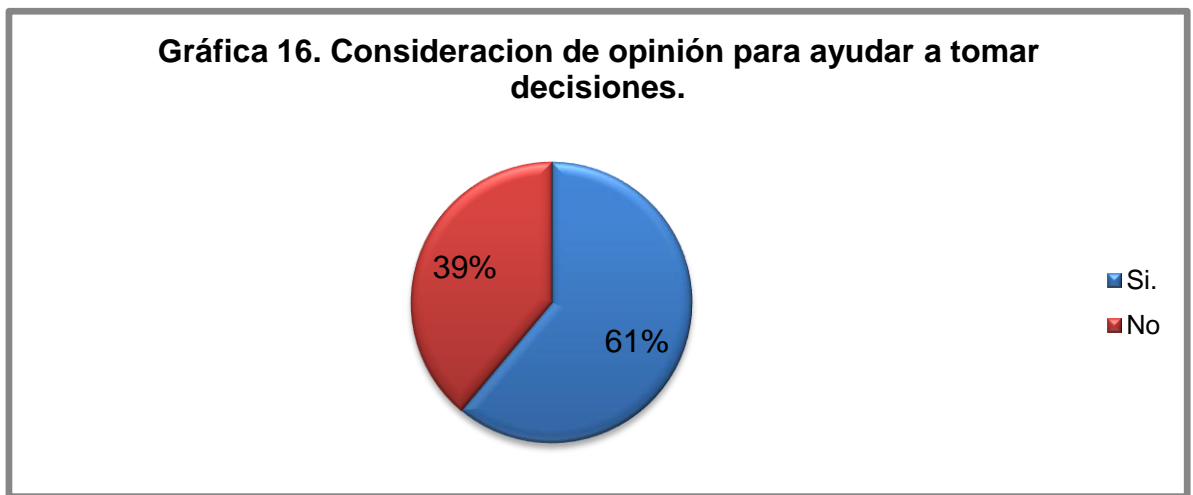
Fuente: Elaboración propia.

Para el caso de la comunicación frecuente entre los subordinados y sus superiores es positiva ya que el 89% piensa estar de acuerdo en que existe frecuentemente esa comunicación y el 11 % esta en desacuerdo que se realice esa comunicación frecuente, habría que considerar dentro de las recomendaciones el porque el personal aun cuando representa el 11% considera que no existe comunicación con su jefe inmediato; lo que con el tiempo podría desencadenarse en conflictos laborales.

**Tabla 17. Consideracion de opinión para ayudar a tomar decisiones.**

<b>Mi superior pide mi opinion para ayudar a tomar decisiones.</b>	<b>% del personal de Auditoria Interna a Nivel Central.</b>
1. Totalmente de acuerdo.	61
2. De acuerdo.	39
Total:	100

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia.

En este ítem relacionado con la opinión que en un momento dado pide el superior jerárquico para tomar alguna decisión; por una parte el 61% que representa más de la mitad de los servidores públicos dicen que se considera su opinión para la toma de decisiones, llama mucho la atención que el 39 % consideró que su jefe superior no pide su opinión para ayudar a tomar decisiones. Por lo anterior, se puede interpretar que un número considerable del personal no se siente tomado en cuenta, por lo que se debería fortalecer dicha comunicación.

**Tabla 18. Oportunidad en la información.**

<b>Recibo en forma oportuna la información que requiero para mi trabajo.</b>	<b>% del personal de Auditoria Interna a Nivel Central.</b>
a) Si	61
b) No	39
Total:	100

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

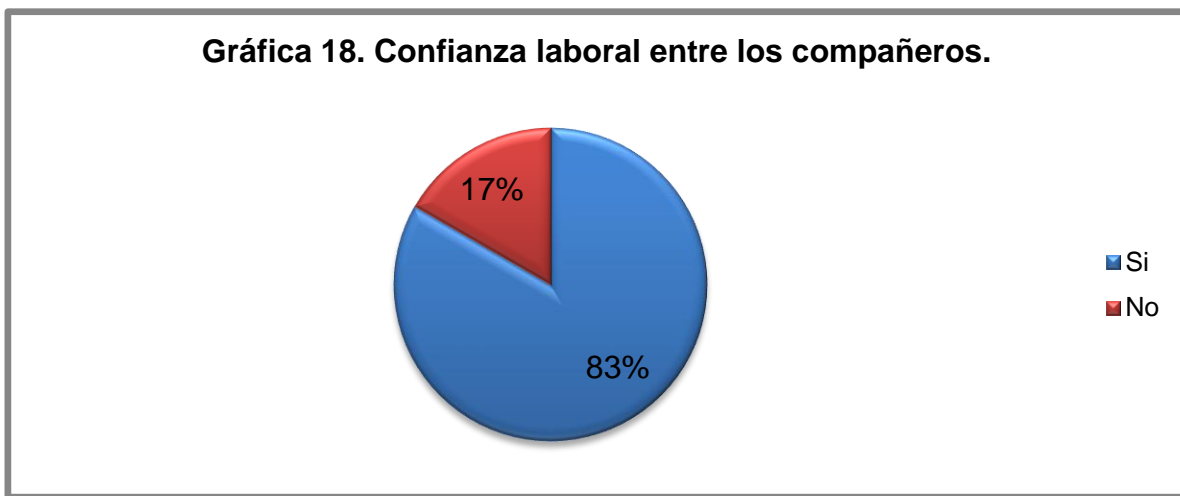
El 61% dice estar de acuerdo en recibir la información de forma oportuna para la realización de los trabajos, y el 39% esta en desacuerdo, estas respuestas es muy similar a las de la pregunta relacionada con la comunicación; por lo que se debera llevar a cabo canales de comunicación efectivos para cada área.



**Tabla 19. Confianza laboral entre los compañeros.**

<b>Tengo confianza del trabajo que realizan mis compañeros.</b>	<b>% del personal de Auditoria Interna a Nivel Central.</b>
a) Si	83
b) No	17
Total:	100

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

Este ítem indica que efectivamente sí existe confianza en los trabajos que se realizan dentro del área principalmente porque el 83 % que respondió positivo al afirmar estar de acuerdo, un 17 % considero que no, sería bueno identificar las necesidades de este grupo de personas para que puedan desarrollar su trabajo con confianza.

**Tabla 20. Conflictos laborales.**

He tenido algún conflicto laboral con mis compañeros del area.	% del personal de Auditoria Interna a Nivel Central.
a) Si	44
b) No	56
Total:	100

Fuente: Elaboración propia.



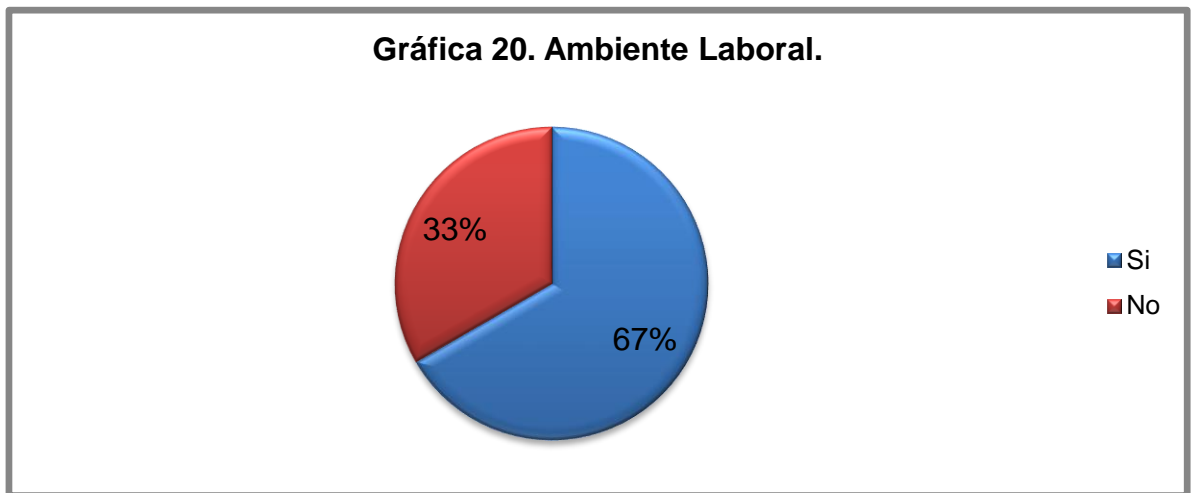
Fuente: Elaboración propia.

El 56 % dice no haber tenido algún conflicto con sus compañeros, pero un porcentaje significativo del 44% indica sí haber tenido un conflicto laboral; es necesario que se identifiquen las causas y las posibles soluciones porque al ser un área relativamente pequeña a nivel central este indicador podría incidir en el desempeño y funcionamiento del área.

**Tabla 21. Ambiente Laboral.**

<b>Percibo un ambiente laboral agradable.</b>	<b>% del personal de Auditoria Interna a Nivel Central.</b>
a) Si	67
b) No	33
Total:	100

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

El 67 % indico que sí percibe un ambiente laboral agradable; pero existe el 33% del personal que indicó que no; aunque la gran mayoría refleja sentirse bien, un porcentaje importante esta indicando conflictos que tal ves se relacionan con las preguntas antes señaladas.

**Tabla 22. Respeto del Superior Jerarquico hacia sus Subordinados.**

<b>Mi jefe inmediato se dirige a mi con respeto.</b>	<b>% del personal de Auditoria Interna a Nivel Central.</b>
a) Si	100
b) No	0
Total:	100

Fuente: Elaboración propia.



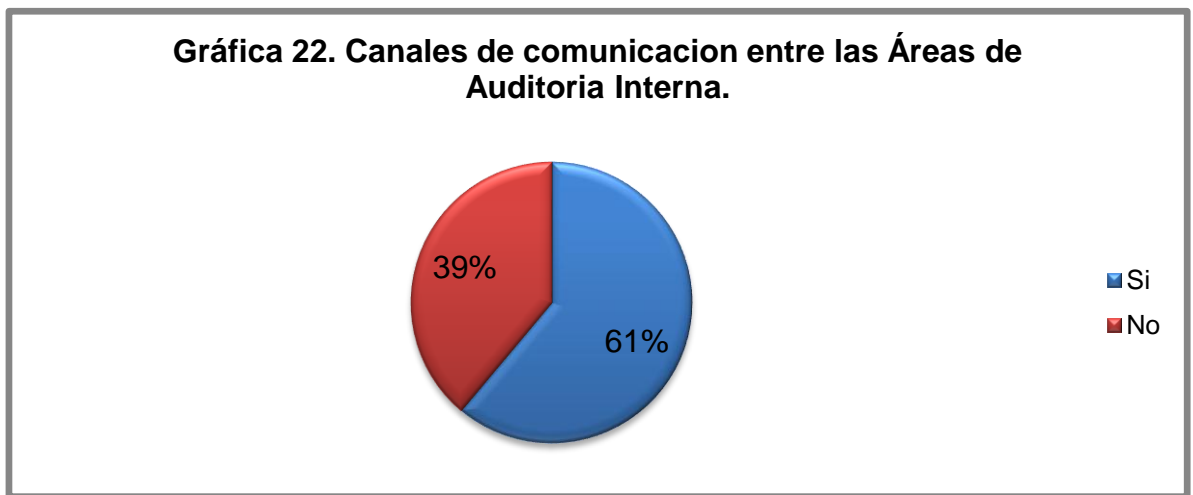
Fuente: Elaboracion propia.

Este es otro ítem que muestra una respuesta totalmente positiva ya que el 100% dice estar totalmente de acuerdo en que su jefe inmediato se dirige a el o ella con respeto, por lo que puede deducirse que los conflictos que se están desarrollando en el área están alejados de los mandos superiores; y se encuentran determinados en los compañeros de trabajo.

**Tabla 23. Canales de Comunicación entre las Areas de Auditoría Interna.**

<b>Estan establecidos los canales de comunicacion entre las diferentes areas de auditoria.</b>	<b>% del personal de Auditoria Interna a Nivel Central.</b>
a) Si	61
b) No	39
Total:	100

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

El 61% de los servidores públicos consideran estar de acuerdo en que están establecidos los canales de comunicación entre las tres áreas de auditoría interna, mientras que el 39% considera que no, esto indica que dentro de cada área como en su conjunto el área de auditoria interna tiene problemas de comunicación.

**Tabla 24. Trabajo en Equipo.**

<b>En mi àrea se trabaja en equipo.</b>	<b>% del personal de Auditoria Interna a Nivel Central.</b>
a) Si	89
b) No	11
Total:	100

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

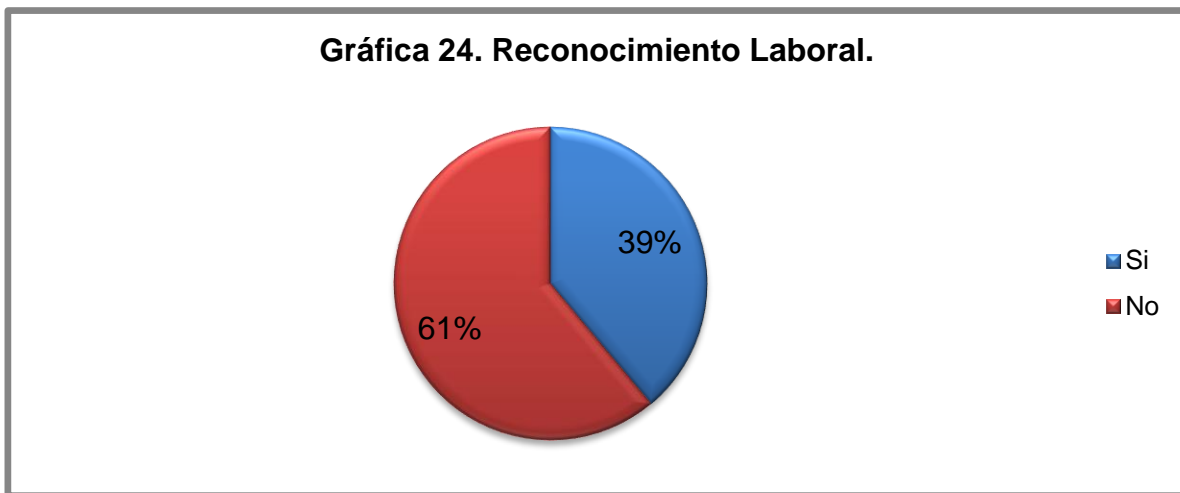
Únicamente el 89% del personal esta totalmente de acuerdo que en sú àrea se trabaje en equipo, por otro lado el 11%, considero que no se trabaja en equipo. Por lo que puede observarse la gran mayoría considera que se trabaja en equipo, existiendo algunos que indican no sentirse integrados a un equipo de trabajo.

#### 4.7.4 Interpretación del bloque Reconocimiento Laboral.

**Tabla 25. Reconocimiento Laboral.**

He recibido algún reconocimiento en público o en privado por mi trabajo.	% del personal de Auditoría Interna a Nivel Central.
a) Si	39
b) No	61
Total:	100

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia

En este ítem podría considerarse negativo ya que el 61% del personal dijo que no ha recibido algún reconocimiento en público o privado por su trabajo; lo que podría ocasionar apatía y mal desempeño; al no ser un aliciente que genere productividad dentro del área, y el 39% de los servidores públicos dicen estar totalmente de acuerdo en que ha recibido algún reconocimiento, quizá una de las tres áreas este mostrando apatía.

**Tabla 26. Reconocimiento a un compañero.**

<b>Me gustaría que otro compañero fuera reconocido por su desempeño.</b>	<b>% del personal de Auditoria Interna a Nivel Central.</b>
a) Si	78
b) No	22
Total:	100

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

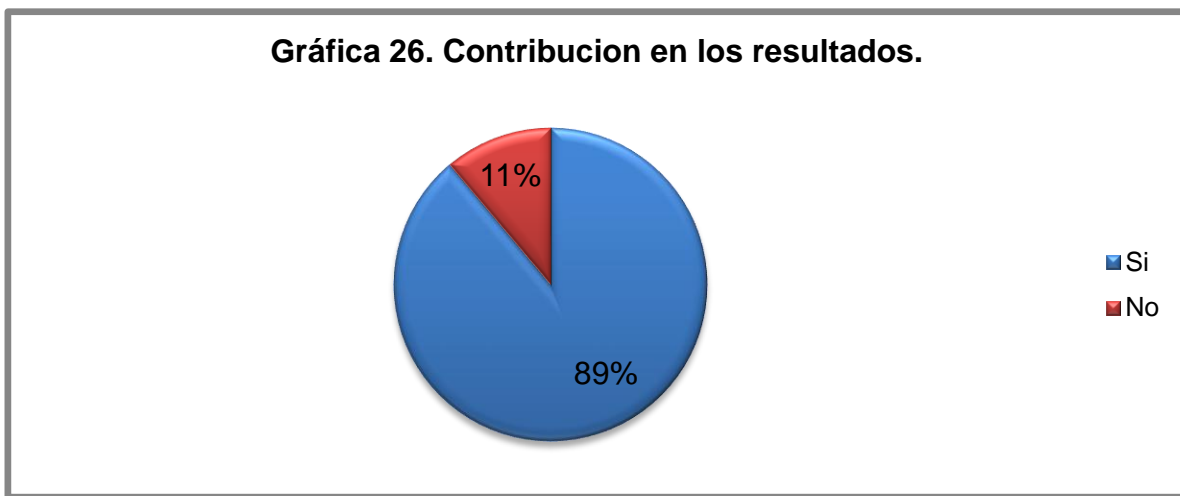
A la gran mayoría le gustaría que otro compañero fuera reconocido por su desempeño laboral, así lo considera un 78% que dice estar de acuerdo sin embargo podría tomarse como un poco de apatía por parte de los servidores públicos al indicar que no representando un 22%.



**Tabla 27. Contribucion en los resultados.**

<b>Conozco perfectamente cual ha sido mi contribucion en los resultados de mi area de trabajo.</b>	<b>% del personal de Auditoria Interna a Nivel Central.</b>
a) Si	89
b) No	11
Total:	100

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

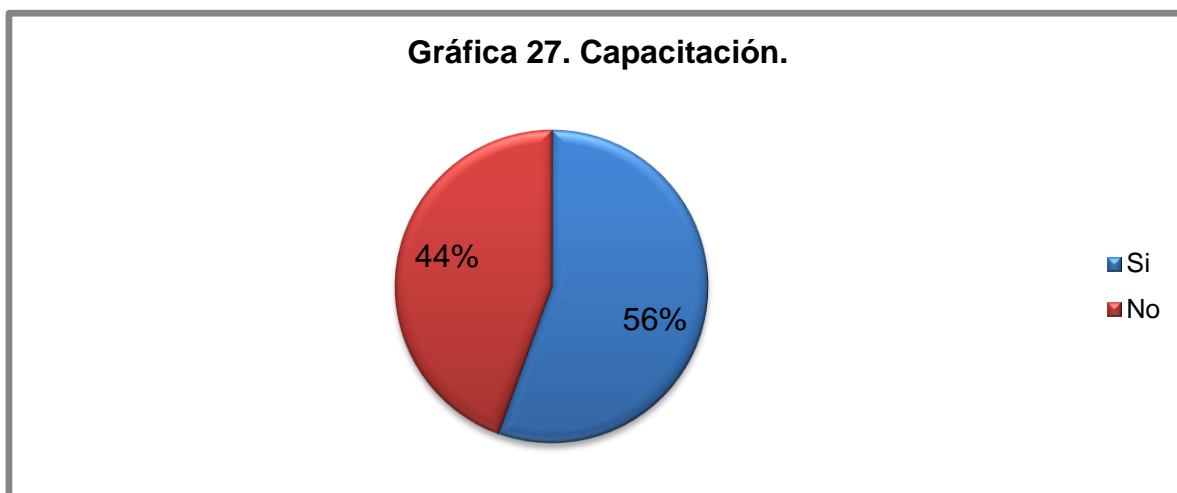
El 89% del personal dijo conocer cual ha sido su contribución en los resultados de su área de trabajo; y unicamente el 11% considero que no, esto se da principalmente porque el personal cual es su contribución en el éxito del área y porque los superiores jerárquicos no hacen ver lo bueno que se obtuvo durante las auditorias.

#### 4.7.5 Interpretación del bloque Desarrollo Profesional y Personal.

**Tabla 28. Capacitación.**

La capacitación que he recibido es acorde a las funciones que realizo.	% del personal de Auditoría Interna a Nivel Central.
a) Si	56
b) No	44
Total:	100

Fuente: Elaboración propia.



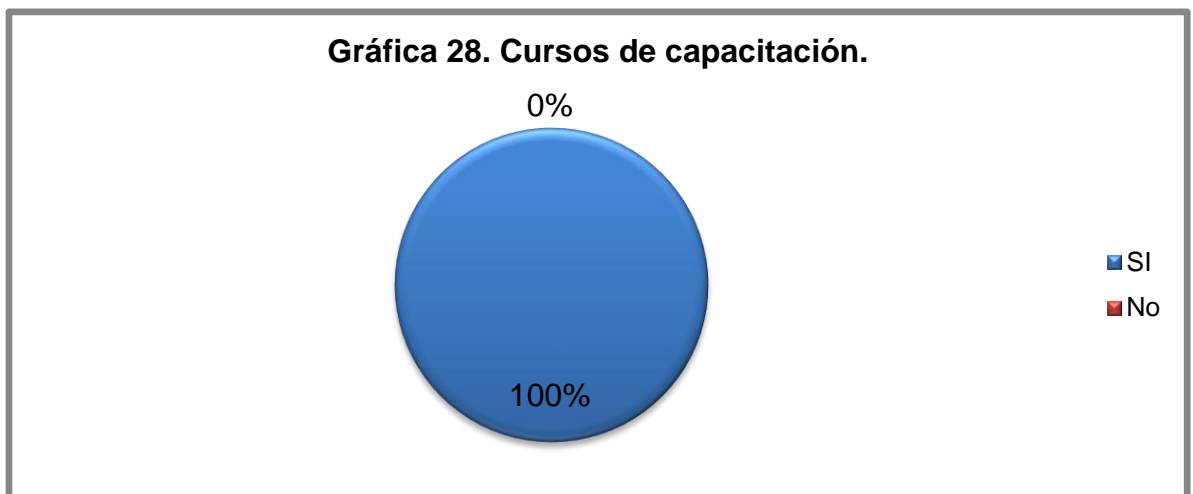
Fuente: Elaboración propia.

En cuestión de capacitación la opinión del personal casi se encuentra dividida, por una parte el 56 % dice estar de acuerdo en que la capacitación que ha recibido es acorde a las funciones que realiza, seguido de un 44% al indicar que no, de este reactivo es necesario considerarlo ya que es un rubro importante para el desempeño laboral y personal de los trabajos de los servidores públicos dentro del área porque se van resagando los conocimientos.

**Tabla 29. cursos de capacitación .**

<b>Me gustaria que los cursos de capacitacion fueran especificos a mis funciones.</b>	<b>% del personal de Auditoria Interna a Nivel Central.</b>
a) Si	100
b) No	0
Total:	100

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboracion propia

Una de las mejoras estarían orientadas a los cursos específicos que el personal de auditoria recibe durante el año, ya que aunque se deben cumplir con requisito oficial de 40 horas al año, la mayoría de las veces los cursos son reiterados y no enfocados a los temas que desempeñan los servidores públicos en el ámbito de sus funciones. Por lo que se hace necesario contar con un programa de capacitación idóneo a las funciones realizadas, esto lo demuestra al responder positivo el 100%.

**Tabla 30. Candidatos a vacantes en el área.**

<b>Cuando hay una vacante primero se busca dentro del area de auditoria al posible candidato.</b>	<b>% del personal de Auditoria Interna a Nivel Central.</b>
a) Si	39
b) No	61
Total:	100

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia

Los resultados de este reactivo podría llegar a resultar sensible para la opinión de los trabajadores del área como se muestra en la tabla 30, y grafica 29, ya que muestra un poco de inconformidad derivado de que el 61% considera que cuando existe una vacante para promoción al personal, no se busca dentro del área de auditoria al posible candidato a ocuparla, y el 39% dijo que sí, tal ves porque ese personal ya recibió algún tipo de promoción.

**Tabla 31. Satisfacción en el área de trabajo.**

<b>Estoy Contento (a) en mi area de trabajo.</b>	<b>% del personal de Auditoria Interna a Nivel Central.</b>
a) Si	83
b) No	17
Total:	100

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

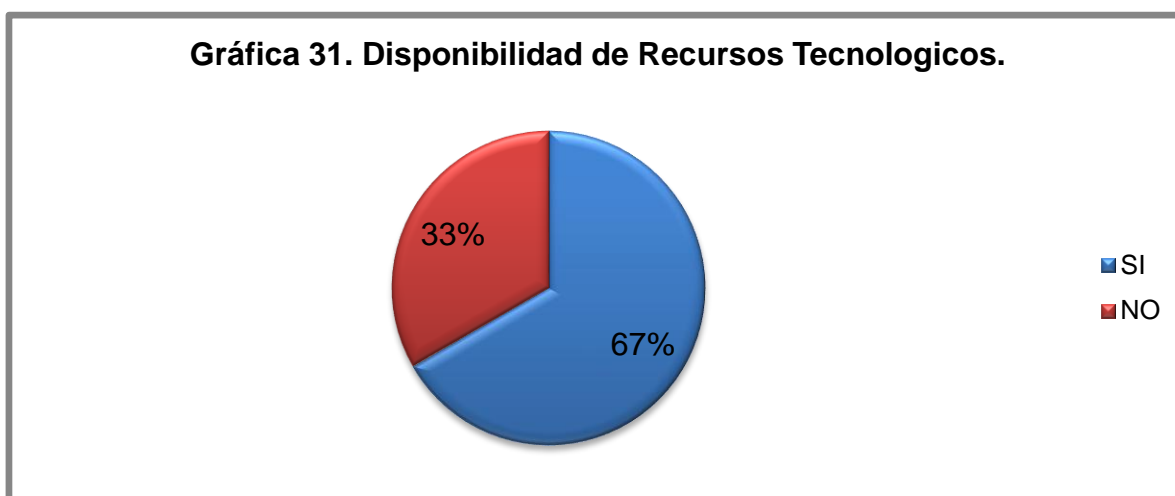
Aun cuando la respuesta al reactivo anterior, muestra un poco de inconformidad realacionada con las promociones laborales, el 83 % esta totalmente de acuerdo en responder que esta contenta (o) en su área de trabajo, seguido de un 17 % que señalo no estar de acuerdo.

#### 4.7.6 Interpretación del bloque Disponibilidad de Recursos.

**Tabla 32. Disponibilidad de Recursos Tecnológicos.**

Cuento con el equipo tecnologico indicado para el desarrollo de mis actividades.	% del personal de Auditoria Interna a Nivel Central.
a) Si	67
b) No	33
Total:	100

Fuente: Elaboración propia.



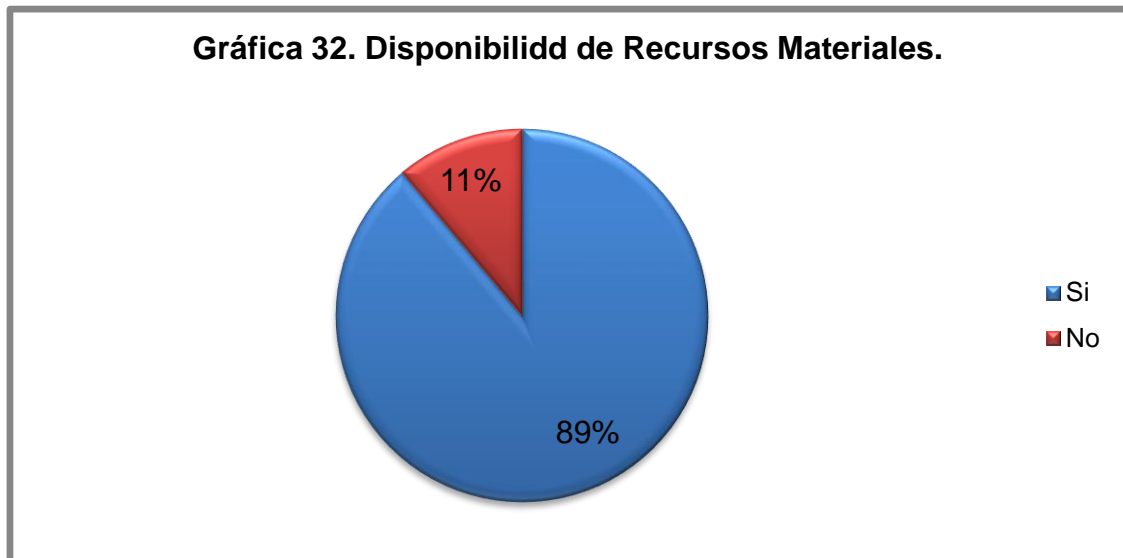
Fuente: Elaboración propia.

Para el 33% del personal considera que no contar con el material tecnológico para el desarrollo de las actividades y el 67% dice estar de acuerdo, existiendo una diferencia entre el personal al contar la gran mayoría con el equipo tecnológico; pero otro porcentaje importante no cuenta con dicho equipo.

**Tabla 33. Disponibilidad de Recursos Materiales.**

<b>Cuento con el material que requiero para hacer en tiempo y forma mi trabajo.</b>	<b>% del personal de Auditoria Interna a Nivel Central.</b>
a) Si	89
b) No	11
Total:	100

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

El 89 % del personal cuenta con el material para hacer el trabajo en tiempo y forma seguido de un 11 % que dice no contar.

# **CAPÍTULO V.**



## **5.1 Propuesta de un Manual de Organización del Área de Auditoría Interna del Órgano Interno de Control en la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.**

Para llevar a cabo la elaboración de la presente propuesta, se realizó el análisis a los perfiles actuales con los que se cuentan para cada plaza del Área de Auditoría Interna del Órgano Interno de Control en la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación; así mismo, como no existe dicho manual vigente y actualizado, se llevó a cabo el comparativo de cuatro las funciones señaladas en el Manuales de Organización del área de auditoría interna de los órganos internos de control en la Secretaría de Desarrollo Social, Secretaría de Comunicaciones y Transportes, Secretaría de Educación Pública y Secretaría de Turismo, ya que existe evidencia de contar con dicho documento normativo. También, se consideró el formato que fue llenado y comentado con cada Servidor Público del Área de Auditoría Interna en el OIC en SAGARPA a nivel central; donde indicó cada uno de ellos las funciones que realiza.

Del mismo modo, también fue considerada la Guía de Elaboración de Manuales de Organización de las Unidades Responsables de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, emitida por la Dirección General de Administración y Desarrollo de Recursos Humanos de la Secretaría, lo anterior, para estar a la par con los Manuales de las demás áreas.

Por lo anterior, se muestra la propuesta de elaboración del Manual de Organización del Área de Auditoría Interna del Órgano Interno de Control en la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación:





# SAGARPA



SECRETARÍA DE AGRICULTURA,  
GANADERÍA, DESARROLLO RURAL,  
PESCA Y ALIMENTACIÓN

MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE  
AUDITORÍA INTERNA DEL ÓRGANO INTERNO DE  
CONTROL

DICIEMBRE 2014



	<p style="text-align: center;">MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA</p>		Pág. 2	
			Fecha de Elaboración	
			Mes	Año
			12	2014

MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE  
AUDITORÍA INTERNA DEL ÓRGANO INTERNO  
DE CONTROL EN LA SECRETARÍA DE  
AGRICULTURA, GANADERÍA, DESARROLLO  
RURAL, PESCA Y ALIMENTACIÓN.

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA</b>		<b>Pág. 3</b>	
			Fecha de Elaboración	
			Mes	Año
			12	2014

## Índice

	Página
I. Introducción .....	4
II. Antecedentes .....	5
III. Marco Jurídico Administrativo.....	7
IV. Atribuciones .....	14
V. Misión .....	16
VI. Visión .....	16
VII. Estructura Orgánica .....	17
VIII. Organigrama .....	18
IX. Objetivo y Funciones .....	19
X. Glosario de Términos .....	70
XI. Hoja de Autorización .....	71
XII. Anexo .....	72

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA</b>		Pág. 4	
			Fecha de Elaboración	
			Mes	Año
			12	2014



## I. Introducción

El presente Manual de Organización contiene aspectos específicos de los Objetivos y Funciones del Área de Auditoría Interna del Órgano Interno de Control en la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación a partir de las atribuciones conferidas a los Titulares de los Órganos Internos de Control en el Artículo 79, del Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública, última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 3 de agosto del 2011. Así mismo, de acuerdo a lo señalado en Artículo 19, de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal donde se establece la obligación de mantener actualizados los Manuales de Organización y Procedimientos.

El propósito del Manual es documentar la Organización del Área de Auditoría Interna de del Órgano Interno de Control del para que sirva como guía tanto para el personal de nuevo ingreso como para el que ya se encuentra laborando en el Área de Auditoría Interna, destacando el aporte que cada uno de los puestos a fin de delimitar su responsabilidad, resaltando los niveles de autoridad y responsabilidad, así como los canales de comunicación y coordinación.

En el Manual se menciona el Marco Jurídico-Administrativo por el cual se rige su actuar; Además se señalan las atribuciones conferidas por el Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública, la Misión y Visión, su Estructura Orgánica Autorizada, el Organigrama que refleja los niveles jerárquicos y las líneas de mando, los Objetivos y Funciones de cada una de las plazas que la conforman, el Glosario de términos de uso técnico propios de la operación, la Hoja de Autorización en la que se señala la emisión de este documento y los Anexos en los que se señala el Directorio de contactos.

Es así como, este Manual constituye un instrumento de gran utilidad para la toma de decisiones el programa de trabajo del Área de Auditoría Interna, además de facilitar los sistemas de trabajo y la adecuación de funciones, de forma tal que siempre sean encaminadas a contribuir con los objetivos generales del Órgano Interno de Control y de la Secretaría de la Función Pública de la que dependen los Órganos Internos de Control normativamente y de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación



	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA</b>		Pág. 5	
			Fecha de Elaboración	
			Mes	Año
			12	2014

## II. Antecedentes.

De acuerdo al Decreto de Reformas y Adiciones a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal en publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 29 de 12 de 1982, se da el origen de la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, hoy Secretaría de la Función Pública, con el propósito de dotar a esta Secretaría de las funciones de control y evaluación global de la gestión pública.

El primer Reglamento Interior de dicha Secretaría, se publicó en el Diario Oficial de la Federación El 19 de 12 de 1983, el cual fue reformado por Decreto Presidencial publicado por el mismo medio oficial el día 30 de julio de 1985. Dicho Reglamento interior ha tenido diversas reformas y adiciones publicadas en el Diario Oficial de la Federación los días 26 y 27 de febrero de 1991, 27 de julio de 1993, 5 de agosto de 1993, 19 de abril de 1994, 29 de septiembre de 1997, 4 de septiembre de 2000, 15 de abril de 2009 y última reforma del 3 de agosto de 2011.

Bajo este contexto se modificó el nombre de la Dependencia para denominarse, Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo. En el Artículo 37 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal dispuso que correspondía a la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, entre otros, el despacho en el orden administrativo, de los asuntos siguientes: desarrollo administrativo integral en dependencias y entidades; normatividad en materia de adquisiciones, servicios, obra pública y bienes muebles; conducción de la política inmobiliaria federal; Administración de los bienes inmuebles. Y con la finalidad de cumplir cabalmente a las nuevas responsabilidades que la ley otorgó a la Secretaría, el Ejecutivo Federal expidió el Reglamento Interior de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, el 12 de abril de 1995, en el Diario Oficial de la Federación, en la cual modifica la estructura orgánica de la Dependencia y distribuye su competencia entre sus unidades administrativas, conforme a lo dispuesto por el artículo 18 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

	<p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA</b></p>		Pág. 6	
			Fecha de Elaboración	
			Mes	Año
			12	2014

El 24 de diciembre de 1996, se realizaron reformas a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Ley Federal de las Entidades Paraestatales y Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos para dotar a las contralorías internas de la autonomía que requería la función de control.



Por su parte, los Antecedentes Históricos de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación se remontan al 2 de diciembre del año de 1842, cuando el entonces presidente Nicolás Bravo decretó la creación de la que fue la Dirección General de Industria, una entidad inscrita en lo que era el Ministerio de Relaciones Exteriores e Interiores, fue en aquella área administrativa en la que se instituyó un departamento encargado de las funciones relacionadas con el fomento agropecuario.

El 28 de abril de 1853, durante el gobierno de Don Manuel María Lombardini, se creó el Ministerio de Fomento, Colonización, Industria y Comercio, instancia en la que se ventilaban los asuntos relacionados con el fomento agropecuario, la colonización y la irrigación.

Sería hasta 1891, cuando se promulgó la Ley de Secretarías de Estado y con ello surgiría la Secretaría de Fomento, dependencia a la que se le adjudicaron las funciones administrativas inherentes con las actividades agropecuarias, de ubicación de las colonias y de obras de riego.

En 1917, se adicionaron a la Secretaría de Fomento funciones complementarias en áreas de dotación de tierras y el fraccionamiento de latifundios. En diciembre de aquel mismo año, la Secretaría de Fomento cambiaría su denominación por la de Secretaría de Agricultura y Fomento, en esa misma época se le encomendó a la nueva dependencia la función de la restitución de tierras.

El 22 de marzo de 1934, el presidente Lázaro Cárdenas transfiere al recién creado Departamento Agrario las funciones relativas al reparto de tierras y, el 7 de diciembre de 1946, el Presidente Miguel Alemán anuncia la creación de la que sería la Secretaría de Agricultura y Ganadería.

	<p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA</b></p>		<b>Pág. 7</b>	
			Fecha de Elaboración	
			Mes	Año
			12	2014

Fue en 1976, cuando José López Portillo, al fusiona las Secretarías de Recursos Hidráulicos y la de Agricultura y Ganadería, surgiría la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos. Posteriormente, en 1995, la Secretaría cambiaría su denominación por la de Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural, ya que los asuntos relacionados con los recursos hidráulicos pasó a ser competencia de la recién creada Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca.

Conforme a la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado emitida en diciembre de 1958, bajo la administración de Adolfo López Mateos, la primera de las atribuciones legales de la Secretaría de Agricultura y Ganadería es la de: "planear, fomentar y asesorar técnicamente la producción agrícola, ganadera, avícola, apícola y forestal en todos sus aspectos".

### **III. Marco Jurídico-Administrativo.**



#### **Disposiciones Constitucionales**

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.  
D.O.F. 05-II-1917 y sus reformas y adiciones.



#### **Leyes**

- Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado. Reglamentaria del Apartado "B" del Artículo 123 Constitucional.  
D.O.F. 28-XII-1963 y sus reformas y adiciones.
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.  
D.O.F. 29-XII-1976 y sus reformas y adiciones.
- Ley de Planeación.  
D.O.F. 05-I-1983 y sus reformas y adiciones.
- Ley del Servicio de la Tesorería de la Federación.  
D.O.F. 31-XII-1985 y sus reformas y adiciones.



	<p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA</b></p>		Pág. 8	
			Fecha de Elaboración	
			Mes	Año
			12	2014



- Ley Federal de las Entidades Paraestatales.  
D.O.F. 14-V-1986 y sus reformas y adiciones.
- Ley Federal de Procedimiento Administrativo.  
D.O.F. 04-VIII-1994 y sus reformas y adiciones.
- Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.  
D. O. F. 04-I-2000 y sus reformas y adiciones.
- Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas.  
D.O.F. 04-I-2000 y sus reformas y adiciones.
- Ley de Fiscalización Superior de la Federación.  
D.O.F. 29-XIII-2000.
- Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos.  
D.O.F. 13-III-2002 y sus reformas y adiciones.
- Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.  
D.O.F. 05-VII-2010 y sus reformas y adiciones.
- Ley Federal para la Administración y Enajenación de Bienes del Sector Público.  
D.O.F. 19-XII-2002 y sus reformas y adiciones.
- Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.  
D.O.F. 10-IV-2003 y sus reformas y adiciones.
- Ley de Desarrollo Rural Sustentable.  
D.O.F. 07-XII-2001 y sus reformas y adiciones.
- Ley General de Bienes Nacionales.  
D.O.F. 20-V-2004 y sus reformas y adiciones.
- Ley Federal de Responsabilidad Patrimonial del Estado.  
D.O.F. 31-XII-2004 y sus reformas y adiciones.
- Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.  
D.O.F. 30- III-2006 y sus reformas y adiciones.
- Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.  
D.O.F. 31-III-2007 y sus reformas y adiciones.

	<p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA</b></p>		Pág. 9	
			Fecha de Elaboración	
			Mes	Año
			12	2014

- Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación.  
D.O.F. 29-V-2009 y sus reformas y adiciones.
- Ley Federal de Archivos.  
D.O.F. 23-I-2012 y sus reformas y adiciones.
- Ley Federal Anticorrupción en Contrataciones Públicas.  
D.O.F. 11-VI-2012 y sus reformas y adiciones.



### **Códigos**

- Código Civil Federal.  
D.O.F. 26-V-1928 y sus reformas y adiciones.
- Código Penal Federal.  
D.O.F. 14-VIII-1931 y sus reformas y adiciones.
- Código Federal de Procedimientos Penales.  
D.O.F.30-VIII-1934 y sus reformas y adiciones.
- Código Federal de Procedimientos Civiles.  
D.O.F. 24-II-1943 y sus reformas y adiciones.
- Código Fiscal de la Federación.  
D.O.F. 31-XII-1981 y sus reformas y adiciones.

	<p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA</b></p>		<b>Pág. 10</b>	
			Fecha de Elaboración	
			Mes	Año
			12	2014

## Reglamentos



- Reglamento de la Ley de Entidades Paraestatales  
D.O.F.26-I-1990 y sus reformas y adiciones.
- Reglamento de la Ley del Servicio de Tesorería de la Federación.  
D.O.F. 15-III-1999 y sus reformas y adiciones.
- Reglamento de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.  
D.O.F. II-VI-2003 y sus reformas y adiciones.
- Reglamento de la Ley Federal para la Administración y Enajenación de Bienes del Sector Público.  
D.O.F. 17-VI-2003 y sus reformas y adiciones
- Reglamento de la Ley General de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.  
D.O.F. 04-IX-2009.
- Reglamento de la Ley de Desarrollo Rural Sustentable en Materia de Organismos, Instancias de Representación, Sistemas y Servicios Especializados.  
D.O.F. 05-X-2004 y sus reformas y adiciones.
- Reglamento de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.  
D.O.F. 28- VI-2006 y sus reformas y adiciones.
- Reglamento Interior del Instituto Federal de Acceso a la Información Pública.  
D.O.F. 02-V-2007 y sus reformas y adiciones.
- Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.  
D.O.F. 06-IX-2007 y sus reformas y adiciones
- Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública.  
D.O.F. 15-IV-2009 y sus reformas y adiciones.
- Reglamento Interior de la Auditoría Superior de la Federación.  
D.O.F. 26-VIII-2009.

	<p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA</b></p>		<b>Pág. 11</b>	
			Fecha de Elaboración	
			Mes	Año
			12	2014

- Reglamento del Código Fiscal de la Federación.  
D.O.F. 07-XII-2009 y sus reformas y adiciones.
- Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.  
D. O. F. 28-VII-2010 y sus reformas y adiciones.
- Reglamento de la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas.
- D.O.F. 28-VII-2010 y sus reformas y adiciones.
- Reglamento Interior de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.  
D.O.F. 25-IV-2012 y sus reformas y adiciones.

### **Decretos**



- Decreto por el que se establece el Calendario Oficial.  
D.O.F. 06-X-1993 y sus reformas y adiciones
- Decreto por el que se aprueba el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018.  
D.O.F. 20-V-2013 y sus reformas y adiciones
- Decreto que establece las medidas para el uso eficiente, transparente y eficaz de los recursos públicos, y las acciones de disciplina presupuestaria en el ejercicio del gasto público, así como para la modernización de la Administración Pública Federal.  
D.O.F. 10-XII-2012 y sus reformas y adiciones.
- Decreto del Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio fiscal correspondiente.
- Decreto por el que se crea el Sistema Integral de Información de Padrones de Programas Gubernamentales.  
D.O.F. 12-I-2006 y sus reformas y adiciones.

	<p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA</b></p>		Pág. 12	
			Fecha de Elaboración	
			Mes	Año
			12	2014

- Decreto que establece las medidas de austeridad y disciplina del gasto de la Administración Pública Federal.  
D.O.F. 12-I-2006 sus reformas y adiciones.

### Acuerdos

- Acuerdo por el que se establecen las Disposiciones Generales para la Realización de Auditorías, Revisiones y Visitas de Inspección.  
D.O.F. 12-VII-2010 y sus modificaciones.
- Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones Generales para la Transparencia y los Archivos de la Administración Pública Federal y el Manual Administrativo de Aplicación General en las materias de Transparencia y de Archivos.  
D.O.F. 12-VII-2010 y sus modificaciones.
- Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en materia de Planeación, Organización y Administración de los Recursos Humanos, y se expide el Manual Administrativo de Aplicación General en dicha materia.  
D.O.F. 12-VII-2010 y sus modificaciones.
- Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en materia de Control Interno y se expide el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno.  
D.O.F. 12-VII-2010 y sus modificaciones.
- Acuerdo por el que se emite el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Transparencia.  
D.O.F. 12-VII-2010 y sus modificaciones.
- Acuerdo por el que se expide el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Tecnologías de la Información y Comunicaciones.

	<p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA</b></p>		<b>Pág. 13</b>	
			Fecha de Elaboración	
			Mes	Año
			12	2014

- D.O.F. 13-VII-2010 y sus modificaciones.
- Acuerdo por el que se expide el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Recursos Financieros  
D.O.F. 15-VII-2010 y sus modificaciones.
  - Acuerdo por el que se establecen las disposiciones en Materia de Recursos Materiales y Servicios Generales  
D.O.F. 16-VII-2010 y sus modificaciones.
  - Acuerdo por el que se expide el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.  
D.O.F. 09-VIII-2010 y sus modificaciones.
  - Acuerdo por el que se expide el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas.  
D.O.F. 09-VIII-2010 y sus modificaciones.
  - Acuerdo por el que se expide el Clasificador por Objeto del Gasto para la Administración Pública Federal.  
D.O.F. 28-XII-2010 y sus modificaciones.
  - Acuerdo por el que se adscriben orgánicamente las unidades administrativas a que se refiere el Reglamento Interior de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.  
D.O.F. 25-V-2012 y sus modificaciones.

#### **Acuerdos relativos Programas sujetos a Reglas de Operación**

- Acuerdo por el que se dan a conocer las Reglas de Operación de los Programas de la Secretaría de Agricultura, Ganadería Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.  
  
D.O.F. 11-II-2013 y sus reformas y adiciones.

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA</b>		<b>Pág. 14</b>	
			Fecha de Elaboración	
			Mes	Año
			12	2014

## Manuales



- Manual de Organización General de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. D.O.F. 27-XI-2012 y sus modificaciones.

## Lineamientos

- Lineamientos Generales para la Formulación de los Programas de Trabajo de los Órganos Internos de Control del ejercicio correspondiente.

## IV. Atribuciones

Del Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública, última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 03 de agosto del 2011.- Los titulares de las áreas de responsabilidades, auditoría y quejas de los órganos internos de control tendrán, en el ámbito de la dependencia, de sus órganos desconcentrados o entidad en la que sean designados o de la Procuraduría, sin perjuicio de las que corresponden a los titulares de dichos órganos, las siguientes facultades:



	<p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA</b></p>		Pág. 15	
			Fecha de Elaboración	
			Mes	Año
			12	2014

## Fracción II.- Titulares de las Áreas de Auditoría:

### a) De Auditoría Interna:

1. Ordenar y realizar, por sí o en coordinación con las unidades administrativas de la Secretaría u otras instancias externas de fiscalización, las auditorías y visitas de inspección que les instruya el titular del órgano interno de control, así como suscribir el informe correspondiente y comunicar el resultado de dichas auditorías y visitas de inspección al titular del órgano interno de control, a la Secretaría y a los responsables de las áreas auditadas;
2. Ordenar y realizar por sí o en coordinación con las unidades administrativas de la Secretaría o con aquellas instancias externas de fiscalización que se determine, las auditorías, revisiones y visitas de inspección que se requieran para determinar si las dependencias, las entidades y la Procuraduría, cumplen con la normatividad, programas y metas establecidos e informar los resultados a los titulares de las mismas, y evaluar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de sus objetivos, además de proponer las medidas preventivas y correctivas que apoyen el logro de sus fines, aprovechar mejor los recursos que tiene asignados, y que el otorgamiento de sus servicios sea oportuno, confiable y completo;
3. Vigilar la aplicación oportuna de las medidas correctivas y recomendaciones derivadas de las auditorías o revisiones practicadas, por sí o por las diferentes instancias externas de fiscalización;
4. Requerir a las unidades administrativas de las dependencias, las entidades y la Procuraduría la información, documentación y su colaboración para el cumplimiento de sus funciones y atribuciones;
5. Proponer al titular del órgano interno de control las intervenciones que en la materia se deban incorporar al programa anual de trabajo de dicho órgano;
6. Llevar los registros de los asuntos de su competencia y expedir las copias certificadas de los documentos que obren en sus archivos, y
7. Las demás que las disposiciones legales y administrativas le confieran y las que le encomienden el Secretario y el titular del órgano interno de control correspondiente;





	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA</b>		Pág. 16	
			Fecha de Elaboración	
			Mes	Año
			12	2014

## V. Misión.

Contribuir a que las Áreas de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación sigan manteniendo la confianza y credibilidad de la sociedad, mediante la correcta transparencia en la aplicación de los recursos.

## VI. Visión.

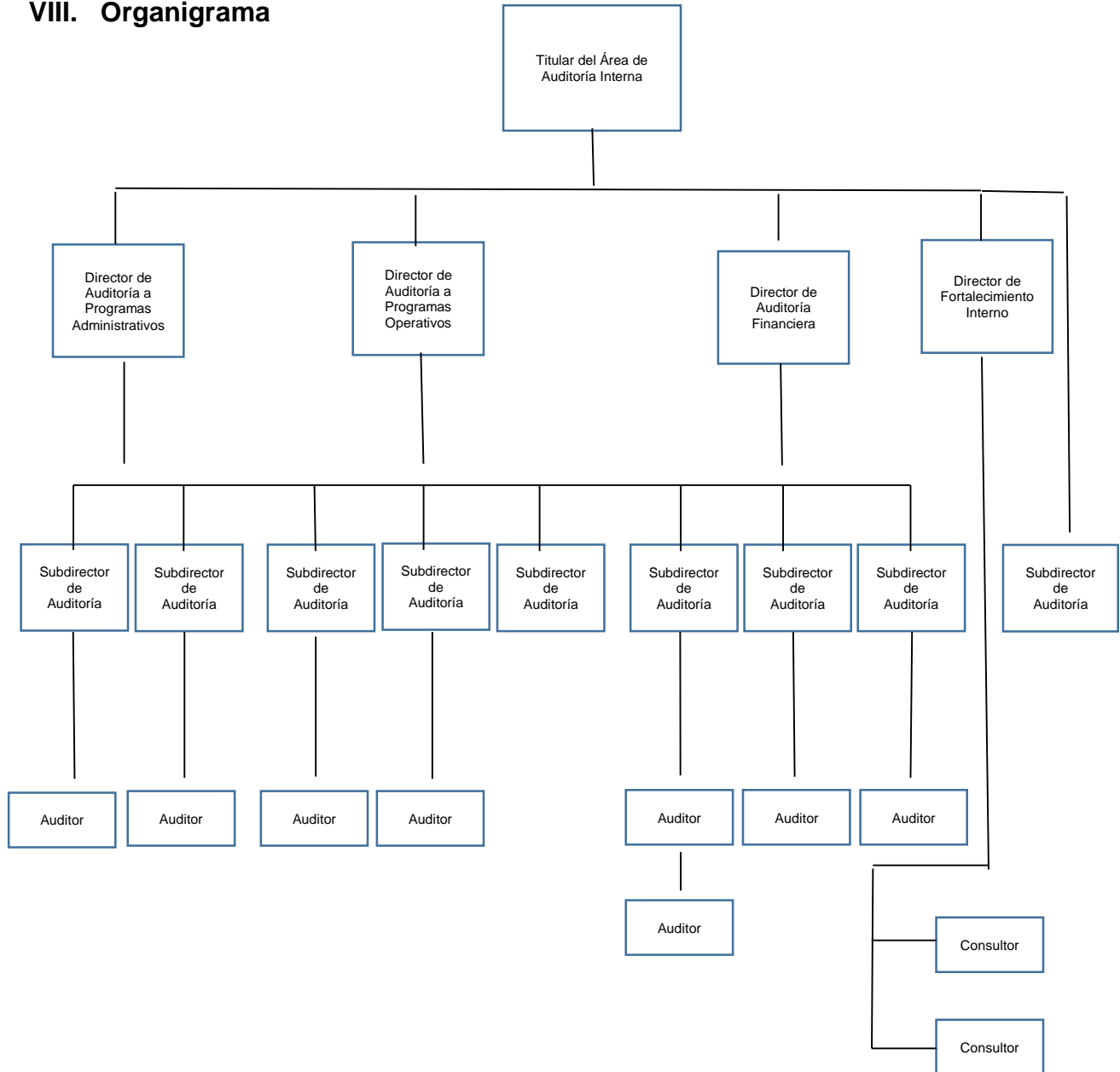
Contribuir al abatimiento de los posibles actos de corrupción en las diferentes Áreas de de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación; así como a la transparencia en su gestión y el desempeño honesto, eficaz y eficiente de los recursos.



	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA</b>		Pág. 17	
			Fecha de Elaboración	
			Mes	Año
			12	2014

## **VII. Estructura Orgánica.**

- 114.2 Titular del Área de Auditoría Interna
  - 114.2.01 Director de Auditoría a Programas Administrativos
    - 114.2.01.01 Subdirector de Auditoría
      - 114.2.01.01.01 Auditor
      - 114.2.01.02 Subdirector de Auditoría
        - 114.2.01.02.01 Auditor
    - 114.2.02 Director de Auditoría a Programas Operativos
      - 114.2.02.01 Subdirector de Auditoría
        - 114.2.02.01.01 Auditor
        - 114.2.02.02 Subdirector de Auditoría
          - 114.2.02.02.01 Auditor
          - 114.2.02.03 Subdirector de Auditoría
      - 114.2.03 Director de Auditoría Financiera
        - 114.2.03.01 Subdirector de Auditoría
          - 114.2.03.01.01 Auditor
          - 114.2.03.01.02 Auditor
          - 114.2.03.02 Subdirector de Auditoría
            - 114.2.03.02.01 Auditor
            - 114.2.03.03 Subdirector de Auditoría
              - 114.2.03.03.01 Auditor
          - 114.2.04 Director de Fortalecimiento Interno
            - 114.2.04.01 Consultor
            - 114.2.04.02 Consultor
            - 114.2.05 Subdirector de Auditoría Interna

### VIII. Organigrama



	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA</b>		Pág. 19	
			Fecha de Elaboración	
			Mes	Año
			12	2014

## IX. Objetivo y Funciones.

### 114.2 Titular del Área de Auditoría Interna

Según lo señalado en la Fracción II, del Artículo 80, del Reglamento de la Secretaría de la Función Pública, Tendrán las siguiente funciones:

#### Objetivo



Prevenir, detectar, sancionar y erradicar las posibles prácticas corruptas, mediante la ejecución de sistemas de control y evaluación, mediante la fiscalización a los procesos y procedimientos que realizan los servidores públicos de las diferentes Unidades de la SAGARPA.

#### Funciones



V. Titulares de las Áreas de Auditoría:

a) De Auditoría Interna:

Ordenar y realizar, por sí o en coordinación con las unidades administrativas de la Secretaría u otras instancias externas de fiscalización, las auditorías y visitas de inspección que les instruya el titular del órgano interno de control, así como suscribir el informe correspondiente y comunicar el resultado de dichas auditorías y visitas de inspección al titular.

	<p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA</b></p>		<b>Pág. 20</b>	
			Fecha de Elaboración	
			Mes	Año
			12	2014

- Ordenar y realizar por sí o en coordinación con las unidades administrativas de la Secretaría o con aquellas instancias externas de fiscalización que se determine, las auditorías, revisiones y visitas de inspección que se requieran para determinar si las dependencias, las entidades y la Procuraduría, cumplen con la normatividad, programas y metas establecidos e informar los resultados a los titulares de las mismas, y evaluar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de sus objetivos, además de proponer las medidas preventivas y correctivas que apoyen el logro de sus fines, aprovechar mejor los recursos que tiene asignados, y que el otorgamiento de sus servicios sea oportuno, confiable y completo;
- Vigilar la aplicación oportuna de las medidas correctivas y recomendaciones derivadas de las auditorías o revisiones practicadas, por sí o por las diferentes instancias externas de fiscalización;
- Requerir a las unidades administrativas de las dependencias, las entidades y la Procuraduría la información, documentación y su colaboración para el cumplimiento de sus funciones y atribuciones;
- Proponer al titular del órgano interno de control las intervenciones que en la materia se deban incorporar al programa anual de trabajo de dicho órgano;
- Llevar los registros de los asuntos de su competencia y expedir las copias certificadas de los documentos que obren en sus archivos, y  
Las demás que las disposiciones legales y administrativas le confieran y las que le encomienden el Secretario y el titular del órgano interno de control correspondiente.

	<p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA</b></p>		Pág. 21	
			Fecha de Elaboración	
			Mes	Año
			12	2014



### **114.2.01 Director de Auditoría a Programas Administrativos.**

#### **Objetivo**



Prevenir, detectar, sancionar y erradicar las posibles prácticas corruptas, mediante la ejecución de sistemas de control y evaluación; así como la fiscalización a los procesos y/ procedimientos que realizan las diferentes Áreas Administrativas de la SAGARPA, para promover la eficiencia, eficacia y transparencia en la gestión de los recursos.

#### **Funciones**

- Difundir entre los subdirectores de auditoría y jefes de departamento de auditoría del Área de Auditoría a Programas Administrativos, la normatividad aplicable a los Organos Internos de Control emitida por la SFP.
- Proponer al Titular del Área de Auditoría Interna los rubros a considerarse susceptibles de ser auditados en las Unidades Administrativas, que permitan presentar la propuesta de elaboración del Programa Anual de trabajo.
- Supervisar la correcta integración y envío al Área de Auditoría de Mejora de la Gestión, de la documentación soporte para elaborar el Programa Anual de Trabajo del Área de Auditoría Interna.
- Coadyuvar con el Área de Auditoría de Mejora de la Gestión Pública en la integración y envío de la documentación soporte para elaborar el Programa Anual de Trabajo del Órgano Interno de Control.
- Asegurar que se lleve a cabo la formulación y cumplimiento de los Programas Específicos de las Auditorías correspondientes a la Dirección de Auditoría a Programas Administrativos.
- Organizar las auditorías, mediante la asignación del personal que intervendrá en su realización en las diferentes Unidades Administrativas de la SAGARPA, y en su caso de alguna auditoría especial.
- Verificar y aprobar la elaboración del acta inicio de auditoría, requerimiento de información, carta planeación, para rubricar y turnar al Titular de Auditoría.
- Supervisar los trabajos que se realicen en cada una de las auditorías y/o visitas de inspección determinadas.



	<p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA</b></p>		Pág. 22	
			Fecha de Elaboración	
			Mes	Año
			12	2014

- Solicitar a los titulares de las Unidades Administrativas de la Áreas auditadas realizar reuniones de trabajo con la finalidad de comentar los hallazgos y observaciones determinadas.
- Dirigir y supervisar las auditorias de seguimiento de las observaciones que fueron determinadas en las áreas auditadas.
- Coordinar la integración y envió al Área de Responsabilidades y Quejas de los expedientes de presunta responsabilidad.
- Las demás disipaciones que le sean conferidas e instruidas por el Titular del Area de Auditoría Interna.
- Llevar a cabo visitar de supervisión al equipo de auditores en las instalaciones del Área Auditada.
- Informar al Titular del Área de Auditoria Interna sobre los hallazgos observados en la ejecución de las auditorías practicadas a las Unidades Responsables de SAGARPA.
- Comentar en las Unidades Administrativas auditadas las observaciones determinadas con los servidores públicos responsables de su atención, obtener la firma de conformidad y programar el seguimiento de las recomendaciones.
- Determinar la procedencia en la solventación de las observaciones de las acciones correctivas y preventivas de las Unidades Administrativas auditadas.
- Coadyuvar en las auditorias o visitas de inspección solicitadas por la SFP, ASF y el Titular del Área de Auditoria Interna.
- Auxiliar al Titular del Área de Auditoria Interna en la formulación de algún requerimiento de información específico para la atención de los asuntos en la materia.
- Supervisar la correcta integración conforme a la guía general de auditoria y demás lineamientos de los expedientes de las auditorias efectuadas, auditorias de seguimiento, y los de presuntas responsabilidades administrativa derivados de la ejecución de auditorias.
- Brindar la asesoría que le sea requerida por los servidores públicos de las Unidades Administrativas de la SAGARPA, en la materia de su competencia.

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA</b>		<b>Pág. 23</b>	
			Fecha de Elaboración	
			Mes	Año
			12	2014

- Supervisar y coordinar la integración del informe de resultados de las auditorías y/o visitas de inspección practicadas.
- Coordinar y suscribir la elaboración de los informes de presunta responsabilidad derivados de las auditorías practicadas.
- Coordinar la integración de los informes y reportes del Sistema Integral de Auditorial, respecto de las auditorías, y seguimientos realizados con base en los lineamientos emitidos por la SFP.
- Coordinar la integración de los informes y reportes trimestrales del sistema de seguimiento del Programa Anual de Trabajo denominado Ser OVC y SIA.
- Evaluar los temas de capacitación que requiera el personal para ser solicitados al área correspondiente.



	<p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA</b></p>		Pág. 24	
			Fecha de Elaboración	
			Mes	Año
			12	2014



#### **114.2.01.01 Subdirector de Auditoría.**

##### **Objetivo**



Prevenir, detectar, sancionar y erradicar las posibles prácticas corruptas, mediante la ejecución de sistemas de control y evaluación; así como la fiscalización a los procesos y/ procedimientos que realizan las difentes Areas Administrativas de la SAGARPA, para promover la eficiencia, eficacia y transparencia en la gestión de los recursos.

##### **Funciones**



- Plantear al Director de Auditoria a Programas Administrativos los rubros a considerarse suceptibles de ser auditados en las Unidades Administrativas, que permitan presentar la propuesta de elaboración del Programa Anual de trabajo.
- Inspeccionar la correcta integración y envió al Área de Auditoria de Mejora de la Gestión, de la documentación soporte para elaborar el Programa Anual de Trabajo del Área de Auditoría Interna.
- Coadyuvar con el Director de Auditoria a Programas Administrativos en la integración y envió de la documentación soporte para elaborar el Programa Anual de Trabajo del Órgano Interno de Control.
- Supervisar que se lleve a cabo la formulación y cumplimiento de los Programas Específicos de las Auditoría correspondientes a la Dirección de Auditoría a Programas Administrativos.
- Supervisar las auditorias, mediante la verificación de los trabajos por parte del personal que interviene en su realización en las diferentes Unidades Administrativas de la SAGARPA, y en su caso de alguna auditoria especial.
- Elaborar el acta incio de auditoria, requerimiento de información, carta planeación, para rubricar y turnar al Director de Auditoría a Programas Administrativos, así como del cronograma de actividades y demás documentación necesaria para el inicio de la auditoria.

	<p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA</b></p>		Pág. 25	
			Fecha de Elaboración	
			Mes	Año
			12	2014

- Verificar el cumplimiento de los trabajos ha realizarse en cada una de las auditorias y/o visitas de inspección determinadas.
- Apoyar al Director de Auditoría a Programas Administrativos en las reuniones realizadas con los titulares de las Unidades Administrativas de la Áreas auditadas con la finalidad de comentar los hallazgos y observaciones determinadas.
- Realizar y supervisar las auditorias de seguimiento de las observaciones que fueron determinadas en las áreas auditadas
- Elaborar y firmar el informe de presunta responsabilidad, así como coordinar la integración y envió al Área de Responsabilidades de los expedientes de presunta responsabilidad.
- Las demás disipaciones que le sean conferidas e instruidas por Director de Auditoría a Programas Administrativos
- Supervisar al equipo de auditores en las instalaciones del Área Auditada.
- Informar al Director de Auditoría a Programas Administrativos sobre los hallazgos observados en la ejecución de las auditorías practicadas a las Unidades Responsables de SAGARPA.
- Apoyar al Director de Auditoria a Programas Administrativos en los comentarios realizados en las Unidades Administrativas auditadas las observaciones determinadas con los servidores públicos responsables de su atención, obtener la firma de conformidad y programar el seguimiento de las recomendaciones.
- Coadyuvar en las auditorias o visitas de inspección solicitadas por la SFP, ASF y el Director de Auditoría a Programas Administrativos.
- Auxiliar al Director de Auditoría a Programas Administrativos en la formulación de algún requerimiento de información especifico para la atención de los asuntos en la materia.

	<p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA</b></p>		Pág. 26	
			Fecha de Elaboración	
			Mes	Año
			12	2014

- Supervisar la correcta integración conforme a la guía general de auditoria y demás lineamientos de los expedientes de las auditorias efectuadas, auditorias de seguimiento, y los de presuntas responsabilidades administrativa derivados de la ejecución de auditorias.
- Brindar la asesoría que le sea requerida por los servidores públicos las Unidades Administrativas de la SAGARPA, en la materia de su competencia.
- Elaborar el informe de resultados de las auditorías y/o visitas de inspección practicadas.
- Supervisar la integración de los informes y reportes del Sistema Integral de Auditoria, respecto de las auditorías, y seguimientos realizados con base en los lineamientos emitidos por la SFP.
- Supervisar la integración de los informes y reportes trimestrales del sistema de seguimiento del Programa Anual de Trabajo denominado Ser OVC y SIA.

	<p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA</b></p>		Pág. 27	
			Fecha de Elaboración	
			Mes	Año
			12	2014



#### **114.2.01.01.01 Auditor.**

##### **Objetivo.**



Prevenir, detectar, sancionar y erradicar las posibles prácticas corruptas, mediante la ejecución de sistemas de control y evaluación; así como la fiscalización a los procesos y/ procedimientos que realizan las difentes Areas Administrativas de la SAGARPA, para promover la eficiencia, eficacia y transparencia en la gestión de los recursos.

##### **Funciones**

- Apoyar al Subdirector de auditoria en los rubros a considerarse susceptibles de ser auditados en las Unidades Administrativas, que permitan presentar la propuesta de elaboración del Programa Anual de trabajo.
- Coadyuvar en la elaboración del acta inicio de auditoria,requerimiento de información, carta planeación, para rubricar y turnar al Director de Auditoría a Programas Administrativos, así como del cronograma de actividades y demás documentación necesaria para el inicio de la auditoria.
- Ejecutar el cumplimiento de los trabajos ha realizarse en cada una de las auditorias y/o visitas de inspección determinadas.
- Determinar resultados de las auditorias.
- Elabora las cedula de observación que contengan los hallazgos y observaciones determinadas, las cuales deberán estar sustentadas normativamente.
- Contribuir con el Subdirector de Auditoría en las reuniones realizadas con los titulares de las Unidades Administrativas de la Áreas auditadas con la finalidad de comentar los hallazgos y observaciones determinadas.
- Apoyar en la realización de las auditorias de seguimiento de las observaciones que fueron determinadas en las áreas auditadas
- Elaborar las cedula de seguimiento que contengan las cuales deberán estar debidamente acreditadas en su cumplimiento, y soportadas con la documentación correspondiente.

	<p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA</b></p>		Pág. 28	
			Fecha de Elaboración	
			Mes	Año
			12	2014

- Apoyar al Subdirector en la elaboración del informe de presunta responsabilidad para su integración y envío al Área de Responsabilidades.
- Las demás disipaciones que le sean conferidas e instruidas por el Subdirector de Auditoría y por el Director de Auditoría a Programas Administrativos
- Informar al Subdirector de Auditoría y al Director de Auditoría a Programas Administrativos sobre los hallazgos observados en la ejecución de las auditorías practicadas a las Unidades Responsables de SAGARPA.
- Coadyuvar en las auditorias o visitas de inspección solicitadas por la SFP, ASF y el Director de Auditoría a Programas Administrativos.
- Auxiliar al Subdirector de Auditoria en la formulación de algún requerimiento de información específico para la atención de los asuntos en la materia.
- Integrar conforme a la guía general de auditoria y demás lineamientos de los expedientes de las auditorias efectuadas, auditorias de seguimiento, y los de presuntas responsabilidades administrativa derivados de la ejecución de auditorias.
- Brindar la asesoría que le sea requerida por los servidores públicos las Unidades Administrativas de la SAGARPA, en la materia de su competencia.
- Contribuir en la elaboración del informe de resultados de las auditorías y/o visitas de inspección practicadas.
- Capturar la informacion trimestral del en el sistema informatico denominado Sistema Integral de Auditoria.
- Capturar la información trimestral de seguimiento el Programa Anual de Trabajo en el sistema informatico denominado Ser OVC y SIA.

	<p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA</b></p>		Pág. 29	
			Fecha de Elaboración	
			Mes	Año
			12	2014



#### **114.2.01.02 Subdirector de Auditoría.**

##### **Objetivo.**



Prevenir, detectar, sancionar y erradicar las posibles prácticas corruptas, mediante la ejecución de sistemas de control y evaluación; así como la fiscalización a los procesos y/ procedimientos que realizan las difentes Areas Administrativas de la SAGARPA, para promover la eficiencia, eficacia y transparencia en la gestión de los recursos.

##### **Funciones**

- Plantear al Director de Auditoria a Programas Administrativos los rubros a considerarse suceptibles de ser auditados en las Unidades Administrativas, que permitan presentar la propuesta de elaboración del Programa Anual de trabajo.
- Inspeccionar la correcta integración y envió al Área de Auditoria de Mejora de la Gestión, de la documentación soporte para elaborar el Programa Anual de Trabajo del Área de Auditoría Interna.
- Coadyuvar con el Director de Auditoria a Programas Administrativos en la integración y envió de la documentación soporte para elaborar el Programa Anual de Trabajo del Órgano Interno de Control.
- Supervisar que se lleve a cabo la formulación y cumplimiento de los Programas Específicos de las Auditoría correspondientes a la Dirección de Auditoría a Programas Administrativos.
- Supervisar las auditorias, mediante la verificación de los trabajos por parte del personal que interviene en su realización en las diferentes Unidades Administrativas de la SAGARPA, y en su caso de alguna auditoria especial.
- Elaborar el acta incio de auditoria,requerimiento de información, carta planeación, para rubricar y turnar al Director de Auditoría a Programas Administrativos, así como del cronograma de actividades y demás documentación necesaria para el inicio de la auditoria.



	<p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA</b></p>		<b>Pág. 30</b>	
			Fecha de Elaboración	
			Mes	Año
			12	2014

- Verificar el cumplimiento de los trabajos ha realizarse en cada una de las auditorias y/o visitas de inspección determinadas.
- Apoyar al Director de Auditoría a Programas Administrativos en las reuniones realizadas con los titulares de las Unidades Administrativas de la Áreas auditadas con la finalidad de comentar los hallazgos y observaciones determinadas.
- Realizar y supervisar las auditorias de seguimiento de las observaciones que fueron determinadas en las áreas auditadas.
- Elaborar y firmar el informe de presunta responsabilidad y coordinar la integración y envió al Área de Responsabilidades.
- Las demás disipaciones que le sean conferidas e instruidas por Director de Auditoría a Programas Administrativos.
- Supervisar al equipo de auditores en las instalaciones del Área Auditada.
- Informar al Director de Auditoría a Programas Administrativos sobre los hallazgos observados en la ejecución de las auditorías practicadas a las Unidades Responsables de SAGARPA.
- Apoyar al Director de Auditoria a Programas Administrativos en los comentarios realizados en las Unidades Administrativas auditadas las observaciones determinadas con los servidores públicos responsables de su atención, obtener la firma de conformidad y programar el seguimiento de las recomendaciones.
- Coadyuvar en las auditorias o visitas de inspección solicitadas por la SFP, ASF y el Director de Auditoría a Programas Administrativos.

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA</b>		Pág. 31	
			Fecha de Elaboración	
			Mes	Año
			12	2014

- Auxiliar al Director de Auditoría a Programas Administrativos en la formulación de algún requerimiento de información específico para la atención de los asuntos en la materia.
- Supervisar la correcta integración conforme a la guía general de auditoría y demás lineamientos de los expedientes de las auditorías efectuadas, auditorías de seguimiento, y los de presuntas responsabilidades administrativa derivados de la ejecución de auditorías.
- Brindar la asesoría que le sea requerida por los servidores públicos las Unidades Administrativas de la SAGARPA, en la materia de su competencia.
- Elaborar el informe de resultados de las auditorías y/o visitas de inspección practicadas.
- Supervisar la integración de los informes y reportes del Sistema Integral de Auditoría.
- Supervisar la integración de los informes y reportes trimestrales del sistema de seguimiento del Programa Anual de Trabajo denominado Ser OVC y SIA.



	<p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA</b></p>		Pág. 32	
			Fecha de Elaboración	
			Mes	Año
			12	2014



#### **114.2.01.02.01 Auditor.**

##### **Objetivo.**



Prevenir, detectar, sancionar y erradicar las posibles prácticas corruptas, mediante la ejecución de sistemas de control y evaluación; así como la fiscalización a los procesos y/ procedimientos que realizan las difentes Areas Administrativas de la SAGARPA, para promover la eficiencia, eficacia y transparencia en la gestión de los recursos.

##### **Funciones**

- Apoyar al Subdirector de auditoria en los rubros a considerarse susceptibles de ser auditados en las Unidades Administrativas, que permitan presentar la propuesta de elaboración del Programa Anual de trabajo.
- Coadyuvar en la elaboración del acta inicio de auditoria,requerimiento de información, carta planeación, para rubricar y turnar al Director de Auditoría a Programas Administrativos, así como del cronograma de actividades y demás documentación necesaria para el inicio de la auditoria.
- Ejecutar el cumplimiento de los trabajos ha realizarse en cada una de las auditorias y/o visitas de inspección determinadas.
- Determinar resultados de las auditorias.
- Elabora las cedula de observación que contengan los hallazgos y observaciones determinadas, las cuales deberán estar sustentadas normativamente.
- Contribuir con el Subdirector de Auditoría en las reuniones realizadas con los titulares de las Unidades Administrativas de la Áreas auditadas con la finalidad de comentar los hallazgos y observaciones determinadas.
- Apoyar en la realización de las auditorias de seguimiento de las observaciones que fueron determinadas en las áreas auditadas.
- Elaborar las cedula de seguimiento que contengan las cuales deberán estar debidamente acreditadas en su cumplimiento, y soportadas con la documentación correspondiente.

	<p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA</b></p>		<b>Pág. 33</b>	
			Fecha de Elaboración	
			Mes	Año
			12	2014

- Apoyar al Subdirector en la elaboración del informe de presunta responsabilidad.
- Las demás disipaciones que le sean conferidas e instruidas por el Subdirector de Auditoría y por el Director de Auditoría a Programas Administrativos.
- Informar al Subdirector de Auditoría y al Director de Auditoría a Programas Administrativos sobre los hallazgos observados en la ejecución de las auditorías practicadas a las Unidades Responsables de SAGARPA.
- Coadyuvar en las auditorias o visitas de inspección solicitadas por la SFP, ASF y el Director de Auditoría a Programas Administrativos.
- Auxiliar al Subdirector de Auditoria en la formulación de algún requerimiento de información específico para la atención de los asuntos en la materia.
- Integrar conforme a la guía general de auditoria y demás lineamientos de los expedientes de las auditorias efectuadas, auditorias de seguimiento, y los de presuntas responsabilidades administrativa derivados de la ejecución de auditorias.
- Brindar la asesoría que le sea requerida por los servidores públicos las Unidades Administrativas de la SAGARPA, en la materia de su competencia.
- Contribuir en la elaboración del informe de resultados de las auditorías y/o visitas de inspección practicadas.
- Capturar la informacion trimestal del en el Sistema Integral de Auditoria.
- Capturar la información trimestral de seguimiento el Programa Anual de Trabajo en el sistema informatico denominado Ser OVC y SIA.

	<p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA</b></p>		<b>Pág. 34</b>	
			Fecha de Elaboración	
			Mes	Año
			12	2014



#### **114.2.02 Director de Auditoría a Programas Operativos.**

Prevenir, detectar, sancionar y erradicar las posibles prácticas corruptas, mediante la ejecución de sistemas de control y evaluación; así como la fiscalización a los recursos de los programas sustantivos que otorgan las diferentes Áreas Administrativas de la SAGARPA, para promover la eficiencia, eficacia y transparencia en la gestión de los recursos.



#### **Objetivo.**

#### **Funciones**



- Difundir entre los subdirectores de auditoría, jefes de departamento de auditoría del Área de Auditoría a Programas Operativos, la normatividad aplicable a los Organos Internos de Control emitida por la SFP.
- Proponer al Titular del Área de Auditoría Interna los rubros a considerarse susceptibles de ser auditados en las Unidades Administrativas, que permitan presentar la propuesta de elaboración del Programa Anual de trabajo.
- Supervisar la correcta integración y envío al Área de Auditoría de Mejora de la Gestión, de la documentación soporte para elaborar el Programa Anual de Trabajo del Área de Auditoría Interna.
- Coadyuvar con el Área de Auditoría de Mejora de la Gestión Pública en la integración y envío de la documentación soporte para elaborar el Programa Anual de Trabajo del Órgano Interno de Control.
- Asegurar que se lleve a cabo la formulación y cumplimiento de los Programas Específicos de las Auditorías correspondientes a la Dirección de Auditoría a Programas Operativos.
- Organizar las auditorías, mediante la asignación del personal que intervendrá en su realización en las diferentes Unidades Administrativas de la SAGARPA, y en su caso de alguna auditoría especial.
- Verificar y aprobar la elaboración del acta inicio de auditoría, requerimiento de información, carta planeación, para rubricar y turnar al Titular.

	<p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA</b></p>		Pág. 35	
			Fecha de Elaboración	
			Mes	Año
			12	2014

- Supervisar los trabajos ha realizarse en cada una de las auditorias y/o visitas de inspección determinadas.
- Solicitar a los titulares de las Unidades Administrativas de la Áreas auditadas realizar reuniones de trabajo con la finalidad de comentar los hallazgos y observaciones determinadas.
- Dirigir y supervisar las auditorias de seguimiento de las observaciones que fueron determinadas en las áreas auditadas.
- Coordinar la integración y envió al Área de Responsabilidades de los expedientes de presunta responsabilidad.
- Las demás disipaciones que le sean conferidas e instruidas por el Titular del Area de Auditoría Interna.
- Llevar a cabo visitar de supervisión al equipo de auditores en las instalaciones del Área Auditada.
- Informar al Titular del Área de Auditoria Interna sobre los hallazgos observados en la ejecución de las auditorías practicadas a las Unidades Responsables de SAGARPA.
- Comentar en las Unidades Administrativas auditadas las observaciones determinadas con los servidores públicos responsables de su atención, obtener la firma de conformidad y programar el seguimiento de las recomendaciones.
- Determinar la procedencia en la solventación de las observaciones de las acciones correctivas y preventivas de las Unidades Administrativas auditadas.
- Coadyuvar en las auditorias o visitas de inspección solicitadas por la SFP, ASF y el Titular del Área de Auditoria Interna.
- Auxiliar al Titular del Área de Auditoria Interna en la formulación de algún requerimiento de información especifico para la atención de los asuntos en la materia.

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA</b>		Pág. 36	
			Fecha de Elaboración	
			Mes	Año
			12	2014

- Supervisar la correcta integración conforme a la guía general de auditoria y demás lineamientos de los expedientes de las auditorias efectuadas, auditorias de seguimiento, y los de presuntas responsabilidades administrativa derivados de la ejecución de auditorias.
- Brindar la asesoría que le sea requerida por los servidores públicos las Unidades Administrativas de la SAGARPA, en la materia de su competencia.
- Evaluar los temas de capacitacion que requiera el personal para ser solicitados al área correspondiente.
- Supervisar y coordinar la integración del informe de resultados de las auditorías y/o visitas de inspección practicadas.
- Coordinar y suscribir la elaboración de los informes de presunta responsabilidad derivados de las auditorías practicadas.
- Coordinar la integración de los informes y reportes del Sistema Integral de Auditoria.
- Coordinar la integración de los informes y reportes trimestrales del sistema de seguimiento del Programa Anual de Trabajo denominado Ser OVC y SIA.

	<p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA</b></p>		<b>Pág. 37</b>	
			Fecha de Elaboración	
			Mes	Año
			12	2014



#### **114.2.02.01 Subdirector de Auditoría.**

##### **Objetivo.**



Prevenir, detectar, sancionar y erradicar las posibles prácticas corruptas, mediante la ejecución de sistemas de control y evaluación; así como la fiscalización de los recursos de los programas sustantivos que otorgan las diferentes Áreas Administrativas de la SAGARPA, para promover la eficiencia, eficacia y transparencia en la gestión de los recursos.

##### **Funciones**

- Plantear al Director de Auditoría a Programas Operativos los rubros a considerarse susceptibles de ser auditados en las Unidades Administrativas, que permitan presentar la propuesta de elaboración del Programa Anual de trabajo.
- Inspeccionar la correcta integración y envío al Área de Auditoría de Mejora de la Gestión, de la documentación soporte para elaborar el Programa Anual de Trabajo del Área de Auditoría Interna.
- Coadyuvar con el Director de Auditoría a Programas Operativos en la integración y envío de la documentación soporte para elaborar el Programa Anual de Trabajo del Órgano Interno de Control.
- Supervisar que se lleve a cabo la formulación y cumplimiento de los Programas Específicos de las Auditoría correspondientes a la Dirección de Auditoría a Programas Operativos.
- Supervisar las auditorías, mediante la verificación de los trabajos por parte del personal que interviene en su realización en las diferentes Unidades Administrativas de la SAGARPA, y en su caso de alguna auditoría especial.
- Elaborar el acta inicio de auditoría, requerimiento de información, carta planeación, para rubricar y turnar al Director de Auditoría a Programas Operativos, así como del cronograma de actividades y demás documentación necesaria para el inicio de la auditoría.



	<p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA</b></p>		<b>Pág. 38</b>	
			Fecha de Elaboración	
			Mes	Año
			12	2014

- Verificar el cumplimiento de los trabajos ha realizarse en cada una de las auditorias y/o visitas de inspección determinadas.
- Apoyar al Director de Auditoría a Programas Operativos en las reuniones realizadas con los titulares de las Unidades Administrativas de la Áreas auditadas con la finalidad de comentar los hallazgos y observaciones determinadas.
- Realizar y supervisar las auditorias de seguimiento de las observaciones que fueron determinadas en las áreas auditadas
- Elaborar y firmar el informe de presunta responsabilidad Coordinar la integración y envió al Área de Responsabilidades y Quejas de los expedientes de presunta responsabilidad, así como la correcta integración.
- Supervisar al equipo de auditores en las instalaciones del Área Auditada.
- nformar al Director de Auditoría a Programas Operativos sobre los hallazgos observados en la ejecución de las auditorías practicadas a las Unidades Responsables de SAGARPA.
- Apoyar al Director de Auditoria a Programas Operativos en los comentarios realizados en las Unidades Administrativas auditadas las observaciones determinadas con los servidores públicos responsables de su atención, obtener la firma de conformidad y programar el seguimiento de las recomendaciones.
- Coadyuvar en las auditorias o visitas de inspección solicitadas por la SFP, ASF y el Director de Auditoría a Programas Operativos.
- Auxiliar al Director de Auditoría a Programas Operativos en la formulación de algún requerimiento de información específico para la atención de los asuntos en la materia.
- Supervisar la correcta integración conforme a la guía general de auditoria y demás lineamientos de los expedientes de las auditorias efectuadas, auditorias de seguimiento, y los de presuntas responsabilidades administrativa derivados de la ejecución de auditorias.
- Brindar la asesoría que le sea requerida por los servidores públicos las Unidades Administrativas de la SAGARPA, en la materia de su competencia.

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA</b>		<b>Pág. 39</b>	
			Fecha de Elaboración	
			Mes	Año
			12	2014

- Supervisar la integración de los informes y reportes del Sistema Integral de Auditoría.
- Supervisar la integración de los informes y reportes trimestrales del sistema de seguimiento del Programa Anual de Trabajo denominado Ser OVC y SIA.
- Elaborar el informe de resultados de las auditorías y/o visitas de inspección practicada.



	<p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA</b></p>		<b>Pág. 40</b>	
			Fecha de Elaboración	
			Mes	Año
			12	2014



#### **114.2.02.01.01 Auditor.**

##### **Objetivo.**



Prevenir, detectar, sancionar y erradicar las posibles prácticas corruptas, mediante la ejecución de sistemas de control y evaluación; así como la fiscalización a los recursos de los programas sustantivos que otorgan las diferentes Áreas Administrativas de la SAGARPA, para promover la eficiencia, eficacia y transparencia en la gestión de los recursos.

##### **Funciones**

- Apoyar al Subdirector de auditoría en los rubros a considerarse susceptibles de ser auditados en las Unidades Administrativas, que permitan presentar la propuesta de elaboración del Programa Anual de trabajo.
- Coadyuvar en la elaboración del acta inicio de auditoría, requerimiento de información, carta planeación, para rubricar y turnar al Director de Auditoría a Programas Operativos, así como del cronograma de actividades y demás documentación necesaria para el inicio de la auditoría.
- Ejecutar el cumplimiento de los trabajos que se realizarán en cada una de las auditorías y/o visitas de inspección determinadas.
- Determinar resultados de las auditorías.
- Elaborar las cédulas de observación que contengan los hallazgos y observaciones determinadas, las cuales deberán estar sustentadas normativamente.
- Contribuir con el Subdirector de Auditoría en las reuniones realizadas con los titulares de las Unidades Administrativas de las Áreas auditadas con la finalidad de comentar los hallazgos y observaciones determinadas.
- Apoyar en la realización de las auditorías de seguimiento de las observaciones que fueron determinadas en las áreas auditadas.
- Elaborar las cédulas de seguimiento que contengan las cuales deberán estar debidamente acreditadas en su cumplimiento, y soportadas con la documentación correspondiente.

	<p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA</b></p>		<b>Pág. 41</b>	
			Fecha de Elaboración	
			Mes	Año
			12	2014

- Apoyar al Subdirector en la elaboración del informe de presunta responsabilidad y coordinar la integración y envío al Área de Responsabilidades.
- Informar al Subdirector de Auditoría y al Director de Auditoría a Programas Operativos sobre los hallazgos observados en la ejecución de las auditorías practicadas a las Unidades Responsables de SAGARPA.
- Coadyuvar en las auditorias o visitas de inspección solicitadas por la SFP, ASF y el Director de Auditoría a Programas Operativos.
- Auxiliar al Subdirector de Auditoria en la formulación de algún requerimiento de información específico para la atención de los asuntos en la materia.
- Integrar conforme a la guía general de auditoria y demás lineamientos de los expedientes de las auditorias efectuadas, auditorias de seguimiento, y los de presuntas responsabilidades administrativa derivados de la ejecución de auditorias.
- Brindar la asesoría que le sea requerida por los servidores públicos las Unidades Administrativas de la SAGARPA, en la materia de su competencia.
- Contribuir en la elaboración del informe de resultados de las auditorías y/o visitas de inspección practicadas.
- Capturar la información trimestral del en el Sistema Integral de Auditoria.
- Capturar la información trimestral de seguimiento el Programa Anual de Trabajo en el sistema informatico denominado Ser OVC y SIA.

	<p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA</b></p>		Pág. 42	
			Fecha de Elaboración	
			Mes	Año
			12	2014



#### **114.2.02.02 Subdirector de Auditoría.**

##### **Objetivo.**



Prevenir, detectar, sancionar y erradicar las posibles prácticas corruptas, mediante la ejecución de sistemas de control y evaluación; así como la fiscalización recursos de los programas sustantivos que otorgan las diferentes Áreas Administrativas de la SAGARPA, para promover la eficiencia, eficacia y transparencia en la gestión de los recursos.

##### **Funciones**



- Plantear al Director de Auditoría a Programas Operativos los rubros a considerarse susceptibles de ser auditados en las Unidades Administrativas, que permitan presentar la propuesta de elaboración del Programa Anual de trabajo.
- Inspeccionar la correcta integración y envío al Área de Auditoría de Mejora de la Gestión, de la documentación soporte para elaborar el Programa Anual de Trabajo del Área de Auditoría Interna.
- Coadyuvar con el Director de Auditoría a Programas Operativos en la integración y envío de la documentación soporte para elaborar el Programa Anual de Trabajo del Órgano Interno de Control.
- Supervisar que se lleve a cabo la formulación y cumplimiento de los Programas Específicos de las Auditorías correspondientes a la Dirección de Auditoría a Programas Operativos.
- Supervisar las auditorías, mediante la verificación de los trabajos por parte del personal que interviene en su realización en las diferentes Unidades Administrativas de la SAGARPA, y en su caso de alguna auditoría especial.
- Elaborar el acta inicio de auditoría, requerimiento de información, carta planeación, para rubricar y turnar al Director.

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA</b>		Pág. 43	
			Fecha de Elaboración	
			Mes	Año
			12	2014

- Verificar el cumplimiento de los trabajos ha realizarse en cada una de las auditorias y/o visitas de inspección determinadas.
- Apoyar al Director de Auditoría a Programas Operativos en las reuniones realizadas con los titulares de las Unidades Administrativas de la Áreas auditadas con la finalidad de comentar los hallazgos y observaciones determinadas.
- Realizar y supervisar las auditorias de seguimiento de las observaciones que fueron determinadas en las áreas auditadas
- Elaborar y firmar el informe de presunta responsabilidad y coordinar la integración y envió al Área de Responsabilidades y Quejas de los expedientes de presunta responsabilidad, así como la correcta integración.
- Supervisar al equipo de auditores en las instalaciones del Área Auditada.
- nformar al Director de Auditoría a Programas Operativos sobre los hallazgos observados en la ejecución de las auditorías practicadas a las Unidades Responsables de SAGARPA.
- Apoyar al Director de Auditoria a Programas Operativos en los comentarios realizados en las Unidades Administrativas auditadas las observaciones determinadas con los servidores públicos responsables de su atención, obtener la firma de conformidad y programar el seguimiento de las recomendaciones.
- Coadyuvar en las auditorias o visitas de inspección solicitadas por la SFP, ASF y el Director de Auditoría a Programas Operativos.
- Auxiliar al Director de Auditoría a Programas Operativos en la formulación de algún requerimiento de información específico para la atención de los asuntos en la materia.
- Supervisar la correcta integración conforme a la guía general de auditoria y demás lineamientos de los expedientes de las auditorias efectuadas, auditorias de seguimiento, y los de presuntas responsabilidades administrativa derivados de la ejecución de auditorias.
- Brindar la asesoría que le sea requerida por los servidores públicos las Unidades Administrativas de la SAGARPA, en la materia de su competencia.

	<p align="center"><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA</b></p>		<b>Pág. 44</b>	
			Fecha de Elaboración	
			Mes	Año
			12	2014

- Supervisar la integración de los informes y reportes del Sistema Integral de Auditoría.
- Supervisar la integración de los informes y reportes trimestrales del sistema de seguimiento del Programa Anual de Trabajo denominado Ser OVC y SIA.
- Elaborar el informe de resultados de las auditorías y/o visitas de inspección practicadas.

	<p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA</b></p>		Pág. 45	
			Fecha de Elaboración	
			Mes	Año
			12	2014



#### **114.2.02.02.01 Auditor.**

##### **Objetivo.**

Prevenir, detectar, sancionar y erradicar las posibles prácticas corruptas, mediante la ejecución de sistemas de control y evaluación; así como la fiscalización recursos de los programas sustantivos que otorgan las difentes Areas Administrativas de la SAGARPA, para promover la eficiencia, eficacia y transparencia en la gestión de los recursos.

##### **Funciones**

- Apoyar al Subdirector de auditoria en los rubros a considerarse susceptibles de ser auditados en las Unidades Administrativas, que permitan presentar la propuesta de elaboración del Programa Anual de trabajo.
- Coadyuvar en la elaboración del acta inicio de auditoria, requerimiento de información, carta planeación, para rubricar y turnar al Director de Auditoría a Programas Operativos, así como del cronograma de actividades y demás documentación necesaria para el inicio de la auditoria.
- Ejecutar el cumplimiento de los trabajos ha realizarse en cada una de las auditorias y/o visitas de inspección determinadas.
- Determinar resultados de las auditorias.
- Elabora las cedula de observación que contengan los hallazgos y observaciones determinadas, las cuales deberán estar sustentadas normativamente.
- Contribuir con el Subdirector de Auditoría en las reuniones realizadas con los titulares de las Unidades Administrativas de la Áreas auditadas con la finalidad de comentar los hallazgos y observaciones determinadas.
- Apoyar en la realización de las auditorias de seguimiento de las observaciones que fueron determinadas en las áreas auditadas
- Elaborar las cedula de seguimiento que contengan las cuales deberán estar debidamente acreditadas en su cumplimiento, y soportadas con la documentación correspondiente.

	<p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA</b></p>		<b>Pág. 46</b>	
			Fecha de Elaboración	
			Mes	Año
			12	2014

- Apoyar al Subdirector en la elaboración del informe de presunta responsabilidad.
- Informar al Subdirector de Auditoría y al Director de Auditoría a Programas Operativos sobre los hallazgos observados en la ejecución de las auditorías practicadas a las Unidades Responsables de SAGARPA.
- Coadyuvar en las auditorias o visitas de inspección solicitadas por la SFP, ASF y el Director de Auditoría a Programas Operativos.
- Auxiliar al Subdirector de Auditoria en la formulación de algún requerimiento de información específico para la atención de los asuntos en la materia.
- Integrar conforme a la guía general de auditoria y demás lineamientos de los expedientes de las auditorias efectuadas, auditorias de seguimiento, y los de presuntas responsabilidades administrativa derivados de la ejecución de auditorias.
- Brindar la asesoría que le sea requerida por los servidores públicos las Unidades Administrativas de la SAGARPA, en la materia de su competencia.
- Contribuir en la elaboración del informe de resultados de las auditorías y/o visitas de inspección practicadas.
- Capturar la informacion trimestal del en el sistema informatico denominado Sistema Integral de Auditoria.
- Capturar la información trimestral de seguimiento el Programa Anual de Trabajo en el sistema informatico denominado Ser OVC y SIA.

	<p align="center"><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA</b></p>	Pág. 47	
		Fecha de Elaboración	
		Mes	Año
		12	2014

### **114.2.02.03 Subdirector de Auditoría.**

#### **Objetivo.**



Prevenir, detectar, sancionar y erradicar las posibles prácticas corruptas, mediante la ejecución de sistemas de control y evaluación; así como la fiscalización recursos de los programas sustantivos que otorgan las diferentes Áreas Administrativas de la SAGARPA, para promover la eficiencia, eficacia y transparencia en la gestión de los recursos.

#### **Funciones**

Plantear al Director de Auditoría a Programas Operativos los rubros a considerarse susceptibles de ser auditados en las Unidades Administrativas, que permitan presentar la propuesta de elaboración del Programa Anual de trabajo.

- Inspeccionar la correcta integración y envío al Área de Auditoría de Mejora de la Gestión, de la documentación soporte para elaborar el Programa Anual de Trabajo del Área de Auditoría Interna.
- Coadyuvar con el Director de Auditoría a Programas Operativos en la integración y envío de la documentación soporte para elaborar el Programa Anual de Trabajo del Órgano Interno de Control.
- Supervisar que se lleve a cabo la formulación y cumplimiento de los Programas Específicos de las Auditorías correspondientes a la Dirección de Auditoría a Programas Operativos.
- Supervisar las auditorías, mediante la verificación de los trabajos por parte del personal que interviene en su realización en las diferentes Unidades Administrativas de la SAGARPA, y en su caso de alguna auditoría especial.
- Elaborar el acta inicio de auditoría, requerimiento de información, carta planeación, para rubricar y turnar al Director de Auditoría a Programas Operativos, así como del cronograma de actividades y demás documentación necesaria para el inicio de la auditoría.



	<p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA</b></p>		<b>Pág. 48</b>	
			Fecha de Elaboración	
			Mes	Año
			12	2014

- Apoyar al Director de Auditoría a Programas Operativos en las reuniones realizadas con los titulares de las Unidades Administrativas de la Áreas auditadas con la finalidad de comentar los hallazgos y observaciones determinadas.
- Realizar y supervisar las auditorias de seguimiento de las observaciones que fueron determinadas en las áreas auditadas
- Elaborar y firmar el informe de presunta responsabilidad y coordinar la integración y envió al Área de Responsabilidades.
- Supervisar al equipo de auditores en las instalaciones del Área Auditada.
- Informar al Director de Auditoría a Programas operativos sobre los hallazgos observados en la ejecución de las auditorías practicadas a las Unidades Responsables de SAGARPA.
- Apoyar al Director de Auditoria a Programas Operativos en los comentarios realizados en las Unidades Administrativas auditadas las observaciones determinadas con los servidores públicos responsables de su atención, obtener la firma de conformidad y programar el seguimiento de las recomendaciones.
- Coadyuvar en las auditorias o visitas de inspección solicitadas por la SFP, ASF y el Director de Auditoría a Programas Operativos
- Auxiliar al Director de Auditoría a Programas Operativos en la formulación de algún requerimiento de información específico para la atención de los asuntos en la materia.
- Supervisar la correcta integración conforme a la guía general de auditoria y demás lineamientos de los expedientes de las auditorias efectuadas, auditorias de seguimiento, y los de presuntas responsabilidades administrativa derivados de la ejecución de auditorias.
- Elaborar el informe de resultados de las auditorías y/o visitas de inspección practicadas.
- Supervisar la integración de los informes y trimestrales del sistema denominado Ser OVC y SIA.

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA</b>	Pág. 49	
		Fecha de Elaboración	
		Mes	Año
		12	2014



### **114.2.03 Director de Auditoría Financiera.**

Prevenir, detectar, sancionar y erradicar las posibles prácticas corruptas, mediante la ejecución de sistemas de control y evaluación; así como la fiscalización de los Recursos Financieros en las difentes Areas Administrativas de la SAGARPA, para promover la eficiencia, eficacia y transparencia en la gestión de los recursos.



#### **Objetivo**

#### **Funciones**



- Difundir entre los subdirectores de auditoría, jefes de departamento de auditoria del Área de Auditoría Financiera, la normatividad aplicable a los Organos Internos de Control emitida por la SFP.
- Proponer al Titular del Área de Auditoria Interna los rubros a considerarse susceptibles de ser auditados en las Unidades Administrativas, que permitan presentar la propuesta de elaboración del Programa Anual de trabajo.
- Supervisar la correcta integración y envío al Área de Auditoria de Mejora de la Gestión, de la documentación soporte para elaborar el Programa Anual de Trabajo del Área de Auditoría Interna.
- Coadyuvar con el Área de Auditoría de Mejora de la Gestion Pública en la integración y envío de la documentación soporte para elaborar el Programa Anual de Trabajo del Órgano Interno de Control.
- Asegurar que se lleve a cabo la formulación y cumplimiento de los Programas Específicos de las Auditoría correspondientes a la Dirección de Auditoría Financiera.

	<p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA</b></p>		Pág. 50	
			Fecha de Elaboración	
			Mes	Año
			12	2014

- Organizar las auditorías, mediante la asignación del personal que intervendrá en su realización en las diferentes Unidades Administrativas de la SAGARPA, y en su caso de alguna auditoría especial.
- Verificar y aprobar la elaboración del acta inicio de auditoría, requerimiento de información, carta planeación, para rubricar y turnar al Titular de Auditoría el cronograma de actividades y demás documentación necesaria para el inicio de la auditoría.
- Supervisar los trabajos que se realicen en cada una de las auditorías y/o visitas de inspección determinadas.
- Solicitar a los titulares de las Unidades Administrativas de las Áreas auditadas realizar reuniones de trabajo con la finalidad de comentar los hallazgos y observaciones determinadas.
- Dirigir y supervisar las auditorías de seguimiento de las observaciones que fueron determinadas en las áreas auditadas.
- Coordinar la integración y envío al Área de Responsabilidades de los expedientes de presunta responsabilidad.
- Las demás que le sean conferidas e instruidas por el Titular del Área de Auditoría Interna.
- Llevar a cabo visitas de supervisión al equipo de auditores en las instalaciones del Área Auditada.
- Informar al Titular del Área de Auditoría Interna sobre los hallazgos observados en la ejecución de las auditorías practicadas a las Unidades Responsables de SAGARPA.
- Comentar en las Unidades Administrativas auditadas las observaciones determinadas con los servidores públicos responsables de su atención, obtener la firma de conformidad y programar el seguimiento de las recomendaciones.

	<p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA</b></p>		<b>Pág. 51</b>	
			Fecha de Elaboración	
			Mes	Año
			12	2014

- Determinar la procedencia en la solventación de las observaciones de las acciones correctivas y preventivas de las Unidades Administrativas auditadas.
- Coadyuvar en las auditorias o visitas de inspección solicitadas por la SFP, ASF y el Titular del Área de Auditoria Interna.
- Auxiliar al Titular del Área de Auditoria Interna en la formulación de algún requerimiento de información específico para la atención de los asuntos en la materia.
- Supervisar la correcta integración conforme a la guía general de auditoria y demás lineamientos de los expedientes de las auditorias efectuadas, auditorias de seguimiento, y los de presuntas responsabilidades administrativa derivados de la ejecución de auditorias.
- Brindar la asesoría que le sea requerida por los servidores públicos las Unidades Administrativas de la SAGARPA, en la materia de su competencia.
- Evaluar los temas de capacitación que requiera el personal para ser solicitados al área correspondiente.
- Supervisar y coordinar la integración del informe de resultados de las auditorías y/o visitas de inspección practicadas.
- Coordinar y suscribir la elaboración de los informes de presunta responsabilidad derivados de las auditorías practicadas.
- Coordinar la integración de los informes y reportes del Sistema Integral de Auditoria.
- Coordinar la integración de los informes y reportes trimestrales del sistema de seguimiento del Programa Anual de Trabajo denominado Ser OVC y SIA.

	<p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA</b></p>		Pág. 52	
			Fecha de Elaboración	
			Mes	Año
			12	2014



### **114.2.03.01 Subdirector de Auditoría**

#### **Objetivo**



Prevenir, detectar, sancionar y erradicar las posibles prácticas corruptas, mediante la ejecución de sistemas de control y evaluación; así como la fiscalización de los Recursos Financieros en las difentes Areas Administrativas de la SAGARPA, para promover la eficiencia, eficacia y transparencia en la gestión de los recursos.

#### **Funciones**

- Plantear al Director de Auditoria a Financiera los rubros a considerarse susceptibles de ser auditados en las Unidades Administrativas, que permitan presentar la propuesta de elaboración del Programa Anual de trabajo.
- Inspeccionar la correcta integración y envió al Área de Auditoria de Mejora de la Gestión, de la documentación soporte para elaborar el Programa Anual de Trabajo del Área de Auditoría Interna.
- Coadyuvar con el Director de Auditoria a Financiera en la integración y envió de la documentación soporte para elaborar el Programa Anual de Trabajo del Órgano Interno de Control.
- Supervisar que se lleve a cabo la formulación y cumplimiento de los Programas Específicos de las Auditoría correspondientes a la Dirección de Auditoría a Financiera
- Supervisar las auditorias, mediante la verificación de los trabajos por parte del personal que interviene en su realización en las diferentes Unidades Administrativas de la SAGARPA, y en su caso de alguna auditoria especial.
- Elaborar el acta incio de auditoria,requerimiento de información, carta planeación, para rubricar y turnar al Director de Auditoría a Financiera, así como del cronograma de actividades y demás documentación necesaria para el inicio de la auditoria.
- Verificar el cumplimiento de los trabajos ha realizarse en cada una de las auditorias y/o visitas de inspección determinadas.

	<p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA</b></p>		<b>Pág. 53</b>	
			Fecha de Elaboración	
			Mes	Año
			12	2014

- Realizar y supervisar las auditorías de seguimiento de las observaciones que fueron determinadas en las áreas auditadas
- Elaborar y firmar el informe de presunta responsabilidad Coordinar la integración y envío al Área de Responsabilidades.
- Supervisar al equipo de auditores en las instalaciones del Área Auditada.
- Informar al Director de Auditoría Financiera sobre los hallazgos observados en la ejecución de las auditorías practicadas a las Unidades Responsables de SAGARPA.
- Apoyar al Director de Auditoría Financiera en los comentarios realizados en las Unidades Administrativas auditadas las observaciones determinadas con los servidores públicos responsables de su atención, obtener la firma de conformidad y programar el seguimiento de las recomendaciones.
- Coadyuvar en las auditorías o visitas de inspección solicitadas por la SFP, ASF y el Director de Auditoría Financiera.
- Auxiliar al Director de Auditoría a Financiera en la formulación de algún requerimiento de información específico para la atención de los asuntos en la materia.
- Supervisar la correcta integración conforme a la guía general de auditoría y demás lineamientos de los expedientes de las auditorías efectuadas, auditorías de seguimiento, y los de presuntas responsabilidades administrativa derivados de la ejecución de auditorías.
- Brindar la asesoría que le sea requerida por los servidores públicos las Unidades Administrativas de la SAGARPA, en la materia de su competencia.
- Elaborar el informe de resultados de las auditorías y/o visitas de inspección practicadas.
- Supervisar la integración de los informes y reportes trimestrales del sistema de seguimiento del Programa Anual de Trabajo denominado Ser OVC y SIA.

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA</b>		Pág. 54	
			Fecha de Elaboración	
			Mes	Año
			12	2014



#### **114.2.03.01.01 Auditor.**

##### **Objetivo.**

Prevenir, detectar, sancionar y erradicar las posibles prácticas corruptas, mediante la ejecución de sistemas de control y evaluación; así como la fiscalización de los Recursos Financieros en las diferentes Áreas Administrativas de la SAGARPA, para promover la eficiencia, eficacia y transparencia en la gestión de los recursos.



##### **Funciones**

- Apoyar al Subdirector de auditoria en los rubros a considerarse susceptibles de ser auditados en las Unidades Administrativas, que permitan presentar la propuesta de elaboración del Programa Anual de trabajo.
- Coadyuvar en la elaboración del acta inicio de auditoria, requerimiento de información, carta planeación, para rubricar y turnar al Director de Auditoría Financiera, así como del cronograma de actividades y demás documentación necesaria para el inicio de la auditoria.
- Ejecutar el cumplimiento de los trabajos que se realizarán en cada una de las auditorias y/o visitas de inspección determinadas.
- Determinar resultados de las auditorias.
- Elaborar las cédulas de observación que contengan los hallazgos y observaciones determinadas, las cuales deberán estar sustentadas normativamente.
- Contribuir con el Subdirector de Auditoría en las reuniones realizadas con los titulares de las Unidades Administrativas de las Áreas auditadas con la finalidad de comentar los hallazgos y observaciones determinadas.
- Apoyar en la realización de las auditorias de seguimiento de las observaciones que fueron determinadas en las áreas auditadas
- Elaborar las cédulas de seguimiento que contengan las cuales deberán estar debidamente acreditadas en su cumplimiento, y soportadas con la documentación correspondiente.

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA</b>		Pág. 55	
			Fecha de Elaboración	
			Mes	Año
			12	2014

- Apoyar al Subdirector en la elaboración del informe de presunta responsabilidad Coordinar la integración y envió al Área de Responsabilidades.
- Informar al Subdirector de Auditoría y al Director de Auditoría Financiera sobre los hallazgos observados en la ejecución de las auditorías practicadas a las Unidades Responsables de SAGARPA.
- Coadyuvar en las auditorias o visitas de inspección solicitadas por la SFP, ASF y el Director de Auditoría Financiera.
- Auxiliar al Subdirector de Auditoria en la formulación de algún requerimiento de información específico para la atención de los asuntos en la materia.
- Integrar conforme a la guía general de auditoria y demás lineamientos de los expedientes de las auditorias efectuadas, auditorias de seguimiento, y los de presuntas responsabilidades administrativa derivados de la ejecución de auditorias.
- Brindar la asesoría que le sea requerida por los servidores públicos las Unidades Administrativas de la SAGARPA, en la materia de su competencia.
- Contribuir en la elaboración del informe de resultados de las auditorías y/o visitas de inspección practicadas.
- Capturar la informacion trimestal del en el sistema informatico denominado Sistema Integral de Auditoria.
- Capturar la información trimestral de seguimiento el Programa Anual de Trabajo en el sistema informatico denominado Ser OVC y SIA.



	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA</b>		Pág. 56	
			Fecha de Elaboración	
			Mes	Año
			12	2014



#### **114.2.03.01.02 Auditor.**

##### **Objetivo.**



Prevenir, detectar, sancionar y erradicar las posibles prácticas corruptas, mediante la ejecución de sistemas de control y evaluación; así como la fiscalización de los Recursos Financieros en las difentes Areas Administrativas de la SAGARPA, para promover la eficiencia, eficacia y transparencia en la gestión de los recursos.

##### **Funciones**

- Apoyar al Subdirector de auditoria en los rubros a considerarse susceptibles de ser auditados en las Unidades Administrativas, que permitan presentar la propuesta de elaboración del Programa Anual de trabajo.
- Coadyuvar en la elaboración del acta inicio de auditoria, requerimiento de información, carta planeación, para rubricar y turnar al Director de Auditoría Financiera, así como del cronograma de actividades y demás documentación necesaria para el inicio de la auditoria.
- Ejecutar el cumplimiento de los trabajos ha realizarse en cada una de las auditorias y/o visitas de inspección determinadas.
- Determinar resultados de las auditorias.
- Elaborar las cedula de observación que contengan los hallazgos y observaciones determinadas, las cuales deberán estar sustentadas normativamente.
- Contribuir con el Subdirector de Auditoría en las reuniones realizadas con los titulares de las Unidades Administrativas de la Áreas auditadas con la finalidad de comentar los hallazgos y observaciones determinadas.
- Apoyar en la realización de las auditorias de seguimiento de las observaciones que fueron determinadas en las áreas auditadas
- Elaborar las cedula de seguimiento que contengan las cuales deberán estar debidamente acreditadas en su cumplimiento, y soportadas con la documentación correspondiente.

	<p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA</b></p>		Pág. 57	
			Fecha de Elaboración	
			Mes	Año
			12	2014

- Apoyar al Subdirector en la elaboración del informe de presunta responsabilidad.
- Informar al Subdirector de Auditoría y al Director de Auditoría Financiera sobre los hallazgos observados en la ejecución de las auditorías practicadas a las Unidades Responsables de SAGARPA.
- Coadyuvar en las auditorias o visitas de inspección solicitadas por la SFP, ASF y el Director de Auditoría Financiera.
- Auxiliar al Subdirector de Auditoria en la formulación de algún requerimiento de información específico para la atención de los asuntos en la materia.
- Integrar conforme a la guía general de auditoria y demás lineamientos de los expedientes de las auditorias efectuadas, auditorias de seguimiento, y los de presuntas responsabilidades administrativa derivados de la ejecución de auditorias.
- Brindar la asesoría que le sea requerida por los servidores públicos las Unidades Administrativas de la SAGARPA, en la materia de su competencia.
- Contribuir en la elaboración del informe de resultados de las auditorías y/o visitas de inspección practicadas.
- Capturar la informacion trimestral del en el sistema informatico denominado Sistema Integral de Auditoria.
- Capturar la información trimestral de seguimiento el Programa Anual de Trabajo en el sistema informatico denominado Ser OVC y SIA.

	<p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA</b></p>		<b>Pág. 58</b>	
			Fecha de Elaboración	
			Mes	Año
			12	2014



### **114.2.03.02 Subdirector de Auditoría.**

#### **Objetivo.**



Prevenir, detectar, sancionar y erradicar las posibles prácticas corruptas, mediante la ejecución de sistemas de control y evaluación; así como la fiscalización de los Recursos Financieros en las difentes Areas Administrativas de la SAGARPA, para promover la eficiencia, eficacia y transparencia en la gestión de los recursos.

#### **Funciones**

- Plantear al Director de Auditoria Financiera los rubros a considerarse susceptibles de ser auditados en las Unidades Administrativas, que permitan presentar la propuesta de elaboración del Programa Anual de trabajo.
- Inspeccionar la correcta integración y envió al Área de Auditoria de Mejora de la Gestión, de la documentación soporte para elaborar el Programa Anual de Trabajo del Área de Auditoría Interna.
- Coadyuvar con el Director de Auditoria Financiera en la integración y envió de la documentación soporte para elaborar el Programa Anual de Trabajo del Órgano Interno de Control.
- Supervisar que se lleve a cabo la formulación y cumplimiento de los Programas Específicos de las Auditoría correspondientes a la Dirección de Auditoría Financiera.
- Supervisar las auditorias, mediante la verificación de los trabajos por parte del personal que interviene en su realización en las diferentes Unidades Administrativas de la SAGARPA, y en su caso de alguna auditoria especial.
- Elaborar el acta incio de auditoria,requerimiento de información, carta planeación, para rubricar y turnar al Director de Auditoría Financiera, así como del cronograma de actividades y demás documentación necesaria para el inicio de la auditoria.
- Verificar el cumplimiento de los trabajos ha realizarse en cada una de las auditorias y/o visitas de inspección determinadas.

	<p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA</b></p>		Pág. 59	
			Fecha de Elaboración	
			Mes	Año
			12	2014

- Apoyar al Director de Auditoría Financiera en las reuniones realizadas con los titulares de las Unidades Administrativas de las Áreas auditadas con la finalidad de comentar los hallazgos y observaciones determinadas.
- Realizar y supervisar las auditorías de seguimiento de las observaciones que fueron determinadas en las áreas auditadas
- Elaborar y firmar el informe de presunta responsabilidad Coordinar la integración y envió al Área de Responsabilidades.
- Supervisar al equipo de auditores en las instalaciones del Área Auditada.
- Informar al Director de Auditoría Financiera sobre los hallazgos observados en la ejecución de las auditorías practicadas a las Unidades Responsables de SAGARPA.
- Apoyar al Director de Auditoría Financiera en los comentarios realizados en las Unidades Administrativas auditadas las observaciones determinadas con los servidores públicos responsables de su atención.
- Coadyuvar en las auditorías o visitas de inspección solicitadas por la SFP, ASF y el Director de Auditoría Financiera.
- Auxiliar al Director de Auditoría Financiera en la formulación de algún requerimiento de información específico para la atención de los asuntos en la materia.
- Supervisar la correcta integración conforme a la guía general de auditoría y demás lineamientos de los expedientes de las auditorías efectuadas, auditorías de seguimiento, y los de presuntas responsabilidades administrativa derivados de la ejecución de auditorías.
- Brindar la asesoría que le sea requerida por los servidores públicos las Unidades Administrativas de la SAGARPA, en la materia de su competencia.
- Elaborar el informe de resultados de las auditorías y/o visitas de inspección practicadas.
- Supervisar la integración de los informes respecto de las auditorías, y seguimientos realizados con base en los lineamientos emitidos por la SFP.
- Supervisar la integración de los informes y reportes trimestrales del sistema de seguimiento del Programa Anual de Trabajo denominado Ser OVC y SIA.

	<p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA</b></p>		<b>Pág. 60</b>	
			Fecha de Elaboración	
			Mes	Año
			12	2014



### **114.2.03.02.01 Auditor.**

#### **Objetivo.**



Prevenir, detectar, sancionar y erradicar las posibles prácticas corruptas, mediante la ejecución de sistemas de control y evaluación; así como la fiscalización de los Recursos Financieros en las difentes Areas Administrativas de la SAGARPA, para promover la eficiencia, eficacia y transparencia en la gestión de los recursos.

#### **Funciones**

- Apoyar al Subdirector de auditoria en los rubros a considerarse susceptibles de ser auditados en las Unidades Administrativas, que permitan presentar la propuesta de elaboración del Programa Anual de trabajo.
- Coadyuvar en la elaboración del acta inicio de auditoria, requerimiento de información, carta planeación, para rubricar y turnar al Director de Auditoría Financiera, así como del cronograma de actividades y demás documentación necesaria para el inicio de la auditoria.
- Ejecutar el cumplimiento de los trabajos ha realizarse en cada una de las auditorias y/o visitas de inspección determinadas.
- Determinar resultados de las auditorias.
- Elaborar las cedula de observación que contengan los hallazgos y observaciones determinadas, las cuales deberán estar sustentadas normativamente.
- Contribuir con el Subdirector de Auditoría en las reuniones realizadas con los titulares de las Unidades Administrativas de la Áreas auditadas con la finalidad de comentar los hallazgos y observaciones determinadas.
- Apoyar en la realización de las auditorias de seguimiento de las observaciones que fueron determinadas en las áreas auditadas
- Elaborar las cedula de seguimiento que contengan las cuales deberán estar debidamente acreditadas en su cumplimiento, y soportadas con la documentación correspondiente.

	<p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA</b></p>		<b>Pág. 61</b>	
			Fecha de Elaboración	
			Mes	Año
			12	2014

- Apoyar al Subdirector en la elaboración del informe de presunta responsabilidad.
- Informar al Subdirector de Auditoría y al Director de Auditoría Financiera sobre los hallazgos observados en la ejecución de las auditorías practicadas a las Unidades Responsables de SAGARPA.
- Coadyuvar en las auditorias o visitas de inspección solicitadas por la SFP, ASF y el Director de Auditoría Financiera.
- Auxiliar al Subdirector de Auditoria en la formulación de algún requerimiento de información específico para la atención de los asuntos en la materia.
- Integrar conforme a la guía general de auditoria y demás lineamientos de los expedientes de las auditorias efectuadas, auditorias de seguimiento, y los de presuntas responsabilidades administrativa derivados de la ejecución de auditorias.
- Brindar la asesoría que le sea requerida por los servidores públicos las Unidades Administrativas de la SAGARPA, en la materia de su competencia.
- Contribuir en la elaboración del informe de resultados de las auditorías y/o visitas de inspección practicadas.
- Capturar la informacion trimestral del en el sistema informatico denominado Sistema Integral de Auditoria.
- Capturar la información trimestral de seguimiento el Programa Anual de Trabajo en el sistema informatico denominado Ser OVC y SIA.

	<p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA</b></p>		<b>Pág. 62</b>	
			Fecha de Elaboración	
			Mes	Año
			12	2014



### **114.2.03.03 Subdirector de Auditoría.**

#### **Objetivo.**

Prevenir, detectar, sancionar y erradicar las posibles prácticas corruptas, mediante la ejecución de sistemas de control y evaluación; así como la fiscalización de los Recursos Financieros en las diferentes Áreas Administrativas de la SAGARPA, para promover la eficiencia, eficacia y transparencia en la gestión de los recursos.



#### **Funciones**

- Plantear al Director de Auditoría Financiera los rubros a considerarse susceptibles de ser auditados en las Unidades Administrativas, que permitan presentar la propuesta de elaboración del Programa Anual de trabajo.
- Inspeccionar la correcta integración y envío al Área de Auditoría de Mejora de la Gestión, de la documentación soporte para elaborar el Programa Anual de Trabajo del Área de Auditoría Interna.
- Coadyuvar con el Director de Auditoría Financiera en la integración y envío de la documentación soporte para elaborar el Programa Anual de Trabajo del Órgano Interno de Control.
- Supervisar que se lleve a cabo la formulación y cumplimiento de los Programas Específicos de las Auditorías correspondientes a la Dirección de Auditoría Financiera.
- Supervisar las auditorías, mediante la verificación de los trabajos por parte del personal que interviene en su realización en las diferentes Unidades Administrativas de la SAGARPA, y en su caso de alguna auditoría especial.
- Elaborar el acta inicio de auditoría, requerimiento de información, carta planeación, para rubricar y turnar al Director de Auditoría Financiera, así como del cronograma de actividades y demás documentación necesaria para el inicio de la auditoría.
- Verificar el cumplimiento de los trabajos que se realicen en cada una de las auditorías y/o visitas de inspección determinadas.

	<p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA</b></p>		<b>Pág. 63</b>	
			Fecha de Elaboración	
			Mes	Año
			12	2014

- Apoyar al Director de Auditoría Financiera en las reuniones realizadas con los titulares de las Unidades Administrativas de las Áreas auditadas con la finalidad de comentar los hallazgos y observaciones determinadas.
- Realizar y supervisar las auditorías de seguimiento de las observaciones que fueron determinadas en las áreas auditadas
- Elaborar y firmar el informe de presunta responsabilidad y coordinar la integración y envío al Área de Responsabilidades.
- Supervisar al equipo de auditores en las instalaciones del Área Auditada.
- Informar al Director de Auditoría Financiera sobre los hallazgos observados en la ejecución de las auditorías practicadas a las Unidades Responsables de SAGARPA.
- Apoyar al Director de Auditoría Financiera en los comentarios realizados en las Unidades Administrativas auditadas las observaciones determinadas con los servidores públicos responsables de su atención, obtener la firma de conformidad y programar el seguimiento de las recomendaciones.
- Coadyuvar en las auditorías o visitas de inspección solicitadas por la SFP, ASF y el Director de Auditoría a Programas Administrativos.
- Auxiliar al Director de Auditoría Financiera en la formulación de algún requerimiento de información específico para la atención de los asuntos en la materia.
- Supervisar la correcta integración conforme a la guía general de auditoría y demás lineamientos de los expedientes de las auditorías efectuadas, auditorías de seguimiento, y los de presuntas responsabilidades administrativa derivados de la ejecución de auditorías.
- Brindar la asesoría que le sea requerida por los servidores públicos las Unidades Administrativas de la SAGARPA, en la materia de su competencia.
- Elaborar el informe de resultados de las auditorías y/o visitas de inspección practicadas.
- Supervisar la integración de los informes y reportes SerOVC y SIA.



	<p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA</b></p>		<b>Pág. 64</b>	
			Fecha de Elaboración	
			Mes	Año
			12	2014



### **114.2.03.03.01 Auditor.**

#### **Objetivo.**



Prevenir, detectar, sancionar y erradicar las posibles prácticas corruptas, mediante la ejecución de sistemas de control y evaluación; así como la fiscalización de los Recursos Financieros en las difentes Areas Administrativas de la SAGARPA, para promover la eficiencia, eficacia y transparencia en la gestión de los recursos.

#### **Funciones**

- Apoyar al Subdirector de auditoria en los rubros a considerarse susceptibles de ser auditados en las Unidades Administrativas, que permitan presentar la propuesta de elaboración del Programa Anual de trabajo.
- Coadyuvar en la elaboración del acta inicio de auditoria,requerimiento de información, carta planeación, para rubricar y turnar al Director de Auditoría a Financiera, así como del cronograma de actividades y demás documentación necesaria para el inicio de la auditoria.
- Ejecutar el cumplimiento de los trabajos ha realizarse en cada una de las auditorias y/o visitas de inspección determinadas.
- Determinar resultados de las auditorias.
- Elaborar las cedula de observación que contengan los hallazgos y observaciones determinadas, las cuales deberán estar sustentadas normativamente.
- Contribuir con el Subdirector de Auditoría en las reuniones realizadas con los titulares de las Unidades Administrativas de la Áreas auditadas con la finalidad de comentar los hallazgos y observaciones determinadas.
- Apoyar en la realización de las auditorias de seguimiento de las observaciones que fueron determinadas en las áreas auditadas
- Elaborar las cedula de seguimiento que contengan las cuales deberán estar debidamente acreditadas en su cumplimiento, y soportadas con la documentación correspondiente

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA</b>		Pág. 65	
			Fecha de Elaboración	
			Mes	Año
			12	2014

- Apoyar al Subdirector en la elaboración del informe de presunta responsabilidad.
- Informar al Subdirector de Auditoría y al Director de Auditoría Financiera sobre los hallazgos observados en la ejecución de las auditorías practicadas a las Unidades Responsables de SAGARPA.
- Coadyuvar en las auditorias o visitas de inspección solicitadas por la SFP, ASF y el Director de Auditoría Financiera.
- Auxiliar al Subdirector de Auditoria en la formulación de algún requerimiento de información específico para la atención de los asuntos en la materia.
- Integrar conforme a la guía general de auditoria y demás lineamientos de los expedientes de las auditorias efectuadas, auditorias de seguimiento, y los de presuntas responsabilidades administrativa derivados de la ejecución de auditorias.
- Brindar la asesoría que le sea requerida por los servidores públicos las Unidades Administrativas de la SAGARPA, en la materia de su competencia.
- Contribuir en la elaboración del informe de resultados de las auditorías y/o visitas de inspección practicadas.
- Capturar la informacion trimestal del en el sistema informatico denominado Sistema Integral de Auditoria.
- Capturar la información trimestral de seguimiento el Programa Anual de Trabajo en el sistema informatico denominado Ser OVC y SIA.

	<p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA</b></p>		Pág. 66	
			Fecha de Elaboración	
			Mes	Año
			12	2014



#### **114.2.04 Director de Fortalecimiento Interno.**

##### **Objetivo.**

Prevenir, detectar, sancionar y erradicar las posibles prácticas corruptas, mediante la ejecución de sistemas de control y evaluación; y fortalecimiento interno en las diferentes Áreas Administrativas de la SAGARPA, para promover la eficiencia, eficacia y transparencia en la gestión de los recursos.

##### **Funciones**

- Coadyuvar en la ejecución de los compromisos establecidos en los programas gubernamentales que le den transparencia a los procesos de la SAGARPA.
- Establecer la coordinación y dirigir la planeación, la programación y ejecución de las revisiones de control.
- Asegurar que se identifiquen conjuntamente con las unidades responsables los riesgos de impacto y los mecanismos adecuados para su administración.
- Asegurar que las unidades responsables establezcan las acciones de mejora de sus procesos.
- Supervisar la ejecución de los compromisos establecidos en los programas gubernamentales que le den transparencia a los procesos de la SAGARPA.
- Asegurar la observancia del marco normativo.

	<p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA</b></p>		<b>Pág. 67</b>	
			Fecha de Elaboración	
			Mes	Año
			12	2014



#### **114.2.04.01 Consultor.**

##### **Objetivo.**

Prevenir, detectar, sancionar y erradicar las posibles prácticas corruptas, mediante la ejecución de sistemas de control y evaluación; y fortalecimiento interno en las diferentes Áreas Administrativas de la SAGARPA, para promover la eficiencia, eficacia y transparencia en la gestión de los recursos.

##### **Funciones**

- Ejecutar las revisiones de control incluidas en el programa anual de trabajo del oic.
- Colaborar en la identificación de áreas de oportunidad para el fortalecimiento del control interno en la gestión y desempeño de las unidades responsables de la SAGARPA.
- Realizar el seguimiento a la implantación de las acciones de mejora comprometidas por las unidades responsables para el mejoramiento de la gestión de los programas y actividades que tienen a su cargo.
- Verificar con las unidades responsables de la SAGARPA el establecimiento de acciones que coadyuvan al mejoramiento y desarrollo de su gestión administrativa y operativa.
- Ejecutar el programa de revisiones de control para el análisis y mejora de los programas y procesos de las unidades responsables de la SAGARPA.
- Contribuir a impulsar la desregulación administrativa a través del análisis de las normas internas, verificando su obsolescencia o complejidad que pudiera impedir una agil operación de la institución.
- Contribuir a promover la simplificación y optimización de los trámites y servicios que otorga la SAGARPA a los usuarios.

	<p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA</b></p>		<b>Pág. 68</b>	
			Fecha de Elaboración	
			Mes	Año
			12	2014



#### **114.2.04.02 Consultor.**

##### **Objetivo.**

Prevenir, detectar, sancionar y erradicar las posibles prácticas corruptas, mediante la ejecución de sistemas de control y evaluación; y fortalecimiento interno en las diferentes Áreas Administrativas de la SAGARPA, para promover la eficiencia, eficacia y transparencia en la gestión de los recursos.

##### **Funciones**

- Ejecutar las revisiones de control incluidas en el programa anual de trabajo del oic.
- Colaborar en la identificación de áreas de oportunidad para el fortalecimiento del control interno en la gestión y desempeño de las unidades responsables de la SAGARPA.
- Realizar el seguimiento a la implantación de las acciones de mejora comprometidas por las unidades responsables para el mejoramiento de la gestión de los programas y actividades que tienen a su cargo.
- Verificar con las unidades responsables de la SAGARPA el establecimiento de acciones que coadyuven al mejoramiento y desarrollo de su gestión administrativa y operativa.
- Ejecutar el programa de revisiones de control para el análisis y mejora de los programas y procesos de las unidades responsables de la SAGARPA.
- Contribuir a impulsar la desregulación administrativa a través del análisis de las normas internas, verificando su obsolescencia o complejidad que pudiera impedir una ágil operación de la institución.
- Contribuir a promover la simplificación y optimización de los trámites y servicios que otorga la SAGARPA a los usuarios.

	<p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA</b></p>		Pág. 69	
			Fecha de Elaboración	
			Mes	Año
			12	2014



#### **114.2.05 Subdirector de Auditoria Interna.**

##### **Objetivo.**

Prevenir, detectar, sancionar y erradicar las posibles prácticas corruptas, mediante la ejecución de sistemas de control y evaluación; así como la fiscalización de los Recursos en las difentes Areas Administrativas de la SAGARPA, para promover la eficiencia, eficacia y transparencia en la gestión de los recursos.

##### **Funciones**

- Plantear al Titular de Auditoria Interna los rubros a considerarse susceptibles de ser auditados en las Unidades Administrativas, que permitan presentar la propuesta de elaboración del Programa Anual de trabajo.
- Coadyuvar con el Titular de Auditoria Interna en la integración y envío de la documentación soporte para elaborar el Programa Anual de Trabajo del Órgano Interno de Control.
- Supervisar las auditorias, mediante la verificación de los trabajos por parte del personal que interviene en su realización en las diferentes Unidades Administrativas de la SAGARPA, y en su caso de alguna auditoria especial.
- Elaborar el acta incio de revision,requerimiento de información, carta planeación, para rubricar y turnar al Titular de Auditoria Intern, así como del cronograma de actividades y demás documentación necesaria para el inicio de la auditoria.
- Verificar el cumplimiento de los trabajos ha realizarse en cada una de las auditorias y/o visitas de inspección determinadas.
- Apoyar al Titular de Auditoria Interna en las reuniones realizadas con los titulares de las Unidades Administrativas de la Áreas auditadas con la finalidad de comentar los hallazgos y observaciones determinadas.
- Realizar y supervisar las auditorias de seguimiento de las recomendaciones que fueron determinadas en las áreas auditadas.

	<p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA</b></p>		<b>Pág. 70</b>	
			Fecha de Elaboración	
			Mes	Año
			12	2014

## **X. Glosario de Términos**

**SAGARPA:** Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.

**SFP:** Secretaría de la Función Pública.



**ASF:** Auditoría Superior de la Federación.

**SIP:** Sistema de Información Periódica.

**Ser OVC:** Seguimiento de Evaluación de los Organos de Vigilancia y Control

**SIA:** Sistema Integral de Información de Auditoría.

**PAAC:** Programa Anual de Auditoría y Control.

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA</b>		Pág. 71	
			Fecha de Elaboración	
			Mes	Año
			12	2014

## **XI. Hoja de Autorización.**

Con fundamento en lo dispuesto en el artículo 19 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, se expide el presente Manual del Área de Auditoría Interna del Órgano Interno de Control en la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, el cual contiene información referente a la estructura orgánica y tiene como objetivo servir de instrumento de consulta.



La vigencia del presente manual será a partir de Diciembre de 2014.

Titular del Órgano Interno de Control

---

Lic. Francisco Cárdenas Elizondo.



	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA</b>		<b>Pág. 72</b>	
			Fecha de Elaboración	
			Mes	Año
			12	2014

## XII. Anexos.

### Directorio

Área	Nombre	Teléfono	
		Conmutador	Ext.
Titular Auditoría Interna	Vacante	38718300	20315
Director de Auditoría a Programas Administrativos	C.P. Manuel Antonio Hernandez Cuadra	38718300	20315
Subdirector de Auditoría	Vacante	38718300	20007
Subdirector de Auditoría	C.P. Gonzalo Cienfuegos Chavez	38718300	20090
Jefe de departamento de Auditoría	C.P. Beatriz Roquet Cruz	38718300	20007
Jefe de departamento de Auditoría	Lic. Brenda Vanessa Vallejo Barrón	38718300	20007
Jefe de departamento de Auditoría	Lic. Beatriz Chavez Lopez	38718300	20007
Consultor	Lic. Jorge Gomez Chavez	38718300	20092
Director de Auditoría a Programas Operativos	Ing. José Ramon Perez Manzano	38718300	40198
Subdirector de Auditoría	C.P. Juan Ramon Espinosa Plata	38718300	40198
Subdirector de Auditoría	Ing. Jose Luis Bermudez Lopez	38718300	20104
Jefe de departamento de Auditoría	Ing. Salvador Cortes Gonzales	38718300	40199
Director de Auditoría a Programas Operativos	C.P. Homero Enrique Trejo Diaz	38718300	20720
Subdirector de Auditoría	Vacante	38718300	20720
Subdirector de Auditoría	C.P. Daniel Herrera Guzman	38718300	20720
Subdirector de Auditoría	C.P. Gerardo Gonzalez Mendoza	38718300	20720
Subdirector de Auditoría	C.P. Valentin Resendiz Velazquez	38718300	20018
Jefe de departamento de Auditoría	C.P. Tomas Ramirez Santiago	38718300	20090

Fuente: De acuerdo a datos publicados en el Portal de Obligaciones de Transparencia de la SAGARPA a diciembre 2014.

## **5. 2 Conclusiones.**

Son muchas las necesidades que pueden llegar a justificar la elaboración de un Manual de Organización ya que es necesario para cualquier empresa pública o privada, porque las políticas internas de cada organización deben ser respetadas, y a su vez coadyuvan en la reducción de errores en la operación cotidiana de la organización, sirve como instrumento de capacitación para el personal de nuevo ingreso y en este caso para los servidores públicos adscritos del área de auditoría interna el manual de organización de nuevo ingreso y sirve como inducción para que conozcan sus funciones y obligaciones.

Por otra parte, la normatividad aplicable a los órganos internos de control de la administración pública federal hace necesario que los servidores públicos tengan bien definidas sus actividades apegadas a lo que la normatividad marca convirtiéndose en una herramienta útil proporcionando una idea general de quien o quienes son los responsables dentro de la organización.

El Manual de Organización del Área de Auditoría Interna a nivel central, permitirá visualizar la estructura formal de esta organización, mostrando la relación de autoridad y jerárquica existente, así como los canales de comunicación por medio del organigrama, mostrando de forma gráfica el lugar que ocupa cada servidor público dentro de la organización, así como la ubicación del servidor público y la relación laboral dentro de la organización.

Como se vio en el desarrollo del presente trabajo de investigación permitió la elaboración del manual administrativo de organización específico de la organización, contribuyó al conocimiento de la organización, identificando duplicidad de funciones, y determinar problemáticas que en el futuro pudiera afectar directamente a la organización.

Todos los servidores públicos tiene la necesidad de seguridad es decir necesidades de seguridad contra el peligro, la amenaza o la privación ya que están dominando la conducta del servidor público es decir pueden llegar a motivarlo o realizar conductas productivas para la organización, la necesidad social que tienen los servidores

públicos de pertenecer a algo es decir al área a la cual están adscritos, a la unidad a la que pertenecen, a la forma de conducirse dentro de la organización, al ser aceptados por sus compañeros de trabajo para cuestiones laborales y va mas allá a cuestiones personales llámese consideración, amistad o afecto y son necesarios que éstas se promuevan dentro del área, no es que necesariamente deban llegar a tener una amistad, más bien está en la comprensión y entendimiento del otro como persona y como la necesidad que tiene el otro para trabajar por sus compromisos y cuestiones personales y familiares, si los servidores públicos pudiéramos darnos cuenta de la importancia que tiene el ser afín o en su caso tratar de comprender al compañero sería de gran ayuda para los trabajos que se desempeñan en el área.

Esta área de auditoria interna deberá sensibilizarse de las necesidades que tienen los servidores públicos no solo en el ámbito profesional, va mas allá hasta el ámbito personal como ser humano; ya que es bien conocido que entre más satisfechos se encuentren los empleados más productivos pueden llegar a ser, esto conlleva a que el servidor público también pueda cubrir sus necesidades de ego al sentirse verdaderamente importante y valorado dentro de su área de trabajo, como área de auditoria interna siempre buscamos obtener resultados que satisfagan los requerimientos del puesto pero hasta el momento no se visualizan la satisfacción personal de los empleados que se relacionan con la propia estimación y de confianza en sí mismos, en lo que hacen, como lo hacen y sobre todo el porque lo hacen y la importancia de hacerlo bien.

Se considera que el servidor público del área de auditoria interna siente la necesidad de tener una reputación satisfactoria ante los demás, de reconocimiento, de apreciación, de debido respeto por su trabajo, pero si nunca es reconocido esto lo va desmotivando y hasta cierto punto amargando. Otro punto no menos importante se encuentra en la necesidad que tienen los auditores de desarrollar sus propios talentos y potencialidades, no todos los auditores y personal del área de auditoria interna es igual, es decir cuenta con la misma actitudes y aptitudes, aun cuando las funciones son meramente de auditoria, existe una amplia gama de conocimientos mezclados por experiencia principalmente; es decir se pueden encontrar desde

contadores públicos, economistas, licenciados en administración, y hasta ingenieros agrónomos que entiendes las problemáticas del campo, precisamente por eso es necesario que la actual o futura administración del área de auditoría interna ponga atención en lo que realmente sucediente en el área para poder mejorar lo que ya se tiene, con el personal que dispone que por cierto los auditores a nivel central es personal que se encuentra laborando en el área desde hace ya en promedio más de quince años de servicio.

Y para que el reconocimiento al personal pueda darse, será necesario implementar en el área la evaluación del desempeño anual del personal pidiéndole compromiso y fijación de metas trimestrales porque el programa anual de auditoría se lleva a cabo trimestralmente de acuerdo a lo que se reporta a la Secretaría de la Función Pública. Y no se trata de que los servidores que tengan atribuciones jerárquicas actúen como jueces o inspectores, porque ellos también deberán ser parte de esta evaluación en el ámbito de sus atribuciones, es decir esto permita al los servidores públicos alentarlos a asumir las responsabilidades propias de su función, y no porque no lo hagan, solo que como dice el dicho lo que no está escrito está permitido, y con el Manual de Organización propuesto el Personal sabrá cuales son las directrices, alcances y obligaciones a las que estarán sujetos.

De los perfiles de puestos vigentes; y de acuerdo al al análisis de los perfiles de puestos del área de auditoría interna a nivel central se observó incongruencia entre los requerimientos de diversas plazas del mismo nivel y mismas funciones como son: escolaridad, años de experiencia, y área de experiencia, dentro de los actuales perfiles de puestos, estos se aprecian desactualizados con funciones que ya no se realizan, además, de la existencia de dos plazas de nivel Director y de jefe de departamento que el objetivo y funciones no son claros.

Del diagnostico organizacional; de acuerdo a los resultados del cuestionario de clima organizacional se identificaron debilidades como las siguientes: El personal desconoce su perfil de puestos, el personal considero que las cargas de trabajo no están perfectamente divididas entre los compañeros, el personal señalo que no se cuenta con el personal suficiente, solo la mitad del personal dijo ser tomado en

cuenta para ayudar a tomar una decisión, la opinión está dividida entre los trabajadores al indicar que han recibido algún reconocimiento en público o en privado por su trabajo, y principalmente el personal se siente desalentado en cuestión de alguna promoción.

Como parte de esta investigación y para poder tener elementos base para la elaboración de propuesta de elaboración del Manual de Organización a nivel central del Área de Auditoría Interna se realizó un análisis comparativo de las funciones establecidas en los cuatro manuales de organización específicos de auditoria de las principales secretarías de estado por lo que puede concluirse que en algunos casos las funciones son más detalladas, se pudo apreciar que en algunos casos los manuales de organización se encuentran desactualizadas al no mencionar la normatividad vigente, así mismo, carecen de actividades sustantivas de auditoria.

De las estructura organica vigente; después de llevar a cabo el análisis relacionado la estructura orgánica y el clima organizacional, se llegó a la conclusión que el área de auditoria interna necesita implementar cambios significativos que le permita aprovechar los recursos humanos que dispone para lograr un crecimiento, toda vez que sería conveniente que los auditores y coordinadores de auditoria fueran rotados dos veces al año, de acuerdo al programa anual de trabajo en las tres diferentes áreas de auditoria interna, para realizar auditorías, esto propiciaría adquirir nuevo conocimiento en el desempeño de sus funciones y mejoraría el clima laboral al tener otra visión del trabajo y convivir con otros compañeros.

Se presentan datos que servirán de retroalimentación, acerca de los trabajadores del área de auditoria interna, relacionadas con los procesos de grupo de la dinámica organizacional, datos que servirán para que los mandos jerarquicos de las áreas tomen en cuenta, marcando una imagen objetiva de la realidad del area. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la forma que en que se brinda a las personas no es amenazadora. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación como datos generado de los cuestionarios.

Los datos relacionados con la comunicación entre los trabajadores sugiere que el incremento en las relaciones incide en el aumento de sentimientos positivos por los compañeros. Esto se refiere a las actividades que aumentan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados.

Es necesario que dentro del área se tenga bien establecido la responsabilidad creciente, esto se refiere a aclarar quien es el responsable de tal o cual función, mismas que deben ser vigiladas por los jefes inmediatos, es decir estos dos aspectos deben estar presentes para que funcione bien, con responsabilidad en el desempeño.

Así mismo, el personal necesita ser inyectado de una energía creciente, que les permita motivarse en el presente con miras al futuro de acuerdo al mérito por su esfuerzo y trabajo alcanzable.

Conocer lo que es el clima laboral y la satisfacción del área de auditoría interna es algo elemental para todos aquellos que pretendan dirigir el área junto con sus direcciones, ya que detrás de las auditorías y revisiones, en el área existen personas, que piensan, sienten y actúan entre sí, que se muestran satisfechas o insatisfechas y que crean un clima determinado. Por lo anterior, se constató que el clima organizacional del área de auditoría interna se puede y debe para modificar, pues ello beneficiaría al área, lo mismo pasa con la satisfacción de los trabajadores, debe sentirse satisfecho en su lugar de trabajo.

Por lo que se requiere ofrecer y solicitar al empleado información completa, y fomentar la comunicación donde se busque que el trabajador se sienta tratado como persona, con reconocimientos verbales y públicos de su trabajo, buscando incentivos positivos para el trabajador.

### **5.3 Recomendaciones.**

Se recomienda que en el Órgano Interno de Control en la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación se cree un grupo de trabajo conformado por servidores públicos de las áreas de coordinación administrativa, auditorías ejecutivas regionales, desarrollo de mejora de la gestión pública, quejas y responsabilidades para elaborar en cada área el manual de organización correspondiente a fin de integrarlo al Manual de Organización General.

Que el área de auditoría interna considere la elaboración de este Manual Específico de Organización, para estar en posibilidad de presentarlo para su autorización y validación correspondiente, por lo cual, deberá llevarse a cabo una reestructura interna del área de auditoría a nivel central, ya que el número de plazas y niveles de las mismas difieren entre una y otra área, es decir un área con las mismas obligaciones y funciones cuenta con tres jefaturas de departamento y una sola plaza de subdirector de auditoría, cuando en las otras dos áreas son más subdirecciones de auditoría y escasas jefaturas, por ello es necesario acomodar al personal a fin de que exista congruencia e igualdad en las responsabilidades. Y así recuperar las siete plazas que se encuentran desempeñando otras funciones en áreas del órgano interno de control, ya que las funciones de auditoría demandan personal.

De lo anterior, llevar a cabo las gestiones correspondientes a fin de promover la actualización de la estructura orgánica vigente, y en su caso dotar de funciones propias de auditoría de la Dirección de Fortalecimiento Interno.

A los perfiles de puestos vigentes; el Coordinador Administrativo del Órgano Interno de Control en la SAGARPA, deberá llevar a cabo las acciones necesarias a fin de que sean actualizados y alineados los perfiles de puestos de las 24 plazas disponibles a nivel central, desde el nivel de Titular de Auditoría Interna hasta Jefatura de Departamento, correspondientes al área de auditoría interna, con relación a las funciones y actividades sustanciales del área y de acuerdo a la normatividad que

aplica a los Órganos Internos de Control. Y hacer de su conocimiento por escrito al personal su perfil de puesto una vez que este actualizado.

Así mismo, el Coordinador Administrativo del Órgano Interno de Control en el ámbito de sus funciones le corresponderá realizar un análisis a los perfiles de puestos para que sean congruentes en los niveles y requerimientos de cada uno, ya que como se vio en el análisis en algunos casos diversas cuestiones como escolaridad, áreas de experiencia y años de experiencia difieren de un puesto y otro aun cuando es el mismo nivel y las mismas funciones.

De las recomendaciones de mejora organizacional; con relación a las mejoras organizacionales, es conveniente que sean considerados los siguientes aspectos:

- Las Direcciones de Área de Auditoría Interna deberán realizar un análisis de las cargas de trabajo entre los servidores públicos para estar en posibilidad de ajustarlas y que estas sean equitativas de acuerdo al nivel.
- Hacer de su conocimiento mediante la entrega de los perfiles actualizados a cada servidor público.
- Determinar perfectamente con nombre y cargo de los servidores públicos de acuerdo a las actividades a realizarse en el plan de trabajo anual de forma interna.
- Promover la comunicación entre las jerarquías organizacionales relativas a los objetivos a seguir en la realización de las auditorías.
- Que las tres áreas de auditoría interna realicen un análisis objetivo de cargas de trabajo por servidor público, para estar en posibilidad de determinar o asignar el trabajo de forma equitativa.
- Considerar que los canales de comunicación entre las jerarquías podría mejorarse a través de alguna actividad recreativa.
- Los niveles directivos deberán considerar llevar a cabo acciones relacionadas con una comunicación efectiva con sus subordinados.



- Que al inicio de trimestre o auditoria se tenga bien definido cuál será el objetivo de la misma.
- Para un grupo considerable de servidores público el ambiente laboral se torna desfavorable por que será necesario realizar acciones de integración grupal, tal vez mediante rotación de personal entre las tres áreas.
- El área de auditoria interna deberá considerar llevar a cabo el reconocimiento en publico y privado a los servidores públicos destacados por su trabajo para empezar a cambiar un poco la percepción un tanto apática que se tienen en las áreas.
- El titular del área de auditoria interna deberá elaborar un programa de capacitación y solicitar al Titular del OIC, que por su conducto turne el área de recursos humanos, las propuestas de los temas de capacitación que deberán estar enfocada a temas propios de auditoria.
- Para un mejor desempeño laboral, el titular del área de auditoria interna deberá considerar aspectos relevantes e importantes para otorgar una promoción laboral y no dejarlo muy aislado que al tiempo producirán efectos negativos.

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS.

- **ACOSTA** Romero Miguel, Teoría General del Derecho Administrativo, Primer Curso, Decimo Sexta Edición, Editorial Porrúa, México, 2002.
- **ALLES** Martha Alicia, “Comportamiento Organizacional: como lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias”, Edición, Buenos Aires, 2007.
- **BOLETIN 3040/8**, De las Normas y Procedimientos de Auditoría, 22<sup>a</sup> Edición, Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C., México 2002.
- **CLAUDE** S. George. “Historia del Pensamiento Administrativo”; Editorial PrenticeHall, México 1992.
- **CHIAVENATO** Idalberto. “Introducción a la Teoría General de la Administración”; Editorial Mc Graw Hill, Bogotá, 1985.
- **CHIAVENATO** Idalberto, “Administración de Recursos Humanos”; McGraw Hill, México, 1993.
- **CHIANG y ANTONIO**, “Relaciones entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral”, Universidad Pontificia Comillas, R.B. Servicios Editoriales S.L., Madrid, 2010.
- **COLÍN** Sánchez, Guillermo, “Organización y Funciones de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos”, Editorial Porrúa, S.A. México, 1994.
- **DELGADILLO** Gutiérrez, Luis Humberto, “El Sistema de Responsabilidades de los Servidores Públicos”, Cuarta edición, Editorial Porrúa, México, 2001.
- **DAFT** Richard L, “Teoría y Diseño Organizacional”, Decima Edición, CENGAGE, Learning, México, 2011.
- **FRAGA Gabino**, “Derecho Administrativo”, Cuarta Edición, Editorial Porrúa, México, 2000.
- **GARZON** Castrillon, Manuel Alfonso, “El Desarrollo Organizacional y el Cambio Planeado”, Centro Editorial Universidad Del Rosario, Bogotá, 2005.

- **GIBSON**, Ivancevich Donnelly y Konopaske, “Organizaciones, Comportamiento, Estructura y Procesos”, 13ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 2011.
- **HODGE y LAURENCE**, “Teoría de la Organización Un Enfoque Estratégico” Sexta Edición, Pearson Prentice Hall, México, 2005.
- **INSTITUTO DE INVESTIGACIONES JURÍDICAS**, UNAM, Diccionario Jurídico Mexicano, D-H, Editorial Porrúa, México, 1998.
- **INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS A.C**, Boletín 3040 y 5010 de Normas y Procedimientos de Auditoría 22ª Edición, México, 2002.
- **JAMES** Musgrave Michael Anniss, “La Dinámica de las Relaciones Personales”, Editorial Paidós, 1era Edición, Buenos Aires, 1997.
- **KOONTZ**, Harold y O’DONELL CIRIL, Welhrich. “Una perspectiva Global” México: Editorial Mc Graw and Hill. 1998.
- **LANZ** Cárdenas José Trinidad, “La Contraloría y el Control Interno en México”, Antecedentes Históricos y Legislativos, Secretaría de la Contraloría General de la Federación, Fondo de Cultura Económica, México, Primera Edición, 1987.
- **BRUNET Luc**, “El Clima de Trabajo en la Organización”, Editorial Trillas, Nueva York, 1987.
- **MENDIVIL** Escalante, Víctor Manuel, “Elementos de Auditoría”, Sexta Edición, CENGAGE, Learning, México, 2010.
- **ORTIZ**, José Alberto, “Historia de la administración”, Argentina: El Cid editor. 2009.
- **RUSSELL** L, Ackoff. “Un concepto de planeación de empresa”, Editorial Limusa. 1 ed. 1988.
- **REYES** Ponce Agustín. “Administración Moderna”, Editorial Limusa México, D.F. 2003.
- **RODRIGUEZ** Valencia Joaquín. “Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas”; Editorial Ecasa. Chile 1990.
- **RUIZ y PRIETO**, “Auditoría Práctica”, 14ª Edición, Editorial, Banca y Comercio, México, 2005.

- **RODRÍGUEZ** Mancilla, Dario, “Diagnostico Organizacional”, Ediciones Universidad Católica de Chile, 6a Edición, México, 2005.
- **ROBBINS** Stephen, “Comportamiento Organizacional”, 8ª edición, Editorial Prentice Hall, México.
- **SILVA** Vazquez, Manuel.; “El clima en las organizaciones, teoría, método e intervención”, 1ra edición, Ed. EUB, S.L, Barcelona, 1996.
- **VEGA** Sosa Alicia. “Administración”; Editorial Universidad Tecnológica de México, México 1999.
- **VIDAL** Arizabaleta, Elizabeth, “Diagnostico Organizacional, Evaluacion Sistemática del Desempeño Empresarial en la Era Digital”, Segunda Edición, Editorial Ecoe Ediciones, Bogota, 2004.

## **DOCUMENTOS OFICIALES**

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Cámara de Diputados, México , 2014.
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. Cámara de Diputados México , 2013.
- Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos. Cámara de Diputados. México , 2014.
- Secretaría de Desarrollo Social. Manual de Organización del OIC, México , 2011.
- Secretaría de Comunicaciones y Transportes. Manual de Organización del OIC, México , 2005.
- Secretaría de Educación Pública. Manual de Organización del OIC, México , 2012.
- Secretaría de Turismo. Manual de Organización del OIC, México, 2011.
- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, Guía Técnica para la Elaboración y Actualización de Manuales de Organización, México , 2013.

## PAGINAS ELECTRONICAS.

- <http://www.diputados.gob.mx/cedia/sia/spi/SPI-ISS-11-07.pdf>
- <http://www.juridicas.unam.mx/publica/enjurmex/>
- <http://www.sagarpa.gob.mx>
- <http://www.expresionbinaria.com/la-historia-secreta-de-los-sumerios/>
- <http://www.portalplanetasedna.com.ar/egipto1.htm>
- <http://www.historialuniversal.com/2010/07/cultura-hebrea.html>
- <http://www2.gsu.edu/~mstmbs/CrsTools/cogverbs.html>
- <http://portaltransparencia.gob.mx/pot/estructura/showOrganigrama.do?method=showOrganigrama&idDependencia=00008>
- <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/244.pdf>
- <http://www.snf.org.mx/SharedFiles/Download.aspx?pageid=29&mid=123&fileid=23>
- [http://serovc.funcionpublica.gob.mx/dox/2015/Lineamientos\\_PatOIC2015.pdf](http://serovc.funcionpublica.gob.mx/dox/2015/Lineamientos_PatOIC2015.pdf)
- <http://www.sagarpa.gob.mx/normateca/Normateca/GU%C3%8DA%20MO%20MAYO17052012.pdf>
- <http://www.sedesol.gob.mx/>
- <http://www.sct.gob.mx/>
- <http://www.sep.gob.mx/>
- <http://www.sectur.gob.mx/>
- <http://www.lema.rae.e>
- <http://www.sagarpa.gob.mx/normateca/Normateca/Manual%20de%20Organizaci%C3%B3n%20General%20de%20la%20SAGARPA.pdf>
- <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regla/n280.pdf>,
- <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>.
- <http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.html>.
- <http://www.portaltransparencia.gob.mx/pot/estructura/showOrganigrama.html.culturaorganizacional.html>.
- Besosa Tirado, L. (2006). Desarrollo personal vs. desarrollo profesional: ¿qué es más prioritario para los países latinoamericanos? Recuperado de [http://www.degerencia.com/articulo/desarrollo\\_personal\\_vs\\_desarrollo\\_profesional\\_que\\_es\\_mas\\_prioritario\\_para\\_los\\_paises\\_latinoamericano](http://www.degerencia.com/articulo/desarrollo_personal_vs_desarrollo_profesional_que_es_mas_prioritario_para_los_paises_latinoamericano)
- Castillo, Carola, Del Pino, Nicole, Espinosa, VitaCultura , Clima Organizacional, Documento de Internet, 2000, <http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>

## **SIGLAS Y ABREVIATURAS.**

**APF.-** Administración Pública Federal.

**CGOVC.-** Coordinación General de Órganos de Vigilancia y Control.

**OIC.-** Órgano Interno de Control.

**PAA.-** Programa Anual de Auditorias.

**SAGARPA.-** Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.

**SFP.-** Secretaría de la Función Pública.

**SEDESOL.-** Secretaria de Desarrollo Social.

**SCT.-** Secretaria de Comunicaciones y Transportes.

**SEP.-** Secretaria de Educación Pública.

**SECTUR.-** Secretaria de Turismo.

**SIA.-** Sistema Integral de Auditoria.

**SIP.-** Sistema de Información Periódica.

**SerOVC.-** Sistema de Evaluación de Resultados de los Órganos de Vigilancia y Control.

## GLOSARIO.

### A

**Auditoria Interna:** Área enfocada al examen objetivo, sistemático y evaluatorio de las operaciones financieras, y administrativas realizadas a los sistemas y procedimientos implantados; a la estructura orgánica en operación, y a los objetivos, planes y programas y metas alcanzados por las dependencias y entidades en la Administración Pública Federal. Con el propósito de determinar el grado de economía, eficacia, eficiencia, efectividad, imparcialidad, apego a la normatividad con que se han administrado los recursos auditados.

### C

**Clima organizacional:** Se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico, relaciones interpersonales que tienen lugar entorno a él.

**Capacitación:** Proceso de aprendizaje por medio del cual un servidor público, es inducido, preparado, actualizado y/o especializado, para el eficiente desempeño de un puesto y/o para el ejercicio de funciones.

**Capacitación Especializada:** Es aquella enfocada a fortalecer valores y actitudes, así como a mejorar los conocimientos, habilidades y destrezas de los servidores públicos.

**Carga de trabajo:** Es la cantidad de actividades asignadas a un servidor público.

### D

**Desempeño:** Acciones de los servidores públicos alineadas a las metas del área que son relevantes para los objetivos de la misma.

**Desarrollo Profesional:** Acumulación de conocimientos, modelos y experiencias propias y exclusivamente relacionadas con un área específica.

### E

**Estructura Organizacional:**

**Equipo Tecnológico:** Medio que se vale de la tecnología para cumplir con su propósito. Los recursos tecnológicos pueden ser tangibles (como una computadora, una impresora u otra máquina) o intangibles (un sistema, una aplicación virtual).

## **F**

**Función:** Conjunto de Actividades dirigidas a cumplir los objetivos institucionales de una unidad responsable.

## **L**

**Liderazgo:** Influencia social ejercida por una persona sobre otras en el seno de la organización.

## **M**

**Misión:** Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de la/las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado se define la necesidad a satisfacer al cliente.

### **Mejora Organizacional:**

**Motivación:** Grado en que los miembros de la organización sienten que la empresa fija y comunica metas que incentivan a una Mayor calidad en el desempeño y la producción.

## **N**

**Nivel Gerarquico:** Disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia. los niveles jerarquicos son el conjunto de organos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad.

## **O**

**Objetivos:** Elementos que identifican la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la misión, y visión.

## **P**

**Perfil de Puestos:** Son los requisitos y cualificaciones personales exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un servidor publico dentro del Organo Interno de Control relacionados con el nivel de estudios, experiencia, funciones del puesto, requisitos de instrucción y conocimientos, así como las aptitudes y características de personalidad requeridas.

**Plan:** Programa detallado de la realización de los actividades a realizar así como el y conjunto de medios para llevarla a cabo.



## **R**

**Reconocimiento:** Acción de distinguir a un sujeto, en este caso al Servidor Público de entre los demás, que expresa una felicitación o un agradecimiento por el excelente desempeño de sus funciones.

**Relaciones interpersonales:** Gama de encuentros, situaciones y emociones entre dos personas.

## **S**

**Servidor Público:** Persona física que ocupa un puesto de base o confianza.

**Sistema SerOVc:** Es un sistema informático en línea mediante el cual el OIC de la APF registra ante la SFP el seguimiento de las estrategias comprometidas en el Programa Anual de Auditoría.

## **V**

**Vision:** Elemento complementario de la misión que impulsa y dinamiza las acciones que se lleven a cabo en la empresa, coadyuvando a que el propósito estratégico se cumpla

# ANEXOS

## Anexo 1. Solicitud de Información al INFOMEX.

SISTEMA INFOMEX Gobierno Federal

Página 1 de 1

SISTEMA INFOMEX Gobierno Federal

Solicitante: **BRENDA VANESSA VALLEJO BARRON** Transparencia y Pluralidad  
 viernes 3 de mayo de 2014

**Instrucciones:** Para dar un seguimiento más eficiente a sus solicitudes, utilice las siguientes opciones de búsqueda.

**Acción a la información**

Mis solicitudes

Guía solicitud de información

Solicitud de información que pueden ser recibidas en formato electrónico

En línea

Activar mis datos

Historial de datos

Guía de uso

Centros de Representación

Calendario de días hábiles de INFOMEX

Preparación de solicitudes sobre el uso de INFOMEX

**Tabla 1. Solicitudes recibidas**

**Tabla 2. Solicitudes de la institución**

En tiempo  
  En trámite  
  Fuera de tiempo  
  Denegada

ID	Nombre	Dependencia	Tipo de solicitud	Respuesta	Fecha actual de recepción	Fecha límite de entrega
1	SECRETARÍA DE ECONOMÍA	SECRETARÍA DE ECONOMÍA, COMERCIO, DESARROLLO FISCAL, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA	Información Pública	Información de información en materia de estadísticas	24/03/2014	24/04/2014
2	SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA	SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA	Información Pública	Información de la información sobre el	05/03/2014	04/04/2014
3	SECRETARÍA DE SEGURIDAD PÚBLICA	INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO	Información Pública	Información de información de la	05/03/2014	03/04/2014

En tiempo  
  En trámite  
  Fuera de tiempo  
  Denegada

Desplegado resultados del 1 al 3 de un total de 3  
 Página número 1  
 Páginas <1>

Crear sesión

Portal de Transparencia

Comisión Nacional de los Derechos Humanos

Contáctenos por correo electrónico: [informacion@infomex.mx](mailto:informacion@infomex.mx)  
 o al teléfono: 01 800 741 2776 (línea 41294)  
 © 2014, IFAI - Gobierno Reservados todos los derechos. 2.0-11-1111220012

## Anexo 2. Respuesta a la Solicitud de Información por Parte del INFOMEX.



México, Distrito Federal, a cuatro de abril de dos mil catorce.

VISTO: Para resolver el expediente No. CI/265/14 respecto del procedimiento de acceso a la información, derivado de la solicitud con folio No. 0002700050914, y

### RESULTANDO

I.- Por solicitud electrónica No. 0002700050914 de 6 de marzo de 2014, presentada a través del INFOMEX se solicitó a esta Secretaría de la Función Pública, para su entrega en la modalidad de consulta directa, el acceso a la información siguiente:

"Manual de Organización Vigente del Órgano Interno de Control en la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación" (sic).

II.- La Unidad de Enlace turnó por medios electrónicos la solicitud de acceso a la información materia de la presente resolución, al Órgano Interno de Control en la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, con el objeto de que se localizara la misma.

III.- A través del oficio No. 08/114/DIC/ADMGP/0035/2014 de 31 de marzo de 2014, el Órgano Interno de Control en la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación informó a este Comité que, realizada una búsqueda exhaustiva en sus archivos electrónicos, así como en la Normoteca, y en Áreas de la Oficialía Mayor, no localizó lo solicitado, por lo que la información requerida es inexistente, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 46 de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.

IV.- Recibido el oficio citado en el resultando que antecede, este Comité de Información de la Secretaría de la Función Pública integró el expediente en el que se actúa, a efecto de contar con los elementos necesarios para el pronunciamiento de la presente resolución.

### CONSIDERANDO

**PRIMERO.-** Este Comité de Información de la Secretaría de la Función Pública es competente para conocer y resolver el presente procedimiento de acceso a la información, de conformidad con los artículos 6o. y 8o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; 29, 30 y 46 de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental; 57 y 70, fracción V, del Reglamento de dicha Ley; Actividad 7 de la Etapa III del Procedimiento 6.2 Atención a Solicitudes de Acceso a la Información del Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Transparencia; y el artículo 8, fracción V, del Reglamento Interno del Comité de Información de la Secretaría de la Función Pública.

**SEGUNDO.-** De conformidad con el acuerdo adoptado en términos de la Tercera Sesión Extraordinaria 2003 de este Comité de Información de la Secretaría de la Función Pública, en que se declaró en sesión permanente este órgano colegiado para resolver los procedimientos de su competencia, derivados de la atención de solicitudes de acceso a la información, es de procederse al estudio y análisis de la documentación a la que se hace alusión, en los puntos precedentes, considerando al efecto lo siguiente:

En la solicitud No. 0002700050914 se solicita el "Manual de Organización Vigente del Órgano Interno de Control en la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación" (sic).

Al respecto, atendiendo a que el Órgano Interno de Control en la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, conforme a lo señalado en el Resultando III del presente fallo, informa no contar con la información solicitada, es necesario analizar dicha circunstancia a efecto de declarar su inexistencia.

En este sentido, conforme a las atribuciones conferidas al Órgano Interno de Control en la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación en los artículos 79 y 80 del Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública, éste señala que realizó una búsqueda exhaustiva en sus archivos electrónicos.



Precisado lo anterior, atendiendo a que el solicitante requiere el "Manual de Organización ..." de personal adscrito laboral y funcionalmente a la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, se precisa que en términos del artículo 19 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, es el Titular de esa Secretaría de Estado, quien está facultado para expedir los Manuales de Organización General, cuyo propósito fundamental es conformar una fuente actualizada de Información que sirva de referencia y, a la vez, oriente a los servidores públicos, así como a otras dependencias, entidades del Gobierno Federal y a los particulares, respecto a la organización y funcionamiento de la Institución, por lo que en su caso, deberá dirigir su solicitud a la Unidad de Enlace de dicha Dependencia.

No obstante, el solicitante podrá consultar el Manual de Organización General de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación publicado en el Diario Oficial de la Federación el 27 de noviembre de 2012, en la página electrónica <http://www.sagarpa.gob.mx/saladeprensa/boletines/2/Paginas/20120603.aspx>.

Por lo expuesto y fundado, es de resolver y se

#### RESUELVE

**PRIMERO.-** Este Comité de Información de la Secretaría de la Función Pública es competente para conocer y resolver el presente procedimiento de acceso a la información, de conformidad con los preceptos legales citados en el Considerando Primero de esta resolución.

**SEGUNDO.-** Se confirma la inexistencia de la información solicitada en el folio No. 0002700050814, conforme lo comunicado por el Órgano Interno de Control en la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, en los términos señalados en el Considerando Segundo de la presente resolución.

**TERCERO.-** El solicitante podrá interponer por sí o a través de su representante, el recurso de revisión previsto por los artículos 49 y 50 de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, en términos del artículo 80 del Reglamento de la Ley, ante el Instituto Federal de Acceso a la Información y Protección de Datos, s/n en Av. Insurgentes Sur No. 3214, Col. Insurgentes Cuicuilco, Delegación Coyoacán, en esta Ciudad de México, D.F., o ante la Unidad de Enlace de la Secretaría de la Función Pública.

Asimismo, se hace del conocimiento del peticionario que el formato y forma de presentación del medio de impugnación, podrá obtenerlos en la página de Internet del mencionado instituto, en la dirección electrónica <http://www.ifai.org.mx/SolicitudInfoRecursoDeRevision>.

**CUARTO.-** Notifíquese la presente resolución por conducto de la Unidad de Enlace al solicitante, así como a la unidad administrativa señalada en el Resultado II de esta resolución, para los efectos conducentes.

Así, por unanimidad de votos lo resolvieron los integrantes del Comité de Información de la Secretaría de la Función Pública: Alejandro Durán Zárate, Director General Adjunto de Servicios e Innovación Jurídicos, como suplente del Presidente del Comité de Información; Jesús Guillermo Núñez Curry, Director de Enlace como suplente del Director General de Denuncias e Investigaciones, Titular de la Unidad de Enlace y Secretario Técnico del Comité de Información, y María Teresa Domínguez Piña, Directora General Adjunta de Quejas, Denuncias e Investigaciones, como suplente del Coordinador Interno y Miembro del Comité de Información, de acuerdo con los oficios de designación correspondientes.

  
Alejandro Durán Zárate      Jesús Guillermo Núñez Curry      María Teresa Domínguez Piña  
APELLIDOMALM