

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



UNA NUEVA DIMENSION DE AUDITORIA INTEGRAL Y DE ORGANIZACION Y METODOS EN LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

P R E S E N T A N :

SUAREZ MONROY ELSA

GUTIERREZ AGUAYO LUIS EMILIO

BAUTISTA HERNANDEZ MIGUEL

VALDESPINO HERNANDEZ MA. DEL PILAR

DIRECTOR :

L. A. E. VICENTE VARGAS GARCIA

MEXICO, D. F.

1982



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

INTRODUCCION	1
I MARCO GENERAL DE AUDITORIA Y DE ORGANIZACION Y METODOS EN LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDE- RAL	8
1.1 Auditoría Gubernamental	18
1.1.1 Antecedentes	18
1.1.2 Definición de Auditoría Guber- namental	21
1.1.3 Objetivos de la Auditoría Gu- bernamental	22
1.1.4 Clasificación de Auditoría Gu- bernamental	24

2.1.3	Observación Inicial	56
2.1.4	Enunciación del Problema	58
2.1.5	Formulación de Hipótesis	60
2.2	Diseño de la Prueba	61
2.2.1	Selección de Técnicas de Comprobación de la Hipótesis	61
2.2.2	Selección de Técnicas de <u>Reco</u> lección de Datos	62
2.2.2.1	Determinación del Universo	62
2.2.2.2	Elaboración de la Muestra	65
2.2.2.3	Determinación del <u>Nú</u> mero de Entrevistas	71
2.2.2.4	Diseño del <u>Cuestiona</u> rio Piloto	73
2.2.2.5	Diseño del <u>Cuestiona</u> rio Definitivo	74
2.2.3	Determinación del Programa de integración de Recursos Humanos	80
2.3	Realización del Trabajo de Campo	81
2.3.1	Recolección de la Información	81
2.3.2	Procesamiento de Datos	82

2.3.3	Análisis e Interpretación de Resultados	82
2.3.3.1	Análisis e Interpretación de Resultados del grupo de Unidades de Auditoría	83
2.3.3.2	Análisis e Interpretación de Resultados del grupo de Unidades de Organización y Métodos	86

III	EVALUACION Y FUNCIONAMIENTO DE LAS AREAS DE AUDITORIA Y ORGANIZACION Y METODOS DE PETROLEOS MEXICANOS	90
3.1	Auditoría	91
3.1.1	Ubicación de la Función de Auditoría en Petróleos Mexicanos	91
3.1.2	Funcionamiento y Características de la Gerencia de Auditoría de Petróleos Mexicanos	93
3.1.3	Marco Normativo de Auditoría en Petróleos Mexicanos	97
3.2	Organización y Métodos	99

3.2.1	Ubicación de la Función de Organización y Métodos en Petróleos Mexicanos	99
3.2.2	Funcionamiento y Características de las Unidades de Organización y Métodos en Petróleos Mexicanos	101
3.2.3	Marco Normativo de las Unidades de Organización y Métodos en Petróleos Mexicanos	104
IV	PROPUESTA DE LA INVESTIGACION	107
4.1	Planteamiento General del Estudio	108
4.2	Aplicación de la Propuesta en Petróleos Mexicanos (caso práctico)	117
4.2.1	Importancia	117
4.2.1.1	Primera Etapa	122
4.2.1.2	Segunda Etapa	135
4.3	Lineamientos de Implantación de la Propuesta	140
V	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	144
5.1	Conclusiones Generales del Estudio	145
5.2	Recomendaciones	149

ANEXOS

151

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

203

introducción

Desde los inicios de la Administración Pública se han llevado a cabo diversos intentos de crear mecanismos para el estudio y mejoramiento de la actividad administrativa, tendientes a introducir reformas tanto en el Sector Público, como en el ámbito y responsabilidad de cada Dependencia.

A través de la Reforma Administrativa, el Gobierno Federal trata de resolver los problemas que se presentan en la Administración Pública con el objeto de abatir la excesiva centralización, duplicación de técnicas, multiplicación de unidades administrativas y falta de medios administrativos para la consecución de objetivos, etc., estableciendo los mecanismos necesarios pa-

ra elevar la eficacia y eficiencia de las dependencias y entidades que la conforman.

Entre nosotros se generó una gran inquietud por realizar un estudio en el cual podamos reflejar una muestra del aspecto teórico-práctico obtenidos durante nuestra preparación en la Universidad Nacional Autónoma de México, que nos permitiera dar una aportación a la Reforma Administrativa que coadyuve con las dependencias y entidades de la Administración Pública a fin de fortalecer la racionalización de los recursos que intervienen en el desempeño de sus funciones.

Consideramos que una Auditoría Administrativa debe ser realizada por profesionistas de gran experiencia, capacidad y conocimientos, que les permitan llegar al fondo de los problemas y dar una o varias alternativas de solución, por lo tanto, nosotros no efectuamos una Auditoría Administrativa, sino un estudio de coordinación de las área de Auditoría y de Organización y Métodos, las cuales intervienen en el proceso de planeación y control.

Ambas áreas encargadas del mejoramiento administrativo, están dirigidas a elevar la eficacia y eficiencia de las instituciones a las que pertenecen. Sin embargo, -

ante el crecimiento del aparato gubernamental, que ha traído consigo cambios de organización, estas áreas -- técnicas parecen no estar acordes con el desarrollo de los organismos ya que no están cumpliendo con el objetivo para el cual fueron creadas.

Concientes de esta problemática, consideramos que --- existe un gran dispendio de recursos, ya que hay similitud en sus técnicas e instrumentos de trabajo desaprovechando una gran cantidad de recursos humanos y -- técnicos.

Ante esta situación, nos propusimos realizar este estudio para ver la posibilidad de integrar en una sola estructura ambas áreas para aprovechar los recursos humanos, técnicas e instrumentos que permitan obtener un mejor control de las funciones sustantivas y de apoyo de los organismos gubernamentales. Lograr con ello la racionalización de recursos para aumentar la eficiencia y redimensionar la Auditoría Integral y Organización y Métodos, sería el mejor premio al esfuerzo realizado por nosotros, ya que abriríamos un campo más amplio de acción para nuestra profesión. Con esta integración se manejaría la posibilidad de que el Licenciado en Administración por el cúmulo de conocimientos -- teórico-prácticos adquiridos en la Facultad de Contadu

rfa y Administración, se convierta en un analista interdisciplinario en la aplicación de auditorías (operacionales, de resultado de programas financieros, legales, administrativas e integrales), así como en el diseño e implantación de sistemas y procedimientos administrativos.

Para la aplicación de nuestro modelo teórico, escogimos Petróleos Mexicanos por ser en la actualidad uno de los principales instrumentos de desarrollo del país, que ha venido funcionando como un verdadero eje en un sistema de planeación y programación de carácter federal para lograr un progreso integral del país.

Como consecuencia de lo anterior, dentro de la estructura de PEMEX se tuvo un impresionante desarrollo en el aspecto operativo que ocasionó se dejara en un segundo plano el aspecto administrativo de la Institución. Es aquí, donde encontramos la justificación de la aplicación de nuestros conocimientos a un problema dado, con la finalidad de aportar ideas que depuradas y analizadas en un estudio permitan crear las condiciones necesarias para establecer un desarrollo administrativo de Petróleos Mexicanos, que coadyuve al logro de los programas definidos de las diferentes áreas de la Institución.

Consideramos que nuestro trabajo puede adolecer de algunas fallas involuntarias, por la falta de experiencia profesional, pero en todo momento las quisimos suplir con lo mejor de nuestros conocimientos y esfuerzos realizados, así como con el apoyo que nos brindaron maestros, compañeros de estudio y amigos, con el propósito de inducirnos a ser profesionales, más responsables y competentes en el área de administración.

Con este trabajo dejamos sembrada la semilla, para que futuras generaciones y aquellas personas interesadas en el tema, desarrollen trabajos similares, esperando que la cosecha sea satisfactoria para orgullo de la facultad y de nosotros mismos.

Por último hacemos un resumen del contenido de nuestro trabajo:

En el Capítulo 1, se expone de manera breve cual ha sido la evolución de la Reforma Administrativa, para continuar con los antecedentes de Auditoría y de Organización y Métodos en la Administración Pública Federal. Aquí se intenta establecer los antecedentes, objetivos, marco legal y técnicas que se utilizan en el ámbito de dichas áreas.

En el Capítulo 2, se describe la metodología que sir-

vió de guía para realizar la investigación de campo, - así como los resultados obtenidos.

En el Capítulo 3, se presenta la situación actual que guardan las áreas de Auditoría y de Organización y Métodos en Petróleos Mexicanos, como preámbulo a la aplicación de nuestra propuesta.

En el Capítulo 4, se plantea el modelo teórico para integrar en una sola estructura ambas áreas, aplicando - el mismo a Petróleos Mexicanos como caso práctico.

Para terminar con el Capítulo 5, en donde se exponen - las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

**I. marco general
de auditoría y de
organización y
métodos en la
administración
pública federal**

Creemos conveniente iniciar nuestro estudio con la evolución de la Administración Pública en nuestro país, - para comprender mejor como se atacan los problemas con la Reforma Administrativa, que es un intento gubernamental por mejorar el funcionamiento del Sector Público.

Al iniciar una reforma a fondo de la Administración Pública, se pretende lograr una inteligente y equilibrada delegación de facultades entre las diversas dependencias del Sector Público, precisando sus atribuciones, mejorando prácticas y procedimientos, pretendiendo con ésto alcanzar una administración moderna, ágil y eficaz.

No fue hasta el gobierno del Lic. Gustavo Díaz Ordaz, Presidente de la República Mexicana en el sexenio --- 1964-1970, cuando se empieza a realizar una Reforma Administrativa a fondo siendo su primera preocupación el tratar de coordinar las acciones tendientes a reformar la Administración Pública Federal. Dándose el primer - paso, con la creación de la Comisión de Administración Pública,*⁽¹⁾, que estableció las bases institucionales y los instrumentos operativos para el desarrollo - administrativo del Sector Público, así como la integración y funcionamiento del sistema de mejoramiento administrativo de la organización estatal.

En el gobierno del C. Presidente Lic. Luis Echeverría Alvarez (1970-1976), fue decisivo el apoyo para instrumentar un programa de Reforma Administrativa, por lo - cual en 1971, desaparece la Comisión de Administración Pública para dar paso a la Dirección de Estudios Administrativos *⁽²⁾, con la finalidad de continuar la --- coordinación global del proceso de reforma administrativa. Como resultado de diversos estudios y diagnósticos preliminares, se fijaron las Bases de la Reforma - Administrativa del Ejecutivo Federal, por Acuerdo Presidencial del 28 de enero de 1971, con el objeto de -- asegurar la unidad, coherencia y orientación programá-

tica de los esfuerzos a realizar.

Por lo anterior, se recomendó a los titulares de las dependencias la creación de las Comisiones Internas de Administración auxiliadas por las Unidades de Organización y Métodos que serían establecidas en forma institucional y obligatoria con el asesoramiento de las Unidades de Programación, para vincular así a las reformas correctas con los objetivos y metas, de las dependencias, y con la programación del Sector Público en su conjunto. Asimismo, se delegó a la Secretaría de la Presidencia la compatibilización, promoción, coordinación e implantación, en su caso, de las reformas comunes a dos o más dependencias públicas conocidas como macro-administrativas.

Con los objetivos fundamentales de la Reforma Administrativa *(3), la Secretaría de la Presidencia se abocó a la elaboración de las bases para el proyecto de Reforma Administrativa del Poder Ejecutivo Federal 1971-1976, que plantea los antecedentes, políticas a corto, mediano y largo plazo, objetivos generales, así como garantizar la revisión interna de la Administración Pública en once subprogramas de reforma *(4).

Así fue que en 1971, por instrucciones del Presidente

de la República, se expidió un acuerdo que determinaba que los titulares de las dependencias y entidades gubernamentales debían dar atención al subprograma de -- instrumentación de mecanismos que se requieren para poder plantear y ejecutar las reformas en los diversos niveles del Sector Público.

En el mismo año, se efectuaron dos reuniones de evaluación y planteamiento de las Unidades de Organización y Métodos coordinadas por la Secretaría de la Presidencia. En una de ellas se establecieron los aspectos mínimos que deberán contemplar los programas de reforma interna o micro-administrativas de cada Dependencia -- del Sector Público Federal *(5).

En 1973, se expide un Acuerdo Presidencial, por medio del cual se determinó que debía de darse la atención -- al Programa de Reforma Administrativa, destacando como prioridades:

- A) La delegación de autoridad y desconcentración de -- funciones a nivel regional y estatal.
- B) El establecimiento de sistemas de orientación e información al público.
- C) Simplificación de los trámites que por su lentitud sean causa de diferimiento de la acción administra-

tiva.

En 1974 por Acuerdo Presidencial, se dio uno de los pa sos más sólidos del proceso de Reforma Administrativa que dispone de visitas periódicas a cargo de la Secretaría de la Presidencia *(6), sin embargo, estas visitas no se concretizaron en todas las dependencias, sino sólo en algunas como la Secretaría de Hacienda y -- Crédito Público y la Secretaría de Agricultura y Ganadería *(7).

Durante este sexenio, se crearon organismos tendientes a controlar y coordinar a la Administración Pública pa ra evitar duplicidad de funciones, así como la promulgación de nuevas leyes enfocadas al control de Organis mos Descentralizados y las bases para la promoción y - coordinación de la Reforma Administrativa en el Sector Público Federal.

Al comienzo del sexenio del C. Presidente Lic. José Ló pez Portillo (1976-1982), el país atravesaba por una - etapa crónica y una fuerte crisis económica, política y social, por lo cual se propició el ambiente adecuado para cambiar los sistemas administrativo, político y - económico acelerando con esto el proceso de la Reforma Administrativa.

En este tiempo se preguntaban quien llevaría a cabo la Reforma Administrativa, asimismo se pensaba en un organismo autónomo integrado por personal capacitado en materia administrativa, que sería responsable ante el titular del ejecutivo y nombrado por él, situación que le daría prestigio y fuerza política a la Reforma. Así es como, se crea la Coordinación General de Estudios Administrativos, por Acuerdo del 3 de enero de 1977, en sustitución de la Dirección General de Estudios Administrativos.

Con lo anterior, se da el primer paso para el impulso definitivo al programa de Reforma Administrativa.

Entre los objetivos de la Coordinación General de Estudios Administrativos, está el de estudiar y promover las modificaciones necesarias a la Administración Pública Federal, así como coordinar y evaluar su ejecución a las mismas. Por otra parte, las dependencias y entidades del Sector Público Federal observarán los lineamientos que determine el Presidente de la República a través de la Coordinación de Estudios Administrativos.

La Administración Pública, se rezagó en el desenvolvimiento económico y social del país, por lo que se es-

estructuraron instrumentos que le permitieran adecuarse al cambio. Por ello, en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, publicada en el Diario Oficial el 29 de Diciembre de 1976, se señaló la necesidad de adecuar la Administración Pública a las condiciones de desarrollo, efectuando ajustes que eviten duplicidad de esfuerzos, precisando responsabilidades y simplificando estructuras de modo que el Ejecutivo Federal cuente con un instrumento eficaz para que el pueblo goce de trámites sencillos, ágiles y de la atención que se merece.

El marco normativo de la Administración Pública se consolida en este sexenio a través de la expedición de la Ley del Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal, la Ley General de Deuda Pública, la Ley Orgánica de la Contaduría Mayor de Hacienda y el Acuerdo de Sectorización, que determinan para el Sector Público sus relaciones de coordinación en la Administración Pública, establecen la obligatoriedad del proceso de planeación, programación y evaluación, y norman la gestión - presupuestal financiera y contable.

Durante este período, el Gobierno establece como sus dos grandes prioridades a los alimentos y energéticos,

confiriendo a Petróleos Mexicanos (PEMEX), un importante papel como estrategia de desarrollo, para superar la crisis económica y social del país y por otro lado al Sistema Alimentario Mexicano (SAM) que apoya la equidad y permanencia del proceso de desarrollo.

Por lo tanto la autosuficiencia alimentaria y energética significa la garantía de fortalecimiento de la independencia y soberanía nacionales.

Una vez hechas las anteriores consideraciones, entramos en materia, señalando que el Aparato Administrativo de las dependencias y organismos gubernamentales, han mostrado lentitud en el desarrollo de la administración moderna, constituyendo un obstáculo para su logro, funcionamiento y alcance de los objetivos a nivel interno y del Sector Público.

Es de mencionar, que dentro de las dependencias gubernamentales no existe una revisión constante de los sistemas de trabajo que permitan su mejoramiento y agilización, ni tampoco una evaluación sistemática que dé a conocer su real funcionamiento y determinar su grado de eficiencia.

En el ámbito interno de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal, se encuentran --

instrumentos para realizar tareas específicas de la Reforma Administrativa, como son las Unidades de Organización y Métodos, que se encargan de lograr el mejoramiento administrativo, teniendo como finalidad elevar la eficiencia de las dependencias y entidades para el mejor cumplimiento de sus objetivos y programas.

En estas Unidades, se inicia el Proceso Administrativo culminando con la Auditoría, que está encargada del -- control y evaluación de resultados, proponiendo aquellas acciones que corrijan las deficiencias detectadas durante la revisión y propicien la aproximación constante hacia los objetivos originalmente planteados, en otras palabras determinar la eficiencia con que trabaja un organismo.

Considerando lo anterior, presentamos el Marco General de la Auditoría Gubernamental y de Organización y Métodos dentro de la Administración Pública Federal.

1.1 auditoría gubernamental

1.1.1 Antecedentes

Ante los cambios que se han experimentado de orden social, político y económico que han traído consigo un incremento de nuevos y mejores servicios públicos, mayor número y complejidad de las funciones públicas, así como el crecimiento de su estructura orgánica, el Estado ha requerido de un proceso de adopción de mecanismos que le permitan tener una mayor coherencia en su función y estructura.

El Estado ha establecido los mecanismos para el Sector Público, mediante programas y planes, logre la consecución de sus objetivos, así como los recursos y unida--

des responsables para su ejecución.

Por lo anterior, a partir de diciembre de 1976 y durante 1977, se establecieron los lineamientos generales de la Administración Pública Federal que le confirieron nuevas responsabilidades a las Dependencias y Entidades del Sector Público y le marcaron su campo de acción con el fin de agilizar el desarrollo económico y social del país.

Entre los diversos ordenamientos que se promulgaron -- con la finalidad de racionalizar las actividades de la Administración Pública, cabe señalar a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y la Ley del Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal en las que se confieren, respectivamente, la ubicación de la acción del Estado en tres niveles: El Global, el Sectorial y el Institucional vinculados estrechamente con la Planeación, Programación, Presupuestación, Control y Evaluación del quehacer público.

El Ejecutivo Federal al delegar las funciones de Planeación, Presupuestación, Control y Evaluación del Gasto Público Federal en las Dependencias y Entidades, -- permite a éstas aplicar los recursos en la consecución de los objetivos nacionales e institucionales además --

de tener la responsabilidad de rendir cuenta detallada de su gestión.

Para cumplir con estas atribuciones se requieren de me jores Sistemas de Control y Evaluación que permitan in formar oportunamente de la utilización de montos y recursos, el grado de eficiencia y eficacia con que fueron aplicados y su impacto en la consecución de los ob jetivos.

Con objeto de fortalecer y complementar los Mecanismos de Control y Evaluación, será necesario que se practiquen sistemáticamente evaluaciones de las actividades realizadas a fin de ratificar o rectificar el curso de las realizaciones que se van logrando conforme a lo -- planeado, así como el origen y cuantía de los recursos empleados que corresponda a los que se destinaron para ese fin.

Uno de los mecanismos que pueden utilizar las Dependen cias y Entidades del Sector Público para efectuar sus evaluaciones y que les permita corregir desviaciones - es el de Auditoría Gubernamental.

Dentro de la Administración Pública se ha cambiado el enfoque que se venía manejando de Auditoría, la que se refería exclusivamente al aspecto financiero de las En

tidades, debido al crecimiento de su estructura administrativa, así como la magnitud y complejidad de sus acciones que requieren de niveles más elevados de eficiencia y congruencia en las funciones del Estado.

La encargada de establecer las disposiciones procedentes para que las Dependencias y Entidades de la Administración Pública cumplan con las funciones de Programar, Presupuestar, Controlar y Evaluar; es la Secretaría de Programación y Presupuesto, que mediante mecanismos, como lo es Auditoría Gubernamental, trata de simplificar la labor de ellas, en lo que se refiere al Control y Evaluación de sus actividades.* (8)

1.1.2 Definición de Auditoría Gubernamental

El concepto de Auditoría Gubernamental en realidad es nuevo, ya que era común encontrar definiciones de Auditoría que se referían a la contable y financiera, a la administrativa y muchas otras más.

Dentro de las definiciones que sobresalen de Auditoría Gubernamental destaca la de la General Accounting Office, al referirse a la Auditoría practicada en las operaciones gubernamentales, señala "que el término Au

ditoría se utiliza para describir no sólo el trabajo - hecho por Contadores en el examen de informes financieros, sino también el realizado en la revisión del cumplimiento de las Leyes y Reglamentos aplicables de la eficiencia y economía de las operaciones y de la efectividad en el alcance de los resultados del programa." *(9).

Otra de las definiciones que encontramos fue la emitida por la Secretaría de Programación y Presupuesto --- quien está encargada de establecer el marco de referencia en donde se da la Auditoría Gubernamental dentro de la Administración Pública Federal, la define como - "El Examen de las operaciones, cualesquiera que sea su naturaleza, de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal, con objeto de opinar si -- los estados financieros presentan razonablemente la situación financiera, si los objetivos y metas efectivamente han sido alcanzados, si los recursos han sido administrados de la manera eficiente y se ha cumplido -- con las disposiciones legales aplicables" *(10).

1.1.3 Objetivos de la Auditoría Gubernamental

La Administración Pública ante la magnitud, compleji--

dad y diversidad de sus programas y actividades, que han rebasado la capacidad y alcance de la Auditoría Financiera, maneja la Auditoría Gubernamental ya no sólo como función que se ocupe de las operaciones financie--ras, sino que ahora se preocupe porque los Organismos y Entidades Gubernamentales estén logrando sus programas, estén cumpliendo con las disposiciones legales y la aplicación de los recursos sin restarle importancia a las operaciones financieras.

La Auditoría Gubernamental permitirá a través de la revisión y evaluación de las operaciones de las Dependencias y Entidades coadyuvar con los funcionarios encargados de la dirección y operación de éstas, proporcionándoles la información necesaria en el proceso de toma de decisiones, cerciorándose de que sus actividades se sujeten a las disposiciones establecidas para que en la utilización de los recursos se persiga una mayor congruencia para la consecución de los objetivos.

Los objetivos que persigue la Auditoría Gubernamental, son los siguientes:

- Analizar que el control interno coadyuve a la obtención de información financiera confiable, oportuna y útil para la adecuada toma de decisiones.

- Analizar que Dependencia o Entidad, con los recursos asignados, cumpla en tiempo, lugar y calidad -- con los objetivos y metas establecidos en sus programas.
- Revisar la eficiencia obtenida por la Dependencia o Entidad en la asignación y utilización de sus recursos.
- Revisar que cumpla con las disposiciones legales, - normas y políticas aplicables a la Dependencia o Entidad.
- Formular las observaciones y recomendaciones tendientes a mejorar la operación de la Dependencia o Entidad, así como corregir las desviaciones y deficiencias encontradas.
- Realizar el seguimiento de las recomendaciones que hayan sido aprobadas, con el objeto de cerciorarse de su implantación.* (11)

1.1.4 Clasificación de Auditoría Gubernamental

La Secretaría de Programación y Presupuesto en su Manual de Auditoría Gubernamental establece que la Auditoría Gubernamental se clasifica:

- Por su ámbito

- Por su tipo
- Por su contexto
- Por su aplicación

POR SU AMBITO

La Auditoría Gubernamental puede manejarse desde el -- punto de vista Interno y Externo.

El trabajo de Auditoría puede ser realizado por personal adscrito a la propia Dependencia o Entidad (Auditoría Interna) o por personal especializado independiente a la Dependencia o Entidad con objeto de emitir un juicio sobre la situación que guarda el área auditada (Auditoría Externa).

La importancia de la Auditoría Interna radica en que -- se constituye en el instrumento de control interno que revisa, analiza, diagnostica y evalúa el funcionamiento de otros controles, proporcionando información sobre la situación de la gestión, y propiciando en su caso, la adopción de las medidas que tiendan a corregir las desviaciones mejorando con ésto la eficacia en -- la administración de los recursos, así como, la efi-- ciencia en el logro de los objetivos establecidos.

La Auditoría Interna dentro de la Administración Públi

ca se puede identificar, por nombres que tienen Unidades responsables de esta función tales como: Auditoría Interna, Evaluación y Control, Control Administrativo, Auditoría e Inspección Administrativa, etc., encontrando que las funciones más importantes que realizan estas unidades son:

- Analizar y evaluar los procesos de administración, aprobación, contabilización, y en general los que dan origen a la toma de decisiones.
- Participar en actividades específicas, como la toma de inventarios, entrega-recepción de funcionarios, remates, bajas, etc., su acción se debe limitar a testificar y observar.

Es necesario que la Auditoría Interna dependa directamente de la máxima autoridad, para que en el desarrollo de sus actividades cuenten con la suficiente independencia de acción y apoyo necesario, además de existir una estrecha coordinación y efectiva comunicación con las diferentes unidades de la Dependencia o Entidad.

El enfoque que tradicionalmente ha tenido la Auditoría Externa, ha sido orientado a la emisión de un dictámen sobre la razonabilidad de la situación de los estados

financieros de las Entidades del Sector Paraestatal -- dentro de la Administración Pública. Así encontramos -- que la Contaduría Mayor de Hacienda tiene la facultad de "solicitar datos, información y documentación en ge neral a las entidades del Sector Público, que en alguna forma hubieren participado en operaciones de Ingreso y de Gasto Público Federal. En el desempeño de sus fun-- ciones la Contaduría Mayor podrá auxiliarse de profe-- sionales especializados de reconocido prestigio a fin de contar con su Asesoría" *(12).

Además podrá realizar auditorías, previa autorización, para conocer la situación de las Dependencias o Entida des de la Administración Pública.

Los profesionales que pueden realizar la auditoría ex-- terna financiera, son los Contadores Públicos, bajo -- las normas emitidas por el Instituto Mexicano de Conta-- dores Públicos, A.C.

POR SU TIPO

En la Administración Pública se le ha llamado de mu--- chas maneras a la revisión específica que se hace de -- las operaciones de gobierno, manejando términos como -- Auditorías Administrativas, Presupuestales, Técnicas, Legales, de Eficiencia, Operacionales, de Sistemas, --

etc., sin embargo, el contenido y alcance de cada una de ellas no siempre se concibe de igual manera, por lo que en el ámbito del Sector Público se ha unificado el criterio y se manejan solo cuatro tipos de Auditorías:

- Auditoría Financiera
- Auditoría Operacional
- Auditoría de Resultado de Programas
- Auditoría de Legalidad

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

La utilidad de este tipo de Auditoría consiste en ser un medio de rendición de cuentas y como un mecanismo - de control de la gestión del gasto público, para que - las Dependencias y Entidades del Sector Público presen ten de manera veraz su situación financiera y como se generaron y aplicaron los recursos.

La Auditoría Operacional comprende el examen de la --- eficacia obtenida en la asignación y utilización de los recursos financieros, humanos y materiales, mediante el análisis de la estructura organizacional, los sistemas

operativos y los sistemas de información.

La finalidad de esta Auditoría, es determinar si la estrutura organizacional de la Dependencia o Entidad -- reúne los elementos necesarios para cumplir con los objetivos y metas que tienen asignados, así como los recursos con que cuenta, si son los suficientes y apropiados para el logro de los objetivos, si los sistemas operativos están acordes con el desarrollo de las actividades encomendadas, si se utilizan los recursos al menor costo posible en la ejecución de los programas, si la información proporciona las bases para la adecuada toma de decisiones y por último, si el sistema de información refleja el efecto físico y financiero de la aplicación de los recursos.

La Auditoría de Resultado de Programas analiza la eficiencia y congruencia alcanzada en el logro de los objetivos y las metas establecidas, en relación con el avance del ejercicio presupuestal.

Para analizar la eficacia de las Dependencias y Entidades se determinará revisando si se alcanzaron las metas establecidas y la congruencia se obtendrá al examinar la relación que exista entre el logro de las metas y objetivos de los programas y el valor de los recur--

sos empleados para su logro.

Por último, la Auditoría de Legalidad tiene como finalidad revisar si la Dependencia o Entidad ha observado el cumplimiento de disposiciones legales que le sean aplicables en el desarrollo de sus actividades, como lo son leyes, reglamentos, decretos, acuerdos, etc.

POR SU CONTEXTO

La Auditoría Gubernamental puede abarcar los cuatro diferentes tipos de Auditoría o uno sólo en forma independiente. En el primer caso, se habla de Auditoría Total; es aquella en la que concurren en una sola revisión la Auditoría Financiera, la Operacional, de Resultado de Programas y de Legalidad. Cuando se aplique una sola de ellas se le denominará Auditoría Parcial.

Mediante la Auditoría Total se pretende verificar la eficiencia, la eficacia y congruencia con que se aplicaron los recursos en la consecución de las metas y objetivos, así como los resultados obtenidos en las Dependencias y Entidades. Mientras que la Parcial se encamina a evaluar, en forma aislada, cada uno de los factores que comprende la Auditoría Total, como lo es determinar la situación financiera, aplicación de los recursos, resultado de los programas establecidos y el

cumplimiento de las disposiciones jurídicas que se relacionen con las actividades de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública.

POR SU APLICACION

La Auditoría Gubernamental podrá abarcar diferentes niveles, en atención al objetivo que se persiga en la revisión, pudiéndose practicar Auditorías a unidades, programas y actividades.

Es conveniente señalar, que dentro de la Administración Pública se le conoce como Unidad, aquella área que tiene asignado uno o más programas encaminados al logro de determinados objetivos y metas de la Dependencia o Entidad a la que pertenecen. Las Unidades podrán ser una Dirección, una Subdirección, un Departamento, una Oficina, etc.

Las Unidades, atendiendo al tipo de actividades que realizan se clasifican en:

- A) Unidades Sustantivas.- Son aquellas que realizan funciones tendientes a lograr en forma específica los objetivos para los cuales fue creada la Dependencia o Entidad.
- B) Unidades de Apoyo Administrativo.- Aquellas que realizan funciones de tipo administrativo en apoyo

del logro de los objetivos de las Unidades Sustantivas.

La Auditoría a Unidades comprenderá la revisión de la totalidad de los Programas que estén bajo la responsabilidad de la Unidad auditada.

El segundo nivel de la Auditoría Gubernamental es el de la Auditoría a Programas que comprende la revisión del conjunto de funciones y actividades que integran un sólo programa específico asignado a una o varias Unidades y por último, el alcance que comprende la Auditoría de Actividades que está circunscrita a la revisión de aquellos aspectos que se identifiquen con el objetivo específico a examinar y que sean diferentes a Unidades o Programas.

1.1.5 Marco Legal

Con la promulgación de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público, la Ley para el Control por Parte del Gobierno Federal, de los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal, la Ley sobre el Servicio de Vigilancia de Fondos y Valores, -

la Ley de Obras Públicas, la Ley Orgánica de la Contaduría Mayor de Hacienda y la Ley General de Deuda Pública, constituyen las principales bases para que el Estado ejerza funciones genéricas de Control y Evaluación y las específicas de Auditoría Gubernamental.

La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, vigente a partir del primero de enero de 1977, precisa las responsabilidades que corresponden a las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos a efecto de evitar duplicidad de funciones, y establece los fundamentos de la Organización Sectorial, a fin de que las Entidades Paraestatales coordinen sus acciones con las Dependencias del Ejecutivo como encargadas de la Planeación, de la Coordinación y de la Evaluación de la operación de aquellas.

Entre las principales facultades de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal que tiene una relación directa en materia de Auditoría Gubernamental, destacan las señaladas en los incisos VI, VII, XII, XIII y XVIII de su Artículo 32.

La Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal, vigente a partir de enero de 1977, establece dentro de sus principales artículos, lo siguiente:

Las actividades de Programación, Presupuestación, Control y Evaluación del Gasto Público Federal, estarán a cargo de la Secretaría de Programación y Presupuesto, la que dictará las disposiciones procedentes para el eficaz cumplimiento de sus funciones (Artículo 5).

Quienes efectúen Gasto Público Federal, estarán obligados a proporcionar a la Secretaría de Programación y Presupuesto, la información que les solicite y permitirle a su personal la práctica de visitas y Auditorías para la comprobación del cumplimiento de las obligaciones derivadas de esta Ley y de las disposiciones expedidas con base en ella. (Artículo 37).

En las Dependencias del Ejecutivo Federal, en el Departamento del Distrito Federal y en las Entidades de la Administración Pública Paraestatal se establecerán órganos de Auditoría Interna, que dependerán del titular respectivo y cumplirán los programas mínimos que fije la Secretaría de Programación y Presupuesto.

El Ejecutivo Federal, por conducto de la Secretaría de Programación y Presupuesto, podrá acordar que no se establezcan dichos órganos en aquellas Entidades Paraestatales que por la naturaleza de sus funciones o por la magnitud de sus operaciones no se justifique (Artículo 44).

La Secretaría de Programación y Presupuesto dictará -- las medidas administrativas sobre las responsabilida-- des que afecten a la Hacienda Pública Federal, a la -- del Departamento del Distrito Federal y al Patrimonio de las Entidades de la Administración Pública Paraesta tal, derivadas del incumplimiento de las disposiciones contenidas en esta Ley y de las que se hayan expedido con base en ella y que se conozcan a través de:

- I. Visitas, auditorías o investigaciones que realice la propia Secretaría;
- II. Pliegos preventivos que levanten:
 - A) Las entidades con motivo de la glosa que de su propia contabilidad hagan;
 - B) Las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos, en relación con las operaciones de las entidades Paraestatales agrupadas en su sector;
 - C) La Secretaría de Hacienda y Crédito Público y otras autoridades competentes.
- III. Pliegos de observaciones que emita la Contaduría Mayor de Hacienda en los términos de su Ley Orgánica. (Artículo 45).

La Ley para el Control, por parte del Gobierno Federal,

de los Organismos Descentralizados y Empresas de Parti
cipación Estatal vigente desde 1960, crea el servicio
de vigilancia de fondos y valores de la Federación, de
pendiente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Públi
co, con objeto de comprobar el funcionamiento adecuado
de las oficinas que recaudan, manejan, administran o -
custodian fondos o valores de la propiedad al cuidado
del Gobierno Federal.

La Ley de Obras Públicas vigente a partir de 1981, es-
tablece que su objeto es la regulación del Gasto Públi
co y de las aplicaciones relativas a la planeación, --
programación, presupuestación, ejecución, conservación,
mantenimiento, demolición y control de la obra pública,
la cual está sujeta a las visitas, inspecciones y audi
torías que se señalan en el Artículo 65 de la propia -
Ley.

La Ley Orgánica de la Contaduría Mayor de Hacienda, --
emitida en el año de 1978, establece las bases para la
estructuración y funcionamiento de la Contaduría Mayor
de Hacienda como órgano de fiscalización del Poder Le-
gislativo, a fin de que revise la cuenta pública del -
Gobierno Federal y la del Distrito Federal.

En la ejecución de sus labores del personal de la Con-

taduría podrá realizar visitas, inspecciones, practicar auditorías, solicitar informes, revisar libros y documentos, inspeccionar obras y en general todo tipo de investigaciones necesarias para el cumplimiento de sus atribuciones.

En la Ley General de Deuda Pública, en su Artículo 26, encontramos la obligación que tienen los coordinadores de sector, de vigilar la correcta utilización que den las Entidades a los recursos que obtuvieron como origen de un financiamiento autorizado.

1.2 organización y métodos

1.2.1 Definición

El análisis de los problemas estructurales y de los sistemas de trabajo de la Administración Pública requiere de la aplicación de técnicas y métodos científicos de investigación que reciben comunmente el nombre de Estudios de Organización y Métodos o de Racionalización Administrativa.

A las Unidades Técnicas encargadas de llevar a cabo el estudio de sistemas administrativos, se les conoce tradicionalmente como Unidades de Organización y Métodos (UOM). A veces, también se les denomina Unidades de Sistemas y Procedimientos, de Planeación Administrativa,

de Análisis Administrativo, de Asesoría Administrativa de Normalización o de Racionalización.

1.2.2 Antecedentes

Las Unidades de Organización y Métodos empezaron a implementarse a partir de 1954 en algunas Dependencias, y entre sus pioneros se puede citar al Banco de México; estas unidades se encargarían de proponer nuevos sistemas de organización y revisar los anteriores de manera continua.

Durante el gobierno del C. Presidente Lic. Gustavo --- Díaz Ordaz (1964-1970), la Comisión de Administración Pública recomendó la creación de Unidades de Organización y Métodos, por pensar que a nivel microadministrativo era necesario llevar a cabo la Reforma Administrativa, teniendo entre otras funciones las de estudiar, analizar y planear la actividad administrativa de las dependencias gubernamentales, para cumplir con uno de los objetivos del "Programa de Acción del Sector Público para el período 1966-1970", que al pie decía: "determinar la más adecuada estructura de la Administración Pública y las modificaciones que deberán de hacerse a su organización, a fin de coordinar mejor sus ac-

tividades y acelerar el proceso de desarrollo económico y social del país, introducir las técnicas modernas de organización administrativa que resulten convenientes para alcanzar ese objetivo y lograr una mejor capacitación del personal gubernamental. *(13).

Fue hasta el gobierno del Lic. Luis Echeverría Alvarez (1970-1976), cuando se instrumentó un programa de Reforma Administrativa decisivo. El Lic. Porfirio Muñoz Ledo, Secretario de Educación Pública, durante ese sexenio, sugirió enmarcar a las Unidades de Organización y Métodos, dentro de un mecanismo de participación y decretó por Acuerdo Presidencial del Ejecutivo Federal de fecha 28 de enero de 1971, que en todas y cada una de las dependencias del Sector Público se crearan por una parte, las Comisiones Internas de Administración Pública (CIDAP) y por otra parte las Unidades de Organización y Métodos (UOM's), así como las Unidades de Programación creadas por Acuerdo Presidencial del 11 de marzo de 1971.

Es establecimiento de esta Unidades obedeció a la concepción que se tuvo de utilizarlas como instrumentos de ejecución para llevar a cabo las tareas de Reforma Administrativa, debiendo alcanzar los objetivos y pro-

pósitos para los cuales fueron creadas, en el ambiente interno de sus Dependencias pero dentro de un contexto congruente que permita alcanzar los objetivos globales del Sector Público en su conjunto, pretendiendo con ésto elevar la eficiencia y eficacia del Aparato Administrativo del Gobierno Federal.

El Comité Técnico Consultivo de Unidades de Organización y Métodos (COTECUOM), tomando como punto de partida los lineamientos emitidos por la CAP, formuló en julio de 1971 las "Recomendaciones sobre los Mecanismos para Implantar Programas Mínimos de Reforma Administrativa en las Dependencias del Ejecutivo Federal", así como diversos trabajos de apoyo al proceso de Reforma.

Con la publicación de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la Coordinación General de Estudios Administrativos consideró necesario convocar al COTECUOM, a fin de actualizar las recomendaciones de conformidad con las nuevas disposiciones. Lo que tuvo como resultado que el 28 de enero de 1977 se sometiera a la consideración del Titular del Ejecutivo Federal, el documento denominado "Lineamientos que deben observar las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal en sus programas de Reforma Administrativa".

tiva". Una vez aprobados por el C. Presidente de la Re
pública, los lineamientos fueron difundidos a fin de -
que constituyeran el marco de referencia para la formu
lación y puesta en marcha de las acciones de Reforma -
Administrativa a nivel institucional.

La acumulación de las experiencias logradas en el desa
rrollo del programa de Reforma Administrativa del Po--
der Ejecutivo Federal, planteó la necesidad de que la
adecuación de los planes, sistemas, estructuras y pro-
cedimientos se hiciera en base a un proceso permanente,
programado y participativo de Reforma Administrativa.
Lo anterior fue plasmado en el Acuerdo Presidencial de
fecha 24 de abril de 1979, cuyo propósito fundamental
es el de unificar, en un solo ordenamiento, diversas -
disposiciones emitidas en la materia, así como de ---
vincular las acciones de Reforma Administrativa al pro
ceso de información, programación, presupuestación y -
evaluación de las actividades gubernamentales. Este --
Acuerdo y la emisión de otras disposiciones, hizo nece
sario la revisión y actualización de los "Lineamientos
que deben observar las dependencias y entidades de la
Administración Pública Federal en sus programas de Re-
forma Administrativa" para adecuarlos y hacerlos con--
gruentes con los demás ordenamientos en materia de Re-

forma Administrativa.

1.2.3 Justificación de su Establecimiento

El mejoramiento administrativo dentro de la Administración Pública Federal es una tarea que por su magnitud, no puede ser realizada desde un órgano central de estudios y decisiones, que en forma unilateral intenten resolver todos los problemas que implica una reforma a fondo de los organismos que pertenecen al Gobierno Federal. Por esta razón, el Acuerdo Presidencial que establece las bases para promover y coordinar los esfuerzos de racionalización de sistemas de trabajo del sector gubernamental, ordenó la creación de las Unidades de Organización y Métodos en cada una de las Secretarías y Departamentos de Estado, así como en los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal.

1.2.4 Objetivos y Funciones

El objetivo fundamental de las Unidades, es el de contribuir al mejoramiento administrativo de la Dependencia asesorando a sus funcionarios y empleados en aque-

llos aspectos de organización y procedimientos que permitan elevar, de una manera sistemática y permanente, la eficiencia de las entidades del Sector Público.*(14)

Dentro de las funciones que realizan las UOM's están - las de estudiar y analizar la organización y los métodos de trabajo de la dependencia a la que pertenecen - con el fin de proponer, diseñar, implantar o actualizar los sistemas que permitan elevar la eficiencia para alcanzar los objetivos que se tengan establecidos, mediante el aprovechamiento de los recursos. Además de estas funciones, las Unidades efectúan otras actividades tales como: promover seminarios y cursos sobre organización y métodos, investigación de innovaciones en materia de organización y métodos adaptándolos a las - necesidades de su Dependencia, propiciando la capacitación y adiestramiento del personal de las UOM's, manteniendo relaciones constantes con el Comité Técnico Consultivo de Unidades de Organización y Métodos, actuando además en su carácter de asesor, promotor y activador de sus labores de mejoramiento administrativo y divulgando la naturaleza de su función al resto de su Entidad. *(15)

1.2.5 Técnicas e Instrumentos de Análisis

Los medios de análisis administrativo que se requieren para estudiar la estructura y funcionamiento de una Dependencia estarán condicionados al grado de desarrollo tanto de las Unidades de Organización y Métodos como de la Entidad a la que sirven. Encontramos que entre las técnicas e instrumentos de trabajo utilizadas por las Unidades, están:

- Organogramas
- Diagramas de flujo
- Cuadros de distribución del trabajo
- El análisis y descripción de puestos
- El análisis y diseño de formas
- La investigación documental
- Las entrevistas
- Los cuestionarios

Técnicas aplicables a:

- La medición del trabajo
- La distribución del trabajo, y
- La utilización del mobiliario y equipo de oficina.

Dentro de la administración del Sector Público se introdujeron el enfoque de sistemas y el empleo de equi-

po electrónico para procesamiento de datos, y en una fase de desarrollo administrativo podrán estar de acuerdo a las necesidades de cada Dependencia:

- La ingeniería de sistemas
- La investigación de operaciones
- Los modelos de simulación
- La utilización de la estadística y modelos matemáticos,
- así como las aportaciones de las distintas ciencias del comportamiento.

1.2.6 Ambito en la Administración Pública Federal de las UOM's

A las Unidades de Organización y Métodos se les puede analizar dentro del Sector Público, a partir de dos sistemas diferentes, uno Interno y otro Externo. En el primer caso, son componentes del propio sistema de la Dependencia a la que pertenecen, como el de la Secretaría de Gobernación, la de Asentamientos Humanos y Obras Públicas, Teléfonos de México, etc., para efectos de realizar reformas internas dentro de su Dependencia. Es conveniente que estas Unidades, para que cumplan con su función dentro de este sistema, depen-

dan directamente de la máxima autoridad del organismo al cual pertenecen para que actúen en dirección de los objetivos de su Dependencia, en estrecha colaboración y coordinación con los demás componentes de su sistema y poder orientar sus esfuerzos a la consecución de los objetivos.

Para efectos del Sistema Externo, en que se desempeñan las tareas de reformas generales, o que involucran a dos o más Dependencias Gubernamentales, forman parte del Sistema de Organización y Métodos del Sector Público, por lo tanto, las Unidades de Organización y Métodos de cada Dependencia están sistemáticamente coordinadas por la Coordinación General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República, para que en forma conjunta estudien y analicen los problemas administrativos generalizados en las Dependencias de la Administración Pública y que obstaculizan el eficaz desarrollo de sus funciones, programas y el logro de metas y objetivos, proponiendo las normas y sistemas que armonicen los trabajos, estableciendo aquellos que se refieran a sus aspectos comunes permitiendo resolverlos, logrando los objetivos y programas del Sector Público.

1.2.7 Legislación

En virtud de la necesidad de organizar un aparato administrativo eficiente y aumentar la eficiencia en los trabajos del Sector Público, se dictó el Acuerdo Presidencial por el que se establecen las Bases para la Programación y Coordinación de las Reformas Administrativas del Sector Público, indicando de su tercer acuerdo, lo siguiente:

"ACUERDO TERCERO.- Realícense los actos que legalmente procedan para que en las Entidades a que se refiere este acuerdo se establezcan las Unidades de Organización y Métodos con el propósito de asesorar técnicamente el planteamiento y la ejecución de las reformas que dependen directamente del Titular de cada Dependencia o del funcionario en el que éste delegue en materia de coordinación y racionalización administrativas". *(16)

notas

- * (1) El 9 de abril de 1965 se estableció la Comisión - de Administración Pública (C.A.P.) en la Secretaría de la Presidencia.
- * (2) A partir del 10. de febrero de 1981, la Dirección General de Estudios Administrativos sustituyó a - la Comisión de Administración Pública.
- * (3) Tomado de las bases para el Programa de Reforma - Administrativa del Ejecutivo Federal 1971-1976. Secretaría de la Presidencia (DEA).
- * (4) Tomado de las bases para el Programa de Reforma - Administrativa del Poder Ejecutivo Federal 1971-- 1976 S.P.D.G.E.A., Secretaría de la Presidencia y Dirección General de Estudios Administrativos.
- * (5) Documento acordado por los Jefes de las Unidades de Organización y Métodos del Sector Público Federal en la reunión de trabajo celebrada en Oaxtepec, Mor. 29, 30 y 31 de julio de 1971.
- * (6) Diario Oficial de la Federación del 16 de abril - de 1974.
- * (7) Por acuerdo Presidencial del 29 de diciembre de -

1976, la Secretaría de Agricultura y Ganadería se fusionó con la Secretaría de Recursos Hidráulicos denominándose actualmente Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (S.A.R.H.)

- *(8) Atribuciones conferidas en el Artículo 5o. de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público, publicada en el Diario Oficial de la Federación del 31 de Diciembre de 1976.
- *(9) Standars for Audit of Governamental Organizations, Programs Activitirs and Finactions by the Comptroller of U.F. 1972.
- *(10) Manual de Auditoría Gubernamental, Secretaría de Programación y Presupuesto. Subsecretaría de Evaluación. Dirección General de Control y Auditoría Gubernamental 1981.
- *(11) Manual de Auditoría Gubernamental, Secretaría de Programación y Presupuesto. Subsecretaría de Evaluación. Dirección General de Control y Auditoría Gubernamental 1981.
- *(12) Artículo 8o. de la Ley Orgánica de la Contaduría Mayor de Hacienda, publicada en el Diario Oficial de la Federación del 31 de diciembre de 1976.
- *(13) Metodología de Investigación en Organización y Métodos. Secretaría de la Presidencia, 2a. Edición.
- *(14) Las Unidades de O. y M. en el Sector Público 2a. Edición. México. Secretaría de la Presidencia. Dirección General de Estudios Administrativos 1973. (Colección Guías Técnicas: Serie Organización y Métodos, No. 1)
- *(15) Reunión de Trabajo de Jefes de Unidades de Organización y Métodos celebrada en Oaxtepec, Morelos, julio, 1971.
- *(16) Acuerdo del 28 de enero de 1971, publicado en el Diario Oficial de la Federación.

**II. metodología
para el análisis de
las funciones de
auditoría y de
organización y
métodos**

2.1 diseño de investigación

2.1.1 Determinación de Objetivos

Se estimó conveniente recordar antes de definir los objetivos de la investigación, así como las políticas y medios para alcanzarlos que se tomará como caso práctico el Organismo de Petróleos Mexicanos, debido a la importancia estratégica que ha adquirido dentro del contexto económico social del país, es por ésto que deben preverse los cambios necesarios en su organización de tal manera que le permitan capacidad de respuesta tanto en los retos presentes como en el futuro.

Por lo anterior y siendo los órganos de Auditoría y de Organización y Métodos funciones de apoyo del Organismo

mo, se consideró que a través de una investigación que nos permitiera determinar cuál ha sido el funcionamiento de estas dos áreas con el objeto de realizar el diseño de un sistema de Auditoría Integral y crear una estructura y organización que integre las funciones de los órganos mencionados con anterioridad.

2.1.1.1 Objetivos Generales

Redimensionar la utilidad de la Auditoría Integral en la Administración Pública Federal para lograr el cumplimiento de los propósitos de la evaluación gubernamental dentro del proceso de Planeación Integral.

2.1.1.2 Objetivos Particulares

En este estudio lo que analizamos es el marco general de Auditoría y Organización y Métodos en la Administración Pública Federal:

- Detectar cual es la imagen que se tiene de Auditoría y Organización y Métodos en Petróleos Mexicanos y en la Administración Pública Federal, para determinar su funcionamiento como tal.
- Determinar cual ha sido su contribución a los lineamientos establecidos que enmarcan sus actividades dentro de la Administración Pública, para conocer

el grado de cumplimiento de los mismos.

- Identificar las funciones, objetivos y técnicas de Organización y Métodos y Auditoría en base a un diagnóstico de las misma, así como los mecanismos de coordinación que se darían entre ambas áreas, para determinar la similitud que exista, en relación a la metodología que utilicen.

2.1.1.3 Políticas

Para conseguir los objetivos antes señalados se contemplaron los siguientes criterios:

- Ejercer un control eficiente de la información que proporcionen las áreas.
- Obtener de las Unidades de Auditoría y Organización y Métodos información más representativa sobre los conceptos de Auditoría y Organización y Métodos.
- Realizar revisiones periódicas, durante el proceso de la investigación, del acervo de información de Auditoría y Organización y Métodos para nuestra actualización.
- Mantener informados a las Unidades de Auditoría y Organización y Métodos del diagnóstico de la situación actual de sus áreas, así como el resultado final del estudio, de ser así posible.

2.1.1.4 Medios

Para conocer las tareas internas de mejoramiento administrativo de la Administración Pública Federal y las de Petróleos Mexicanos con respecto a la Auditoría y Organización y Métodos, se obtuvo la información respectiva a través de los distintos mecanismos establecidos para tal efecto, siendo éstos la Dirección General de Auditoría y Control y la Coordinación General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República y consultando documentación en materia de Organización y de Auditoría de diferentes entidades, así como en Petróleos Mexicanos.

La imagen de los conceptos de Auditoría y Organización y Métodos se captó a través de la opinión de los diferentes funcionarios de Petróleos Mexicanos y de la Administración Pública Federal.

Con objeto de emprender la investigación del estudio, se previó, dentro de lo posible, no solo el curso general que seguiría, sino los problemas que pudieran encontrarse, así como evitar el subjetivismo de nuestras observaciones, para esto se determinaron a través de una metodología todos los pasos relativamente detallados que se siguieron para alcanzar los objetivos de este trabajo.

2.1.2 Determinación del Programa de Trabajo

Para la programación del trabajo se tomó como base la duración de dos semestres de clases en la facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, iniciando las actividades el día 17 del mes de Noviembre de 1981, empleándose las primeras semanas en el diseño del modelo teórico de la investigación, así como en trabajos de - investigación general sobre Auditoría y Organización y Métodos.

Las actividades para la investigación de campo se programaron a 4 semanas y finalizándose el día 30 del mes de mayo de 1982; para coordinar, analizar e interpre--tar la información recolectada se requirieron 5 sema--nas más, dando los resultados el mes de julio del mismo año.

Los tiempos reales para la investigación de campo, análisis, interpretación de datos y diagnóstico se pueden observar en el Anexo A.

2.1.3 Observación Inicial

La inmersión sistemática, a través de información docu

mental, observación directa y el intercambio de ideas con personas que van acumulando experiencia práctica - en la Administración Pública, fue suficiente para que en las Unidades de Auditoría y Organización y Métodos, se logrará observar específica y detenidamente lo siguiente:

- En la Administración Pública, el crecimiento del -- aparato gubernamental se ha basado en un proceso de agregación y no es una programación sistemática, és to ha traído aparejada la necesidad de cambios en - su organización. Este proceso de cambio ha propiciado cierto desequilibrio entre sus actividades sus-- tantivas y sus aspectos administrativos.

Si a ello, agregamos la falta de capacitación del - personal, cambios constantes de funcionarios, métodos de trabajo poco idóneos etc., se constituye un obstáculo para el buen funcionamiento de las Dependencias y Entidades del Sector Público.

En consecuencia, se ha formado una grande y variada problemática dentro de la Administración Pública, - en donde cabe destacar la corrupción como uno de -- los principales problemas a los que se enfrenta y - que es provocada por sistemas y procedimientos obso

letos, generadores de un proceso de inmoralidad sobre las gentes que están atosigadas por la rutina, sobrecargadas por la incompetencia y desmoralizadas por la falta de honestidad ocasionando con ésto un gran dispendio de recursos que convirtiéndolos en números representan una gran carga económica para el gobierno.

Es de notar que el Gobierno Federal trata de hacer frente a estos problemas con la creación de programas y mecanismos encargados de elevar la eficiencia de sus entidades mediante el mejoramiento administrativo de sus estructuras y sistemas de trabajo. Sin embargo, estos mecanismos no han podido implantar y ejecutar programas de control que permitan evaluar el funcionamiento de las dependencias a las que pertenecen, así como de corregir desviaciones, coadyuvar a la consecución de los objetivos tanto a nivel macro y micro-administrativo e impedir el dispendio de recursos.

2.1.4 Enunciación del Problema

Las observaciones realizadas, condujeron a formular un planteamiento cuya magnitud se colocó en un nivel im-

portante para ser estudiado.

El problema que se formuló es:

- Dentro de la estructura administrativa de las dependencias gubernamentales existen áreas encargadas de lograr el mejoramiento administrativo, como lo son las Unidades de Auditoría y Organización y Métodos. Considerando el papel que desempeñan estas áreas, - encontramos que existe similitud en sus objetivos, técnicas e instrumentos de trabajo que están dirigidas a elevar la eficiencia de los organismos a los que pertenecen, a consecuencia de esto, es que existe un gran dispendio de recursos de las mismas, como lo es, la gran diferencia en cuanto al personal que labora en ellas, sueldos altos, viajes y viáticos no justificables y en algunos casos duplicidad de funciones. Sin embargo, estas áreas técnicas parecen no estar acordes con el desarrollo de los organismos, ya que no cumplen con el objetivo para el cual fueron creadas, provocando con ésto que la imagen de las mismas se haya deteriorado.

2.1.5 Formulación de Hipótesis

Siendo la hipótesis una suposición enunciada para responder tentativamente a un problema, su principal utilización fue ser la guía orientadora en la investigación y muy determinante en los objetivos perseguidos, que están citados con anterioridad.

La hipótesis planteada fue la siguiente:

Las funciones de Auditoría y la de Organización y Métodos se pueden dar dentro de un mismo plano de acciones, de tal manera que ambas funciones puedan integrarse en una sola estructura debido a la similitud de sus objetivos, funciones y naturaleza técnica, con el propósito de eficientar el objetivo del proceso de control y evaluación, así como de optimizar los recursos que intervienen en el desempeño de su actividad.

2.2 diseño de la prueba

2.2.1 Selección de técnicas de comprobación de la Hipótesis

Como la probabilidad de que la aplicación de una sola técnica de investigación diera como resultado significativo la comprobación de la Hipótesis de nuestro estudio, fue necesario que además de la técnica de campo - seleccionada, ésta vaya complementada con la técnica - documental, que permitió comparar los resultados obtenidos en la encuesta, con escritos o bibliografía de - muy diversos tipos.

2.2.2 Selección de técnicas de recolección de datos

Otro de los aspectos que se trataron de inmediato dentro del diseño de la prueba, fue el de definir las técnicas más idóneas para recolectar los datos en el campo sujeto a estudio.

Para tal fin, se estudiaron las técnicas más conocidas, se analizaron sus ventajas y desventajas, proponiéndose en primera instancia la técnica de entrevista dirigida. Después de seleccionar la técnica por ser la más apropiada para los fines perseguidos y de diseñar los cuestionarios que la misma exige, se optó por determinar:

- Universo
- Muestra, y
- Número de entrevistas

2.2.2.1 Determinación del Universo

Considerando que el universo es la totalidad de elementos que reúnen ciertas características homogéneas las cuales son objeto de una investigación, determinamos ciertas características para seleccionar nuestro uni--

verso, que son las siguientes:

Primera Característica

Aquellas Dependencias Coordinadoras de Sector, previamente establecidas por el Gobierno Federal, que tengan bajo su coordinación más de 30 organismos de participación estatal.

Segunda Característica

Los organismos de participación estatal que hayan tenido un desarrollo administrativo y estructural, debido a la función que les fue asignada constitucionalmente con objeto de apoyar y promover los sectores de actividad del país.

Tercera Característica

Que el papel que desempeñan dentro del contexto económico y social del país, sirva de parámetro a otros organismos afines a su rama de actividad (Figura 1).

UNIVERSO

COORDINADOR DE SECTORORGANISMOS PARAESTATALES QUE DEPENDEN DE SU SECTOR

SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES (SCT)	51
SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO (SHCP)	125
SECRETARIA DE AGRICULTURA Y RECURSOS HIDRAULICOS (SARH)	74
SECRETARIA DE COMERCIO (SC)	31
SECRETARIA DE ASENTAMIENTOS HUMANOS Y OBRAS PUBLICAS (SAHOP)	63
SECRETARIA DE PATRIMONIO Y FOMENTO INDUSTRIAL (SEPAFIN)	314
SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA (SEP)	41
	<hr/>
	699

ORGANISMOS DE PARTICIPACION ESTATAL:

BANCO DE MEXICO, S.A.
 NACIONAL FINANCIERA, S.A. (NAFINSA)
 FERROCARRILES NACIONALES DE MEXICO, S.A. (FERROMEX)
 TELEFONOS DE MEXICO, S.A. (TELMEX)
 COMPAÑIA NACIONAL DE SUBSISTENCIAS POPULARES (CONASUPO)
 PETROLEOS MEXICANOS (PEMEX)
 CONSEJO NACIONAL DE CULTURA Y RECREACION PARA LOS TRABAJADORES (CONACURT)
 INSTITUTO PARA EL FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA DE LOS TRABAJADORES (INFONAVIT)
 COMISION FEDERAL DE ELECTRICIDAD (CFE)
 PROCURADURIA FEDERAL DEL CONSUMIDOR (PFC)
 INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL AL SERVICIO DE LOS TRABAJADORES DEL EDO. (ISSSTE)
 SISTEMA DE TRANSPORTE COLECTIVO (STC-METRO)
 INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL (IMSS)

2.2.2.2 Elaboración de la muestra.

El procedimiento que se siguió en cuanto a la determinación de la Muestra consistió en aplicar una técnica de muestreo idónea que nos permitió obtener información lo más representativa posible, ayudándonos a cumplir con los objetivos que se persiguieron en nuestra investigación. (Figura 2).

Para determinación de la muestra del total de funcionarios que se tenían que entrevistar, se realizó un análisis estadístico que permitió asegurar mayor representatividad.

Técnica Estadística Aplicada.- Para obtener la muestra de funcionarios de Auditoría y de Organización y Métodos que se entrevistarían, se utilizó la fórmula de estimación del tamaño de la muestra por proporciones:

FORMULA:

$$V = \frac{W^2 h + P^2 h + Q^2 h}{n}$$

DONDE:

V = Varianza

Wh = En este caso se define como el tanto por uno correspondiente a cada estrato.

(FIGURA 2)

OBJETIVOS	NIVELES BAJO ESTUDIO PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS	TECNICAS DE MUESTREO UTILIZADAS
<p>A. Detectar cual es la imagen que se tiene de Auditoría y Organización y Métodos en la Administración Pública, en particular PEMEX para determinar su funcionamiento como tal.</p>	<p>FUNCIONARIOS DE AUDITORIA</p>	<p>Fórmula general para estimación del tamaño de la muestra.</p> $V = \frac{W_h P_h Q_h}{n}$
<p>B. Determinar cual ha sido su contribución a los lineamientos que enmarcan sus actividades dentro de la Administración Pública para conocer el grado de cumplimiento de los mismos.</p>	<p>FUNCIONARIOS DE ORGANIZACION Y METODOS</p>	<p>de donde: para obtener la muestra representativa se despeja el valor n, resultando la fórmula de estimación</p> $n = \frac{W_h P_h Q_h}{v}$
<p>C. Identificar las funciones, objetivos y técnicas de Auditoría y Organización y Métodos en base a un diagnóstico de las mismas, así como los mecanismos de coordinación que se darían entre ambas áreas, para determinar la similitud que exista en relación a la metodología que utilicen</p>		

Ph = Representa la probabilidad de recibir una respuesta afirmativa (en este caso se tomó en cuenta la probabilidad de que contesten afirmativamente la última pregunta del cuestionario que se refiere a la coordinación entre las áreas de Auditoría y Organización y Métodos con la finalidad de efficientar el objetivo del proceso de Control y Evaluación, así como optimizar los recursos)

Qh = Representa la probabilidad complementaria de Ph - en relación con la misma pregunta del cuestionario.

n = Número de elementos considerados como la muestra estimada para el estudio del muestreo.

DESARROLLO DE LA FORMULA

Primer paso.- Se asignaron porcentajes parciales a la cantidad de funciones de Auditoría y de Organización y Métodos que hay en cada una de las Dependencias y Entidades objeto de estudio, (Figura 3), quedando de la siguiente manera:

- Para el área de Auditoría, PEMEX cuenta con tres funcionarios de Auditoría asignándoles el 13.55% - mientras que en las 19 Dependencias y Entidades - - restantes, tienen un sólo funcionario otorgándoles

(FIGURA 3)

ORGANISMOS	FUNC. AUDITORIA	PORCENTAJE * (%)	FUNC. ORG. Y METODOS	PORCENTAJE * (%)
Dependencias y Entidades ajenas a PEMEX	19	4.55	19	4
P E M E X	3	13.55	6	24
T O T A L E S	22	100.	25	100

* Porcentaje asignado a cada una de las Dependencias y Entidades ajenas a PEMEX

(FIGURA 4)

N I V E L	PROBABILIDADES (%)	
	P	Q
Funcionarios de Auditoría	90	10
Funcionarios de Organización y Métodos	90	10

el 4.55% a cada uno de ellos, haciendo un total -- del 100%.

- En cuanto a Organización y Métodos PEMEX tiene 6 - funcionarios asignándoles el 24%, en tanto que en los restantes organismos se les concedió el 4% a - cada uno, para hacer un total del 100%.

Segundo paso.- Se determinaron los porcentajes sobre - los cuales se substituirán P y Q en la fórmula. Según el muestreo se estimaron las siguientes probabilidades para contestar afirmativamente a la última pregunta de los cuestionarios a los funcionarios entrevistados (Figura 4).

Tercer paso.- Una vez obtenidos los porcentajes del -- 'Figura 3' se multiplicaron éstos, con los porcentajes del 'Figura 2' resultando de esta manera los numeradores de los Funcionarios de Auditoría y de los Funcionarios de Organización y Métodos, realizándose estas operaciones de la siguiente manera:

Numerador para Funcionarios de Auditoría

$W_h \quad P_h \quad Q_h$

$$0.0455 \times 0.9 \times 0.1 = 0.004095 \times 19 = 0.077805$$

$$0.1355 \times 0.9 \times 0.1 = 0.012195 \times 1 = \frac{0.012195}{0.090000}$$

Numerador para Funcionarios de Organización y Métodos

$$0.04 \times 0.9 \times 0.1 = 0.0036 \times 19 = 0.0684$$

$$0.24 \times 0.9 \times 0.1 = 0.0216 \times 19 = \underline{0.0216}$$
$$0.0900$$

La suma de los resultados por cada nivel es:

$$\text{Funcionarios de Auditoría} = 0.090000$$

$$\text{Funcionarios de Organización y Métodos} = 0.0900$$

Cuarto paso.- Calculados los numeradores se procede a obtener la varianza, pero previo paso, se determinó el margen de error a criterio, siendo éstos los siguientes:

<u>PARA:</u>	<u>MARGEN DE ERROR</u>
Funcionarios de Auditoría	10 al ciento
Funcionarios de O. y M.	10 al ciento

Quinto paso.- Con los datos anteriores desarrollamos la fórmula de la varianza como sigue:

Sustituimos los porcentajes de la figura 3 en la incógnita P y Q.

$$V = W_h P_h Q_h$$

$$V = 0.1 \times 0.9 \times 0.1 = 0.009 \text{ Funcionarios de Auditoría}$$

$$V = 0.1 \times 0.9 \times 0.1 = 0.009 \text{ Funcionarios de O. y M.}$$

(FIGURA 5)

NO.	DEPENDENCIAS	AUDITORIA	O. y M.	TOTAL DE ENTREV.
12	CONASUPO	1	1	2
16	CFE	1	1	2
20	IMSS	1	1	2
19	METRO	1	0	2
08	BANCO DE MEXICO	1	1	2
03	SARH	1	1	2
13	PEMEX	2	4	6
10	FERROMEX	1	0	1
05	SAHOP	1	1	2
TOTAL DE ENTREVISTAS		10	10	20

(FIGURA 6)

OBJETIVO	PERSONAL SELECCIONADO PARA PROPORCIONAR INFORMES	ELEMENTOS A ESTUDIAR
Auditoría	JEFES DE UNIDAD	10
Unidades de Organización y Mét.		10

Sexto paso.- Una vez determinada la Varianza de despeja n de la fórmula original, quedando:

$$n = \frac{W_h P_h Q_h}{V}$$

Sustituyendo:

Funcionarios de Auditoría

$$n = \frac{0.09}{0.009} = 10 \text{ entrevistas}$$

Funcionarios de Organización y Métodos

$$n = \frac{0.09}{0.009} = 10 \text{ entrevistas}$$

2.2.2.3 Determinación del Número de Entrevistas

Para seleccionar las Dependencias a las cuales se aplicaron las entrevistas, se optó por la técnica de muestreo aleatorio, que consistió en tomar los datos del Figura 2 que contiene los elementos del universo, consultando inmediatamente una tabla de números aleatorios para determinar aquellos organismos que fueron objeto de estudio.

De acuerdo a la investigación que se realizó en las nueve Dependencias seleccionadas (Figura 5), se llevaron a efecto 20 entrevistas de las cuales 10 pertene-

cieron a la Unidad de Auditoría y las 10 restantes a las Unidades de Organización y Métodos. En este estudio las entrevistas se realizaron con los titulares de las mismas para lograr mayor veracidad en la información (Figura 6).

2.2.2.4 Diseño del Cuestionario Piloto

Fue necesario diseñar dos cuestionarios de 38 preguntas cada uno, de donde se obtuvieron los cuestionarios pilotos (Anexo B), que se aplicaron a personas que por sus conocimientos y experiencias sobre las Unidades de Auditoría y de Organización y Métodos nos dieron aportaciones útiles para determinar los cuestionarios definitivos haciéndose la siguiente clasificación:

- A) Grupo de Auditorías.- Integrado por Unidades que:
 - Determinan el programa anual de Auditoría de su Dependencia.
 - Efectúan Auditorías Financieras, Operacionales, de Legalidad, de Resultado de Programas e Integrales en las Dependencias, así como en las actividades y programas de las mismas.
- B) Grupo de UOM's.- Formado por aquellas Unidades que:
 - Apoyan técnicamente a la Comisión Interna de Administración y Programación (CIDAP) en los aspectos

tos generales de Reforma Administrativa.

- Asesoran técnicamente a las unidades operativas en la formulación de su diagnóstico y sus proyectos de Reforma, así como en la implantación de sus mejoras.

Para prever dificultades al momento de realizar la encuesta definitiva y lograr conocer a fondo el problema, se realizó una prueba de campo que permitió aplicar experimentalmente los cuestionarios a un pequeño grupo de personas para verificar la fidelidad, operatividad y validez de los mismos, para tener posibilidad de rectificarlos antes de ser administrados de manera definitiva.

2.2.2.5 Diseño de Cuestionarios Definitivos

Una vez fijados los preámbulos metodológicos ya indicados, se procedió a diseñar el cuestionario definitivo (Anexo C), estudiando los tipos, la secuencia lógica, los grupos de preguntas y la formulación de las mismas para lo cual se preparó un listado con los objetivos que se pretendía alcanzar con cada una de ellas, así como el número que se les designó.

Objetivos de los cuestionarios para las Unidades de Au

ditoría y de Organización y Métodos.

Las preguntas 1 y 2 de ambos cuestionarios, hacen referencia al Marco General del área, así como de los objetivos y estructura orgánica de la misma.

Pregunta No. 1.- Identificar los objetivos que tiene el área, determinando de qué manera se cumplen y en qué porcentaje se obtienen.

Pregunta No. 2.- Conocer si el área cuenta con un Manual de Organización que contemple todo lo que respecta a sus funciones, políticas, organogramas y procedimientos.

Las preguntas 3 y 4 de ambos cuestionarios, la pregunta 5 del cuestionario No. 1, y la pregunta 6 del Cuestionario No. 2, nos indican con qué áreas mantienen relación de trabajo estrecha y qué mecanismos de coordinación y canales de comunicación existen.

Pregunta No. 3.- Determinar cuáles son las áreas con que mantiene frecuentes relaciones de trabajo, en cuanto a su función como tal.

Pregunta No. 4.- Conocer los canales de comunicación y los mecanismos de coordinación entre las áreas en cuestión y las del resto de la entidad con las que mantiene

neuna relación de trabajo.

Pregunta No. 5 del Cuestionario No. 1 y Pregunta No. 6 del Cuestionario No. 2.- Conocer los canales de comunicación que existen entre Auditoría y Organización y Métodos.

La pregunta 5 del Cuestionario No. 2.- Nos orienta sobre la situación de Organización y Métodos dentro de la entidad, misma que se obtiene a través de Auditoría.

Pregunta No. 5.- Identificar la Unidad de Organización y Métodos, así como su situación orgánica y el nombre específico con el que se le denomina (Pregunta de apoyo en caso de ser positiva).

Las preguntas 6 a la 13 del Cuestionario No. 1 y las preguntas 7 a la 11 y de la 13 a la 15 del Cuestionario 2 nos indicarán cuál es el verdadero funcionamiento del área.

Pregunta No. 6 del Cuestionario 1 y Pregunta No. 7 del Cuestionario 2.- Identificar la naturaleza de las funciones del área.

Pregunta No. 7 del Cuestionario 1 y Pregunta No. 8 del Cuestionario 2.- Identificar el método de trabajo más usual para llevar a cabo el funcionamiento de sus actividades.

Pregunta No. 8 del Cuestionario 1 y Pregunta No. 9 del Cuestionario 2.- Identificar los problemas que con mayor frecuencia se presentan y que afectan de alguna manera el funcionamiento del área.

Pregunta No. 9 del Cuestionario 1 y Pregunta No. 10 -- del Cuestionario 2.- Determinar si en base a los resultados obtenidos en ejercicios anteriores, se realizan planes a futuro en el área.

Pregunta No. 10 del Cuestionario 1 y Pregunta No. 11 - del Cuestionario 2.- Detectar la existencia en el área de mecanismos de control interno, que permitan conocer la manera en que son utilizados.

Pregunta No. 11 del Cuestionario 1 y Pregunta No. 13 - del Cuestionario 2.- Detectar los campos de actividad en los cuales se ejerce actualmente la función del --- área, así como la causa por la que no se ha logrado -- aplicar en otros campos.

Pregunta No. 12 del Cuestionario 1 y Pregunta No. 14 - del Cuestionario 2.- Determinar si con el personal con que se cuenta en la actualidad, es el suficiente para llevar a cabo sus funciones.

Pregunta No. 13 del Cuestionario 1 y Pregunta No. 15 - del Cuestionario 2.- Conocer si el personal del área -

es lo suficientemente capaz o es necesario que tenga una capacitación constante para realizar con mayor corrección sus funciones.

La pregunta 12 del Cuestionario No. 2 nos permitirá saber los tipos de Auditoría que practica el área.

Pregunta No. 12.- Identificar las Auditorías que se practican con mayor frecuencia, así como el porcentaje aproximado de aplicación, determinando así, si realmente se ajustan a las establecidas por Auditoría Gubernamental.

De las preguntas 14 a la 18 del Cuestionario No. 1 y de las preguntas 16 a la 18 y de la 20 y 21 del Cuestionario No. 2, se buscó la información referente a la creación de una estructura orgánica, en la que se de en un mismo plano Auditoría y Organización y Métodos.

Pregunta No. 14 del Cuestionario 1 y Pregunta No. 16 del Cuestionario 2.- Identificar las bases legales, bajo las cuales se regula la función del área. (Pregunta de Apoyo).

Pregunta No. 15 del Cuestionario 1 y Pregunta No. 17 del Cuestionario 2.- Conocer según la opinión del entrevistado, el significado de la función del área.

Pregunta No. 16 del Cuestionario 1 y Pregunta No. 18 - del Cuestionario 2.- Conocer de acuerdo a la opinión - del entrevistado la función de la Unidad de Auditoría o de la Unidad de Organización y Métodos, y así detectar con mayor exactitud las similitudes que tengan.

Pregunta No. 17 del Cuestionario 1 y Pregunta No. 20 - del Cuestionario 2.- Conocer de acuerdo a la opinión - del entrevistado, la posibilidad de que en Auditoría y Organización y Métodos existan funciones similares. -- (Pregunta de Apoyo).

Pregunta No. 18 del Cuestionario 1 y Pregunta No. 21 - del Cuestionario 2.- Conocer de acuerdo a la opinión - del entrevistado, la posibilidad de que puedan mantener una estrecha coordinación de trabajo Auditoría y Organización y Métodos.

La pregunta 19 del Cuestionario No. 2 nos orienta sobre el concepto de "Auditoría Integral".

Pregunta No. 19.- Determinar si en el área de Auditoría, manejan el concepto "Auditoría Integral", así como lo que se entiende por éste, determinando si su uso es el correcto.

2.2.3 Determinación del Programa de Integración de - Recursos Humanos para la encuesta

De acuerdo al número de entrevistas que previamente se calcularon para la encuesta, se agruparon los organismos de la siguiente manera:

GRUPO 1: CONÁSUPO

COMISION FEDERAL DE ELECTRICIDAD

IMSS

GRUPO 2: METRO

SARH

SAHOP

GRUPO 3: BANCO DE MEXICO

TELEFONOS DE MEXICO

FERROCARRILES NACIONALES DE MEXICO

GRUPO 4: PETROLEOS MEXICANOS

Para los tres primeros grupos, se repartieron las entrevistas de manera equitativa entre los integrantes del equipo. En cuanto al Grupo 4, asistimos a realizar las todos los integrantes.

2.3 realización del trabajo de campo

2.3.1 Recolección de la Información

Para obtener información veraz y oportuna, se solicitó en la Facultad de Contaduría y Administración una carta (Anexo D) dirigida a cada uno de los organismos objeto de estudio, para obtener su amplia colaboración - que permitiera aplicar la encuesta a las diferentes -- áreas de estudio.

Hay que poner de manifiesto que para la resolución de los cuestionarios dirigidos a las áreas de cada organismo, se contó en la mayoría de ellas, con un amplio apoyo y colaboración de los jefes de las mismas, a excepción del Sistema de Transporte Colectivo (METRO), en

el cual el Jefe del área de Auditoría, se negó a proporcionarnos información, anteponiendo como razón, que tenía poco tiempo en el puesto, lo mismo que para contestar el cuestionario para nuestra investigación.

2.3.2 Procesamiento de Datos

Una vez realizada la investigación de campo mediante los cuestionarios previamente elaborados, se procedió a tabular la información en forma manual, que consistió en codificar las preguntas, los factores que las integran y sus variables para facilitar el manejo de los resultados obtenidos a través de nuestra investigación (Anexo E).

2.3.3 Análisis e Interpretación de Resultados

Después de haberse hecho con los datos numéricos de las variables todas las operaciones necesarias para descubrir los resultados de la encuesta, se analizó e interpretó la información procesada dividiendo ésta en dos grupos, de acuerdo con los niveles estudiados.

1. Análisis e Interpretación de Resultados del Grupo de las Unidades de Auditoría.

2. Análisis e Interpretación de Resultados del Grupo de las Unidades de Organización y Métodos.

2.3.3.1 Análisis e Interpretación de Resultados del Grupo de Unidades de Auditoría.

De acuerdo con la información procesada resultado de la encuesta a las Unidades de Auditoría, se reduce a los siguientes puntos:

1. El principal objetivo de las Unidades de Auditoría, es el análisis de control interno en cuanto a la información financiera para la toma de decisiones" cumpliéndose éste en un 80% aproximadamente, en base a Programa Anual de Trabajo establecido.
2. Mantiene relación de trabajo con todas las áreas del Organismo, siendo los documentos escritos el canal de comunicación más usual, y las reuniones con las áreas en conflicto el mecanismo de coordinación utilizado con mayor frecuencia.
3. Generalmente cuentan con un Manual de Organización que es elaborado e implementado por la misma área, autorizándolo la máxima autoridad del organismo. En cuanto a su estructura orgánica dicha área se encuentra a nivel staff dependiendo de la máxima

autoridad.

4. Las principales funciones son "analizar y evaluar los sistemas y procedimientos de control interno" y "examinar la asignación de los recursos financieros, humanos y materiales"; dejando en un segundo plano las funciones de "promoción", "de capacitación del personal" y "revisiones de las normas y políticas aplicadas", etc.
5. El método científico es utilizado frecuentemente para desempeñar las funciones del área.
6. Los problemas más frecuentes que padecen, es la falta de personal idóneo y que la información requerida no es confiable.
7. Los mecanismos de control son los programas de trabajo y reportes en general.
8. Realizan con mayor frecuencia Auditorías Financieras y de Operaciones, las que representan un porcentaje del 30% al 50% para cada área.
9. Existe un equilibrio de opinión de la suficiencia de recursos humanos necesarios, más no así en la capacitación de los mismos, ya que los requerimientos deben ser constantes en todas las áreas.

10. Son muy conocidos el "Reglamento Interior" y la -- "Ley Orgánica de la Entidad" como lineamientos internos, y la "Ley Orgánica de la Administración Pública Federal" y el "Manual de Auditoría Gubernamental de la S.P.P." como lineamientos externos que regulan la función de Auditoría.
11. Es interpretada la función de Organización y Métodos por Auditoría como el área que elabora los Manuales de Organización y adecua la organización y las funciones de la dependencia a las disposiciones legales.
12. Es conocido en un 100% el concepto de Auditoría Integral, así como la definición de la misma.
13. No son consideradas semejantes las funciones de Auditoria y de Organización y Métodos, por parte del área de Auditoría, ya que dichas áreas tienen bien delimitado su campo, más no es así respecto a las técnicas utilizadas por ambas, que con frecuencia son las mismas tanto documentales como visuales y verbales.
14. Las proyecciones a futuro con regularidad se basan en experiencias pasadas, es decir, en Auditorías realizadas a las áreas en conflicto.

15. Se apoya fuertemente que exista una coordinación estrecha de las áreas de Auditoría y de Organización y Métodos en las etapas de control y evaluación con el propósito de eficientarlas y optimizar los recursos, a través de reuniones que de alguna manera se establezcan entre ambas áreas, en las cuales se traten los conflictos con requerimientos en materia de organización.

2.3.3.2 Análisis e interpretación de Resultados del grupo de las Unidades de Organización y Métodos.

De acuerdo a la información procesada de los resultados obtenidos de la encuesta a las Unidades de Organización y Métodos se reduce a los siguientes puntos:

1. Las Unidades de Organización y Métodos tienen un amplio conocimiento de su objetivo dentro del organismo, lográndolo entre un 60 y 80% en base al Programa Anual de Trabajo establecido.
2. Cuenta con un Manual de Organización que elaboró e implantó la misma área y el cual autorizó la máxima autoridad. En cuanto a su estructura orgánica, la mayoría de los casos es a nivel staff dependien

do de la máxima autoridad aunque también se presen
ta a nivel lineal dependiendo de una Cerencia o Di
rección.

3. Mantienen relación de trabajo con todas las áreas del organismo, habiendo un equilibrio de los canales de comunicación verbal, oral y escrita, y las reuniones con las áreas en conflicto el mecanismo de coordinación utilizando con mayor frecuencia.
4. El canal de comunicación más usual con el área de Auditoría es el escrito, es decir, a través de documentos.
5. Las funciones de Organización y Métodos son amplia
mente conocidas por los responsables del área.
6. Utilizan con regularidad el Método Científico para realizar sus funciones.
7. El principal problema que afecta el funcionamiento del área es la insuficiente confiabilidad de la in
formación requerida, así como la falta de apoyo pa
ra obtenerla.
8. Las proyecciones a futuro son generalmente en base a disposiciones legales y experiencias pasadas, es decir, de los sistemas y procedimientos realizados.

9. Existen mecanismos de control que con frecuencia -
son programas de trabajo y reportes en general.
10. El personal no es el suficiente para cubrir sus ne
cesidades de trabajo, así como se plantea la necesi-
dad de capacitación constante.
11. El "Reglamento Interior" es el lineamiento interno
que más se conoce, así como los "Acuerdos Presidenu
ciales para la creación de Unidades de Organiza---
ción y Métodos" que son los lineamientos externos
que regulan la función del área.
12. Es interpretada la función de Auditoría, como el -
área que revisa la eficiencia en la asignación y -
utilización de recursos, y que formula observacio-
nes o sugerencias para mejorar la operación de la
entidad.
13. No son consideradas semejantes las funciones de Auu
ditoría y de Organización y Métodos por parte de -
ésta última, no así en las técnicas que emplean, -
siendo las mismas tanto documentales, verbales y -
visuales.
14. Se apoya fuertemente que exista una coordinación -
estrecha de las áreas de Auditoría y de Organiza--
ción y Métodos en las etapas de control y evalua--

ción con el propósito de eficientarlas y optimizar los recursos a través de reuniones que de alguna manera se establezcan entre ambas áreas, en las cuales se traten los conflictos con requerimientos en materia de organización.

**III. evaluación y
funcionamiento de
las áreas de
auditoría y
organización y
métodos de
petróleos
mexicanos**

3.1 auditoría

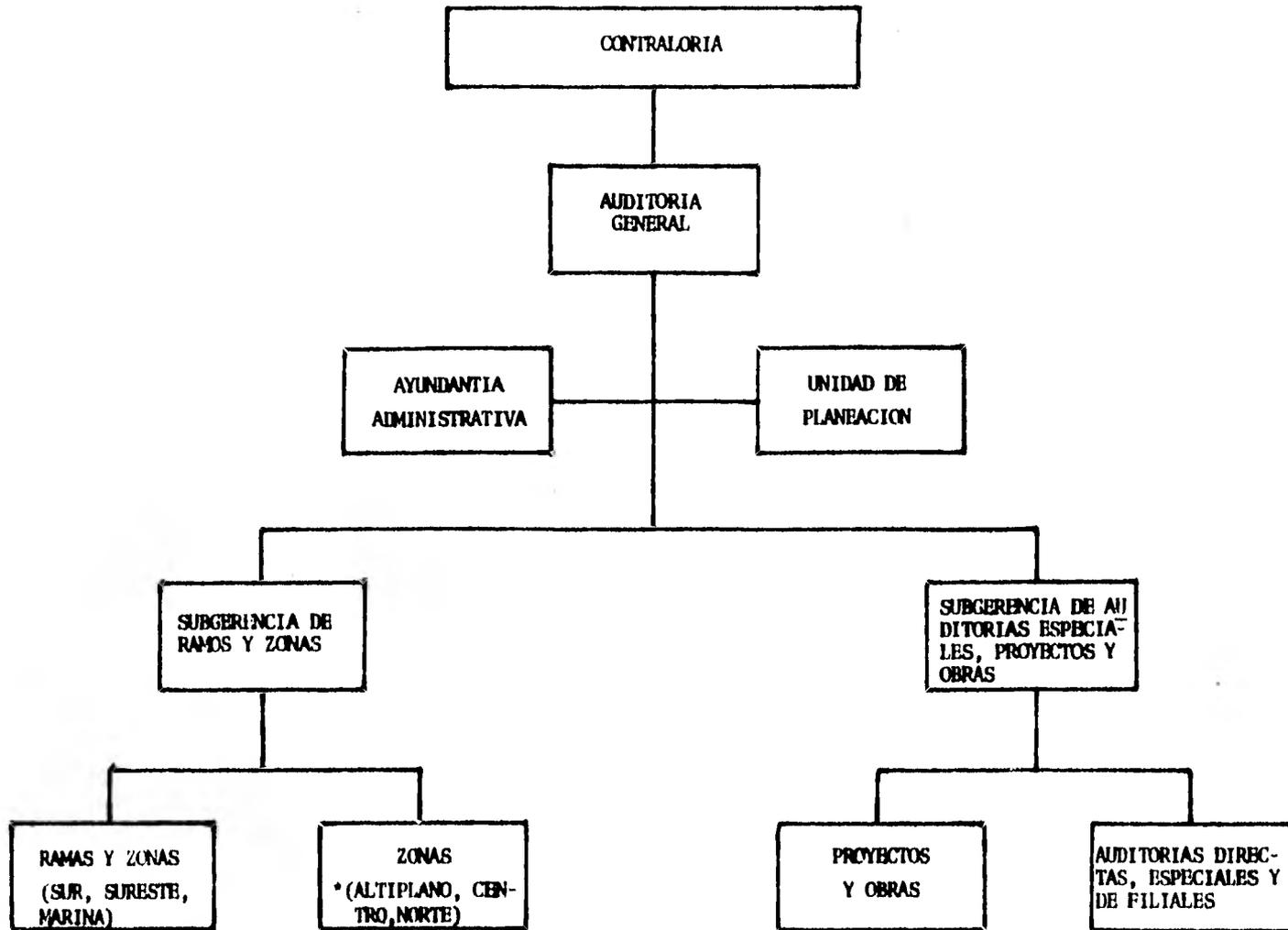
3.1.1 Ubicación de la Función de Auditoría en Petró- leos Mexicanos

Actualmente las funciones de Auditoría se ubican por lo que toca al ámbito general del Organismo en la Contraloría General. La estructura orgánica del área se compone de la manera siguiente: (Figura 7).

- A nivel staff
 - . Ayudantía Administrativa
 - . Unidad de Planeación.
- Linealmente
 - . Subgerencia de Ramas y Zonas
 - . Subgerencia de Auditorías Especiales, Proyectos y Obras.

UBICACION DE LA GERENCIA DE AUDITORIA EN PEMEX

(FIGURA 7)



* Centros de Trabajo con dependencia directa de oficinas centrales

Asimismo, se pudo constatar que la estructura orgánica que tiene la Gerencia de Auditoría está tratando de -- responder a los requerimientos planteados, para el --- ejercicio de su labor.

3.1.2 Funcionamiento y Características de la Gerencia de Auditoría en Petróleos Mexicanos

Debido a que su objetivo general es el de vigilar el - cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos, implantar mecanismos que garanticen la protección de los activos del Organismo y supervisar que la información financiera cumpla los requisitos de utilidad y oportunidad. La Auditoría participa en el proceso administrativo, en las fases de verificación del -- control y en la evaluación de resultados, dictaminando las desviaciones y deficiencias de los procedimientos, sistemas, políticas u operaciones, así como proporcionando elementos para la toma de decisiones a las autoridades superiores para incrementar la eficiencia de - las operaciones.

Debido a lo anterior y con la finalidad de cumplir sus objetivos el área tiene como funciones principales las siguientes:

- Hacer programas anuales y mensuales de Auditoría, - diseñados para ser realizados a corto y mediano plazo a través de sus respectivos órganos de control y evaluación.
- Establecer programas mínimos de Auditoría con bases sólidas, realistas y acordes con la naturaleza y -- con la problemática que enfrenta cada una de las de pendencias que integran el Organismo.
- Practicar Auditorías basadas en un conjunto de normas que fijen y guíen su desarrollo, apegándose a - las normas y procedimientos de Auditoría generalmen te aceptadas.
- Realizar Auditorías Financieras, Operacionales y Administrativas, que permitan conocer con mayor pro-- fundidad la realidad de la empresa y procurar, jun- to con los responsables de área, la inducción de acciones tendientes a lograr el mejoramiento del gra- do de eficiencia y productividad de sus operaciones.
- Evaluar en forma permanente los sistemas y procedi- mientos establecidos, con objeto de mejorar y mante ner actualizado el control interno.
- Planear, dirigir y evaluar el desarrollo de las Au- ditorías.

- Fijar normas, procedimientos, métodos y sistemas internos para la revisión de los estados financieros y de las operaciones que realicen las diferentes -- unidades administrativas que integran el Organismo.
- Informar al Contralor de los resultados de las Auditorías practicadas.
- Promover ante las autoridades competentes, el fincamiento de responsabilidades que resulten con motivo de la práctica de las Auditorías.
- Efectuar los estudios que sobre la materia de Auditorías le sean encomendados por la superioridad.
- Elaborar y presentar para su aprobación el presu--- puesto por programas del área a su cargo y contro-- lar su ejercicio.

Por otra parte, las técnicas más usuales que se em--- plean en Auditoría son:

Estudio general, análisis, inspección, confirmación, - investigación, declaraciones o certificaciones, obser- vación y cálculo.

Las revisiones que realiza la Auditoría son de dos formas: las de enfoque financiero y las de enfoque opera- tivo-administrativo, en las primeras revisan los registros contables y presupuestales; y en las segundas se

constata que los indicadores, estándares y criterios - tomados como base por las áreas para la ejecución de - sus operaciones, funciones y procedimientos sean co-- rrectos; asimismo, con estas revisiones se prueba el - estado que guardan los controles internos de las áreas del Organismo.

En términos generales, para realizar la función de Auditoría se sigue la práctica de revisar el estado en - que se encuentran los controles internos, determinando en base a ello las áreas sujetas a verificación, así - como la naturaleza, oportunidad y extensión de las téc nicas a aplicar.

Una vez que la Gerencia de Auditoría define los proce- dimientos que se van a aplicar en las diferentes acti- vidades programadas, la Unidad de Metodología elabora las circulares, instructivos, manuales y demás documen- tación en que se plasman los sistemas y procedimientos a aplicar, así como los respectivos mecanismos de con- trol.

Por otra parte, al término de la ejecución de los estu- dios de Auditoría los resultados se presentan en cua-- tro formas:

- Informe de resultados en revisión practicada.

- Informe de acciones pendientes de curso.
- Reporte mensual de actividades sobresalientes.
- Reporte del control de avance de programas.

De acuerdo a la relevancia de los resultados presentados, el Gerente de Auditoría prepara un informe a la Contraloría para que sea ésta última la que le informe a las autoridades superiores del producto de las Auditorías practicadas.

De esta manera la Gerencia de Auditoría podrá implantar las adecuaciones necesarias en términos de modificación al programa y contará con los elementos para su supervisar el correcto cumplimiento de sus propias actividades.

3.1.3 Marco Normativo de Auditoría en Petróleos Mexicanos

Para llevar a cabo las funciones de Auditoría, éstas se basan en lineamientos externos e internos tales como:

- Externos
 - . La Ley del Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público.

- . Ley Orgánica de la Contaduría Mayor de Hacienda.
- . Manual de Auditoría Gubernamental (que contiene las normas básicas de auditoría gubernamental -- adecuadas a PEMEX).
- . Normas y Procedimientos de Auditoría, promulgados por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP-A.C.).

- **Internos**

- . Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos.

Asimismo, se pudo constatar que el área de Auditoría -- cumple con los lineamientos legales, que emiten la Secretaría de Programación y Presupuesto y Secretaría -- del Patrimonio y Fomento Industrial.

3.2 organización y métodos

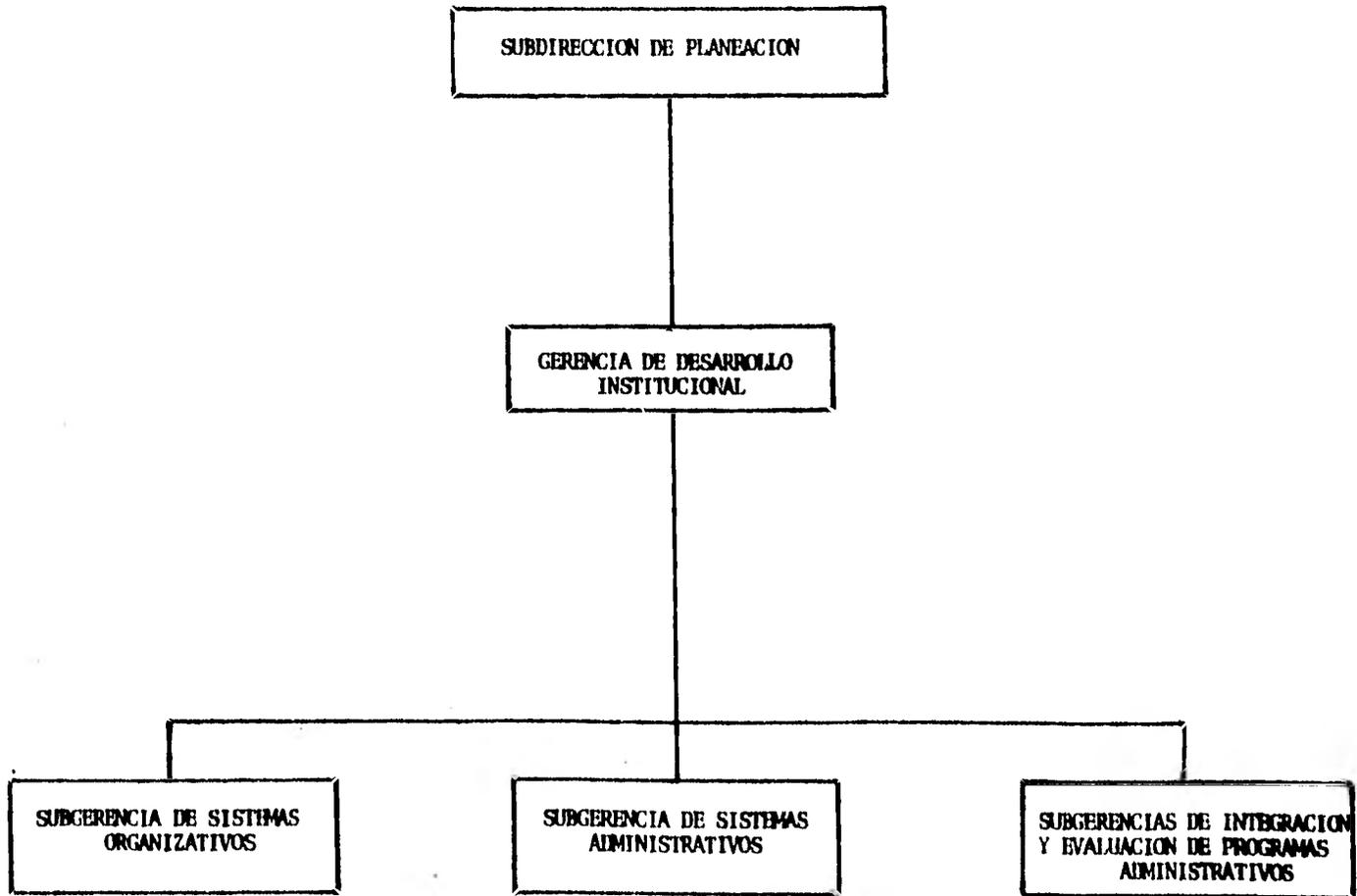
3.2.1 Ubicación de la Función de Organización y Métodos en Petróleos Mexicanos.

Las funciones de Organización y Métodos se encuentran ubicadas por lo que toca al ámbito general del Organismo en la Gerencia de Desarrollo Institucional (Figura 8), adscrita a la Subdirección de Planeación y tiene como objetivo contribuir al adecuado funcionamiento de PEMEX mediante la planeación, programación y evaluación de sistemas organizativos y administrativos, a fin de hacerlos congruentes con la estrategia general de la Institución.

Asimismo, las Subdirecciones de Exploración, Proyecto

UBICACION DE LA GERENCIA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL EN PEMEX

(FIGURA 8)



y Construcción de Obras, Finanzas, Comercial y la Contraloría, disponen de unidades de este tipo debidamente ubicadas en su estructura organizacional.

3.2.2 Funcionamiento y Características de las Unidades de Organización y Métodos en Petróleos Mexicanos

Las Unidades de Organización y Métodos tienen como objetivo principal el estudiar, proponer y ayudar a establecer las estructuras óptimas de organización necesarias para que las diversas áreas del Organismo puedan desempeñar eficazmente sus actividades y afrontar con éxito la dinámica evolutiva del Organismo, así como también participar en la coordinación y control de la integración de los recursos humanos del Organismo.

Cabe señalar que las funciones que desempeñan las Unidades de Organización y Métodos entre otras las más importantes son:

- Elaborar los manuales e instructivos de organización, sistemas y procedimientos de la Institución.
- Apoyar y participar activamente en el Programa de Reforma Administrativa de Petróleos Mexicanos.

- Evaluar permanentemente la estructura orgánica, métodos y procedimientos y sistemas de trabajo, a fin de proponer o implementar los cambios o modificaciones que permitan elevar su eficiencia.
- Diseñar y proponer los sistemas y procedimientos técnico-administrativos necesarios para el funcionamiento adecuado de las estructuras organizativas.
- Realizar estudios tendientes al diseño de puestos, para cubrir las necesidades que se presenten en la operación.

Asimismo, y considerando que las funciones de apoyo técnico que esas unidades proporcionan en forma directa a los responsables de las ramas que resultan de gran importancia para el manejo de los asuntos organizacionales y el funcionamiento interno de tales dependencias, resalta la necesidad de racionalizar y uniformizar su estructura y funcionamiento.

Por otra parte, se pudo observar que esta función ha venido ejerciéndose en distintos esquemas que se han desarrollado de acuerdo a la Subdirección de que se trate.

La actividad de las UOM'S se limita a justificar la estructura organizacional del área a que pertenecen, pe-

ro no orientan ni norman las adecuaciones administrativas y de estructura.

Por otra parte, la metodología que emplean para la realización de sus trabajos se basa en un método científico adecuado a sus necesidades.

La relación que tiene con otras áreas del organismo -- son escasas, aunque las UOM'S de cada una de las Subdirecciones se dedican únicamente a la reestructuración de su área y sólo tienen contacto con la Gerencia de Personal, en lo referente a la integración de los reursos humanos.

Por otra parte, se dan casos en que las UOM'S se reúnen con el objeto de comunicarse los resultados obtenidos en los estudios realizados por cada una a fin de ayudarse mutuamente.

No obstante que existe un órgano central de carácter globalizador para esta función, aún no se han logrado definir políticas, lineamientos, normas y procedimientos de aplicación general en todo el ámbito del Organismo, así como la desarticulación prevaleciente entre las UOM'S de las distintas Subdirecciones, ha impedido que se establezcan mecanismos de Coordinación que den congruencia a las acciones que en materia se desarrol

llan a nivel de toda la empresa.

3.2.3 Marco Normativo de las Unidades de Organización y Métodos en Petr6leos Mexicanos

Las atribuciones que encuadran el funcionamiento de --
las UOM'S son las que se emiten:

- Internamente
 - . Ley Orgánica de Petr6leos Mexicanos.
- Externamente
 - . Coordinación de Estudios Administrativos de la --
Presidencia de la República.
 - . Ley Federal del Trabajo.
 - . Otros.

A continuación se muestra un Análisis Comparativo en--
tre las Funciones de Auditoría y de Organización y Mé--
todos en Petr6leos Mexicanos, complementando así de --
una manera comprensible este capítulo. (Figuras 9 y 10)

FUNCIONAMIENTO Y CARACTERISTICAS DE LAS AREAS DE AUDITORIA Y ORGANIZACION Y METODOS

(FIGURA 9)

AUDITORIA	ORGANIZACION Y METODOS
<p>1. Objetivo Vigilar el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos e implementar mecanismos que garanticen la protección de los activos del organismo, y supervisar que la información financiera cumpla con los requisitos de utilidad y oportunidad.</p> <p>2. Participación en el Proceso Administrativo En las fases de verificación del control y en la de evaluación de resultados, dictaminando las desviaciones detectadas y proporcionando elementos para la toma de decisiones a las autoridades superiores para incrementar la eficiencia de las operaciones.</p> <p>3. Funciones de Auditoría</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hacer programas anuales y mensuales de auditoría, diseñados para ser realizados a corto y mediano plazo a través de sus respectivos órganos de control y evaluación. - Establecer programas mínimos de Auditoría. - Practicar Auditoría basados en un conjunto de normas que fijan y guían su desarrollo. - Realizar auditorías financieras, operacionales y administrativas que permitan conocer con mayor profundidad y lograr el mejoramiento del grado de eficiencia y productividad de sus operaciones. - Fijar normas, procedimientos, métodos y sistemas internos para la revisión de los estados financieros y de las operaciones que realicen las diferentes unidades administrativas que integran el organismo. - Informar al contralor de los resultados de las auditorías practicadas. - Promover ante las autoridades competentes, el fincamiento de responsabilidades que resulten con motivo de la práctica de las Auditorías. <p>4. Técnicas</p> <p>Documentales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estudio general - Análisis - Confirmación - Declaración - Conciliación - Revisión selectiva - Comprobación - Cálculo <p>Verbales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas <p>Visuales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inspección - Observación - Comparación - Rastreo <p>5. Metodología Método científico adecuándolo a sus necesidades.</p> <p>6. Profesionistas Contadores Públicos Lic. en Administración</p> <p>7. No. de Personal que labora en la Gerencia Aproximadamente 200</p>	<p>1. Objetivo Estudiar, proponer y ayudar a establecer las estructuras oportunas de organización necesarias, para que las diversas áreas del organismo puedan desempeñar eficazmente sus actividades y afrontar con éxito la dinámica evolutiva del organismo.</p> <p>2. Participación en el Proceso Administrativo En las fases de coordinación y la de control para la integración de los recursos humanos del organismo.</p> <p>3. Funciones de Organización y Métodos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaborar los manuales e instructivos de organización, sistemas y procedimientos de la Institución. - Apoyar y participar activamente en el Programa de Reforma Administrativa de Petróleos Mexicanos. - Evaluar permanentemente la estructura orgánica, métodos, procedimientos y sistemas de trabajo a fin de proponer o implantar los cambios o modificaciones que permitan llevar a su eficiencia. - Diseñar y proponer los sistemas y procedimientos técnicos-administrativos necesarios para el funcionamiento adecuado de las estructuras organizativas. - Realizar estudios tendientes al diseño de puestos, para cubrir las necesidades que se presenten en la operación. <p>4. Técnicas</p> <p>Documentales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diagrama de flujo - Cuadros de distribución del trabajo - Análisis y descripción de puestos - Análisis y diseño de formas - La información documental - Questionarios <p>Verbales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas <p>Visuales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inspección - Observación - Comparación - Rastreo <p>5. Metodología Método científico adecuándolo a sus necesidades.</p> <p>6. Profesionistas Lic. en Administración</p> <p>7. No. de Personal que labora en la Gerencia. Aproximadamente 215</p>

(FIGURA 10)

AUDITORIA	ORGANIZACION Y METODOS
<p data-bbox="227 355 413 383">1. Externos</p> <ul data-bbox="286 403 995 820" style="list-style-type: none"><li data-bbox="286 403 995 463">- Ley Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público<li data-bbox="286 482 962 543">- Ley Orgánica de la Contaduría Mayor de Hacienda.<li data-bbox="286 562 795 595">- Ley General de la Deuda Pública<li data-bbox="286 614 995 705">- Manual de Auditoría Gubernamental (que contiene las normas básicas de auditoría gubernamental adecuada a PEMEX).<li data-bbox="286 725 995 820">- Normas y Procedimientos de Auditoría promulgada por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP-AC). <p data-bbox="227 851 413 879">2. Internos</p> <ul data-bbox="286 898 870 930" style="list-style-type: none"><li data-bbox="286 898 870 930">- Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos.	<p data-bbox="1040 355 1226 383">1. Externos</p> <ul data-bbox="1099 403 1809 463" style="list-style-type: none"><li data-bbox="1099 403 1809 463">- Coordinación de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República <p data-bbox="1040 851 1226 879">2. Internos</p> <ul data-bbox="1099 898 1691 930" style="list-style-type: none"><li data-bbox="1099 898 1691 930">- Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos.

IV. propuesta de la investigación

4.1 planteamiento general del estudio

Del estudio realizado en las Unidades de Auditoría y Organización y Métodos, encontramos que ambas áreas -- han tratado de responder con eficacia y eficiencia a -- las disposiciones gubernamentales que en materia de Reforma Administrativa se han emitido.

Considerando que el punto de apoyo de los trabajos de Reforma Administrativa convergen en el proceso de Programación, Presupuestación, Evaluación e Información -- de las actividades que realiza cada Institución, deberán orientarse a los esfuerzos de modernización administrativa a la atención de las prioridades nacionales en cada Dependencia, Sector o Entidad, dentro del marco establecido.

Debido a lo anterior, las Unidades de Auditoría Interna dentro de la Administración Pública son un elemento más de control encargadas de vigilar el funcionamiento del proceso citado, mientras que otros elementos de control tales como; organización, sistematización, registros, personal, normas y estándares que están presentes en las funciones sustantivas y de apoyo administrativo han sido descuidadas.

Asimismo, la participación de las áreas de Organización y Métodos resulta trascendente ya que son las encargadas de adecuar la organización y los sistemas de trabajo de las diversas áreas de cada Institución, para que las mismas puedan cumplir con los programas y objetivos determinados por los requerimientos de la Planeación y Programación.

La experiencia ha demostrado que las áreas de Organización y Métodos han trabajado en forma independiente de las de Auditoría siendo que entre ambas se establecen objetivos comunes y un proceso similar en cuanto al diagnóstico y formulación de recomendaciones de sistemas y procedimientos, así como en los métodos, técnicas y estrategias de intervención, además utilizan grupos interdisciplinarios de profesionales en áreas afi-

nes.

La única situación convencional que los diferencia, es el propósito que persiguen dentro del marco organizacional es decir; Organización y Métodos se estableció par diseñar e implementar sistemas y Aditoría Interna para examinar y evaluar a posteriori su funcionamiento.

Hoy en día el ritmo del desarrollo nacional y las medidas de restricción financiera-presupuestaria obligan al Sector Público al aprovechamiento racional de los recursos.

Si se acepta la necesidad urgente de fortalecer los mecanismos de control que coadyuven a vigilar el cumplimiento de dichas medidas y mejorar la Administración Pública; se requiere entonces de modelos de organización en materia de regulación y control acordes con los enfoques de racionalización de recursos y la renovación moral de las organizaciones.

A partir de este orden de ideas se plantea la necesidad de integrar bajo una misma cabeza las Unidades de Auditoría Interna y de Organización y Métodos con la finalidad de optimizar los recursos que intervienen en ambas funciones, así como de efficientar el sistema de adaptación, regulación y control, dando así, una res-

puesta a la demanda de requerimientos internos y cumplir con los lineamientos que en materia de Reforma Administrativa se han emitido (Figuras 11, 11a y 11b).

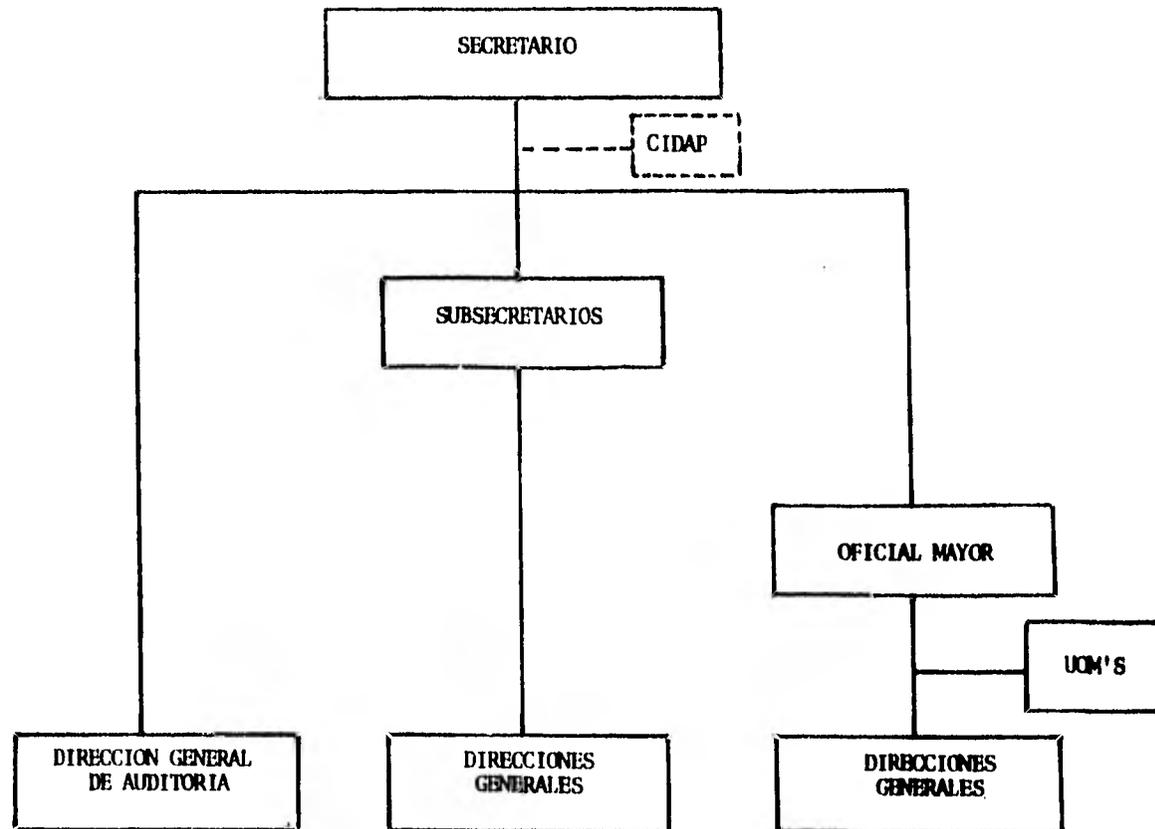
La nueva dimensión que se propone, debe tomar en cuenta las características propias de las organizaciones de tal manera que se aproveche al máximo las ventajas del cambio.

Mediante la instrumentación y operación de la nueva estructura se pretende:

- Una integración de las funciones de apoyo técnico administrativo y de control tendientes a homogeneizar criterios, técnicas y procedimientos administrativos que contribuyan a las necesidades que plantea el constante crecimiento de las Instituciones.
- Reforzamiento de la capacidad de control en cuanto al número y calidad de recursos humanos, para cumplir con los requerimientos internos y externos de las instituciones en cuanto al proceso de Auditoría.
- Detección de desviaciones a priori y a posteriori en los sistemas de trabajo, seguimiento y control de las decisiones que se adopten, con el fin de corregirlas.
- Mejoramiento del sistema de información gerencial -

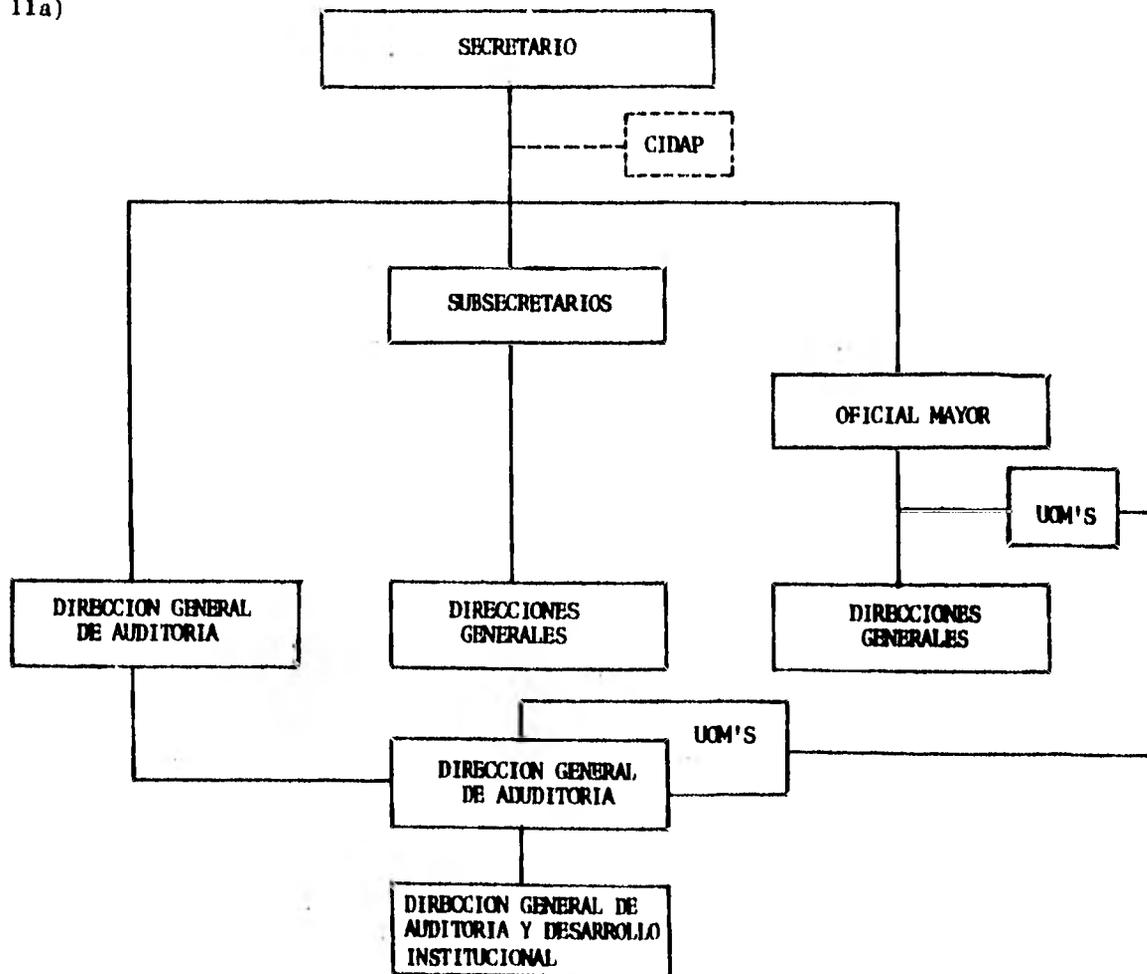
UBICACION ACTUAL DE LAS AREAS DE ORGANIZACION Y METODOS Y AUDITORIA DENTRO DE LAS ENTIDADES DEL SECTOR PUBLICO

(FIGURA 11)



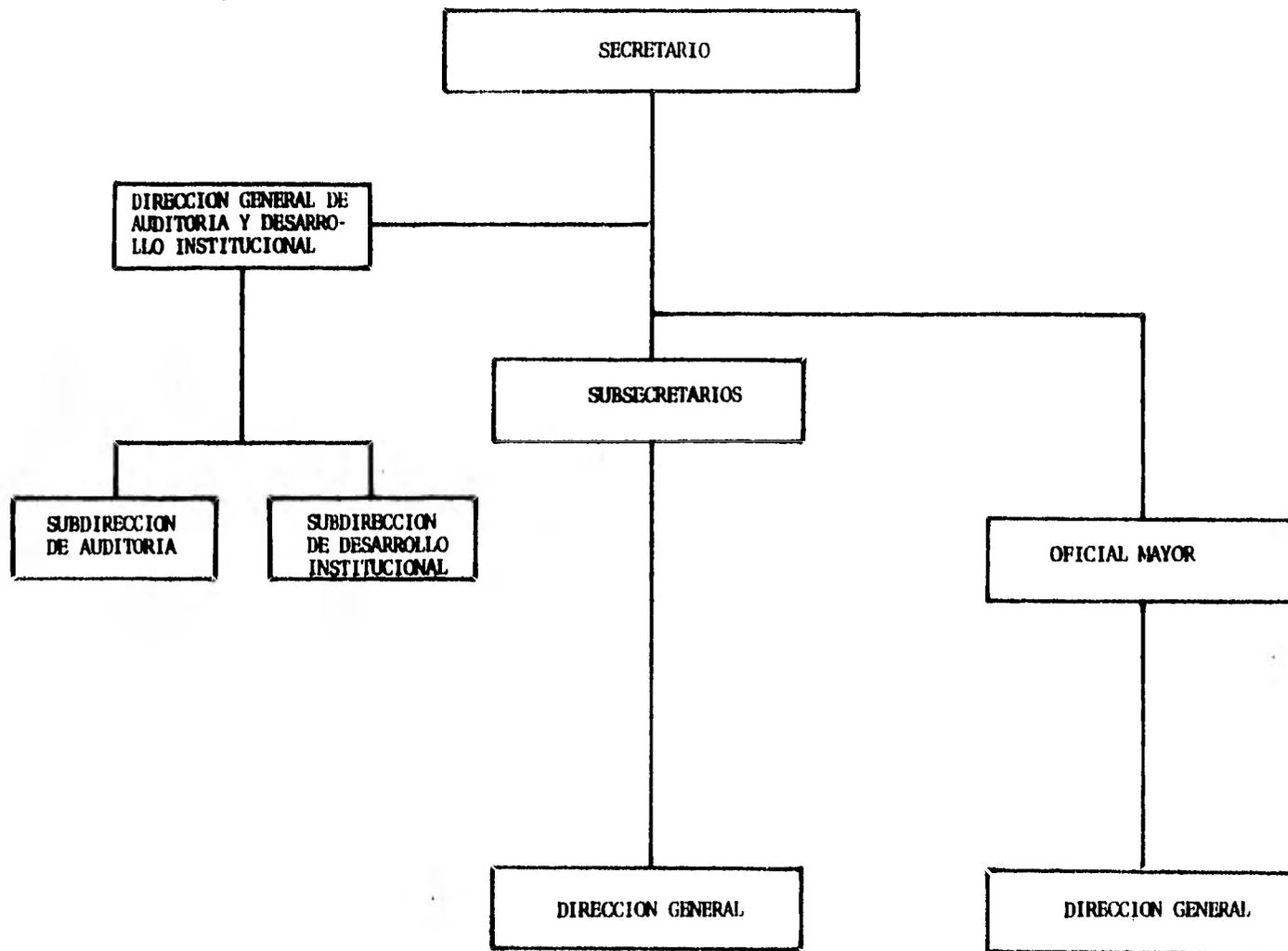
INTEGRACION DE LAS AREAS DE AUDITORIA Y ORGANIZACION Y METODOS DENTRO DE LAS ENTIDADES DEL SECTOR PUBLICO

(FIGURA 11a)



UBICACION A NIVEL STAFF DEL NUEVO ORGANO DENTRO DE LAS ENTIDADES DEL SECTOR PUBLICO

(FIGURA 11b)



en cuanto al resultado del funcionamiento óptimo y seguro de los nuevos y actuales sistemas y su evaluación a través de las Auditorías.

Cabe mencionar que las ventajas que aportará el cambio son:

- Ahorro considerable de los Recursos Humanos.
- Posibilidad de poder brindar un apoyo eficaz y eficiente a las áreas sustantivas de las Dependencias del Sector Público.
- El logro de homogeneidad tanto en procedimientos como en técnicas para el buen desempeño de sus funciones.
- Simplificación de procedimientos y descongestión de canales de comunicación y control.
- Disminución de la excesiva carga de trabajo del personal de Auditoría Interna y de las Unidades de Organización y Métodos de las Dependencias del Sector Público.
- Coordinación de las decisiones encaminadas a hacer más eficiente el funcionamiento del proceso de Planeación, Evaluación y Control.

Entre las desventajas más amenazantes que presentaría la nueva estructura están:

- Los conflictos intergrupales al no comprender la filosofía del cambio, situación que puede afrontarse con un plan de inducción.

Por otra parte, es conveniente señalar que para representar de manera práctica nuestra propuesta, ésta se aplicó en el Organismo de Petróleos Mexicanos.

4.2 aplicación de la propuesta en petróleos mexicanos (caso práctico)

4.2.1 Importancia

Del estudio y diagnóstico realizado en las áreas de Au
ditoría y Organización y Métodos dentro del ámbito de
PEMEX, así como en el de otros organismos de la Admi--
nistración Pública, se detectaron algunas característici
cas que plantean los problemas del control y mejora--
miento administrativo.

Encontramos en PEMEX que el área de Contraloría tiene
como responsabilidad la operación del sistema de con--
trol en la institución, a efecto de que realice con seg
uridad y eficiencia sus programas de trabajo, para lo
cual desarrolla funciones inherentes al control del --

ejercicio presupuestal, el registro contable de las -- operaciones, la práctica de Auditorías, así como el -- apoyo técnico de las áreas de Evaluación y de Organización y Métodos.

Por otra parte, durante la administración del Ing. Jorge Díaz Serrano (1976-1981), el crecimiento de Petró--leos Mexicanos no fue proporcional entre las diferen--tes áreas funcionales, debido a las prioridades señaladas en los programas operativos y por la limitación, - en algunos casos, de recursos presupuestales y humanos acordes con la política de producir a cualquier costo.

A raíz del cambio de Dirección que sufrió la Industria Petrolera, el Director Lic. Julio Rodolfo Moctezuma -- Cid, que tomó posesión en noviembre de 1981, hizo hincapié en la necesidad de reestructurar las áreas, con el objeto de lograr la optimización de los recursos humanos y materiales, así como la eficiencia y eficacia de los mismos.

Como resultado de ésto, la Contraloría descentralizó - sus funciones creando unidades de control en cada una de las Subdirecciones de la entidad, para cumplir y -- fortalecer su ámbito de acción.

Asimismo, se estructuró la Oficina de Coordinación y -

Estudios Técnicos, cambiando su denominación como Subdirección de Planeación, en la cual está adscrita la Gerencia de Desarrollo Institucional, quien se encarga de regular el marco operativo de las Unidades de Organización y Métodos de cada Subdirección.

Ante esta situación, se observó que las áreas de Auditoría y de Organización y Métodos se encuentran en etapa de reestructuración debido a la complejidad y dimensión del Organismo que demanda un sistema de control y evaluación con capacidad de respuesta de acuerdo a los sistemas operativos y administrativos.

Cabe señalar que el sistema de Auditoría Interna dentro de Petróleos Mexicanos, es un elemento más de control que consiste en vigilar el funcionamiento de los elementos del proceso de Planeación, Programación, Presupuestación, Información y Evaluación, así como otros elementos de control: la organización, la sistematización, los registros, el personal, las normas y los estándares que están presentes en las diversas actividades de operación del Organismo.

Considerando que Petróleos Mexicanos representa en el Sector Público mexicano el principal presupuesto del país, el Sistema de Auditoría adquiere gran importan-

cia debido, a que muestra de manera más evidente lo importante que resulta un adecuado control de los recursos, las disponibilidades y la vigilancia que exigen - los presupuestos de cada uno de los sectores que componen la Institución.

Debido a lo anterior, el ámbito de control que debe cubrir la Auditoría en PEMEX, tiende a aumentar por la - extensión y multiplicación de las áreas de trabajo, -- tanto en el campo como en la zona metropolitana.

Ante tal desarrollo, la participación de la función de Organización y Métodos, se hace más relevante, ya que es la encargada de adecuar las estructuras y los sistemas, así como los recursos materiales, humanos, financieros y técnicos de que disponen las diversas áreas - de PEMEX, para que las mismas puedan cumplir con los - programas y objetivos trazados.

Por lo anterior y ante el constante crecimiento de la Industria Petrolera, Organización y Métodos debe promover, coordinar y apoyar técnicamente a todos los fun-cionarios, con el propósito de lograr el mejoramiento administrativo del Organismo.

A partir de estas características se planteó la necesidad de integrar en una sola estructura las Gerencias -

de Auditoría y de Desarrollo Institucional con la finalidad de optimizar los recursos que intervienen en ambas funciones, así como de eficientar el proceso de evaluación y control, dando así una respuesta a la demanda de requerimientos que en materia ha emitido la Reforma Administrativa.

Para completar el planteamiento anterior se requiere que la implantación de nuestra propuesta se de en dos etapas. En la primera etapa se implantaría a corto plazo un Mecanismo de Coordinación entre las Unidades de Auditoría y Organización y Métodos del Organismo; y en la segunda fase y de acuerdo a los frutos que se hayan recogido de la primera se daría la integración en un solo órgano de las Gerencias de Auditoría y Desarrollo Institucional, cumpliéndose así el propósito de redimensionar la Unidad de Auditoría Integral y Organización y Métodos y de aprovechar los recursos humanos y técnicos que intervienen en ambas funciones.

A continuación se describen los organogramas de la primera y segunda etapa de nuestra propuesta aplicada a PEMEX.

4.2.1.1 Primera etapa (Mecanismo de Coordinación)

El Mecanismo de Coordinación propuesto incluye: el objetivo que se pretende alcanzar con su establecimiento; las políticas que pudieran guiar la participación conjunta de las Unidades de Auditoría y de Organización y Métodos, las funciones estimadas como básicas para ambas áreas y por último la descripción del procedimiento que, en términos generales, definen las actividades necesarias para lograr la coordinación a nivel institucional.

Objetivo.

Formalizar la coordinación en la ejecución de las funciones de Auditoría Interna y de Organización y Métodos para propiciar soluciones tendientes a promover la eficiencia y eficacia en las áreas que integran Petróleos Mexicanos.

Políticas.

Formalizar este sistema, implicaría establecer políticas de operación que facilitarían la oportuna coordinación de los procesos de Auditoría Interna y de Organización y Métodos con la finalidad de delimitar la responsabilidad que deben observar cada una de las áreas involucradas, de acuerdo con el nivel donde se encuen-

tren ubicadas.

A. Nivel Subdirección (Contraloría General y Subdirección de Planeación)

La Dirección General de Petróleos Mexicanos, a través de la Contraloría General (Gerencia de Auditoría Interna) y la Subdirección de Planeación (Gerencia de Desarrollo Institucional), llevará a cabo la coordinación en la ejecución de las funciones de estas dos áreas, de acuerdo con las atribuciones que le confiere la Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos.

En la Institución se deberán observar las políticas, normas y lineamientos emitidos por las Dependencias de Apoyo Global y la Coordinadora de Sector en estas materias; en el caso de que no existan para el tratamiento de una función, actividad, sistema, etc. la Dirección General, a través del órgano específico correspondiente, podrá definir las políticas, normas y lineamientos sectoriales.

Contraloría General y la Subdirección de Planeación propondrán ante el pleno del CIDAP las políticas, normas y lineamientos de carácter interno para el adecuado control e incremento de la eficiencia y eficacia de los sistemas que se establezcan en la

Institución, así como para el diseño de un modelo operativo institucional común a los entes coordinados.

Ambas áreas informarán al pleno del CIDAP sobre los -- problemas que son comunes en las áreas coordinadas, -- así como de las soluciones y estrategias propuestas -- y/o implantadas.

B. Nivel Unidad (Unidades de Auditoría y Organización y Métodos de las Subdirecciones)

Dentro del ámbito de cada Subdirección se deberá -- promover, permanentemente, la coordinación de ambas Unidades, en las tareas que les sean afines con las Unidades equivalentes de la Contraloría General y - de la Subdirección de Planeación.

Las Unidades de Auditoría y de Organización y Métodos adecuarán las políticas, normas y lineamientos institucionales a las necesidades y características de organización y funcionamiento de la Subdirección a la que pertenecen.

Las Unidades de Auditoría y de Organización y Métodos deberán procurar la máxima coordinación en la - elaboración y ejecución de su programa de trabajo.

Cuando por las acciones independientes de cada una

de las Unidades emprendan, se detectan situaciones en las que se considere necesaria la intervención - de la otra, se deberá procurar establecer coordinación con ella para su atención y solución.

Una vez que ambas Unidades establezcan relaciones - de coordinación, ya sea por necesidad de sus pro--- pios programas de trabajo o de las acciones indepenu dientes que emprendan, deberán integrar grupos de - trabajo para que atiendan un problema específico.

Cada una de las Unidades de Auditoría y de Organizau ción y Métodos de las Subdirecciones, deberá informar bimestralmente a la Unidad equivalente de las - experiencias obtenidas en el desarrollo de sus ta-- reas de mejoramiento administrativo, conforme a lo establecido en el presente proyecto.

Grupos de Trabajo.

Los grupos de trabajo podrán estar integrados por - uno o más representantes de cada área, según sea la naturaleza y características del problema; asimismo, de considerarse conveniente, podrán participar en - los grupos de trabajo, representantes de las áreas sujetas a estudio.

Los integrantes de cada grupo de trabajo informarán sistemáticamente a sus respectivas áreas sobre las labores que desempeñan, así como los resultados que obtengan.

Para lograr la autorización de los informes que elabora un grupo de trabajo, cada área los analizará - desde el punto de vista del ámbito de competencia y después, invariablemente, en forma conjunta.

Funciones

A. Nivel Subdirección (Contraloría General y Subdirección de Planeación)

Adecuar el cumplimiento de las normas, políticas y lineamientos que emitan las Dependencias de Apoyo - Global y la Coordinadora de Sector, en materia de - Auditoría y de Reforma Administrativa.

Promover los estudios que sean necesarios para coordinar sus funciones y/o actividades a efecto de proponer nuevas directrices que coadyuven al cumplimiento de las normas, políticas y lineamientos emitidos.

Proponer ante el pleno del CIDAP las normas, políticas y lineamientos que se aplicarán en la Institu-

ción en materia de Auditoría y de Organización y Me
todos.

Emitir a las unidades respectivas las normas, polí-
ticas y lineamientos que se acordaron para instru-
mentar su aplicación.

Analizar los informes bimestrales que presenten las
unidades coordinadas, a efecto de conocer si tienen
obstáculos en la aplicación de las disposiciones en
vigor para establecer las medidas correctivas nece-
sarias.

Analizar los informes bimestrales que presenten las
entidades coordinadas sobre las medidas de mejora-
miento administrativo que se hayan recomendado y/o
implantado, para proponer ante el pleno de la CIDAP
las medidas de acción que se estimen convenientes
y difundir las experiencias obtenidas en la Institu-
ción.

B. Nivel Unidad (Unidad de Auditoría y de Organización
y Métodos de las Subdirecciones)

Adecuar y promover el cumplimiento de las normas, -
políticas y lineamientos que emitan la Contraloría
General y la Subdirección de Planeación, en materia
de Auditoría Interna y Reforma Administrativa.

Promover los estudios que sean necesarios para vincular sus funciones y/o actividades a efecto de cumplir con las normas, las políticas y los lineamientos emitidos.

Programar y atender las solicitudes que requieran las unidades administrativas que conforman las subdirecciones en materia de Auditoría y de Organización y Métodos.

Dirigir y coordinar las acciones que desarrollen -- los grupos de trabajo que se integren.

Analizar las propuestas que formulen los grupos de trabajo y negociarlas con el responsable de la unidad administrativa en estudio, así como con el titular de la Subdirección o en el seno de la CIDAP, -- cuando ésta sea indispensable.

Remitir bimestralmente un informe a la Contraloría General y a la Gerencia de Desarrollo Institucional, con base en los informes de labores que realicen -- los grupos de trabajo.

Grupos de Trabajo

Definir la metodología y programa de trabajo a se--guir en base a los lineamientos que reciba de las -

Unidades de Auditoría y de Organización y Métodos - para realizar el estudio para el cual fue establecido.

Proponer las medidas correctivas que estime conve--nientes para solucionar la problemática que detectó durante el desarrollo del estudio que le fue enco--mendado.

Informar a las Unidades de Auditoría y de Organiza--ción y Métodos sobre los avances logrados en el de--sarrollo del estudio.

Llevar a cabo las actividades necesarias para im---plantar las medidas correctivas que hayan sido auto--rizadas.

Evaluar los resultados obtenidos con la implanta---ción de las medidas correctivas autorizadas.

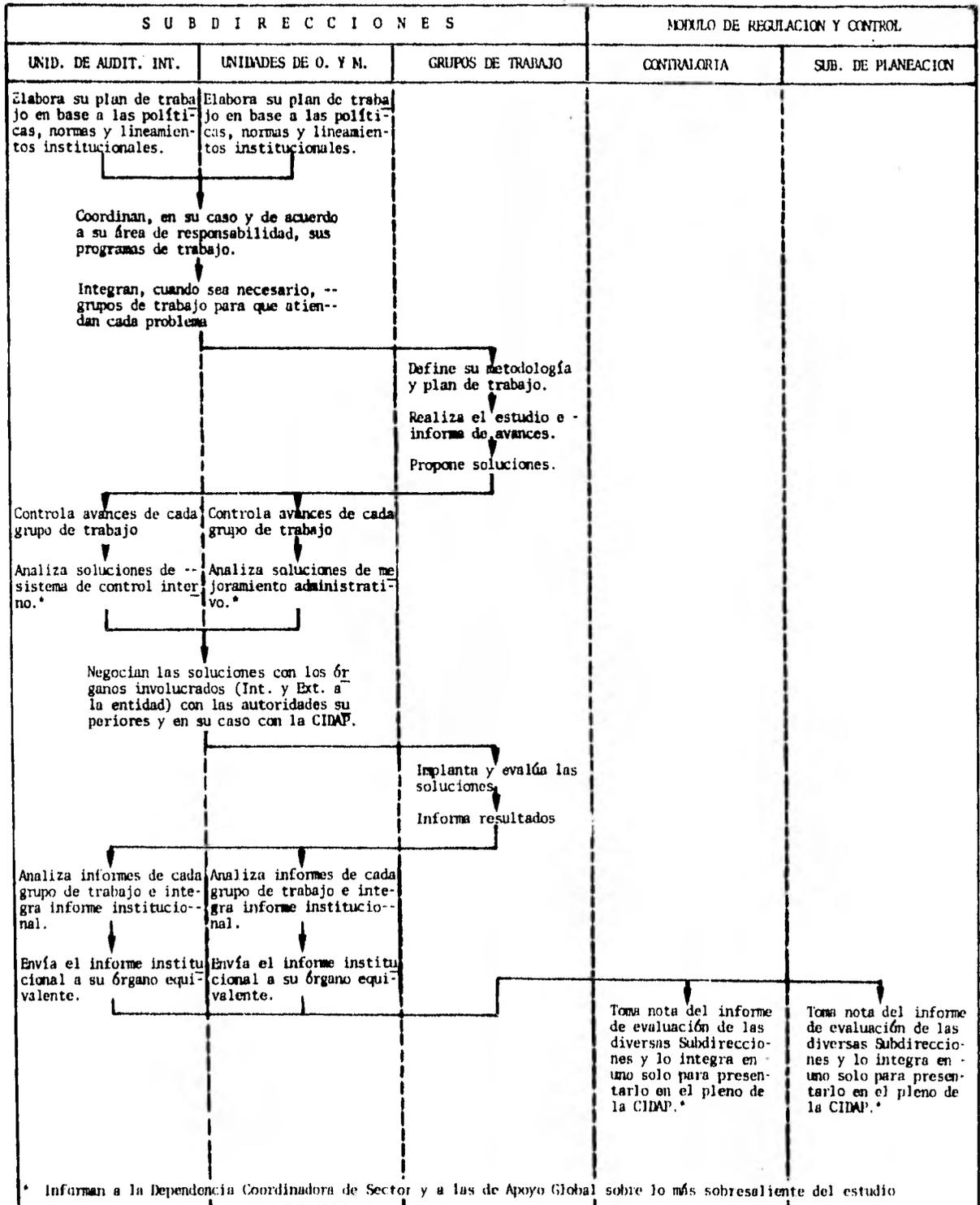
Informar a la Unidad de Auditoría y de Organización y Métodos sobre los avances logrados en la implanta--ción de las medidas correctivas que hayan sido auto--rizadas.

Procedimiento

Para el Sistema de Coordinación (Figura 12)

(FIGURA 12)

SISTEMA DE COORDINACION ENTRE LAS AREAS DE AUDITORIA Y ORGANIZACION Y METODOS DE PETROLEOS MEXICANOS (NIVEL INSTITUCIONAL)



Actividad a Cargo de la Contraloría General y de la --
Subdirección de Planeación

- 1.- Estudian y adecuan a las necesidades y características de la Institución las políticas, normas y - lineamientos generales emitidos por las Dependencias de Apoyo Glogal y la Coordinadora de Sector, definiendo y aplicando, en su respectivo campo de acción éstas, así como su difusión en las Unida-- des equivalentes de las Subdirecciones.

A Cargo de la Unidad de Auditoría y de la UOM'S de las
Subdirecciones

- 2.- Elabora cada Unidad, en base a las políticas, normas y lineamientos institucionales su propio plan de trabajo.
- 3.- Coordinan, en su caso, de acuerdo con sus áreas - de responsabilidad, sus respectivos programas de trabajo, integrando cuando sea necesario, grupos de trabajo, con uno o más representantes de cada órgano, para que atiendan problemas específicos.

A Cargo del Grupo de Trabajo

- 4.- Define su propia metodología y plan de trabajo, - en base al objetivo por el cual fue creado, y real

liza el estudio correspondiente.

- 5.- Informa periódicamente a la Unidad de Auditoría - y/o UOM'S de las Subdirecciones sobre los avances y las medidas correctivas procedentes.

A Cargo de la Unidad de Auditoría y de las UOM'S de -- las Subdirecciones

- 6.- Controlan los avances de cada uno de los grupos - de trabajo, y analizan los resultados del estudio, cada órgano en su respectiva área de competencia.
- 7.- Negocian las propuestas de mejoramiento con las - unidades administrativas involucradas, obtienen - la aprobación de las autoridades superiores y, en su caso, de la CIDAP.
- 8.- Turnan al Grupo de Trabajo el estudio aprobado, - difundiendo a las unidades equivalentes de la Institución, los aspectos relevantes del estudio.

A Cargo del Grupo de Trabajo.

- 9.- Implantan las propuestas autorizadas, y realizan la evaluación de los resultados de la misma.
- 10.- Adopta las medidas correctivas que considere con- venientes y si es el caso, obtiene para estos por conducto de la Unidad de Auditoría y/o de la Uni- dad de Organización y Métodos de su área, según -

corresponda, la aprobación de las autoridades superiores o de la CIDAP.

- 11.- Informa y turna periódicamente de los resultados obtenidos por área de competencia a la Unidad de Auditoría y/o a la Unidad de Organización y Métodos de la Subdirección.

A Cargo de la Unidad de Auditoría y de la UOM'S de las Subdirecciones

- 12.- Reciben los informes emitidos de los Grupos de -- Trabajo, y en base a éstos integran un informe general de evaluación de resultados del área.
- 13.- Envían al órgano equivalente, Contraloría General y/o Subdirección de Planeación, su respectivo informe, los cuales serán cuando menos bimestrales, y contendrán solo aspectos reelevantes.

A Cargo de la Contraloría General y de la Subdirección de Planeación

- 14.- Reciben informe general de evaluación de las di--versas Subdirecciones, e integran éstos en uno solo para emitir un informe de evaluación institu--cional.
- 15.- Presentan el informe institucional a la CIDAP, -- aprovechando así las experiencias de ambas áreas.

A continuación se describe cual sería el contenido de los informes de los estudios encargados a grupos de -- trabajo.

- Informe Inicial:

- . Antecedentes (incluyendo resultados de la investi-
gación previa)
- . Objetivo del estudio
- . Metodología a seguir (señalamiento de métodos y -
técnicas a utilizar)
- . Programas de trabajo (resumiendo en una gráfica -
que contenga: actividades, recursos y tiempo pro-
bable para realizar el estudio)

- Informe Parcial:

- . Programa de trabajo (señalando tiempos programa--
dos y reales de ejecución de cada actividad, así
como las causas y consecuencias de las desvíacio-
nes)
- . Problemas que requieren solución inmediata (des--
cripción y justificación).

- Informe Final:

- . Listado de los problemas detectados en el estudio
con su definición, causas, alcances y propuesta
de solución.

NOTA: Debe señalarse la ubicación del estudio respectivo en el archivo de la Unidad de Auditoría -- y/o de Organización y Métodos.

4.2.1.2 Segunda etapa. Integración de las Gerencias - de Auditoría y Desarrollo Institucional en Petróleos Mexicanos

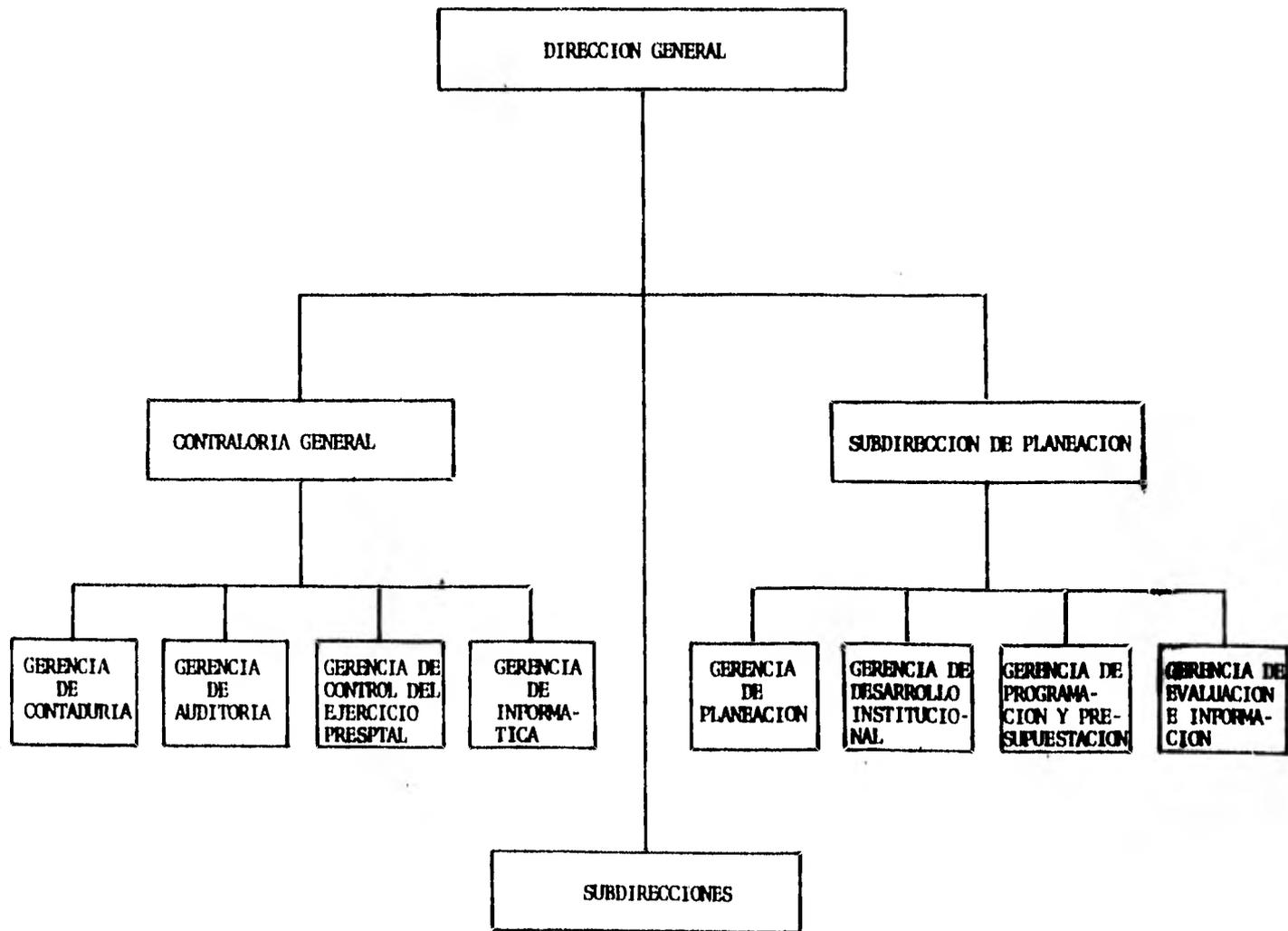
Debido a que PEMEX, mira hacia nuevos modelos de operación es importante que se establezca un nuevo órgano - que fusione a las Gerencias de Desarrollo Institucio--nal y Auditoría, reguladoras de las funciones de Orga--nización y Métodos y de Auditoría respectivamente.

Para darle dimensión y profundidad a lo expuesto anteriormente se requiere:

- Que las funciones relativas al proceso de Evalua---ción-Control se den en un solo órgano, integrando - las Gerencias de Auditoría y Desarrollo Institucio--nal que actualmente dependen de la Contraloría Gene--ral y la Subdirección de Planeación (Figura 13).
- Crear un nuevo órgano encargado de realizar las fun--ciones relativas al proceso de Evaluación y Control (Figura 14).
- Ubicar el nuevo órgano a nivel staff de la Direc---

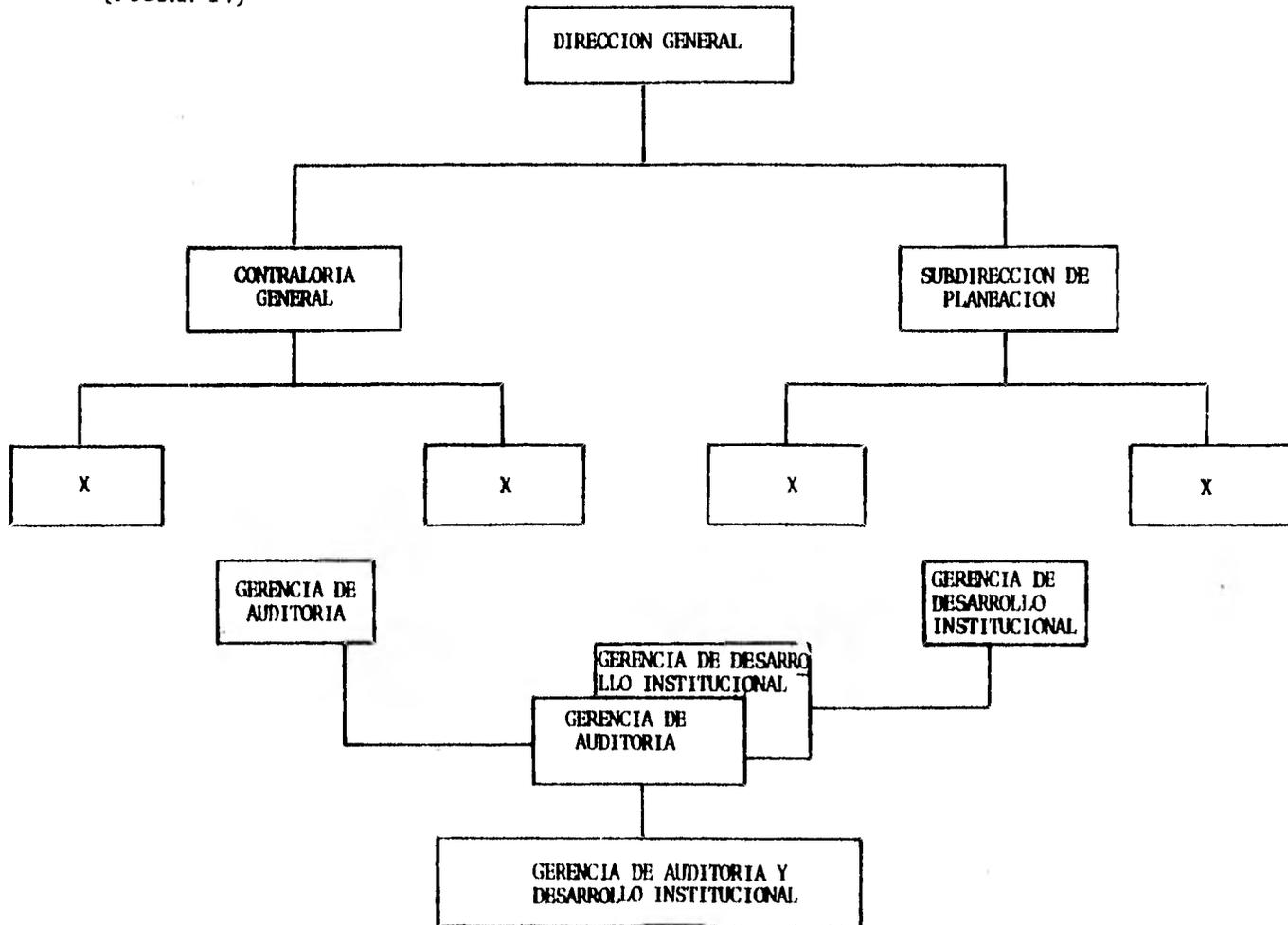
ESTRUCTURA DE LAS GERENCIAS DE AUDITORIA Y DE ORGANIZACION Y METODOS

(FIGURA 13)



INTEGRACION DE LAS GERENCIAS DE AUDITORIA Y DE ORGANIZACION Y METODOS
- PEMEX -

(FIGURA 14)



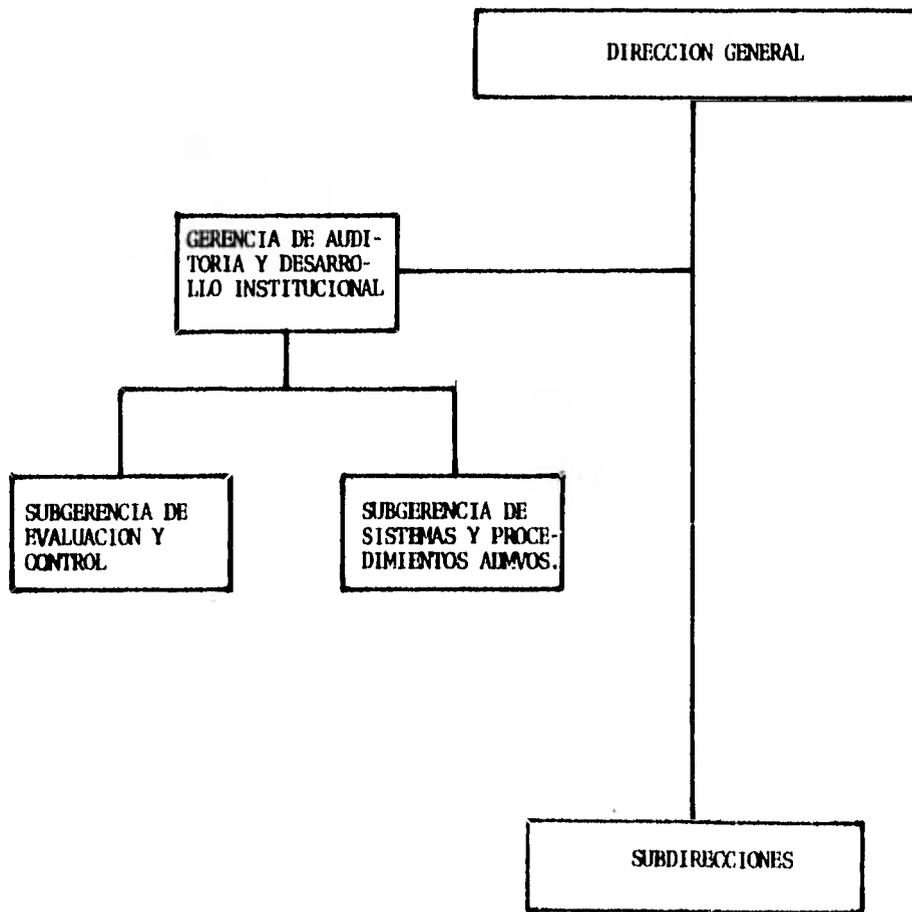
ción General, adecuando sus funciones al esquema general que se decida implantar en todo el Organismo (Figura 15).

Asimismo, las funciones generales a desarrollar por el nuevo órgano podrían ser las siguientes:

- Apoyar y participar activamente en el programa de Reforma Administrativa de Petróleos Mexicanos.
- Promover y participar en Auditorías Administrativas.
- Analizar permanentemente el funcionamiento de las áreas del Organismo, identificando situaciones inconsistentes con los objetivos asignados a los mismos para proponer en su caso las medidas convenientes.
- Difundir a todos los interesados objetivos, metas, funciones y atribuciones y límites de competencia en el Organismo.
- Promover ante las autoridades superiores, el fincamiento de responsabilidades que resulten con motivo de la práctica de las Auditorías.
- Realizar estudios tendientes al diseño de puestos para cubrir las necesidades que se presenten en la operación.

UBICACION A NIVEL STAFF DEL NUEVO ORGANO
- PEMEX -

(FIGURA 15)



4.3 lineamientos de implantación de la propuesta

La implantación de la propuesta de nuestro estudio requiere la definición de una estrategia que tomen en cuenta un conjunto de criterios y prioridades, entre otros:

- Las características de la organización y el funcionamiento del Organismo.
- Los sistemas y procedimientos establecidos en la Institución.
- El momento y la oportunidad política.

Estos criterios permitirían que las decisiones implantadas comiencen a manifestar los efectos que se persiguen y se apliquen las experiencias que se hayan obtenido con el fin de orientar su desarrollo.

Dentro de los factores a considerar en el establecimiento de la secuencia óptima de implantación, destaca el propósito de que ésta permita, en un principio, la coexistencia de los sistemas, estructuras y procedimientos tradicionales, con aquellos que se pretenda adoptar, buscando que no se produzcan alteraciones sustanciales al funcionamiento normal del Organismo y se mantengan los niveles de eficiencia y productividad.

En tal sentido los principales lineamientos de Implantación son:

- El diseño de los sistemas y procedimientos debe ser posterior al establecimiento de las bases de funcionamiento con el propósito de que la nueva estructura se adecue a dichos principios.
- Implementar las acciones de control, evaluación e información que requiera el adecuado funcionamiento del nuevo órgano.
- En tanto se consoliden las adecuaciones implantadas, se deberá delinear un programa que jerarquice y de prioridad a las actividades que se requiera realizar con el fin de cumplir con las normas y compromisos del Organismo, respecto a las sugerencias y recomendaciones que se deriven de las auditorías ex-

ternas y gubernamentales, así como los ordenamientos que emanen de la Contaduría Mayor de Hacienda, de la Cámara de Diputados y de las disposiciones -- que emita la Coordinación General de Estudios Administrativos de la Presidencia.

- Determinar el propósito y funcionamiento de la nueva estructura adecuándola y/o ajustándola a los planes y programas del Organismo.
- Durante la etapa de transición será necesario que continúen funcionando los sistemas, procedimientos y prácticas tradicionales, en paralelo con aquellos que se pretende introducir, por ello se requerirá -- la implantación de mecanismos adecuados para evitar duplicidad de acciones y las interferencias se podrían ocurrir.

Para orientar los lineamientos de implantación descritos anteriormente, se tomaron en cuenta algunos criterios como son, entre otros:

- Los lineamientos de la Dirección General, del Consejo de Administración y Programación, para orientar la implantación de las adecuaciones.
- El Programa de Reforma Administrativa del Gobierno Federal, que constituye el marco de observancia, --

con el cual deben ser congruentes todas las acciones que dentro de un contexto desarrollen las entidades públicas.

- La disponibilidad de recursos humanos.
- El programa específico de actividades para la implantación que debe considerar la necesidad de mantener el control sobre todas aquellas actividades que se vean afectadas durante su desarrollo.
- La implantación, que además de buscar que las medidas de adecuación queden integradas al proceso general de funcionamiento de la entidad, debe pugnar por un aumento gradual en la eficiencia y eficacia de las diversas áreas y sistemas estudiados.

El planteamiento de los criterios anteriores trata de señalar ciertos fundamentos que podrían ser ampliados durante el proceso de adecuación.

V. conclusiones y recomendaciones

5.1 conclusiones generales del estudio

De la investigación de campo realizada en las Dependencias de la Administración Pública Federal que se toma como muestra para llevar a cabo el estudio se detectó; que a pesar que las primeras unidades de Organización y Métodos datan desde hace aproximadamente 10 años, -- aún se nota dentro de las Dependencias una falta de homogeneidad en cuanto a la existencia, ubicación, fun-- ciones y atribuciones de este tipo de unidades como -- consecuencia se le ha restado importancia y ha minimizado la cobertura de sus acciones.

Asimismo, se observó que las Unidades de Organización y Métodos y Auditoría generalmente se encuentran ubicadas a nivel staff, aunque existen algunas excepciones

en donde Organización y Métodos se localiza a nivel lineal dando como resultado una inadecuada jerarquía y autoridad que le han sido conferidas a estas unidades, limitando de esta manera la obligatoriedad en la adopción de las recomendaciones y lineamientos respecto a Organización y Métodos.

En cuanto al diseño de los manuales de Organización se encontró que las unidades de Auditoría, elaboran internamente su manual sin el menor apoyo técnico de las UOM'S ya que no existen mecanismos de coordinación entre dichas áreas. Debido a lo anterior existen deficiencias tales como la mala aplicación de las técnicas y herramientas para elaborar los manuales, incumplimiento de los lineamientos conceptuales que rigen al área en cuanto a los cambios de su estructura orgánica y sistemas y procedimientos inadecuados para la operación del área.

Por otra parte se pudo observar que en dichas unidades no se cuenta con los recursos humanos suficientes, idóneos y especializados, además se requiere de una actualización constante al personal de las Unidades de Auditoría y Organización y Métodos.

En el caso de Auditoría la falta de recursos suficien-

tes ha restringido el alcance de las Auditorías y ha originado que éstas, en su mayor parte, estén orientadas hacia la verificación de las operaciones financieras.

Por ello se ha descuidado la práctica de Auditorías -- con enfoque administrativo operativo, dedicadas a verificar los controles internos en las distintas ramas y actividades de las Dependencias.

A continuación se corroboró que en las Unidades de Organización y Métodos y de Auditoría existe una similitud en cuanto a las técnicas que emplean, no así en -- sus funciones que desempeñan, las cuales están plenamente delimitadas. Con lo anterior cumplimos con uno -- de nuestros objetivos.

Otro objetivo de la investigación que se cumplió, fue detectar la imagen que se tiene de las Unidades de Organización y Métodos y Auditoría en la Administración Pública y en particular PEMEX, se observó que en las -- primeras adecuan los sistemas y procedimientos administrativos de las áreas del organismo y las segundas controlan y evalúan los aspectos contables y financieros, así como los sistemas y procedimientos de la Entidad.

Para concluir cabe señalar que según la opinión de los

funcionarios entrevistados, sí debe existir una coordi
nación estrecha entre las áreas de Auditoría y las de
Organización y Métodos en las etapas de control y eva-
luación, con el propósito de eficientar y optimizar --
los recursos a través de grupos de trabajo, que de al-
guna manera se establezca entre ambas áreas en las cu
les se traten los problemas con requerimientos de orga-
nización.

Por lo anterior ratificamos la validez de nuestra hipó-
tesis.

"Las funciones de Auditoría y la de Organización y Mé-
todos se pueden dar dentro de un mismo plano de acción
de tal manera que ambas funciones puedan integrarse en
una sola estructura debido a la similitud de sus obje-
tivos, técnicas e instrumentos de trabajo, con el pro-
pósito de eficientar el objetivo del proceso de con---
trol y evaluación, así como de optimizar los recursos
que intervienen en el desarrollo de sus funciones".

5.2 recomendaciones

Se requiere que en las Dependencias de la Administración Pública Federal se fortalezcan los mecanismos de control con objeto de que se cuente con elementos de juicio suficientes y oportunos para la toma de decisiones, y vigilar la marcha operativa, financiera y administrativa de los organismos. Así como de sistemas de control con capacidad de respuesta inmediata en los sistemas operativos.

Asimismo, se requiere establecer en dichas Dependencias mecanismos de coordinación entre las áreas de control (Auditoría) y las de servicios de apoyo (UOM'S) que aseguren con todo rigor, el marco de funciones y atribuciones que se decida como el más conveniente pa-

ra dichas áreas.

Por otra parte en las áreas de Auditoría se recomienda que se amplie su campo de acción con intervenciones de carácter operacional, administrativo, legal, de resultados de programas e integral, tal y como lo recomienda la Secretaría de Programación y Presupuesto (SPP).

En cuanto a las Unidades de Organización y Métodos y de acuerdo a la observancia general de su funcionamiento, se recomienda que dichas unidades se modifiquen -- dándoles una imagen de unidad de prestación de servicios de apoyo, a fin de otorgar homogeneidad, difusión y fuerza a las actividades que desarrollan.

En esta tarea sería necesario analizar todas aquellas normas que la necesidad ha impuesto como costumbre para que sean ratificadas o si es necesario rectificarlas y en este caso tomar todas las precauciones que resulten necesarias para asegurar que se implanten los cambios convenientes.

Exhortamos a nuestros compañeros y generaciones futuras de Licenciados en Administración interesados en este tema, que encaucen su labor profesional de investigación y desarrollo, dentro de la Administración Pública para mejorar la estructura gubernamental.

anexos

a

PROGRAMA DE TRABAJO PARA EL SEMINARIO DE INVESTIGACION

1981- 1982

ACTIVIDADES

	NOV.				DIC.				ENE.				FEB.				MAR.				ABR.				MAY.				JUN.				JUL.				AGO.				SEP.																			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4																				
PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION	P																																																											
Observación inicial	P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P															
Enunciar el programa	P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P											
Formulación de hipótesis	P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P											
Determinación de objetivos	P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P											
Investigación preliminar	P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P							
PLANEACION DE LA INVESTIGACION	P																																																											
Selección de técnicas de comprobación de la hipótesis	P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P							
Determinación del universo	P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P							
Selección del método de muestreo	P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P							
Selección de técnicas de recolección de datos	P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P			
Determinación del número de entrevistas	P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P							
Diseño del cuestionario piloto	P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P							
Corrección y aprobación de los Cuestionarios	P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P							
Diseño de cuestionarios definitivos	P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P							
Impresión de cuestionarios	P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P							
REALIZACION DE LA INVESTIGACION	P																																																											
Unificación de criterios para realizar las entrevistas	P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P							
Encuestas y recolección de datos	P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P			
Procesamiento de datos	P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P			
ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS	P																																																											
DIAGNOSTICO PREMILINAR	P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P			
DIAGNOSTICO FINAL	P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P			
REVISION DEL CONTENIDO DEL ESTUDIO	P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P			
IMPRESION DEFINITIVA	P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P			
PRESENTACION FINAL DEL ESTUDIO	P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P				P			

Programado = p

Real = r

b

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
SEMINARIO DE INVESTIGACION

CUESTIONARIO PARA LA INVESTIGACION DE CAMPO NO. 1 PARA
LAS UNIDADES DE ORGANIZACION Y METODOS.

1.- ¿ Cuáles son los objetivos y metas de la Unidad ?

Objetivo: Conocer cual es la finalidad que tiene
la UOM, al igual que las metas que per-
sigue.

2.- ¿ Cómo contribuyen los objetivos y metas de la --
unidad a la solución de necesidades del Organism--
mo ?

Objetivo: Detectar de qué manera se da una res---
puesta a los requerimientos que haga el
organismo a la UOM, en función de sus -
objetivos y metas.

3.- ¿ Cómo considera la actual estructura organizati-
va en cuanto a sus objetivos y metas ?

Objetivo: Determinar si la actual estructura admi
nistrativa se ajusta a los objetivos --
que se persiguen y satisfacer las nece-
sidades de trabajo que se tengan.

4.- ¿ Cuáles son los mecanismos de coordinación de esta área con aquellas que tiene estrecha relación?

Objetivo: Identificar los mecanismos de coordinación que existen entre la UOM con aquellas áreas que mantiene una estrecha relación de trabajo.

5.- ¿ Existen mecanismos de coordinación con el área de Auditoría ?

SI _____ NO _____ ¿ Cuáles son ?

Objetivo: Conocer aquellos mecanismos de coordinación que existan con el área de Auditoría de parte de la UOM.

6.- ¿ Cuáles son las funciones más importantes que tienen relación directa con las actividades encomendadas a la Unidad ?

Objetivo: Identificar ampliamente las funciones que desempeña la UOM, con la finalidad de cumplir con su actividad.

7.- ¿ Qué metodología, sistemas y procedimientos, emplean en esta Unidad para desempeñar sus funciones ?

Objetivo: Identificar la metodología empleada, así como las herramientas utilizadas

por la UOM para desempeñar sus funcio--
nes.

8.- ¿ Cuáles son los problemas más relevantes que ---
afectan el funcionamiento de los sistemas y procede
dimientos ?

Objetivo: Detectar aquellas situaciones que impi-
den el buen funcionamiento de los sistem
as y procedimientos empleados por la -
Unidad.

9.- ¿ Cómo se efectúan las proyecciones a futuro en -
cuanto a sistemas y procedimientos ?

Objetivo: Conocer de qué manera la UOM planea sus
sistemas y procedimientos para cumplir
con su función.

10.- ¿ Existen mecanismos de control dentro de esta --
área ?

SI _____ ¿ Como son utilizados ?

NO _____ ¿ Por qué ?

Objetivo: Identificar los mecanismos de control -
internos que existan en la Unidad de Org
anización y Métodos, y como son utili-
zados.

11.- ¿ Qué tipo de control realizan las diferentes ---

áreas de la Unidad ?

Objetivo: Conocer las tareas de control que realizan las distintas áreas que conforman la Unidad.

12.- ¿ En qué campos de actividad se ejerce actualmente la labor de Organización y Métodos y en cuáles no se ha podido aplicar esta función ?

Objetivo: Determinar cuáles son las actividades en las que interviene Organización y Métodos, y en aquellas en las que aún no tiene intervención alguna.

13.- ¿ Los recursos con los que cuenta son suficientes para cubrir sus necesidades de trabajo ?

Objetivo: Conocer la cantidad de recursos humanos, técnicos y materiales con que cuenta la UOM para desempeñar adecuadamente su función.

14.- ¿ El personal que labora en la Unidad requiere de una capacitación y desarrollo para practicar Auditoría Administrativa ?

SI _____ NO _____

¿ Por qué ?

Objetivo: Determinar en qué grado el personal de

la Unidad, está preparado para practicar una Auditoría Administrativa.

15.- ¿ Bajo qué lineamientos legales, externos e internos es regulada la función de Organización y Métodos ?

Objetivo: Identificar cuáles son las disposiciones que regulan el funcionamiento de la UOM, tanto externa como internamente.

16.- ¿ Cómo define la función de Organización y Métodos?

Objetivo: Conocer el concepto que tiene el jefe de la Unidad sobre la función de Organización y Métodos.

17.- ¿Cuáles considera que son las funciones de Auditoría ?

Objetivo: Detectar en qué medida la UOM, conoce -- las funciones que desempeña la Unidad de Auditoría.

18.- ¿ Qué imagen tiene la UOM de los sistemas y procedimientos de Auditoría ?

Objetivo: Conocer el concepto que tiene UOM, de -- los sistemas y procedimientos que emplea la Unidad de Auditoría.

19.- ¿ Considera que existe similitud entre las funcio-

nes y técnicas que emplean las Unidades de Auditoría y Organización y Métodos ?

SI _____ NO _____ ¿ Por qué ?

Objetivo: Determinar si entre las funciones y técnicas empleadas por estas áreas en el desarrollo de sus actividades, existe alguna similitud.

20.- ¿ Qué opina usted de una coordinación técnica entre Auditoría y Organización y Métodos, con el propósito de eficientar el objetivo del proceso de control y evaluación, así como optimizar los recursos con que cuentan estas Unidades ?

Objetivo: Conocer la opinión que se tenga de una posible fusión técnica de estas dos áreas.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
SEMINARIO DE INVESTIGACION

CUESTIONARIO PARA LA INVESTIGACION DE CAMPO NO. 2 PARA
LAS UNIDADES DE AUDITORIA.

1.- ¿ Cuáles son los objetivos y metas de la Unidad -
de Auditoría ?

Objetivo: Identificar los objetivos y metas que -
se tienen en el área y en qué medida se
pretenden alcanzar éstos.

2.- ¿ Cómo contribuyen los objetivos y metas de la --
Unidad a la solución de las necesidades del Orga-
nismo ?

Objetivo: Determinar de qué manera los objetivos
y metas de la Unidad de Auditoría satis-
facen las necesidades del Organismo.

3.- ¿ Cómo considera la actual estructura organizati-
va en cuanto a sus objetivos y necesidades ?

Objetivo: Conocer la estructura organizativa ac--
tual de la Unidad de Auditoría y ver co-
mo ha cumplido ésta con respecto a sus
objetivos y necesidades.

4.- ¿ Cuáles son los mecanismos de coordinación entre la Unidad de Auditoría, con aquellas que tienen estrecha relación ?

Objetivo: Determinar las áreas con quien tiene la Unidad de Auditoría contacto frecuente en lo que respecta a la relación de trabajo.

5.- ¿ Existen mecanismos de coordinación con la Unidad de Organización y Métodos ?

SI ()

NO ()

¿ Cuáles son ? _____

Objetivo: Identificar que tipo de coordinación existe entre la Unidad de Auditoría con la Unidad de Organización y Métodos.

6.- ¿ Cuáles son las funciones más importantes de la Unidad de Auditoría que tienen relación directa con las actividades encomendadas a ésta ?

Objetivo: Identificar las principales funciones de la Unidad y la relación que tienen éstas con las actividades encomendadas.

7.- ¿ Qué metodología, sistemas y procedimientos emplean en esta Unidad para desempeñar sus funciones ?

nes ?

Objetivo: Identificar los métodos y herramientas que utilizan en la Unidad de Auditoría para llevar a cabo el buen funcionamiento de sus actividades.

8.- ¿ Cuáles son los problemas más relevantes que afectan al funcionamiento de sistemas y procedimientos en la Unidad de Auditoría ?

Objetivo: Identificar los problemas existentes que afectan el funcionamiento en cuanto a sistemas y procedimientos de la Unidad de Auditoría.

9.- ¿ Cómo se efectúan en la Unidad de Auditoría las proyecciones a futuro en cuanto a sistemas y procedimientos ?

Objetivo: Determinar si en base a los resultados obtenidos en ejercicios anteriores se efectúan proyecciones a futuro en la Unidad de Auditoría.

10.- ¿ Existen mecanismos de control internos en la Unidad de Auditoría ?

SI () ¿ Cómo son utilizados éstos ?

NO () ¿ Por qué ?

Objetivo: Detectar si existen en la Unidad de Auditoría, mecanismos de control internos y conocer de que manera son manejados éstos.

11.- ¿ Considera que los actuales alcances de la Auditoría pueden extenderse a otros campos de actividad para su control ?

Objetivo: Determinar en qué manera puede extender la Unidad de Auditoría su control en otros campos.

12.- ¿ En qué campos de actividad se ejerce actualmente la función de Auditoría y en cuáles aún no se ha podido aplicar esta función ?

Objetivo: Detectar los campos de actividad en que se ejerce actualmente la función de Auditoría y determinar el por qué no se ha podido aplicar en otros campos.

13.- ¿ Cuenta la Unidad de Auditoría con recursos suficientes para cubrir sus necesidades de trabajo ?

Objetivo: Determinar si se cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo la función de Auditoría.

14.- ¿ Considera que el personal que labora en la Uni-

dad de Auditoría requiere de una capacitación y -
desarrollo para practicar la Auditoría Administrativa
tiva ?

SI ()

NO ()

¿ Por qué ?

Objetivo: Conocer en que manera se requiere una -
capacitación entre el personal de la --
Unidad para fines de practicar Audito--
rías Administrativas.

15.- ¿ Bajo que lineamientos legales externos e inter-
nos se regula la función de Auditoría ?

Objetivo: Identificar las bases legales bajo las
cuales se regula la función de Audito--
ría.

16.- ¿ Como define la función de Auditoría ?

Objetivo: Definir la función de Auditoría de ----
acuerdo a las opiniones del personal --
del área de Auditoría.

17.- ¿ Cuáles considera que son las funciones de Orga-
nización y Métodos ?

Objetivo: Detectar como considera la Unidad de Au-
ditoría las funciones que desempeña la

Unidad de Organización y Métodos.

18.- ¿ Qué imagen tiene la Auditoría de los sistemas y procedimientos de la Unidad de Organización y Métodos ?

Objetivo: Conocer que imagen se tiene de los sistemas y procedimientos de la Unidad de Organización y Métodos en la Unidad de Auditoría.

19.- ¿ Conoce el concepto de "Auditoría Integral" ?

SI ()

NO ()

20.- ¿ Puede dar una breve explicación de los que entiende por "Auditoría Integral" ?

Objetivo: Determinar si en la Unidad de Auditoría se ha escuchado el concepto de Auditoría Integral.

21.- ¿ Considera usted que existe similitud entre las funciones y técnicas que emplean las Unidades de Auditoría y de Organización y Métodos ?

SI ()

NO ()

¿ Por qué ?

Objetivo: Detectar en base a opiniones entre las

Unidades de Auditoría y Organización y
Métodos la similitud entre sus funcio--
nes y técnicas que emplean.

22.. ¿ Qué opina usted de una coordinación estrecha de
las Unidades de Auditoría y Organización y Méto--
dos, con el propósito de eficientar el objetivo -
del proceso de control y evaluación, así como de
optimizar los recursos ?

Objetivo: Conocer la opinión de la Auditoría so--
bre la coordinación de las Unidades de
Auditoría y Organización y Métodos.

C

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
SEMINARIO DE INVESTIGACION

CUESTIONARIO DEFINITIVO NO. 1 PARA LAS UNIDADES DE ORGANIZACION Y METODOS

1. ¿ Cuáles son los objetivos del área ?
 - 1.1 ¿ En qué medida se logran los objetivos, en base a su programa anual de trabajo, diga un porcentaje aproximado ?
2. ¿ Cuenta con un manual de organización el área ?
 - 2.1 ¿ Quién lo elaboró ?
 - 2.2 ¿ Quién lo autorizó ?
 - 2.3 ¿ Quién lo implantó ?
 - 2.4 ¿ A qué nivel estructural se encuentra el área ?
 - 2.5 ¿ Diga por qué no hay manual de organización del área ?
3. ¿ Con qué áreas mantiene estrecha relación de trabajo ?
4. ¿ Cuáles son los canales de comunicación con dichas áreas ?
 - 4.1 ¿ Cuáles son los mecanismos de coordinación

con dichas áreas ?

5. ¿ Cuáles son los canales de comunicación con la -
Unidad de Auditoría ?
6. ¿ Cuáles son las funciones más importantes del --
área ?
7. ¿ Qué metodología emplea el área para desempeñar
sus funciones ?
8. ¿ Cuáles son los problemas que con mayor frecuen-
cia se presentan, y que afectan directamente el -
funcionamiento del área ?
9. ¿ Cómo se efectúan las proyecciones a futuro, en
cuanto a sistemas y procedimientos ?
10. ¿ Existen mecanismos de control interno en el ---
área ?
11. ¿ En qué campos de actividad se ejerce actualmen-
te la función del área ?
 - 11.1 ¿ En cuáles aún no se ha podido aplicar ?
12. ¿ Cuenta el área con los recursos humanos sufi---
cientes para cubrir sus necesidades de trabajo ?
 - 12.1 ¿Cuál es la razón por la que no cuenta con
los recursos humanos suficientes ?
13. ¿ Considera ud. que el personal del área requiere

capacitación ?

13.1 ¿ En qué especialidad necesita capacitación?

13.2 ¿ Diga por qué no requiere capacitación ?

14. ¿ Cuáles son los lineamientos legales internos y externos, por lo que se regula la función del ----
área ?

15. ¿ Cómo define ud. la función del área ?

16. ¿ Cuáles considera ud. que son las funciones de -
la Unidad de Auditoría ?

17. ¿ Considera ud. que existe similitud entre las --
funciones de la Unidad de Auditoría con las de la
Unidad de Organización y Métodos ?

17.1 ¿ Diga la razón por la que no las considera
semejantes ?

18. ¿ Qué opina ud. de una coordinación estrecha de -
las Unidades de Auditoría y de Organización y Mé-
todos, con el propósito de eficientar el objetivo
del proceso de control y evaluación, así como op-
timizar los recursos ?

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
SEMINARIO DE INVESTIGACION

CUESTIONARIO DEFINITIVO NO. 2 PARA LAS UNIDADES DE AUDITORIA.

1. ¿Cuáles son los objetivos del área ?
 - 1.1 ¿ En qué medida se logran los objetivos, en base a su programa anual de trabajo, diga - un porcentaje aproximado ?
2. ¿ Cuenta con un manual de organización el área ?
 - 2.1 ¿ Quién lo elaboró ?
 - 2.2 ¿ Quién lo autorizó ?
 - 2.3 ¿ Quién lo implantó ?
 - 2.4 ¿ A qué nivel estructural se encuentra el - área?
 - 2.5 ¿ Diga por qué no hay manual de organiza---ción del área ?
3. ¿ Con qué áreas mantiene estrecha relación de trabajo ?
4. ¿ Cuáles son los canales de comunicación con di--chas áreas ?
 - 4.1 ¿ Cuáles son los mecanismos de coordinación

con dichas áreas ?

5. ¿ Existe en el organismo alguna área encargada de elaborar los sistemas, procedimientos y manuales?
 - 5.1 ¿ Cómo se le denomina ?
 - 5.2 ¿ Qué nivel estructural se encuentra dentro de la entidad ?
6. ¿ Cuáles son los canales de comunicación con la -
Unidad de Organización y Métodos ?
7. ¿ Cuáles son las funciones más importantes del --
área ?
8. ¿ Qué metodología se emplea en el área para desem-
peñar sus funciones ?
9. ¿ Cuáles son los problemas que con mayor frecuen-
cia se presentan y que afectan directamente el --
funcionamiento del área ?
10. ¿ Cómo se efectúan las proyecciones a futuro, en
cuanto a sistemas y procedimientos ?
11. ¿ Existen mecanismos de control interno en el ---
área ?
 - 11.1 ¿ Diga cuáles son ?
12. ¿ De los siguientes tipos de Auditoría, diga ---
¿ cuáles practica y en qué porcentaje ?

- 12.1 Auditoría Financiera
- 12.2 Auditoría de Resultados de Programa
- 12.3 Auditoría Operacional
- 12.4 Auditoría de Legalidad
- 12.5 Auditoría Administrativa
- 12.6 Otras Auditorías
- 12.7 ¿ Cómo se denominan las otras Auditorías ?
- 13. ¿ En qué campos de actividad se ejerce actualmen-
te la función del área ?
 - 13.1 ¿ En cuáles aún no se ha podido aplicar ?
- 14. ¿ Cuenta el área con los recursos humanos sufi---
cientes para cubrir sus necesidades de trabajo ?
 - 14.1 ¿Cuál es la razón por la que el área no --
cuenta con los recursos humanos suficientes?
- 15. ¿ Considera ud. que el personal del área requiere
de capacitación ?
 - 15.1 ¿ En qué especialidad necesita capacitación?
 - 15.2 ¿ Diga por qué no requiere capacitación ?
- 16. ¿ Cuáles son los lineamientos legales internos y
externos por los que se regula la función del ---
área ?
- 17. ¿ Cómo define ud. la función del área ?

18. ¿ Cuáles considera ud. que son las funciones de -
la Unidad de Organización y Métodos ?
19. ¿ Conoce el concepto "Auditoría Integral" ?
- 19.1 Dé una breve explicación del concepto.
- 19.2 ¿Cuál es la razón por la que no conoce el
concepto ?
20. ¿ Considera ud. que existe similitud entre las --
funciones de la Unidad de Organización y Métodos
con las de la Unidad de Auditoría ?
- 20.1 Diga la razón por la que no las considera -
semejantes.
21. ¿ Qué opina ud. de una coordinación estrecha de -
las Unidades de Auditoría y de Organización y Mé-
todos, con el propósito de eficientar el objetivo
del proceso de control y evaluación, así como de
optimizar los recursos ?

d



FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
SECRETARIA DE RELACIONES
Ref. No. 250/82

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL
P r e s e n t e.

Por medio de esta comunicación, me permito presentar a ustedes, a los alumnos Luis Emilio Gutiérrez Agueyo, con número de cta. 7317071-4, Elsa Suárez Monroy, con número de cta. -- 7744639-4, Ma. Del Pilar Valdespino Hernández con número de cta. 77450074-2; Miguel Bautista Hernández con número de cta. 7202965-7, quienes cursan en esta Facultad la materia Seminario de Investigación, bajo la dirección del profesor Vicente Vargas.

El antes mencionado maestro, les ha encomendado realizar un trabajo de investigación de carácter administrativo sobre la materia que imparte; por lo cual de no haber inconveniente - le agradeceré proporcionarles la información que consideren pertinente, misma que les servirá de apoyo a su preparación académica.

Sin otro particular y esperando su colaboración, quedo de ustedes.

A t e n t a m e n t e
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU".
Cd. Universitaria, 3 de Junio de 1982



L.A. FELIX PATIÑO GOMEZ
Secretario de Relaciones

e

CATALOGO CODIFICADOR DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO
A LAS UNIDADES DE ORGANIZACION Y METODOS

P R E G U N T A S	P O R C E N T A J E S	
<u>PREGUNTA No. 1</u>	4	
<u>RESPUESTAS:</u>		
1. Objetivos	36.4	
1.1 Contribuir al mejoramiento ad ministrativo de la Dependen-- cia.		44.0
1.2 Asesoramiento a los funciona- rios y empleados de la Depen- dencia, en aquellos aspectos de organización y procedimien tos que permitan elevar de -- una manera sistemática y per- manente la eficiencia.		39.0
1.3 Otros.		17.0
1.4 No contestó		
2. Porcentaje	63.6	
2.1 10 a 29 %		-0-
2.2 30 a 49 %		22.2
2.3 50 a 69 %		22.2
2.4 70 a 89 %		22.2
2.5 90 a 99 %		-0-
2.6 100 %		11.2
2.7 No contestó		22.2
<u>PREGUNTA No. 2</u>	4	
<u>RESPUESTAS:</u>		
1. Sí		100

P R E G U N T A S	P O R C E N T A J E S	
1.1.1 Organización y Métodos		100
1.1.2 Otro		-0-
1.1.3 No contestó		-0-
Elaboración		
1.2.1 Organización y Métodos		100
1.2.2 Otro		-0-
1.2.3 No contestó		-0-
Autorización		
1.3.1 La máxima autoridad de la Entidad		66.6
1.3.2 Otro		33.4
1.3.3 No contestó		-0-
Implantación		
1.4.1 Organización y Métodos		100
1.4.2 Otro		-0-
1.4.3 No contestó		-0-
Nivel Estructural		
1.5.1 A nivel staff		77.8
1.5.2 A nivel lineal		22.2
1.5.3 No contestó		-0-
<u>PREGUNTA No. 3</u>	6	
<u>RESPUESTAS:</u>		
1. Con todas las áreas de la Entidad		100
2. Con todas las áreas de la Entidad, con excepción de Auditoría		-0-
3. No contestó		-0-

P R E G U N T A S	P O R C E N T A J E S			
<u>PREGUNTA No. 4</u>	4			
<u>RESPUESTAS:</u>				
1. Canales de comunicación			52.0	
1.1 Verbal				29.6
1.2 Oral				29.6
1.3 Escrita				29.6
1.4 No sabe				-0-
1.5 No contestó				11.2
2. Mecanismos de coordinación			48.0	
2.1 Reuniones periódicas con ---- áreas en conflicto del orga- nismo				33.3
2.2 Reuniones periódicas con la - máxima autoridad del organís- mo				25.9
2.3 Otros				40.8
2.4 No sabe				-0-
2.5 No contestó				-0-
<u>PREGUNTA No. 5</u>		4		
<u>RESPUESTAS:</u>				
1. Verbal			31.0	
2. Oral			31.0	
3. Escrita			38.0	
4. No sabe				-0-
5. No contestó			-0-	

P R E G U N T A S	P O R C E N T A J E S		
<u>PREGUNTA No. 6</u>	8		
<u>RESPUESTAS:</u>			
1. Estudiar y analizar permanentemente la estructura y el funcionamiento general de la dependencia			29.0
2. Adecuar la organización y las funciones de la dependencia a las disposiciones jurídicas internas.			29.0
3. Asesorar a los órganos de la dependencia que lo soliciten en la interpretación y aplicación de las técnicas administrativas			19.2
4. Asesorar, promover y activar las labores de mejoramiento administrativo, divulgando la naturaleza de su función al respecto de la unidad a fin de ser reconocida			16.4
5. Otras			16.4
6. No contestó		-0-	
<u>PREGUNTA No. 7</u>	8		
<u>RESPUESTAS:</u>			
1. Método científico			55.5
2. Otro			33.3
3. No sabe		-0-	

P R E G U N T A S	P O R C E N T A J E S	
4. No contestó		11.2
<u>PREGUNTA No. 8</u>	4	
<u>RESPUESTAS:</u>		
1. Personal (idóneo, así como el nivel de sueldos)		10.0
2. Limitación de presupuesto		10.0
3. Limitación de tiempo		-0-
4. Información no confiable		50.0
5. Otros		-0-
6. No sabe		-0-
7. No contestó		-0-
8. No hay		30.0
<u>PREGUNTA No. 9</u>	4	
<u>RESPUESTAS:</u>		
1. Experiencias pasadas		31.8
2. Cambios drásticos en la entidad, en cuanto a estructura orgánica		22.8
3. Disposiciones legales		31.8
4. Otros		-0-
5. No sabe		13.6
6. No contestó		-0-

P R E G U N T A S	P O R C E N T A J E S	
<u>PREGUNTA No. 10</u>	4	
<u>RESPUESTAS:</u>		
1. Sí		88.8
1.1 Programas de trabajo		33.4
1.2 Reportes en general		44.4
1.3 Reportes de trabajo		11.2
1.4 Otros		5.5
1.5 No sabe		-0-
1.6 No contestó		5.5
2. No		11.2
3. No sabe		-0-
4. No contestó		-0-
<u>PREGUNTA No. 11</u>	4	
<u>RESPUESTAS:</u>		
1. En todas las áreas del organismo.		88.8
2. En todas las áreas del organismo, pero con algunas excepciones		11.2
3. No contestó		-0-
<u>PREGUNTA No. 12</u>	4	
<u>RESPUESTAS:</u>		
1. Sí		55.6
2. No		44.4

P R E G U N T A S	P O R C E N T A J E S		
3. No sabe		- 0 -	
4. No contestó		- 0 -	
<u>PREGUNTA No. 13</u>	6		
<u>RESPUESTAS:</u>			
1. Sí		77.8	
1.1 En todas las áreas			66.6
1.2 Solo en alguna área en espe- cial			22.2
1.3 No contestó			11.2
2. No		22.2	
3. No sabe		- 0 -	
4. No contestó		- 0 -	
<u>PREGUNTA No. 14</u>	6		
<u>RESPUESTAS:</u>			
1. Internos:		41.4	
1.1 Reglamento interior de traba- jo en la Entidad			74.8
1.2 Otros			16.8
1.3 No sabe			- 0 -
1.4 No contestó			8.4
2. Externos:		58.6	
2.1 Acuerdo presidencial del 29 - de enero de 1971			41.3
2.2 Reunión de trabajo del 29 al			

P R E G U N T A S	P O R C E N T A J E S		
31 de julio de 1971			35.5
2.3 Otras			11.6
2.4 No sabe			-0-
2.5 No contestó			11.6
<u>PREGUNTA No. 15</u>	6		
<u>RESPUESTAS:</u>			
1. Estudiar y analizar la estructura y el funcionamiento de la dependencia		26.0	
2. Adecuar la organización y las funciones de la dependencia a las disposiciones jurídicas internas.		20.0	
3. Asesorar a los órganos de la dependencia que lo soliciten en la interpretación y aplicación de técnicas administrativas		20.0	
4. Elaborar manuales de organización		20.0	
5. Diseñar y controlar los formatos - que se utilicen en la dependencia		9.9	
6. Otros		-0-	
7. No sabe		-0-	
8. No contestó		4.1	

P R E G U N T A S	P O R C E N T A J E S			
<u>PREGUNTA No. 16</u>	8			
<u>RESPUESTAS:</u>				
1. Es la auditoría que realiza el personal adscrito a la propia dependencia o entidad			33.3	
2. Es aquella que comprende el examen de las transacciones, operaciones y registros financieros con objeto de determinar si la información financiera que se produce es confiable, oportuna y útil.			33.3	
3. Comprende el examen de la eficiencia obtenida en la asignación y utilización de los recursos financieros, humanos y materiales, mediante el análisis de la estructura organizacional, los sistemas operativos y los sistemas de información			11.2	
4. Analiza la eficacia y congruencia alcanzada en el logro de los objetivos y las metas establecidas, en relación con el avance del ejercicio presupuestal			22.2	
5. Tiene como finalidad revisar si la dependencia o entidad, en el desa-				

P R E G U N T A S	P O R C E N T A J E S	
<p>rrollo de sus actividades, ha observado el cumplimiento de disposiciones legales que les sean aplicables (leyes, reglamentos, decretos circulares, etc.)</p>		-0-
6. Otra		-0-
7. No contestó		-0-
<u>PREGUNTA No. 17</u>	8	
<u>RESPUESTAS:</u>		
1. Sí		77.8
2. No		22.2
2.1 Las funciones están bien delimitadas		33.3
2.2 Otras		66.7
2.3 No contestó		-0-
3. No sabe		-0-
4. No contestó		-0-
<u>PREGUNTA No. 18</u>	8	
<u>RESPUESTAS:</u>		
1. Sí		100
2. No		-0-
3. No contestó		-0-

CATALOGO CODIFICADOR DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO
A LAS UNIDADES DE AUDITORIA

P R E G U N T A S	P O R C E N T A J E S		
<u>PREGUNTA No. 1</u>	4		
<u>RESPUESTAS:</u>			
1. Objetivos		53.4	
1.1 Análisis de control interno en cuanto a la información - financiera para la toma de - decisiones			20.8
1.2 Análisis de recursos, tiempo, lugar y calidad para determi- nar el cumplimiento del pro- grama			16.6
1.3 Reunión de eficiencia en la asignación y la utilización de recursos			16.6
1.4 Revisión de las disposiciones legales, normas y políticas			16.6
1.5 Formular observaciones y/o - sugerencias y/o recomendacio- nes para mejorar la opera--- ción de la entidad o corre-- gir deficiencias o desviacio- nes			8.4
1.6 Realizar el seguimiento de - recomendaciones aprobadas, - cerciorándose de su implanta- ción			4.2
1.7 Otros			8.4
1.8 No contestó			8.4

P R E G U N T A S		P O R C E N T A J E S	
2. Porcentaje		46.6	
2.1 10 a 29 %			-0-
2.2 30 a 49 %			11.1
2.3 50 a 69 %			11.1
2.4 70 a 89 %			44.5
2.5 90 a 100 %			22.2
2.6 No sabe			-0-
2.7 No contestó			11.1
<u>PREGUNTA No. 2</u>	4		
<u>RESPUESTAS:</u>			
1. Sí		66.6	
Elaboración			
1.1.1 Auditoría			77.8
1.1.2 Organización y Métodos			-0-
1.1.3 Otro			-0-
1.1.4 No contestó			22.2
Autorización			
1.2.1 La máxima autoridad - de la Entidad			44.4
1.2.2 Otro			22.2
1.2.3 No sabe			-0-
1.2.4 No contestó			33.4
Implantación			
1.3.1 Auditoría			77.8
1.3.2 Otro			
1.3.3 No contestó			22.2
Nivel estructural			
1.4.1 A nivel staff			88.8

P R E G U N T A S	P O R C E N T A J E S	
1.4.2 A nivel lineal		-0-
1.4.3 No sabe		-0-
1.4.4 No contestó		11.2
2. No	22.2	
2.1 Tiene conocimiento implícito del área		100
2.2 Otro		-0-
2.3 No sabe		-0-
2.4 No contestó		-0-
3. No sabe	-0-	
4. No contestó	11.2	
<u>PREGUNTA No. 3</u>	4	
<u>RESPUESTAS:</u>		
1. Con todas las áreas de la Entidad	88.8	
2. Con todas las áreas de la Entidad, excepto Organización y Métodos.		-0-
3. No contestó	11.2	
<u>PREGUNTA No. 4</u>	4	
<u>RESPUESTAS:</u>		
1. Canales de Comunicación	57.0	
1.1 Verbal		35.0
1.2 Oral		25.0
1.3 Escrito		35.0
1.4 No sabe		-0-

PREGUNTAS	PORCENTAJES		
1.5 No contestó			5.0
2. Mecanismos de Coordinación		43.0	
2.1 Reuniones periódicas con --- áreas en conflicto del Orga- nismo			33.3
2.2 Reuniones periódicas con la máxima autoridad del Organism <u>o</u>			13.4
2.3 Otros			20.0
2.4 No sabe			-0-
2.5 No contestó			33.3
<u>PREGUNTA No. 5</u>	2		
<u>RESPUESTAS:</u>			
1. Sí		88.8	
1.1 Organización y Métodos			66.7
1.2 Estudios Administrativos			11.1
1.3 Sistemas y Procedimientos			11.1
1.4 Otro			-0-
1.5 No contestó			11.1
2. No		-0-	
3. No sabe		-0-	
4. No contestó		11.2	

P R E G U N T A S	P O R C E N T A J E S	
<u>PREGUNTA No. 6</u> <u>RESPUESTAS:</u> 1. Verbal 2. Oral 3. Escrita 4. No sabe 5. No contestó	4	
<u>PREGUNTA No. 7</u> <u>RESPUESTAS:</u> 1. Analizar y evaluar los sistemas y procedimientos de Control Interno 2. Revisar las operaciones, transacciones, registros y estados financieros 3. Comprobar el cumplimiento de las disposiciones legales 4. Revisar las normas y políticas -- aplicadas 5. Revisar el cumplimiento de los objetivos y metas fijados en los -- programas 6. Examinar la asignación y utilización de los recursos financieros,	8	

P R E G U N T A S	P O R C E N T A J E S	
humanos y materiales		15.8
7. Elaborar y matener actualizados - los manuales de Auditoría		5.2
8. Participar en la determinación de indicadores para realizar Auditorías operacionales y de resultados de programa		7.8
9. Analizar y opinar sobre la información que produzca la Entidad para efectos de evaluación		13.2
10. Promover la capacitación del personal		
11. Otras		-0-
12. No contestó		2.6
<u>PREGUNTA No. 8</u>	8	
<u>RESPUESTAS:</u>		
1. Método científico		55.5
2. Otro		33.3
3. No sabe		-0-
4. No contestó		11.2
<u>PREGUNTA No. 9</u>	4	
<u>RESPUESTAS:</u>		
1. Personal idóneo, así como el ni-		

P R E G U N T A S	P O R C E N T A J E S	
vel de sueldos .		33.4
2. Limitación de presupuesto		-0-
3. Limitación de tiempo		-0-
4. Información no confiable		33.4
5. Otros		16.6
6. No sabe		-0-
7. No contestó		8.3
8. No hay		8.3
<u>PREGUNTA No. 10</u>	4	
<u>RESPUESTAS:</u>		
1. Experiencias pasadas		61.5
2. Cambios drásticos en la Entidad, en cuanto a estructura orgánica.		7.7
3. Disposiciones legales		15.4
4. Otras		7.7
5. No sabe		-0-
6. No contestó		7.7
<u>PREGUNTA No. 11</u>	4	
<u>RESPUESTAS:</u>		
1. Sí		88.8
1.1 Programas de trabajo		37.1

P R E G U N T A S	P O R C E N T A J E S	
1.2 Reportes en general		31.7
1.3 Reportes de trabajo		15.6
1.4 Otros		10.4
1.5 No sabe		-0-
1.6 No contestó		5.2
2. No.	-0-	
3. No sabe	-0-	
4. No contestó	11.2	
<u>PREGUNTA No. 12</u>	4	
<u>RESPUESTAS:</u>		
1. Auditoría Financiera	22.2	
1.1 10 a 39 †		37.5
1.2 40 a 69 †		62.5
1.3 70 a 100 †		-0-
2. Auditoría de Resultados de Programa	16.6	
2.1 10 a 39 †		83.4
2.2 40 a 69 †		16.6
2.3 70 a 100 †		-0-
3. Auditoría Operacional	22.2	
3.1 10 a 39 †		87.5
3.2 40 a 69 †		12.5
3.3 70 a 100 †		-0-
4. Auditoría de Legalidad	19.4	
4.1 10 a 39 †		

P R E G U N T A S	P O R C E N T A J E S	
4.2 40 a 69 %		
4.3 70 a 100 %		
5. Auditoría Administrativa	11.2	
5.1 10 a 39 %		66.6
5.2 40 a 69 %		33.4
5.3 70 a 100 %		-o-
6. Otras Auditorías	2.8	
6.1 10 a 39 %		100
6.2 40 a 69 %		-o-
6.3 70 a 100 %		-o-
7. No contestó	5.6	
<u>PREGUNTA No. 13</u>	4	
<u>RESPUESTAS:</u>		
1. En todas las áreas del Organismo	77.8	
2. En todas las áreas del Organismo, pero con alguna excepción	11.1	
3. No contestó	11.1	
<u>PREGUNTA No. 14</u>	4	
<u>RESPUESTAS:</u>		
1. Sí	44.4	
2. No	44.4	
3. No sabe	-o-	
4. No contestó	11.2	

P R E G U N T A S	P O R C E N T A J E S		
<u>PREGUNTA No. 15</u>	4		
<u>RESPUESTAS:</u>			
1. Sí		77.8	
1.1 En todas las áreas		22.2	55.6
1.2 Solo en algunas en especial			22.2
1.3 No contestó			22.2
2. No		11.1	
3. No sabe		-0-	
4. No contestó		11.1	
<u>PREGUNTA No. 16</u>	4		
<u>RESPUESTAS:</u>			
1. Internos		32.2	
1.1 Reglamento interior de trabajo de la Entidad.			33.4
1.2 Otros			22.2
1.3 No sabe			22.2
1.4 No contestó			22.2
2. Externos		67.8	
2.1 Ley Orgánica de la Administración Pública Federal			12.0
2.2 Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público			22.2
2.3 Ley Orgánica de la Contaduría Mayor de Hacienda			11.2

P R E G U N T A S	P O R C E N T A J E S		
2.4 Ley General de la Deuda Pú-- blica			11.2
2.5 Manual de Auditoría Gubernamental			22.2
2.6 Otros			- o -
2.7 No sabe			- o -
2.8 No contestó			11.2
<u>PREGUNTA No. 17</u>	4		
<u>RESPUESTAS:</u>			
1. Es la Auditoría que realiza el -- personal adscrito a la propia de-- pendencia o entidad.		13.1	
2. Es aquella que comprende el exa-- men de las transacciones, opera-- ciones y registros financieros -- con objeto de determinar si la in-- formación financiera que se produ-- ce es confiable, oportuna y útil		30.4	
3. Comprende el examen de la eficien-- cia obtenida en la asignación y -- utilización de los recursos finan-- cieros, humanos y materiales, me-- diante el análisis de la estructu-- ra organizacional, los sistemas -- operativos y los sistemas de in-- formación		17.4	

P R E G U N T A S	P O R C E N T A J E S		
4. Analiza la eficacia y congruencia alcanzada en el logro de los objetivos y las metas establecidas, - en relación con el avance del --- ejercicio presupuestal		17.4	
5. Tiene como finalidad revisar si - la dependencia o entidad en el desarrollo de sus actividades, ha - observado el cumplimiento de disposiciones legales que les sean - aplicables. (leyes, reglamentos, decretos, circulares, etc).		17.4	
6. Otra		-0-	
7. No contestó		4.3	
<u>PREGUNTA No. 18</u>	8		
<u>RESPUESTAS:</u>			
1. Estudiar y analizar la estructura y el funcionamiento de la dependencia		16.5	
2. Adecuar la organización y las funciones de la dependencia a las -- disposiciones jurídicas internas		11.5	
3. Asesorar a los órganos de la dependencia que lo soliciten en la interpretación y aplicación de -- técnicas administrativas		5.5	

P R E G U N T A S	P O R C E N T A J E S	
4. Elaborar Manuales de Organización		22.0
5. Diseñar y controlar los formatos que se utilicen en la dependencia		16.5
6. Otros		11.5
7. No sabe		-0-
8. No contestó		16.5
<u>PREGUNTA No. 19</u>	2	
<u>RESPUESTAS:</u>		
1. Sí		66.6
1.1 Revisión en la que concurren los cuatro tipos de Auditorías, (financiera, operacional, de resultado de programas y de legalidad)		66.6
1.2 Otra		-0-
1.3 No contestó		33.4
2. No		11.2
3. No contestó		22.2
<u>PREGUNTA No. 20</u>	8	
<u>RESPUESTAS:</u>		
1. Sí		22.2
2. No		55.6
2.1 Las funciones están bien de-		

P R E G U N T A S	P O R C E N T A J E S		
limitadas			55.6
2.2 Otras			22.2
2.3 No contestó			22.2
3. No sabe		-0-	
4. No contestó		22.2	
<u>PREGUNTA No. 21</u>	8		
<u>RESPUESTAS:</u>			
1. Sí		77.8	
2. No		-0-	
3. No contestó		22.2	

**referencias
bibliográficas**

ALGUNOS ASPECTOS DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA EN LAS -
SECRETARIA Y DEPARTAMENTOS DE ESTADO ANALIZADOS POR EL
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

U.N.A.M. México 1973.

APUNTES PARA UNA HISTORIA DE LA PROGRAMACION EN MEXICO
SECRETARIA DE LA PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA.

Boletín de Estudios Administrativos.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

LEONARD P. WILLIAM.

Editorial Diana 1979.

AUDITORIA DE LAS OPERACIONES DEL GOBIERNO

ISOARD Y JIMENEZ DE SANDI CARLN A.

Fondo de Cultura Económica. México, 1979.

BASE LEGAL Y LINEAMIENTOS PARA LA REFORMA ADMINISTRATIVA GLOBAL, SECTORIAL E INSTITUCIONAL DEL PODER EJECUTIVO FEDERAL

COORDINACION GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS.

Secretaría de la Presidencia de la República. Enero --
1980.

BASES PARA EL PROGRAMA DE REFORMA ADMINISTRATIVA DEL EJECUTIVO FEDERAL 1971-76

DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS

Secretaría de la Presidencia de la República. Marzo --
10. 1972.

COMO HACER MI TESIS

PEREZ AVILA NOE.

Editorial Eclicial. México 1981.

DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION

SECRETARIA DE GOBERNACION

Enero 28, 1971

DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION

SECRETARIA DE GOBERNACION

Abril 16, 1974.

DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION

SECRETARIA DE GOBERNACION

Diciembre 31, 1976.

INTRODUCCION A LA TECNICA DE INVESTIGACION EN CIENCIAS
DE LA ADMINISTRACION Y DEL COMPORTAMIENTO

ARIAS GALICIA FERNANDO

Editorial Trillas, 3a. Edición México 1978.

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

FERNANDEZ ARENA JOSE ANTONIO

Editorial Diana, México 1973.

LA PLANEACION EN MEXICO

COORDINACION GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS

Secretaría de la Presidencia de la República. México -
1969.

LAS UNIDADES DE ORGANIZACION Y METODOS EN EL SECTOR
PUBLICO

DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS

Secretaría de la Presidencia de la República. Marzo --
1972.

MANUAL DE AUDITORIA GUBERNAMENTAL

DIRECCION GENERAL DE CONTROL Y AUDITORIA GUBERNAMENTAL
Secretaría de Programación y Presupuesto. Subsecretaría de Evaluación. Abril 10. de 1981.

METODOLOGIA DE INVESTIGACION EN ORGANIZACION Y METODOS

DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS
Secretaría de la Presidencia de la República. México - 1973.

METODOLOGIA Y TECNICAS DE INVESTIGACION EN CIENCIAS --
SOCIALES, INTRODUCCION ELEMENTAL

PARDINAS, FELIPE

Siglo veintiuno Editores, S.A. 11a. Edición México --- 1973.

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION

TEORY GEORGE R.

Compañía Editorial Continental, S.A. México D.F. 1971.

REUNION DE JEFES DE LAS UNIDADES DE ORGANIZACION Y METODOS DEL SECTOR PUBLICO FEDERAL

SECRETARIA DE LA PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA

Celebrada en Oaxtepec, Mor. 29, 30 y 31 de julio de -- 1971, México 1971.