

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

---

---

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

*13 No 5*

**AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN UN  
DEPARTAMENTO DE CONTROL  
PRESUPUESTAL DE LA SECRETARIA  
DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA.**

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

**PRESENTA.**

**GLORIA MARIA ALFARO ACEVEDO**

**DIRECTOR DEL SEMINARIO  
LIC. LILIA OLGA VARELA BARRAZA**

**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

# I N D I C E

	Página
PRESENTACION	7
INTRODUCCION	8
CAPITULO I GENERALIDADES	
1. ANTECEDENTES GENERALES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	10
. Análisis comparativo de diversos enfoques sobre Auditoría Administrativa	13
2. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO	17
3. OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACION	24
. Objetivo genérico	24
. Objetivo específico	24
4. PROGRAMA PARA LA ELABORACION DEL PLAN DE EJECUCION	25
Programa de trabajo del proceso de planeación de la auditoría administrativa	27
CAPITULO II PROCESO DE PLANEACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	
1. ACTIVIDADES PREVIAS A LA PLANEACION	29
1.1. Investigación preliminar	30
1.2. Características generales del área de estudio	30
1.3. Entrevistas previas	34
1.4. Sintomáticas a priori	36
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	38
2.1. Hipótesis	38
3. PLAN DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	
3.1. Justificación del área de estudio	39
3.2. Alcance en cuanto a profundidad	40
3.3. Enfoque y metodología	41
3.4. Desglose de factores en elementos, componentes y - cuestionamientos	43

3.5.	Lineamientos de ejecución	63
3.6.	Programa de ejecución de la auditoría administrativa	75
3.7.	Determinación de recursos	76
CAPITULO III EJECUCION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA		78
1.	LOCALIZACION DE FACTORES	79
2.	RECOPIACION DE DATOS	80
.	Factor N°1 Planeación	80
.	Factor N°2 Organización	84
.	Factor N°3 Dirección	90
.	Factor N°4 Control	94
.	Factor N°5 Medio Ambiente	98
3.	ANALISIS FACTORIAL	
.	Factor N°1 Planeación	105
.	Factor N°2 Organización	107
.	Factor N°3 Dirección	109
.	Factor N°4 Control	112
.	Factor N°5 Medio Ambiente	114
4.	ANALISIS CAUSAL	
.	Factor N°1 Planeación	117
.	Factor N°2 Organización	120
.	Factor N°3 Dirección	123
.	Factor N°4 Control	125
5.	MATRIZ DE LIMITACIONES Y CAUSAS	127
.	Factor N°1 Planeación	128
.	Factor N°2 Organización	128
.	Factor N°3 Dirección	128
.	Factor N°4 Control	129
.	Factor N°5 Medio Ambiente	129
6.	RED DE LIMITACIONES	131
.	Factor Limitante	132
.	Factores Limitados	132
.	Círculos Viciosos	132

7. FIJACION DE METAS	134
Estudio de factibilidad	134
8. PLANEACION DE ACCIONES	137
. Determinación de las posibles soluciones	137
. Desarrollo de las posibles soluciones	140
. Objetivos	140
. Políticas	141
. Procedimientos	143
. Programa de Actividades	145
. Determinación de Funciones	149
. División de Funciones	149
. Determinación de los Niveles Jerárquicos	152
. Determinación de la Autoridad y Responsabilidad	152
. Organigrama Estructural y Funcional	153
. Manual de Organización	154
Plan de Acciones	157
 CAPITULO IV CONCLUSIONES	
CONCLUSIONES	159
 ANEXOS	163
- Técnicas utilizadas en la recopilación de datos	164
- Procedimientos	169
 BIBLIOGRAFIA	206

## PRESENTACION

Participar en un seminario de investigación es una inquietud que surge del deseo de reintegrar, al menos en parte, algo de lo mucho que en estos años nos ha entregado nuestra querida facultad. Presentar los resultados obtenidos de esa investigación como testimonio de los conocimientos recibidos, implica una responsabilidad trascendental en todos y cada uno de los que participamos en ella, toda vez que así se concluyen en una primera etapa los estudios profesionales, dando inicio a toda una vida profesional.

Entre las razones que influyeron en la elección del tema denominado Auditoría Administrativa, está el interés que se despertó al cursar el 7° semestre de la carrera, cuando el profesor Humberto Herrera Avila, quien impartía en tonces la cátedra, motivó en sus alumnos el espíritu de superación y el deseo de aportar, en la medida de sus posibilidades, nuevos conocimientos en la materia, todo ello al transmitir con sencillez y aptitud los conocimientos que sobre el tema en cuestión poseía. Otra razón fue sin duda el hecho de conocer que a través de ella es posible mejorar la eficiencia de las organizaciones, haciendo factible con ello, contribuir al desarrollo del país.

Por lo antes expuesto, se buscó en esta investigación combinar los aspectos teóricos de la administración con la incipiente experiencia que en el mismo campo se ha obtenido en forma individual por parte de sus ejecutantes. Su realización fue así entonces, a través de la conjunción del Proceso Administrativo y la Metodología propuesta por el Diagnóstico por Funciones. Así mismo se planteó como meta, incrementar dentro de lo posible el grado de eficiencia del Departamento de Control Presupuestal utilizando un enfoque distinto en la auditoría administrativa que pueda ser útil a futuras investigaciones.

Si con el informe de los resultados del seminario de investigación que aquí presentamos se cumple la meta fijada, sentiremos que el esfuerzo realizado por nuestros profesores al impartirnos sus conocimientos no ha sido en vano y que nuestra futura vida profesional parte de bases sólidas y promisorias.

## INTRODUCCION

El desarrollo del presente seminario de investigación, es la práctica de una auditoría administrativa. Los grandes beneficios que en el desarrollo de la actividad administrativa son susceptibles de ser obtenidos al aplicar la auditoría administrativa, hacen de ésta un tema de gran interés para todo estudiante interesado en realizar una investigación sobre el particular.

El primer capítulo de la investigación se denomina Generalidades y presenta en su fase inicial, un breve análisis del desarrollo que a través de la historia ha venido experimentando la auditoría administrativa, para ello se consideraron los puntos de vista que diversos estudiosos sobre la materia han expuesto en sus obras dentro del campo de la auditoría administrativa. Asimismo este capítulo contiene los antecedentes históricos de la Secretaría de Programación y Presupuesto, dependencia gubernamental a que pertenece el área en que se desarrolló la investigación y para estos efectos se denomina Departamento de Control Presupuestal. De igual forma, comprende el objetivo que se pretende cumplir al desarrollar la auditoría administrativa, así como el programa de trabajo que para el caso se desarrolló.

El segundo capítulo intitulado Proceso de Planeación de la Auditoría Administrativa resulta de suma importancia, toda vez que fija las bases que harán posible la ejecución de la auditoría administrativa. El desarrollo de esta etapa permitió un conocimiento general del área de estudio en cuanto a su objetivo, ubicación organizacional y funciones a desarrollar, permitiendo la detección a priori de algunas sintomáticas que acusa el área. De esta manera, fue posible realizar el planteamiento del problema, así como establecer la hipótesis de la investigación, el alcance que se le daría, el enfoque y la metodología a utilizar así como la determinación de los recursos necesarios. Asimismo, bajo el título de lineamientos de ejecución se presenta una breve exposición de las actividades a desarrollar dentro de cada una de las etapas correspondientes a la metodología seleccionada.

Por último, el capítulo tercero comprende la Ejecución de la Auditoría Administrativa, la cual se desarrolló conforme a los lineamientos de ejecución planteados, realizando lógicamente las adaptaciones procedentes, de acuerdo a las necesidades del área de estudio. Ello proporcionó los elementos necesarios para plantear las conclusiones de la investigación, mismas que son presentadas dentro del capítulo cuarto, concluyendo así con el desarrollo del seminario de investigación.

## CAPITULO I

### GENERALIDADES

1. Antecedentes Generales de la Auditoría Administrativa.
2. Antecedentes Históricos de la Secretaría de Programación y Presupuesto
3. Objetivo General de la Investigación
4. Programa para la Elaboración del Plan de Ejecución .

## 1. ANTECEDENTES GENERALES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La auditoría administrativa nació en el momento en que los directivos de las empresas sintieron la necesidad de tener un control administrativo - además del contable y financiero ya tradicionales.

Cabe mencionar que mientras la contabilidad se encontraba perfectamente desarrollada a fines del siglo XIX, la administración científica no era aún conceptualizada a principios del siglo XX. Es hasta 1912 cuando Fayol y Taylor vierten los primeros conceptos al respecto.

El desarrollo que la administración tuvo de 1917 a 1950 fue relativamente lento, siendo de 1950 a 1980 cuando obtiene un desarrollo superior, en comparación al período anterior. 1\*

" En 1925 el padre de la administración Ing. Henry Fayol mencionó en una entrevista realizada por la Publicación "Cronique Social de France" que el mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras, es estudiar el mecanismo administrativo; para determinar si la Planeación, Organización, el mando, la coordinación y el control están adecuadamente atendidos". Esto es, si la empresa está bien administrada .

Entre 1935 y 1940 el doctor James Mc Kinsey llegó a la conclusión de que la empresa debe hacer periódicamente una "auto-auditoría" que consistiría en una evaluación de la empresa en todos sus aspectos, a la vista de un medio ambiente empresarial ". 2\*

Al finalizar la 2a. Guerra Mundial, la auditoría administrativa toma forma, ya que puede proporcionar un verdadero servicio a la Dirección, al determinar en qué medida se cumplen los planes y al intervenir en cada uno de los sectores de la empresa, detecta posibles errores y/o propicia mejoras que se puedan implantar. 3\*

" Los primeros antecedentes escritos sobre Auditoría Administrativa parecen provenir del Instituto de Auditores Internos Norteamericanos; se trata de una discusión de expertos en 1945 sobre el "Alcance de la Auditoría

1\* Humberto Herrera Avila, Apuntes de Auditoría Administrativa (México, - F.C.A., UNAM, 1981. )

2\* Carlos E. Anaya Sánchez, Auditoría Administrativa. Evaluación de la - Empresa (México; Ediciones Contables y Administrativas, S.A., 1980, - 2a. reimpresión) pág.16.

3\* Humberto Herrera Avila, Ibid,

Interna de Operaciones Técnicas" y un artículo de Arthur H. Kent, de la - Standard Oil Of California aparecido en 1948, sobre la Auditoría de Operaciones". 4\*

Es alrededor de la década de los 50"s, cuando la auditoría administrativa empieza a tener realmente aplicación práctica y concenso público, las grandes empresas son las que por su desarrollo, mediante la capacidad de sus hombres profundizan en el pensamiento técnico y científico y lo divulgan a través de informaciones, publicaciones, artículos y noticias, toda vez que la capacidad generadora de utilidades de la empresa se encontraba amenazada por el creciente aumento de la competencia". 5\*

En 1957, el American Institute Of Management ( Instituto Americano de Administración) desarrolla uno de los primeros trabajos de revisión administrativa. El Instituto fue fundado por el doctor Jackson Martidell". 6\*

Es en 1962 cuando nace como una idea bien estructurada, bajo la concepción del profesor William P. Leonard. 7\* A partir del estudio realizado por el profesor Leonard, se despertó un mayor interés sobre la materia, trayendo consigo la realización de más estudios, obteniéndose así considerables aportaciones.

" Otra aportación a la auditoría administrativa, ha sido la del Departamento de Defensa de los Estados Unidos, particularmente bajo la dirección de Robert Mc. Namara en la década de los 60"s". 8\*

El primer antecedente relacionado con la auditoría administrativa que se tiene en México, se localiza en el estudio denominado "Análisis Factorial"- Guía para Estudios de Economía; realizado por los doctores Alfred W. Klein y Nathan Grabinsky en 1957 , y publicado por el Departamento de Investigaciones Industriales del Banco de México, S.A. 9\*

4\* Joaquín Rodríguez Valencia, Sinopsis de Auditoría Administrativa (México, Editorial Trillas, S.A., 1981 ), pág. 28

5\* Humberto Herrera Avila, Op. Cit.

6\* Harold Koontz y Cyril O'Donnell, Curso de Administración Moderna. - Un análisis de las funciones de la Administración ( México: Libros - Mc. Graw. Hill de México, S.A., de C.V., 1977), pág.700 .

7\* Ibid, pág. 701

8\* Idem. pág. 701

9\* Centro Nacional de Productividad, Diagnóstico por Funciones ( México Centro Nacional de Productividad, 1967 ) pág. 1

Lo anterior aunado a la necesidad que en México existía de contar con técnicas propias para evaluar la administración de las empresas y organismos públicos a fin de incrementar en éstos su eficiencia, motivó a un sinnúmero de personas a realizar estudios sobre la materia, los que aprovechando los conocimientos de la administración así como las experiencias obtenidas en el campo profesional, realizaron importantes aportaciones sobre la auditoría administrativa en México, dentro de los autores más destacados se encuentran entre otros : Alfonso Mejía Fernández, Roberto Macías Pineda, Manuel D' Azaola, José Antonio Fernández Arena, Carlos Anaya Sánchez, Jorge Álvarez Anguiano, Fabian Martínez Villegas, Víctor M. Rubio Ragazzoni, Jorge Hernández Fuentes, etc.

Para este tipo de investigaciones los autores han manejado diversos términos, entre ellos: Diagnóstico Industrial de Productividad, Auditoría de la Empresa, Análisis Factorial, Auditoría Operativa, Auditoría de Funciones, etc., no obstante el que con mayor frecuencia se utiliza es el de Auditoría Administrativa.

A fin de mostrar un panorama general sobre el tema, a continuación se presenta un resumen de las consideraciones que sobre el particular algunos de los autores señalados han presentado en diversas obras, con respecto a los enfoques, metodologías y otros aspectos considerados relevantes.

ANALISIS COMPARATIVO DE DIVERSOS ENFOQUES SOBRE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

AUTOR	DEFINICION	ASPECTOS A EVALUAR	OBJETIVO	ALCANCE EN CUANTO A EXTENSION	METODOLOGIA	CRITERIOS DE EVALUACION	TABLA DE CONVERSION
LILIAN P. LEONARD	"Tramén comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución, una sección de gobierno, o cualquier otra parte de un organismo en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos de control, medios de operación y sus facilidades humanas y físicas".	<b>AREAS FUNCIONALES</b> - Planes y objetivos - Estructura orgánica - Políticas y prácticas - Sistemas y procedimientos - Métodos de control - Formas de operación - Recursos humanos y físicos	- Detectar desperdicios y deficiencias de la organización. - Mejores métodos. - Mejores métodos de control. - Operaciones más eficientes. - Mejor uso de los recursos humanos y físicos.	- Una o más funciones específicas. - Un departamento o grupo de departamentos. - Una división o grupo de divisiones. - La empresa en su totalidad.	- Jueces - Detalles a estudiar - Evaluación - Análisis e interpretación - Presentación - Vigilancia o persecución	Por medio de la aplicación de métodos de medición cuantitativa y cualitativa y a través de técnicas de investigación, para lo cual deberá prepararse medidas, pruebas, escalas, etc., se establecerá si algo es bueno, malo, alto, bajo, medio, etc.	No se establece.
INSTITUTO AMERICANO DE LA ADMINISTRACION	"Cualquier empresa de cualquier índole, tiene áreas generales: - asuntos e investigación y que permitan obtener una evaluación de la administración".	<b>AREAS GENERALES DE CUALQUIER TIPO DE EMPRESA</b> - Función - Estructura formal - Crecimiento - Políticas financieras - Programas de desarrollo, etc. - Considera además, otras áreas o factores a evaluar de acuerdo a la actividad o tipo de la empresa que se trata.	Obtener una evaluación de la administración.	<b>CUALQUIER TIPO DE EMPRESA DE CUALQUIER INDOLE</b> - Educativas - Hospitalarias - Agrícolas - Sin fines de lucro - Lucrativas Toda la empresa	Revisión y análisis de los factores que considera prioritarios para cada tipo de institución de acuerdo a interrogatorios factoriales.	Se advierte que se debe emitir un juicio de valor para cada factor y emitir un juicio total de la eficiencia respecto a sus parámetros.	Utiliza una escala diferente para cada tipo de empresa, con un total de 7, 300 puntos como máximo y 10,000 como mínimo. Cada área a evaluar recibe distinta puntuación y el total valor a la empresa, sumando un juicio nominal de acuerdo al valor escolar asignado.
ANALISIS FACTORIAL DEL BANCO MEXICO	"Análisis de potencialidad de la productividad". En la práctica se trata de incrementar la eficiencia de operación ya sea en una empresa o para industrial".	<b>FACTORES DE OPERACION</b> - Medio ambiente - Política y Dirección - Productos y procesos - Financiamiento - Medio de producción - Fuerza de trabajo - Suministros - Actividad Productora - Mercado - Contabilidad y estadística	Dentro de lo que propone se infliere y determinar las causas de las posibles deficiencias, y proponer a los directivos las bases cuantitativas que les permitan adoptar decisiones de las causas más responsables.	<b>NIVELES INDUSTRIALES</b> - Empresa - Rama Industrial - Sector Industrial - Industria manufacturera - Economía nacional Total de la entidad	<b>Formas del Análisis:</b> - Planear la Investigación - Analizar el tema - Describir cada factor - Combinar los hallazgos para diagnosticar sobre el total de las operaciones - Presentar el diagnóstico	Estimación por medio de escalas de apreciación o tablas de valoración; se basa en dos modelos, el primero para tablas y conjuntos evaluaciones, y el segundo de revisión de las etapas de desarrollo. Así mismo utiliza una fórmula de valoración	Grado de cumplimiento Muy bueno 100 % Bueno 60 % Regular 40 % Malo 25 % Deficiente 24 - 1 % Inexistente 0
ROSALBA FERNANDEZ	"Medición de la actuación de la gerencia".	<b>ESTRUCTURAL</b> - Objetivos - Organización  <b>FUNCIONAL</b> - Metodología - Recursos humanos - Finanzas - Producción	Solucionar problemas de la administración con relación a los objetivos.	El total de la empresa, preferentemente empresas industriales.	A través de una serie de cuestionamientos analizar cada una de las funciones que realiza la gerencia que pueda resolverse por medio de las técnicas de investigación.	Evaluar actividades a través de un juicio racional en un tiempo determinado.	No se establece

AUTOR	DEFINICION	ASPECTOS A EVALUAR	OBJETIVO	ALCANCE EN CUANTO A EXTENSION	METODOLOGIA	CRITERIOS DE EVALUACION	TABLA DE CONVERSION
ROBERTO FACIAS PINEDA	Dentro de lo que promueve se incluye a La Auditoria Administrativa se entiende como la verificación y control cuidadoso para asegurarse que las políticas y normas de la organización alcanzan los resultados para los que se crearon, examinando total o parcialmente las actividades de las estaciones de empleados en un negocio.	Proceso Administrativo <ul style="list-style-type: none"> <li>Planeación</li> <li>Organización</li> <li>Dirección</li> <li>Control</li> </ul>	* Determinación del grado hasta el cual los resultados se ajustan a los objetivos.*	A cualquier organización, parcial o total	A través de una serie de cuestionamientos evalúa la actividad administrativa, por medio de técnicas de investigación.	Está dado en el sentido con que se encarga los cuestionamientos que plantean, asignándose un valor nominal.	No se proporciona
MANUEL D' AZOLA S.	Medir la eficiencia de la administración a través de la productividad.	Revisión del Proceso Administrativo a las diversas funciones que se desarrollan en una empresa: - Dirección, Finanzamiento, Personal, Producción, Ventas y Distribución, Registro, así como al entorno.	Descubrir aquellas ineficiencias que limitan el desarrollo de la empresa.	Funciones de una empresa industrial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investigación</li> <li>Cuestionarios para cada función.</li> <li>Observación</li> <li>Observar la forma en que se ejecuta una función.</li> <li>Análisis</li> <li>Análisis la documentación de la empresa</li> <li>Proponer las recomendaciones</li> </ul>	"La información obtenida por cada función se analiza y compara con los estándares normativos que se establecen a fin de evaluar su grado de eficiencia, determinando así, que funciones actúan como limitadores y cuáles como limitantes para la correcta ejecución".	No se proporciona
DIAGNOSTICO POR FUNCIONES	Técnica basada en principios y criterios de investigación de operaciones, insumos industrial etc., con el fin de analizar la potencialidad de la productividad de la organización.	Funciones <ul style="list-style-type: none"> <li>Dirección</li> <li>Productos y Procesos</li> <li>Actividad productiva</li> <li>Medios de Producción</li> <li>Puestos de trabajo</li> <li>Ventas y Distribución</li> <li>Financiamiento</li> <li>Contabilidad y Estadística</li> <li>Suministros</li> <li>Medio Ambiente.</li> </ul>	*Determinar la acción e interacción de todas y cada una de las funciones de la empresa. Propone a la dirección una solución que presente hacia la administración".	Empresa Industrial pequeña y mediana	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recopilación de la información</li> <li>Análisis inicial de los datos</li> <li>Análisis de Causas y Efectos</li> <li>Presentación gráfica de las limitaciones que existen entre las funciones.</li> <li>Fijación de metas</li> </ul>	Análisis mediante cuestionarios e interpretación de las limitaciones mediante tarjetas de interrelaciones de funciones.	No se proporciona
CARLOS E. ANAYA BALBUENA	* Técnica que tiene como objetivo supervisar y evaluar la administración de una empresa "	Procesal <ul style="list-style-type: none"> <li>Planeación, Organización, Dirección y Control</li> </ul> Funcional <ul style="list-style-type: none"> <li>Gerencia, Asesoría, Producción, etc.</li> </ul> Analítico <ul style="list-style-type: none"> <li>Puestos, Tiempos, Formas, etc.</li> </ul> Medio Ambiente <ul style="list-style-type: none"> <li>Clima, Puentes, Agua, etc.</li> </ul>	*Evaluar la efectividad de la administración. Descubrir áreas en las que existen problemas. Proponer en su caso las medidas correctivas".	Empresas públicas y privadas <ul style="list-style-type: none"> <li>En su totalidad</li> <li>Sus funciones</li> <li>Áreas o secciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investigación, observación y verificación</li> <li>Obtención de datos</li> <li>Confirmación</li> <li>Evaluación</li> <li>Informe</li> </ul>	La revisión de los hojas de análisis se evaluarán de acuerdo a las respuestas, calificándose del 1 al 4, en los casos necesarios se enunciarán las observaciones procedentes según el caso.	NA = No aplicable 1 = Muy bien 2 = Bien 3 = Pasa 4 = Mal

AUTOR	DEFINICION	ASPECTOS A EVALUAR	OBJETIVO	ALCANCE EN CUANTO A EXTENSION	METODOLOGIA	CRITERIOS DE EVALUACION	TABLA DE CONVERSION																					
JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ AREDA	"Revisión objetiva, estática y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales con base a los niveles jerárquicos de la empresa en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución".	Objetivos - De servicio - Social - Económico Niveles Jerárquicos Estructura Proceso Administrativo - Planeación - Implantación - Control	Verificar la oportunidad e intensidad de aplicación de cada uno de los elementos del proceso administrativo.	Empresas públicas y privadas en su totalidad.	Planeación Evaluación previa óptima de la empresa Recopilación de datos Evaluación Informe	Cada una de las preguntas planteadas para los aspectos a evaluar se ratificará a través de la escala de valores propuesta, la que permitirá evaluar los aspectos considerados, cuando se trate de objetivos y niveles jerárquicos de dirección, los puntos 11, ..., 31 se multiplicará cada uno por 10 de otra forma éstos serán manejados como se proponen.	<table border="1"> <tr> <th>Calificación</th> <th>Puntos</th> <th>Cumplimiento</th> </tr> <tr> <td>Excelente</td> <td>5</td> <td>90 a 100 %</td> </tr> <tr> <td>Muy bien</td> <td>4</td> <td>80 a 89 %</td> </tr> <tr> <td>Bien</td> <td>3</td> <td>70 a 79 %</td> </tr> <tr> <td>Regular</td> <td>2</td> <td>60 a 69 %</td> </tr> <tr> <td>Malo</td> <td>1</td> <td>50 a 59 %</td> </tr> <tr> <td>Muy mal</td> <td>0</td> <td>0 a 49 %</td> </tr> </table>	Calificación	Puntos	Cumplimiento	Excelente	5	90 a 100 %	Muy bien	4	80 a 89 %	Bien	3	70 a 79 %	Regular	2	60 a 69 %	Malo	1	50 a 59 %	Muy mal	0	0 a 49 %
Calificación	Puntos	Cumplimiento																										
Excelente	5	90 a 100 %																										
Muy bien	4	80 a 89 %																										
Bien	3	70 a 79 %																										
Regular	2	60 a 69 %																										
Malo	1	50 a 59 %																										
Muy mal	0	0 a 49 %																										
VÍCTOR M. RUBIO RAGAZZINI, y JOSÉ HERNÁNDEZ PUENTES	"Análisis y dictamen de las actividades que lleva a cabo una unidad administrativa para verificar que se ajusten a los objetivos y políticas establecidas, así como para comprobar la utilización racional de los recursos técnicos, materiales y financieros, y aprovechamiento del personal en el desarrollo operacional, y evaluar los medios de control que aseguran los resultados esperados".	ELEMENTOS - Proceso Administrativo I. Planeación II. Organización III. Dirección IV. Control	"... Evaluar el fundamento de la administración mediante la localización de irregularidades o anomalías, y el planteamiento de posibles alternativas de solución", a fin de "apoyar a los niveles de supervisión e impulsar una administración más efectiva".	- Función o funciones específicas - Mediante un enfoque de sistemas, puede abarcar: - Una unidad o grupo de unidades que forman un organismo.	Etapas - Planeación: - Investigación preliminar - Examen: - Investigación y aplicación de técnicas de investigación - Evaluación: - Concentración de datos - Clasificación de datos - Evaluación de resultados - Determinación de soluciones Presentación de Informe	"... Con la determinación anticipada de criterios, se evaluarán los auditorios practicados, y se obtendrá un resumen particular por cada unidad o área que forme el organismo social, ello mediante el empleo de la tabla de puntuación que comprende las cifras de los diferentes elementos que evalúan la eficiencia administrativa".	<table border="1"> <tr> <th>Grados Nominal</th> <th>Escalar</th> </tr> <tr> <td>Elementos I, III, y IV</td> <td>Elemento II</td> </tr> <tr> <td>I. Carencia</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>II. Deficiente</td> <td>5 a 15</td> </tr> <tr> <td>III. Elemental</td> <td>16 a 30</td> </tr> <tr> <td>IV. Adecuado</td> <td>31 a 45</td> </tr> <tr> <td>V. Excelente</td> <td>46 a 60</td> </tr> </table>	Grados Nominal	Escalar	Elementos I, III, y IV	Elemento II	I. Carencia	0	II. Deficiente	5 a 15	III. Elemental	16 a 30	IV. Adecuado	31 a 45	V. Excelente	46 a 60							
Grados Nominal	Escalar																											
Elementos I, III, y IV	Elemento II																											
I. Carencia	0																											
II. Deficiente	5 a 15																											
III. Elemental	16 a 30																											
IV. Adecuado	31 a 45																											
V. Excelente	46 a 60																											
JOSÉ MARÍA RODRÍGUEZ VALENCIA	"Es un examen detallado, estático y completo practicado por un profesional de la administración sobre la gestión de un organismo social".	EVALUACION INTEGRAL - Proceso Administrativo - Planeación - Organización - Implantación - Dirección - Control - Áreas funcionales - Elementos analíticos	"Preparación un panorama administrativo general del organismo social que se audita, señalando el grado de efectividad con que opera cada una de las unidades administrativas que la integran, señalando también aquellas áreas cuyos problemas exigen mayor atención por parte de la dirección del organismo".	Todo tipo de organismo social en su: - Totalidad - Una parte; una función un Departamento	- Estudio preliminar - Planeación de la auditoría - Investigación y examen de los elementos (Procesos, Análisis y ambiental) - Análisis y evaluación de la información obtenida - Informe de la auditoría - Implantación de las recomendaciones.	Los etapas de evaluación de la eficiencia son: - Preparación de funciones - Determinación de los factores a evaluar - Asignación de los puntos a los factores o categorías a evaluar. - Determinación de grados	<table border="1"> <tr> <th>Calificación</th> <th>Grados</th> <th>Cumplimiento</th> </tr> <tr> <td>Excelente</td> <td>5</td> <td>50 a 100 %</td> </tr> <tr> <td>Buena</td> <td>4</td> <td>40 a 80 %</td> </tr> <tr> <td>Regular</td> <td>3</td> <td>30 a 70 %</td> </tr> <tr> <td>Deficiente</td> <td>2</td> <td>20 a 50 %</td> </tr> <tr> <td>Mala</td> <td>1</td> <td>10 a 30 %</td> </tr> </table>	Calificación	Grados	Cumplimiento	Excelente	5	50 a 100 %	Buena	4	40 a 80 %	Regular	3	30 a 70 %	Deficiente	2	20 a 50 %	Mala	1	10 a 30 %			
Calificación	Grados	Cumplimiento																										
Excelente	5	50 a 100 %																										
Buena	4	40 a 80 %																										
Regular	3	30 a 70 %																										
Deficiente	2	20 a 50 %																										
Mala	1	10 a 30 %																										
INTEGRANTES DEL PRESENTE SEMINARIO DE INVESTIGACION	Es una evaluación de la actividad administrativa de cualquier organización, a través de la revisión y análisis de la Planeación, Organización, Dirección, Control, y Medio Ambiente en el cual se desarrolla la organización.	Proceso Administrativo - Planeación - Organización - Dirección - Control Medio Ambiente	Determinar las causas de las deficiencias de la actividad administrativa y, proponer las medidas correctivas que procedan, procurando un mejor aprovechamiento de los recursos e incrementar por tanto la eficiencia de la organización.	Empresas públicas o privadas en su totalidad o parcialmente	Localización de factores Recopilación de Datos Análisis factorial Análisis Causal Matriz de Limitaciones y Causas Red de Limitaciones Fijación de metas Planeación de acciones	A partir de un análisis de relación entre los resultados obtenidos y, mediante un juicio integral se determinará el desempeño de los componentes, de sus resultados y con el mismo criterio se emitirá un juicio nominal sobre el desempeño de los elementos, asignándose entonces el escalar que corresponde, los que al considerarse integralmente permitirán evaluar al factor que se trate.	<table border="1"> <tr> <th>Valor Nominal</th> <th>Valor Escalar</th> </tr> <tr> <td>Buena</td> <td>80 a 1000</td> </tr> <tr> <td>Regular</td> <td>50 a 700</td> </tr> <tr> <td>Mala</td> <td>1 a 400</td> </tr> <tr> <td>Inexistente</td> <td>0</td> </tr> </table>	Valor Nominal	Valor Escalar	Buena	80 a 1000	Regular	50 a 700	Mala	1 a 400	Inexistente	0											
Valor Nominal	Valor Escalar																											
Buena	80 a 1000																											
Regular	50 a 700																											
Mala	1 a 400																											
Inexistente	0																											

AUTOR	DEFINICION	ASPECTOS A EVALUAR	OBJETIVO	ALCANCE EN CUANTO A EXTENSION	METODOLOGIA	CRITERIOS DE EVALUACION	TABLA DE CONVERSION																					
JOSÉ ALVAREZ INFUJANO	"Técnica que tiene por objeto la comprobación, verificación y evaluación de actividades, mediante la investigación u observación de hechos y registros".	Proceso Administrativo - Previsión, Planeación, Organización, Interacción, Dirección y Control  Niveles Jerárquicos - Representantes de los propietarios, gerencia u dirección general, gerencia departamental, niveles de supervisión,  Áreas Funcionales - Producción, Mercadotecnia, etc.	Evaluar la eficiencia por medio de la revisión crítica que los componentes de la empresa.	Todo tipo de organismo en su totalidad o bien a alguna parte del mismo, lo ideal es que sea abarcando todo, para evitar el peligro de no concebir una idea clara de sus aspectos, pudiendo confundir síntomas con causas.	Examen: - Entrevistas y cuestionarios Evaluación - Enfoque reflexivo y analítico de la información Presentación - Informe de los resultados Interacción - Comentar cualquier asunto, verificar que la empresa atienda las indicaciones.	Ítems de evaluación de la eficiencia: - Priorización de funciones - Determinación de factores a evaluar - Asignación de puntos a los factores a evaluar - Determinación de grados	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Apreciación</th> <th>Grado</th> <th>Cumulative</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Excelente</td> <td>5</td> <td>90 a 100%</td> </tr> <tr> <td>Muy bien</td> <td>4</td> <td>80 a 90%</td> </tr> <tr> <td>Bien</td> <td>3</td> <td>60 a 80%</td> </tr> <tr> <td>Regular</td> <td>2</td> <td>40 a 60%</td> </tr> <tr> <td>Mal</td> <td>1</td> <td>20 a 40%</td> </tr> <tr> <td>Muy mal</td> <td>0</td> <td>0 a 20%</td> </tr> </tbody> </table>	Apreciación	Grado	Cumulative	Excelente	5	90 a 100%	Muy bien	4	80 a 90%	Bien	3	60 a 80%	Regular	2	40 a 60%	Mal	1	20 a 40%	Muy mal	0	0 a 20%
Apreciación	Grado	Cumulative																										
Excelente	5	90 a 100%																										
Muy bien	4	80 a 90%																										
Bien	3	60 a 80%																										
Regular	2	40 a 60%																										
Mal	1	20 a 40%																										
Muy mal	0	0 a 20%																										
PABLO MARTÍNEZ VILLEGAS	"Examen crítico y ordenado de los objetivos de una empresa, de su estructura orgánica y de la utilización del elemento humano a fin de informar sobre los hechos investigados".	Proceso Administrativo - Planeación - Organización - Dirección - Control	Eliminar desperdicios y deficiencias. Efectuar mejoras Utilizar mejor los recursos de que dispone la empresa.	Empresa Industrial	- Trabajos preliminares - Formular programa - Recopilación de datos - Análisis de la información - Informe - Plan de organización	Por medio de las siguientes preguntas: - ¿Qué? - ¿Dónde? - ¿Cuándo? - ¿Quién? - ¿Cómo? - Y en cada una de estas preguntas ¿Por qué?	No se promueve																					
ENRIQUE HORNBECK	"Técnica de control que proporciona a la gerencia un método para evaluar la eficiencia de los procedimientos operativos y los controles internos".	Áreas Funcionales	Reducir a la esencia e mejorar las operaciones de su negocio. Apreciar y mejorar la habilidad administrativa funcional.	Una operación o función	Estudio preliminar y revisión general de la operación y los problemas relativos a ella. Análisis del estudio: se presen- tación al tiempo y los recursos Auditoría a fondo: pruebas de todo los aspectos de la operación y se analizan los resultados.	Comenzar los planes previamente establecidos con los resultados obtenidos	No se promueve																					
DIAGNÓSTICO INDUSTRIAL DE PRODUCTIVIDAD ( ADAPTACION DEL DIAGNÓSTICO POR FUNCIONES )  ROBERTO HERRERA AVILA	Es una evaluación de la actividad administrativa de cualquier empresa industrial, a través de la revisión y análisis de los diez factores considerados básicos para su funcionamiento.	Actividades que se dan en la empresa: - Dirección - Productos y Procesos - Actividad Productora - Medios de Producción - Fuerza de Trabajo - Ventas y Distribución - Financiamiento - Contabilidad y Estadística - Suministros - Medio Ambiente	Determinar las causas de las principales deficiencias. Determinar las interacciones de las causas. Estudiar la factibilidad de solución a las causas.	Empresas Industriales	- Localización de funciones - Recopilación de datos - Análisis factorial - Análisis causal - Matriz de Limitaciones y Causas - Red de Limitaciones - Fijación de metas - Planeación de acciones	Ponderar y evaluar la eficiencia de las funciones mediante la valoración de sus elementos y componentes a través de la tabla de valores preestablecidos y mediante la fórmula de valoración	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Valor Nominal</th> <th>Valor Factorial</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Bueno</td> <td>80 a 100%</td> </tr> <tr> <td>Regular</td> <td>26 a 79%</td> </tr> <tr> <td>Mal</td> <td>1 a 25%</td> </tr> <tr> <td>Insuficiente</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>	Valor Nominal	Valor Factorial	Bueno	80 a 100%	Regular	26 a 79%	Mal	1 a 25%	Insuficiente	0											
Valor Nominal	Valor Factorial																											
Bueno	80 a 100%																											
Regular	26 a 79%																											
Mal	1 a 25%																											
Insuficiente	0																											

## 2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA SECRETARÍA DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO

Antes de iniciarse el régimen del C. Presidente José López Portillo, se veía la urgencia de contar con un organismo que respondiera "a la necesidad de concretar y sintetizar un conjunto de esfuerzos y adiciones del Sector Público" 10\*, que si bien estos se venían desarrollando no eran del todo armónicos, ya que "la existencia de tres dependencias del Ejecutivo, encargadas de la planeación de las actividades públicas, de su funcionamiento y de su control respectivamente, impidió muchas veces que estas funciones que constituyen una tarea continua en lo administrativo, se llevaran a cabo de manera coherente y oportuna.

La planeación del gasto público y de las inversiones a cargo de la Secretaría de la Presidencia, la Presupuestación del gasto corriente en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Programación y el control de las entidades paraestatales en la Secretaría de Patrimonio Nacional obligaron a ensayar diversos mecanismos intersectoriales, cuyos aciertos y dificultades llevaron finalmente a proponer la integración de estas funciones bajo un solo responsable". 11\*

Así entonces, al iniciarse el actual régimen, se expide la nueva Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, publicada en el Diario Oficial de la Federación del 29 de diciembre de 1976. Ley que se plantea entre sus objetivos una mejor y más efectiva organización del Sector Público y, dentro de este contexto es que se crea la Secretaría de Programación y Presupuesto, la que se encargará de elaborar los planes nacionales y regionales de desarrollo económico y social, así como de programar su financiamiento -tanto por lo que toca a la inversión como al gasto corriente - y evaluar los resultados de su gestión

Dicha dependencia tendría igualmente a su cargo la preparación de la Cuenta Pública, incorporando una información más integral y oportuna que permita ejercer de una manera más completa la revisión que constitucionalmente realiza el H. Congreso de la Unión". 12\*

Lo anterior requería "contar con un sólido y oportuno apoyo de información-económica y social, por lo cual propone igualmente ubicar en la Secretaría de Programación y Presupuesto el sistema nacional de estadística". 13\*

---

10\* Manual de Organización de la Secretaría de Programación y Presupuesto, -  
 Compilación Jurídica de la Secretaría de Programación y Presupuesto, -  
 (México, 21 de noviembre de 1980), pág. 532

11\* Ibid. Pág. 538

12\* Idem

13\* Idem

A continuación se presentan el origen de aquellas funciones asignadas a la nueva Secretaría de Programación y Presupuesto, las que, como se mencionó anteriormente eran desempeñadas por otras dependencias .

ORIGEN

Ley de Secretarías y Departamentos de Estado

Función desempeñada por la Secretaría de Programación y Presupuesto

Art. 6o., respecto a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

- Formulación de los proyectos de presupuesto generales de egresos de la federación y del D.D.F.
- Realización de las tramitaciones y registros que requieren el control y la vigilancia del ejercicio de los presupuesto de egresos de la federación y del D.D.F.

Art. 7o., respecto a la Secretaría del Patrimonio Nacional (actualmente Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial )

- Intervención en contratos de construcción para los diversos órganos de la Administración Pública.

Art. 16o., respecto a la Secretaría de la Presidencia ( desaparecida como tal )

- Coordinación de los programas de inversión de los diversos órganos de la Administración Pública.
- Planeación y vigilancia de la inversión pública y de los organismos descentralizados y empresas de participación estatal.

Art. 8o., respecto a la Secretaría de Industria y Comercio (actualmente Secretaría de Comercio ). 14\*

- Levantamiento de la estadística general del país . 15\*

14\* Ley de Secretarías y Departamento de Estado D.O. 24-XII-1958

15\* Ley Orgánica de la Administración Pública Federal Op. Cit. 120

Asimismo, en el Artículo 32 de la nueva Ley Orgánica de la Administración - Pública Federal, se detallan los asuntos que competen a la Secretaría de - Programación y Presupuesto. Este artículo fue reformado mediante Decreto pu blicado en el Diario Oficial de la Federación del 4 de enero de 1982.

ARTICULO 32.- A la Secretaría de Programación y Presupuesto corresponde el despacho de los siguientes asuntos :

- I. Proyectar la planeación nacional de carácter global y elaborar con la participación de los grupos sociales interesados, el plan nacio nal correspondiente;
- II. Formular y coordinar la ejecución de los programa regionales y especiales que le señale el Presidente de la República;
- III. Coordinar las actividades de planeación del desarrollo integral del país, así como procurar la congruencia entre las acciones de la ad ministración Pública Federal y los objetivos, estrategias, políti cas y metas del plan nacional;
- IV. Establecer la metodología y los procedimientos de participación y consulta a los sectores social y privado en las actividades de pla neación, así como coordinar las acciones que el Ejecutivo Federal convenga con los ejecutivos locales para la ejecución de acciones coordinadas para el desarrollo integral de las diversas regiones - del país;
- V. Proyectar y calcular los egresos del Gobierno Federal y los ingre sos y egresos de la Administración Pública Federal Paraestatal;
- VI. Formular el programa del gasto Público Federal y el Proyecto de - Presupuesto de Egresos de la Federación y presentarlos, junto con el del Departamento del Distrito Federal a la consideración del - Presidente de la República;
- VII. Autorizar los programas de inversión pública de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal;
- VIII. Llevar a cabo las tramitaciones y registros que requieran el con trol, vigilancia y evaluación del ejercicio del gasto público fede ral y de los Presupuestos de Egresos;
- IX. Verificar que se efectúe en los términos establecidos, la inver -- sión de los subsidios que otorgue la Federación, así como la apli cación de las transferencias de fondos en favor de Estados, Municipios, Instituciones o particulares;
- X. Establecer normas, lineamientos y políticas en materia de adminis tración, remuneraciones y desarrollo de personal de la Administra ción Pública Federal Centralizada;
- XI. Fijar los lineamientos que se deben seguir en la elaboración de la

Documentación necesaria para la formulación del informe Presiden -  
cial e integrar dicha documentación;

- XII. Intervenir en la planeación, programación, presupuestación, ejecu-  
ción, control y evaluación de las obras públicas que realicen las-  
dependencias y entidades de la Administración Pública Federal;
- XIII. Emitir o autorizar, según el caso, los catálogos de cuentas para -  
la contabilidad del gasto público federal; consolidar los estados-  
financieros que emanen de las contabilidades de las entidades com-  
prendidas en el Presupuesto de Egresos de la Federación, así como  
formular la Cuenta Anual de la Hacienda Pública Federal;
- XIV. Dictar las medidas administrativas sobre las responsabilidades que  
afecten a la Hacienda Pública Federal, a las del Departamento del-  
Distrito Federal y al Patrimonio de las entidades de la Administra-  
ción Pública Paraestatal;
- XV. Establecer normas para la realización de auditoría en las dependen-  
cias y entidades de la Administración Pública Federal, así como --  
realizar las auditorías especiales que se requieran a las dependen-  
cias y entidades de la Administración Pública Federal;
- XVI. Comprobar el cumplimiento de las obligaciones derivadas de las dis-  
posiciones en materia de planeación, programación, presupuestación,  
control y evaluación;
- XVII. Coordinar y desarrollar los Servicios Nacionales de Estadística y-  
de Información Geográfica; establecer las normas y procedimientos -  
para la organización, funcionamiento y coordinación de los siste -  
mas Nacionales Estadísticos y de Información Geográfica, así como-  
normar y coordinar los servicios de informática de las dependen -  
cias y entidades de la Administración Pública Federal; y
- XVIII. Los demás que le fijen expresamente las leyes y reglamentos. 16\*

La Secretaría de Programación y Presupuesto, para poder cumplir con el des-  
pacho de los diversos asuntos y atribuciones encomendadas, cuenta con una -  
estructura administrativa, la que está contemplada en el "Manual de Organi-  
zación General de la Secretaría de Programación y Presupuesto" misma que se  
muestra a continuación .

---

16\* Diario Oficial de la Federación del 04-I-1982. Op. Cit. pág. 4

## SECRETARIO

- Comisión Interna de Administración y Programación .
- Coordinación General de Control de Gestión .
- Dirección General de Asuntos Jurídicos .
- Dirección General de Difusión y Relaciones Públicas .
- Delegaciones Regionales

## SUBSECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO

- Dirección General de Política Económica y Social.
- Dirección General de Programación,
- Dirección General de Análisis y Ramas Económicas .
- Dirección General de Programación Regional .
- Coordinación General del Programa Nacional de Desarrollo de las --  
Franjas Fronterizas y Zonas Libres.
- Centro de Capacitación para el Desarrollo.
- Centro de Investigación para el Desarrollo Rural .

## SUBSECRETARIA DE PRESUPUESTO

- Dirección General de Presupuesto, Agropecuario y Pesca .
- Dirección General de Presupuesto, Energético e Industrial.
- Dirección General de Presupuesto, Desarrollo Social .
- Dirección General de Presupuesto, Administración y Finanzas
- Dirección General de Política Presupuestal
- Dirección General de Pagos
- Dirección General de Administración de Personal del Gobierno Federal

## SUBSECRETARIA DE EVALUACION

- Dirección General de Documentación y Análisis .
- Dirección General de Contabilidad Gubernamental
- Dirección General de Control de Contratos y Obras
- Dirección General de Control y Auditoría Gubernamental

## OFICIALIA MAYOR

- Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto
- Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal
- Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales
- Dirección General de Servicios Sociales

- Dirección General de Auditoría Interna

COORDINACION GENERAL DE LOS SERVICIOS NACIONALES DE ESTADISTICA GEOGRAFIA E INFORMATICA

- Dirección General de Estadística
- Dirección General de Integración y Análisis de la Información
- Dirección General de Política Informática
- Dirección General de Control Operativo de las Delegaciones. 17\*

Es importante señalar, que dentro del Reglamento Interior de la Secretaría - de Programación y Presupuesto, están contempladas las atribuciones que co - rresponden a cada uno de los funcionarios, así como a las diversas direccio - nes generales que integran dicha dependencia, en este caso únicamente se con - siderarán las que corresponden a las Direcciones Generales de Agropecuario y Pesca, Energético e Industrial, Desarrollo Social y, Administración y Finan - zas, las cuales corresponden a la Subsecretaría de Presupuesto. Se incluyen - debido a que la presente investigación se desarrolló en una de estas Direc - ciones Generales.

ARTICULO 21.- Las Direcciones Generales de Presupuesto, de los Sectores Agro pecuario y Pesca, Energético e Industrial, Desarrollo Social y Administra - ción y Finanzas, tendrán las siguientes atribuciones comunes :

- I. Practicar el análisis de congruencia entre los programas sectoriales e instituciones de acuerdo con las prioridades generales estableci - das en los planes de desarrollo ;
- II. Establecer, en consulta con los coordinadores sectoriales, los obje - tivos, metas, recursos y distribución de rangos presupuestales que - tendrán expresión formal en el Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación;
- III. Asignar los recursos a las dependencias y entidades del sector co - rrespondiente, de acuerdo con los programas relativos;
- IV. Formular el anteproyecto de programa presupuesto de las dependencias o entidades del sector que no lo hayan presentado en el período seña lado;
- V. Consolidar los anteproyectos de programa presupuesto anuales de las dependencias y entidades del sector correspondiente, para su poste - rior integración al proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federa - ción;

---

17\* Manual de Organización de la Secretaría de Programación y Presupuesto, Op. Cit. Pág. 528

- VI. Calendarizar el ejercicio real y financiero del Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación, considerando la capacidad de ejercicio y disponibilidad de fondos.
- VII. Definir, en conjunto con los coordinadores sectoriales, los niveles de información requeridos para el seguimiento del presupuesto y vigilar el cumplimiento de las normas del ejercicio del gasto público, y
- VIII Realizar el análisis del ejercicio presupuestal e instrumentar los procedimientos para operar los ajustes y modificaciones en los programas. 18\*

Cada una de estas Direcciones Generales, para cumplir con las atribuciones específicas que se le han asignado, contará con "... un Director General, que se auxiliará por los Directores, Jefes y Subjefes del Departamento, Jefes de Oficina, de Sección y de Mesa que las necesidades del servicio requieran y figuren en el Presupuesto" . 19\*

En lo que respecta a los Recursos humanos, financieros y materiales requeridos por cada Dirección General, éstos deberán ser administrados de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Oficialía Mayor, a través de la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal, Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto y Dirección General de Recursos Materiales y de Servicios Generales, respectivamente.

Con base a lo anterior, cada Dirección General, contará con una Unidad Administrativa que se encargue de proporcionar dichos recursos, mediante la adecuada planeación, coordinación y control de los mismos.

---

18\* Reglamento Interior de la Secretaría de Programación y Presupuesto, -  
Op. Cit. Pág. 511

19\* Ibid. Pág. 506

### 3. OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACION

En toda investigación establecer su objetivo es quizá la parte más importante, puesto que en torno a él se determinarán las actividades que deberán desarrollarse para su consecución, evitando al mismo tiempo todas aquellas actividades que no se dirijan a su logro.

Considerando lo anterior, para llevar a cabo la auditoría administrativa que se ha propuesto se establecieron como objetivos de la misma :

#### OBJETIVO GENERICO :

Determinar las acciones tendientes a eliminar las causas de posibles problemas que permitan por una parte la agilización de los diversos trámites que se realizan en el Departamento de Control Presupuestal y, por la otra, la optimización de los recursos con que cuenta, tendiendo lo anterior a incrementar el grado de eficiencia.

#### OBJETIVO ESPECIFICO :

Determinar posibles problemas en el Departamento de Control Presupuestal, así como determinar el grado de eficiencia de su actividad administrativa.

#### 4. PROGRAMA PARA LA ELABORACION DEL PLAN DE EJECUCION

Para poder cumplir con el objetivo planteado en la presente investigación, hubo necesidad de formular un programa de trabajo donde se indicara el orden lógico de las actividades necesarias que permitieran la realización de una auditoría administrativa, por esta razón, fue conveniente definir primeramente cuáles serían las etapas básicas que se debían contemplar, así como los objetivos a cumplir en cada una de éstas, llegando de esta manera a determinar tres etapas que se consideraron básicas y que a continuación se mencionan :

Primera etapa :

- Actividades Previas a la Planeación

Objetivo :

- Contar con un marco de referencia del área de estudio, así como detectar posibles sintomáticas a priori de la misma.

Indudablemente, de cumplirse el objetivo planteado en esta etapa, se contará con información necesaria que permita desarrollar un programa de acciones a seguir, tendientes al cumplimiento del objetivo general de la investigación, sin embargo para que el programa que se pretende cubrir tenga éxito, es necesario plantear una serie de premisas, esto es, hacer un pronóstico del ambiente en el cual se desarrollará dicho programa, de tal forma que antes de establecer los objetivos de las etapas siguientes, se pretende en lo posible asegurar su éxito a través de las premisas que se señalan a continuación :

- Determinación del área específica para efectuar la investigación,
- Autorización de los ejecutivos para realizar la auditoría administrativa ,
- Determinar la metodología acorde a las necesidades del área,
- Acceso a la información necesaria para poder llevar a cabo la investigación,
- Apoyo del personal del área para el manejo de la información

Segunda etapa :

- Formulación del Plan de la Auditoría Administrativa

Objetivos :

- Determinar el alcance de la Auditoría Administrativa en lo que respecta a extensión y profundidad.
- Determinar el enfoque y metodología a utilizar en la realización de la auditoría administrativa.
- Determinar los recursos y tiempos necesarios para llevarla a cabo ;
- Programa de Ejecución.

Tercera etapa :

- Ejecución de la Auditoría Administrativa

Objetivos :

- Determinar las causas de los posibles problemas del área de estudio,
- Determinar las posibles alternativas de soluciones más viables a los problemas detectados.
- Determinar el grado de eficiencia con que opera el área de estudio.

Con base en lo anterior, se pudo estructurar un programa de trabajo que fue dividido en dos partes, las cuales comprenden las tres etapas ya mencionadas de la auditoría administrativa.

La primera parte de dicho programa y que a continuación se presenta, se refiere básicamente al Proceso de Planeación de la Auditoría Administrativa e incluye las actividades previas a la planeación, las cuales, al ser desarrolladas, proporcionarán las bases necesarias para estructurar la segunda parte del programa que comprende exclusivamente la ejecución de la auditoría administrativa, determinando en ésta el tiempo de ejecución de todas y cada una de las actividades requeridas para su realización.



## CAPITULO II

### PROCESO DE PLANEACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1. Actividades Previas a la Planeación
2. Planteamiento del Problema
3. Plan de la Auditoría Administrativa

## 1. ACTIVIDADES PREVIAS A LA PLANEACION

Para dar inicio a la presente auditoría administrativa y de acuerdo a las -- actividades previas que se indican en el programa de trabajo, es necesario -- determinar los objetivos que se persiguen en cada uno de los incisos que --- comprende esta etapa, los que a continuación se mencionan :

### Actividades Previas a la Planeación :

#### Objetivos :

- Obtener la información necesaria del Departamento de Control -- Presupuestal que permita contar con un marco de referencia, así como determinar las posibles sintomáticas a priori de dicho departamento.
- Contar con elementos necesarios para determinar un plan de acción a seguir.

### Investigación Preliminar :

#### Objetivos :

- Determinar un marco de referencia.
- Conocer las características generales del área sujeta a estudio.

### Entrevistas Previas :

#### Objetivos:

- Contar con información necesaria respecto a posibles problemas del área de estudio.
- Determinar sintomáticas a priori.

## 1.1 Investigación Preliminar

Con el propósito de contar con un marco de referencia que mostrara las características generales del Departamento de Control Presupuestal, elegido como área de estudio y de acuerdo al programa de actividades propuesto, se realizó una investigación preliminar que permitió tener el primer contacto físico con la entidad, así, sin llegar a una investigación profunda pero suficiente, fue posible contar con los elementos necesarios para dar inicio a la presente investigación.

Para realizar la investigación preliminar, se recurrió entre otros documentos a los Manuales de Organización y al Reglamento Interior; ello permitió conocer donde se ubica el área de estudio, su estructura administrativa, las funciones que realiza y los objetivos que persigue. Asimismo, se llevaron a efecto una serie de entrevistas tanto al personal del área de estudio, como a aquel que de una u otra manera mantiene alguna relación con la misma. Así, se llegó a determinar a primera instancia cuales eran los posibles problemas a que el área se enfrentaba, en relación tanto a su funcionamiento interno, como a los servicios que la organización en su conjunto debía prestar.

A continuación se muestran los resultados obtenidos en la investigación preliminar, indicando primeramente aquéllos referentes a la parte documental y posteriormente los logrados en las entrevistas realizadas.

## 1.2 Características Generales del Area de Estudio

La Dirección General donde se desarrolla nuestro estudio, para cumplir con las atribuciones que tiene asignadas, cuenta con una estructura administrativa piramidal, con tramos de control cortos. Esta Dirección está formada por cuatro Direcciones de Area, cada una de ellas, cuenta con un promedio de tres Subdirecciones, de las que dependen a su vez aproximadamente tres Departamentos.

La Dirección General, cuenta además con una Unidad Administrativa, la que en lo sucesivo denominaremos Subdirección Administrativa, cuyo objetivo es el "proporcionar los Recursos Humanos, Financieros y de Servicio que se requieran para el buen funcionamiento de las áreas funcionales que constituyen la Dirección General, mediante la adecuada planeación, coordinación y control de los mismos".

Para lograr lo anterior, debe desempeñar las siguientes funciones :

- Coordinar y dirigir el desarrollo de la función de apoyo administrativo, atendiendo para ello los criterios y lineamientos fijados por la Oficialía Mayor y canalizarlos a través de la Coordinación de Administración.
- Proponer a la Coordinación de Administración, los requerimientos planteados por la Dirección General, que se relacionen con recursos humanos, financieros, materiales y de servicio.
- Proponer la elaboración, ejercicio y control del Presupuesto de la Dirección General.
- Proporcionar, coordinar y controlar las actividades de carácter interno en materia de recursos humanos, de acuerdo a los lineamientos marcados por la Oficialía Mayor.
- Proponer a los titulares de las áreas de la Dirección General, las alternativas de solución de todo tipo de problemas de carácter administrativo.
- Vigilar que los recursos materiales y servicios generales que requieran las diferentes unidades para su funcionamiento, les sean proporcionados en forma oportuna y adecuada.
- Mantener adecuadas relaciones con la sección sindical de la Dirección General y participar en la solución de problemas de índole laboral.
- Proponer los estudios administrativos que se requieran en relación a procedimientos, estructura organizacional y distribución de espacios, de acuerdo a los lineamientos marcados por la Asesoría.
- Participar en las comisiones, estudios o proyectos que determine el C. Director General.

A su vez, la Subdirección Administrativa para cumplir con las funciones que le corresponden, cuenta con tres departamentos, los que para efectos de este estudio, denominaremos :

- Departamento de Recursos Humanos

- Departamento de Control Presupuestal
  
- Departamento de Recursos Materiales

Sin embargo, como se ha señalado, la investigación se realizó considerando -- únicamente al Departamento de Control Presupuestal, no incluyendo los departamentos de recursos humanos y recursos materiales, situación que obedece a los motivos que se indican en la parte que corresponde a la justificación del área sujeta a estudio:

El Departamento de Control Presupuestal no es autónomo, existe la Dirección -- General de Programación, Organización y Presupuesto, como unidad central y -- con carácter nonnativo, en todo lo que se refiere al ejercicio y control presupuestal. Sus atribuciones están contenidas en el artículo 35 del Reglamento Interior de la Secretaría de Programación y Presupuesto, mismas que se señalan a continuación :

- I. Establecer las normas para la elaboración del Anteproyecto de Programa Presupuesto anual de las unidades administrativas de la Secretaría, -- que relacionen objetivos, metas y recursos.
  
- II. Formular el anteproyecto de programa presupuesto anual de la Secretaría y vigilar y controlar su ejercicio.
  
- III. Llevar la contabilidad y elaborar, analizar y consolidar los estados -- financieros de la Secretaría.
  
- IV. Realizar la evaluación del programa presupuesto de la Secretaría y proponer las modificaciones que requieran la organización, sistemas, procedimientos y métodos de trabajo de sus unidades administrativas.
  
- V. Integrar el Manual de Organización.
  
- VI. Diseñar e implantar los sistemas de informática y estadística de la -- Secretaría, para fines administrativos, y
  
- VII. Establecer y operar el sistema de orientación, información y quejas de la Secretaría.

La Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto señala de una manera general los aspectos presupuestarios, es decir, establece qué se va a realizar en materia del manejo del presupuesto, dejando a las diferentes Unidades Administrativas en libertad de establecer los controles internos necesarios para el manejo del mismo, esta situación permitió la realización de la presente investigación, ya que se refiere a los lineamientos que la Subdirección Administrativa ha establecido a través de su Departamento de Control Presupuestal para el ejercicio y control del presupuesto asignado a la Dirección General.

Para lo anterior, el Departamento de Control Presupuestal tiene el siguiente objetivo: "Administrar de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos por la Oficialía Mayor, los Recursos Financieros de la Dirección General necesarios para el logro de las metas y objetivos establecidos en sus programas".

Asimismo, para lograr dicho objetivo debe desempeñar las funciones que a continuación se enuncian:

- Formular el Anteproyecto de Presupuesto de Egresos de la Dirección General, de acuerdo a los lineamientos establecidos por Oficialía Mayor y emitidos a través de la Coordinación de Administración.
- Proporcionar a la Oficialía Mayor, a través de la Coordinación Administrativa la información financiera, presupuestal y contable necesaria para elaborar el Anteproyecto de Presupuesto de Egresos de la Secretaría de Programación y Presupuesto.
- Determinar el costo de cada uno de los programas de las áreas que integran la Dirección General, de acuerdo al sistema interno de contabilidad.
- Formular y/o registrar la documentación que ejerza y/o comprometa asignaciones presupuestales.
- Tramitar ante la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto las afectaciones presupuestarias que procedan.
- Tramitar ante las diferentes dependencias de Oficialía Mayor, la documentación que ejerza el presupuesto de la Dirección General.
- Controlar y registrar en los auxiliares los pagos que se efectúen con cargo a cada uno de los fondos en administración.

- Elaborar los estados presupuestales y conciliar mensualmente ante la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto, todos los gastos considerados en las partidas autorizadas.

Cabe aclarar, que las funciones específicas correspondientes a la Subdirección Administrativa y al Departamento de Control Presupuestal no se indican ni en el Reglamento Interior, ni en el Manual de Organización General de la Secretaría de Programación y Presupuesto, por lo que se han establecido de acuerdo a los lineamientos que al respecto emitió la Oficialía Mayor, a efecto de elaborar los Manuales correspondiente de cada Dirección General.

### 1.3. Entrevistas Previas

Como se señaló anteriormente y, con el propósito de detectar posibles deficiencias en operaciones o funciones que originen alguna dificultad en el funcionamiento del área sujeta a estudio, se consideró conveniente entrevistar a diferentes personas las que se clasificaron de la siguiente manera :

1. Personas dentro del área de estudio
  - a) Jefes
  - b) Trabajadores, y
2. Personas fuera del área de estudio
  - c) Usuarios del servicio

Respecto a las personas entrevistadas, cabe señalar que en el área de estudio se entrevistó a la totalidad de sus integrantes: dos jefes y seis trabajadores. En cuanto a los usuarios del servicio la entrevista se aplicó a un porcentaje aproximado del 10% del total de 300 empleados que integran la organización: la elección del este porcentaje se realizó previamente utilizando el método aleatorio por registros, conforme a los controles y/o registros propios del Departamento.

Lo anterior fue con el propósito de conocer diferentes puntos de vista sobre el Departamento de Control Presupuestal y así, tener como punto de referencia para realizar la auditoría administrativa aquella información que no sólo muestre problemática, sino que éstas sean percibidas igualmente de una u otra manera por la mayoría de las personas entrevistadas.

Para llevar a cabo lo antes expuesto, se formularon tres guías de entrevistas las que a continuación se mencionan :

Guía de Entrevista para Jefes :

- ¿ Qué opina usted de la administración que se da en el Departamento a su cargo?
- ¿ Considera usted que existen problemas en el Departamento a su cargo?
- ¿ Tiene algún problema para el desarrollo de sus funciones?  
Si su respuesta es afirmativa, especifique.
- ¿ Cómo considera que son las relaciones de usted con sus subordinados?
- ¿ Considera necesario introducir cambios en el Departamento para mejorar su funcionamiento?  
Si su respuesta es afirmativa, especifique cuáles y por qué?

Guía de Entrevista para Trabajadores :

- ¿ Qué opina usted de la administración que se lleva en este Departamento?
- ¿ Considera usted que existen problemas en el Departamento?  
Si su respuesta es afirmativa, especifique.
- ¿ De qué manera repercute el funcionamiento del departamento en el desempeño de su trabajo?
- ¿ Tiene usted algún problema para el desarrollo de sus funciones?  
Si su respuesta es afirmativa, especifique.
- ¿ Cómo considera que son las relaciones entre usted y su jefe?  
¿ Por qué?
- ¿ Cómo son las relaciones con sus compañeros de trabajo?
- ¿ Considera usted que se deben introducir cambios en el Departamento para mejorar su funcionamiento?

## Guía de Entrevistas para Usuario del Servicio

- ¿ Qué tipo de servicio requiere usted al Departamento de Control Presupuestal ?
- ¿ Por qué medios solicita el o los servicios ?
- ¿ Considera usted que los medios que ha utilizado para solicitar el servicio son los adecuados ?
- ¿ De qué manera le han sido proporcionados los servicios en el Departamento de Control Presupuestal ?
- ¿ Qué recomendaría usted para que el servicio que le ofrece el Departamento de Control Presupuestal sea más eficiente ?

Cabe aclarar que las preguntas, señaladas para cada caso específico, no necesariamente fueron planteadas en el orden presentado ni en su totalidad, toda vez que fueron manejadas y utilizadas única y exclusivamente como guía en el desarrollo de la entrevista, a fin de obtener la información necesaria.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas, mismos que muestran de una manera a priori los rasgos sintomáticos que permitirán seleccionar el enfoque y metodología a considerar para una evaluación más profunda en el desarrollo ulterior de la presente investigación.

### 1.4 Sintomáticas a Priori

Como resultado de las entrevistas previas realizadas a los jefes, trabajadores y usuarios del servicio y, considerando únicamente aquella información que no sólo mostró situaciones problemáticas, sino que éstas fueron percibidas de la misma forma por la mayoría de las personas entrevistadas, se pudieron determinar las sintomáticas a priori, mismas que se detallan en dos grupos; el primero que corresponde a los jefes y trabajadores y, el segundo a usuarios del servicio; lo anterior fue con el propósito de mostrar por un lado los problemas específicos que se presentan en el Departamento de Control Presupuestal y, por el otro, las deficiencias en el servicio que el usuario recibe.

Sintomáticas a priori que se presentan en el Departamento de Control Presupuestal.

- Falta de programas de trabajo
- Falta de información actualizada
- Atraso en el desahogo de las diversas actividades del departamento
- Falta de comunicación a todos los niveles
- Falta de armonía entre las diversas actividades que se realizan
- Inadecuada distribución de cargas de trabajo
- Información extemporánea
- Evasión de responsabilidades por parte del jefe
- Falta de autoridad
- Líneas de autoridad no definidas
- Solución de problemas por parte del nivel operativo
- Cuellos de botella dentro de la secuencia normal de las operaciones
- Manipulación hacia el nivel operativo
- Falta de identificación entre el trabajador y el jefe del departamento
- Falta de integración entre el trabajador y el jefe del departamento

Sintomáticas a priori que se presentan en el servicio que el usuario recibe :

- Cobro extemporáneo de diversos servicios tales como :
  - Viáticos
  - Pasajes
  - Notas varias de consumo, servicio y adquisiciones diversas

La clasificación que de las sintomáticas a priori se realizó, tuvo como finalidad servir de base para llevar en forma canalizada el desarrollo de la presente auditoría administrativa.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Después de efectuar la investigación preliminar, llevada a cabo a través del análisis de documentos y entrevistas, fue posible detectar las sintomáticas a priori descritas con anterioridad, lo que metodológicamente constituye el marco de referencia de la investigación y permite plantear el problema de la manera siguiente :

¿ En qué grado influye la actividad administrativa sobre las deficiencias que acusa el Departamento de Control Presupuestal ?

De tal suerte que el planteamiento del problema indicado, además de orientar la investigación, permite el establecimiento de la hipótesis.

### 2.1. Hipótesis

Después de realizar el planteamiento del problema, se contempló la posibilidad de enriquecer la hipótesis que originalmente se había planteado, que era resultado de un conocimiento superficial del área de estudio y, que consideraba :

La falta de sistemas, métodos y procedimientos en el Departamento de Control Presupuestal, origina pago extemporáneo de todos los gastos que se erogaban en la Dirección General.

Como resultado del conocimiento más claro que del área de estudio se tiene, se añadieron algunas consideraciones que al tiempo que dan mayor precisión a la investigación, la hacen más ambiciosa, llegando a determinar la hipótesis siguiente :

Como consecuencia de una administración deficiente, no se aprovechan racional y adecuadamente los recursos con los que cuenta el Departamento, ocasionando con ello cuellos de botella y extemporaneidad de todos los asuntos que ahí se realizan

### 3. PLAN DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

#### 3.1. Justificación del Area de Estudio

En toda auditoría administrativa uno de los elementos de mayor importancia y que resulta fundamental para la obtención de los mejores resultados, es de terminar correctamente el área de estudio, lo que en términos generales se considera que bien puede ser el resultado de la investigación preliminar que incluyen las entrevistas previas. En esta ocasión el alcance de la auditoría comprende únicamente al Departamento de Control Presupuestal, uno de los tres que integran la Subdirección Administrativa de una Dirección General de la Secretaría de Programación y Presupuesto, ello en virtud de que en los Departamentos de Recursos Humanos y Recursos Materiales no era posible, para el desarrollo de esta auditoría, tener acceso a la información necesaria que permitiera una adecuada evaluación de los mismos.

Se tiene así entonces, que la investigación preliminar que incluye las entrevistas previas, se enfoca preferentemente al Departamento de Control Presupuestal, los resultados así obtenidos, confirman la idea de que lo más adecuado para efectuar la auditoría administrativa era considerar al Departamento de Control Presupuestal en su conjunto, esto debido a que su estructura administrativa es pequeña; situación que puede apreciarse en el organigrama departamental anexo, contando con un total de siete elementos: un jefe de departamento, cinco analistas y una secretaria. Asimismo, las funciones que tiene asignadas se encuentran estrechamente relacionadas, por lo que no es conveniente evaluarlas en forma independiente, debido a que una operación involucra desde su inicio y hasta su fin, a todos y cada uno de los elementos que integran el Departamento. Se consideró por estas razones, que era necesario evaluar la totalidad del Departamento, toda vez que de otra manera se corre el riesgo de llegar a conclusiones erróneas o incompletas.

En el desarrollo de la presente auditoría, no obstante que como se ha señalado se refiere únicamente al Departamento de Control Presupuestal, se hace mención a algunas otras áreas, aquellas que por las características del Departamento tienen relación con el mismo, lo que obliga a señalarlas, aún cuando este señalamiento nunca irá más allá de lo estrictamente necesario, puesto que hacerlo de otra forma, puede llevar la investigación a otros niveles, desvirtuando por tanto el objetivo final de la Auditoría.

### 3.2. Alcance en cuanto a Profundidad

Una vez desarrolladas las diversas actividades comprendidas dentro de la etapa de actividades previas a la planeación, fue posible contar con elementos de juicio suficientes para determinar, entre otros aspectos, las sintomáticas a priori y realizar con base en ellas, una evaluación de las funciones de la organización, para ello se establece el alcance siguiente :

Planear la implementación de acciones tendientes a generar las soluciones factibles a las causas de las posibles deficiencias determinadas, producto de la auditoría administrativa.

El alcance referido, implica cumplir en términos prepotentes los objetivos siguientes :

- Determinar el grado de eficiencia del Departamento de Control Presupuestal de una Dirección General de la Secretaría de Programación y Presupuesto.
- Determinar las causas de las sintomáticas a priori detectadas.
- Determinar las posibles soluciones a las deficiencias detectadas.
- Determinar la factibilidad de que las posibles soluciones sean llevadas a cabo.
- Seleccionar las soluciones factibles.
- Planear la implementación de las posibles soluciones.

Estos objetivos proporcionaron elementos de juicio suficientes que permitieron la elección del enfoque y metodología más apropiados a seguir para el cumplimiento óptimo de los mismos.

### 3.3. Enfoque y Metodología

Con el fin de contar con un marco teórico que sirviera de referencia para -- elegir el enfoque y la metodología más apropiados para la realización de -- esta auditoría, se realizó un estudio comparativo de las obras que diversos -- autores han escrito al respecto considerando el enfoque y metodologías que -- proponen, mismo que fue expuesto al inicio de esta investigación.

En el estudio realizado, se pudo detectar en términos generales, que los di -- versos autores coinciden en puntos importantes tales como : alcance, obje -- tivo, etc.; si bien es cierto que el lenguaje utilizado varía, también es -- cierto que en el fondo convergen en un mismo criterio con respecto a la im -- portancia de la evaluación de la administración. La posición de cada autor -- es válida así como las metodologías que proponen, las que pueden ser adapta -- bles a muy diversos casos.

Es conveniente considerar que para cada situación que se presente, se estima necesario tomar el enfoque y metodología que más se apeque a las necesidades del caso que se trate, de acuerdo a las características específicas del al -- cance en cuanto a la extensión y profundidad del estudio, esta elección no -- necesariamente debe tomar todo lo que al respecto un autor plantea, sino que es posible considerar a dos o más autores, a fin de lograr mejores resulta -- dos en el desarrollo de la auditoría administrativa.

Por las razones expuestas y considerando las sintomáticas a priori detecta -- das, así como el alcance en cuanto a extensión y profundidad de la investi -- gación, se pensó que lo más recomendable para evaluar la administración del -- área de estudio era a través de las etapas del Proceso Administrativo : Pla -- neación, Organización, Dirección y Control, y para ello se tomó como refe -- rencia el enfoque propuesto por el profesor Roberto Macías Pineda, conside -- rando dentro de lo que propone únicamente y en forma parcial las listas de -- comprobación que consideran a dicho proceso.

Para llevar a cabo la ejecución de la auditoría, se consideró la metodología del Diagnóstico por Funciones, con las adaptaciones realizadas por el profe -- sor Humberto Herrera Avila y que comprende las siguientes etapas :

- Localización de funciones
- Recopilación de datos

- Análisis factorial
- Análisis causal
- Matriz de limitaciones y causas
- Red de limitaciones
- Fijación de metas
- Planeación de acciones

Es importante aclarar que si bien la metodología seleccionada evalúa la administración a través de diez factores básicos, mismos que a continuación se indican, éstos van a ser sustituidos por las etapas del Proceso Administrativo.

#### Factores Sustituídos

#### Factores a Considerar

#### Etapas del Proceso Administrativo

- |                              |                |
|------------------------------|----------------|
| - Dirección                  | - Planeación   |
| - Productos y procesos       | - Organización |
| - Actividad productora       | - Dirección    |
| - Fuerza de trabajo          | - Control      |
| - Ventas y distribución      |                |
| - Financiamiento             |                |
| - Contabilidad y estadística |                |
| - Suministros                |                |
| - Medio Ambiente             |                |

Lo anterior obedeció a varias razones, dentro de las más importantes tenemos que el Diagnóstico por Funciones como tal, es aplicable preferentemente a empresas privadas con fines lucrativos, lo que no es el caso del área de estudio, ya que se trata de un organismo público. Asimismo, se consideró el hecho de que el Departamento de Control Presupuestal es muy reducido en cuanto al número del personal que lo integra, así como de las funciones que ahí se realizan, por tal motivo los factores que propone el método considerado, no se adaptaban a las necesidades del estudio, de ahí que se hayan sustituido por las etapas del proceso administrativo.

Un aspecto que no puede pasar por alto y que fue señalado dentro de las características generales del área de estudio, es la relación que existe entre el Departamento de Control Presupuestal y otros organismos, tales como Oficia-  
 lía Mayor, quien establece los lineamientos generales en materia presupuestal, situación que obliga a contemplar un factor adicional a los ya establecidos, el que se denominará :

- Medio Ambiente

Cabe aclarar que si bien este aspecto es contemplado dentro de los diez factores que señala el Diagnóstico por Funciones y que en esencia abarca el entorno de la empresa a auditar, en esta ocasión las perspectivas al considerarlo son diferentes, ya que se trata de un organismo público.

3.4. Desglose de Factores en Elementos, Componentes y Cuestionamientos .

Como se señaló anteriormente, la evaluación del Departamento de Control Presupuestal será a través de las etapas del Proceso Administrativo, las que a continuación se señalan, juntamente con el Medio Ambiente que se ha considerado como un factor adicional, y al mismo tiempo se presentan en términos generales los conceptos implícitos en cada uno de éstos.

Planeación :

Su evaluación es de suma importancia, ya que esta etapa es la base de toda actividad administrativa, en ella se establecen los objetivos de la organización y se fijan los diversos planes tales como : políticas, procedimientos, programas, etc. En caso de existir fallas en esta etapa, éstas pueden originar graves consecuencias a la institución.

Organización :

A través de esta etapa se define la estructura y con base en ella se diseñan las cartas de organización, se establecen los niveles jerárquicos, niveles de autoridad y se asignan responsabilidades, es decir, se considerarán los elementos indispensables para llevar a cabo los planes planeados en la etapa de la planeación .

Dirección :

La importancia de esta etapa radica en que a través de ella se realizará lo establecido en la etapa de planeación así como en la de organización-  
 utilizando para ello la comunicación, delegación de autoridad, toma de decisiones, coordinación de esfuerzos y recursos, capacitación y motivación, así como elementos que se requirieran en un momento dado.

### Control :

Lógicamente al ejecutar las etapas de planeación y organización a través de la Dirección se debe llevar un control, comparando los resultados que se están obteniendo contra los esperados. Para ello es necesario implantar medios de control, sistemas de información, normas de actuación y en general todos aquellos controles necesarios que permitieran introducir -- las medidas correctivas que procedan y así en todo caso modificar cada una de las etapas ya mencionadas.

Cabe aclarar que la división del Proceso Administrativo que aquí se hace, - obedece a fines prácticos para permitir una mayor comprensión y facilitar su evaluación, en virtud de que la estrecha relación que guardan sus etapas, - no permite una separación definitiva, ya que éstas forman parte de un sistema y al considerar solamente alguna o algunas de las etapas, se estarían - evaluando conceptos aislados de la administración y no la administración - en sí misma.

Como se señaló anteriormente, es necesario considerar un factor adicional, - el que a continuación se indica y que al igual que en las etapas anteriores, se presenta en términos generales los conceptos implícitos en éste:

### Medio Ambiente :

Es necesario estudiar al medio ambiente con el objeto de determinar la forma en la cual favorece o limita a la función sujeta a análisis. En esa virtud, el medio ambiente quedará definido por las demás áreas funcionales que, desde el enfoque de sistemas, proporcionan insumos al - - área a estudiar, tales como recursos humanos, materiales y financieros, información, normas, órdenes, etc., de tal suerte que, una vez definido el medio ambiente, se estará en posibilidad de conocer el grado de influencia negativa que ejerce sobre el área funcional.

Ahora bien, de acuerdo a la metodología considerada para llevar a cabo la - ejecución de la auditoría administrativa y con el propósito de manejar dentro de lo posible los mismos términos que ésta propone, tanto las etapas - del Proceso Administrativo como el Medio Ambiente se denominarán "Factor", - de tal manera que en lo sucesivo se hará referencia al :

- Factor Planeación
- Factor Organización
- Factor Dirección
- Factor Control
- Factor Medio Ambiente

Para efectuar una evaluación pormenorizada de cada factor, es necesario - realizar un desglose de éstos en elementos y éstos a su vez en componentes, mismos que fueron elaborados considerando por una parte las sintomáticas a

priori detectadas y por la otra todos aquellos conceptos que si bien no -- presentaron sintomática alguna, resulta importante considerarlos para tener así una visión integral del área de estudio.

A continuación se presenta una lista no limitativa de los elementos y componentes de cada factor a evaluar, así como los cuestionamientos que de éstos se desprenden y que servirán de guía para cada caso específico.

## FACTOR N° 1 PLANEACION

Elementos	Componentes y Cuestionamientos
1.1 Objetivos	<p data-bbox="431 683 808 710">1.1.1 Fijación de objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="518 749 860 776">- ¿Son claros y precisos?</li> <li data-bbox="518 794 834 821">- ¿Quién los establece?</li> <li data-bbox="518 838 1146 890">- ¿Qué criterios se siguen para su estable --- cimiento?</li> <li data-bbox="518 908 768 935">- ¿Están escritos?</li> <li data-bbox="518 952 755 979">- ¿Son flexibles?</li> <li data-bbox="518 996 1146 1049">- ¿Se logran con el máximo de eficacia y el -- mínimo de esfuerzo?</li> </ul> <p data-bbox="431 1108 892 1136">1.1.2 Jerarquización de objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="518 1174 1146 1226">- ¿Es establecida conforme a un orden priori - tario?</li> <li data-bbox="518 1244 821 1271">- ¿Quién la establece?</li> <li data-bbox="518 1288 1146 1340">- ¿Qué criterios se siguen para su estable --- cimiento?</li> <li data-bbox="518 1358 1146 1410">- ¿En qué grado contribuyen los objetivos --- subordinados al logro del objetivo general?</li> <li data-bbox="518 1427 729 1454">- ¿Es flexible?</li> </ul> <p data-bbox="431 1514 948 1541">1.1.3 Objetivos a corto y largo plazo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="518 1580 909 1607">- ¿Son lógicos y asequibles?</li> <li data-bbox="518 1624 1146 1676">- ¿Constituyen un plan básico de la organiza - ción?</li> <li data-bbox="518 1694 1123 1721">- ¿Existe una relación integral entre ellos?</li> <li data-bbox="518 1738 1146 1790">- ¿Qué criterios definen los objetivos a corto y largo plazo?</li> </ul>

## 1.1.4 Difusión de los objetivos

- ¿Los conoce el personal del departamento?
- ¿A través de qué medios son dados a conocer?
- ¿Sirven de guía para el personal?

## 1.1.5 Revisión de los objetivos

- ¿Son revisados?
- ¿Quién los revisa?
- ¿Con qué periodicidad?
- ¿Qué criterios se siguen para su revisión y--  
evaluación?
- ¿Se toman medidas correctivas?

## 1.2 Políticas

## 1.2.1 Fijación de políticas

- ¿Se han establecido políticas?
- ¿Contribuyen al logro de los objetivos?
- ¿Son flexibles?
- ¿Son consistentes?
- ¿Se han fijado políticas que sirvan de linea-  
miento a la planeación?
- ¿Están escritas?

## 1.2.2 Políticas generales y particulares

- ¿Se encuentran clasificadas las políticas?
- ¿Quién las clasifica?
- ¿Qué criterios se siguen para su clasifica---  
ción?
- ¿Existe congruencia entre las políticas par -  
ticulares con las generales?
- ¿Son consideradas para la toma de decisiones?

## 1.2.3 Difusión de políticas

- ¿Las conoce el personal del departamento?
- ¿A través de qué medios son dadas a conocer?
- ¿Sirven de guía para el personal?

#### 1.2.4 Revisión de políticas

- ¿Son revisadas?
- ¿Quién las revisa?
- ¿Con qué periodicidad?
- ¿Qué criterios se siguen para su revisión?
- ¿Se toman medidas correctivas?

### 1.3 Procedimientos

#### 1.3.1 Establecimiento de procedimientos

- ¿Existen procedimientos?
- ¿Quién los establece?
- ¿Mantienen una secuencia lógica de las actividades que señalan?
- ¿Se encuentran por escrito?
- ¿Son formales?
- ¿Están encaminados al logro de los objetivos?
- ¿Están acordes con las políticas establecidas?
- ¿Son flexibles?

#### 1.3.2 Manual de procedimientos

- ¿Existe un manual de procedimientos?
- ¿Contempla la situación actual del departamento?
- ¿El personal tiene acceso a éste?
- ¿Es revisado?

#### 1.3.3 Actualización de los procedimientos

- ¿Son revisados?
- ¿Quién los revisa y actualiza?
- ¿Con qué periodicidad?
- ¿Qué criterios se siguen para su revisión?

#### 1.3.4 Difusión de los procedimientos

- ¿Los conoce el personal del departamento?
- ¿Se encuentran disponibles para aquellas ---- personas que deban seguirlos?
- ¿Representan una guía para el desarrollo de-- las actividades?

### 1.4 Programas

#### 1.4.1 Establecimiento de programas

- ¿Con qué tipo de programas se cuenta?
- ¿Están encaminados al logro de los objetivos?
- ¿Son acordes a las políticas establecidas?
- ¿Para qué tiempo se han formulado?
- ¿Se establecen presupuestos?
- ¿Qué tipo de presupuestos?
- ¿Participan los subordinados en el estable -- cimiento de los programas?
- ¿Se cuenta con el apoyo necesario de las auto -- ridades para cumplir con los programas?

#### 1.4.2 Programas parciales y totales

- ¿Existe congruencia entre los programas par-- ciales y totales?
- ¿Sirven de apoyo a la planeación?

#### 1.4.3 Difusión de los programas

- ¿Los conoce el personal directamente invo --- lucrado?
- ¿Marcan directrices para el desarrollo de las actividades?

#### 1.4.4 Revisión de los programas

- ¿Son revisados?
- ¿Quién los revisa?
- ¿Con qué periodicidad?
- ¿Se realizan revisiones parciales de los -- programas?

- ¿ Se realizan revisiones parciales de los pre supuestos?
- ¿ Qué criterios se siguen para su revisión y evaluación ?
- ¿ Se toman medidas correctivas ?

## FACTOR N°2 ORGANIZACION

### Elementos

### Componentes y Cuestionamientos

#### 2.1 Determinación de funciones

##### 2.1.1 Definición de funciones

- ¿ Se encuentran claramente definidas las fun ciones?
- ¿ Se encuentran por escrito?
- ¿ Quién las define?
- ¿ Contribuyen al logro de los objetivos?
- ¿ Son congruentes con los planes ?
- ¿ Se establecen tiempos de ejecución?
- ¿ Se establecen métodos que permitan la con tinuidad de las funciones?

##### 2.1.2 División de funciones

- ¿ Se cuenta con una división clara de las fun ciones
- ¿ Contribuyen al logro de los objetivos?
- ¿ Favorece la eficiencia?
- ¿ El agrupamiento de las funciones existen - tes es igual a la realización de éstas?
- ¿ Existe un equilibrio en la división de fun ciones?
- ¿ Cada trabajador tiene asignadas funciones- específicas?

##### 2.1.3 Difusión de funciones

- ¿ Conoce el personal claramente las funcio - nes que debe desempeñar ?
- ¿ Cuenta el personal con una descripción cla ra de sus funciones ?
- ¿ Le orienta y guía para el desarrollo de sus actividades?

## 2.1.4 Cumplimiento de funciones

- ¿ El personal cumple con las funciones asignadas ?
- ¿ En qué grado se cumplen de acuerdo al tiempo asignado ?

## 2.1.5 Revisión de las funciones

- ¿ Se revisan ?
- ¿ Quién las revisa ?
- ¿ Con qué periodicidad?
- ¿ Es considerada la opinión de quienes las ejecutan ?
- ¿ Qué criterios se siguen para su revisión ?

## 2.2. Niveles Jerárquicos

## 2.2.1 Determinación de niveles jerárquicos

- ¿ Se encuentran claramente determinados?
- ¿ Cuántos niveles jerárquicos existen?
- ¿ Contribuyen al cumplimiento de los objetivos?
- ¿ Permiten un control adecuado de las funciones ?
- ¿ Existe un equilibrio de los tramos de control para cada nivel ?

## 2.2.2 Reconocimiento y aceptación de los niveles jerárquicos

- ¿ En qué medida son reconocidos y aceptados?
- ¿ Se respetan en orden descendente ?
- ¿ Se respetan en orden ascendente?
- ¿ Son asignados los niveles jerárquicos conforme a la importancia de las funciones?
- ¿ Reconoce el personal la importancia de su nivel jerárquico en relación a la estructura ?

## 2.3. Niveles de Autoridad y responsabilidad

## 2.3.1 Definición de autoridad y responsabilidad

- ¿ Se encuentran claramente definidos los niveles de autoridad y responsabilidad?
- ¿ Se encuentran por escrito?
- ¿ Quién determina el grado de autoridad y responsabilidad de cada nivel ?

- ¿ Qué criterios se siguen para su determinación?
- ¿ Contribuyen al cumplimiento de los objetivos ?
- ¿ Existe equilibrio entre la autoridad delegada y la responsabilidad exigida?

#### 2.3.2 Difusión de autoridad y responsabilidad?

- ¿ El personal conoce el grado de autoridad de su jefe ?
- ¿ Se reconoce la autoridad del jefe ?
- ¿ El personal conoce su grado de autoridad y responsabilidad ?
- ¿ A través de qué medios son dados a conocer?

#### 2.3.3. Revisión de los niveles de autoridad y responsabilidad .

- ¿ Son revisados ?
- ¿ Quién los revisa ?
- ¿ Con qué periodicidad ?
- ¿ Qué criterios se siguen para su revisión ?
- ¿ Se ejerce la autoridad y responsabilidad de acuerdo a lo establecido ?

### 2.4. Estructura Administrativa

#### 2.4.1 Organigrama estructural

- ¿ Se cuenta con un organigrama del departamento ?
- ¿ Quién lo elabora ?
- ¿ Muestra realmente la estructura actual del departamento ?
- ¿ Contribuye al logro de los objetivos?
- ¿ Es claro ?
- ¿ Precisa los canales de comunicación ?
- ¿ Están claramente definidas las líneas de autoridad ?
- ¿ Están marcados claramente los niveles jerárquicos ?

## 2.4.2 Organigrama funcional

- ¿ Se cuenta con un organigrama funcional?
- ¿ Quién lo establece ?
- ¿ Determina una división clara de las funciones?
- ¿ Muestra la situación actual de las funciones del departamento ?

## 2.4.3. Difusión de los organigramas

- ¿ Conoce el personal del departamento los organigramas ?
- ¿ Sirven para identificar los niveles que indican ?
- ¿ El personal tiene acceso a ellos?

## 2.4.4 Revisión de los organigramas

- ¿ Son revisados ?
- ¿ Quién los revisa ?
- ¿ En el momento que hay un cambio se manifiesta en el organigrama ?

## 2.5. Manual de Organización

## 2.5.1 Establecimiento del manual de organización

- ¿ Existe un manual de organización ?
- ¿ Quién lo elabora ?
- ¿ Contempla la situación actual del Departamento ?
- ¿ Es suficientemente explícito en los puntos que contempla ?

## 2.5.2 Difusión del manual de organización

- ¿ Lo conoce el personal ?
- ¿ A través de qué medios son dados a conocer?
- ¿ Sirven de guía al personal ?
- ¿ El personal tiene acceso a éste ?

## 2.5.3 Revisión del manual de organización

- ¿ Es revisado ?
- ¿ Quién lo revisa ?
- ¿ Con qué periodicidad ?
- ¿ Qué criterios se siguen para su revisión?

- ¿ En el momento que hay un cambio es considerado ?

## FACTOR N° 3 DIRECCION

Elementos	Componentes y Cuestionamientos
3.1. Comunicación	<p>3.1.1. Formal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿ En qué grado se cumple de acuerdo a los <u>ca</u>nales de comunicación establecidos ?</li> <li>- ¿ En qué medida contribuye al logro de los <u>objetivos</u> ?</li> <li>- ¿ Es fluida ?</li> <li>- ¿ Es eficiente ?</li> </ul> <p>3.1.2 Informal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿ Se fomenta la comunicación informal ?</li> <li>- ¿ En qué grado se fomenta ?</li> <li>- ¿ De qué manera se fomenta ?</li> <li>- ¿ En qué grado contribuye a las buenas <u>rela</u>ciones interpersonales ?</li> <li>- ¿ Se canaliza para el logro de los <u>objeti</u>-vos ?</li> </ul> <p>3.1.3 Medios de Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿ Qué medios de comunicación existen ?</li> <li>- ¿ Son los adecuados ?</li> <li>- ¿ Son claros y precisos ?</li> <li>- ¿ Son oportunos ?</li> <li>- ¿ Quién los establece ?</li> <li>- ¿ Bajo qué criterios ?</li> </ul>
3.2. Delegación de Autoridad	<p>3.2.1. Determinación de la delegación de autoridad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿ En qué grado se delega autoridad ?</li> <li>- ¿ Se realiza una delegación de autoridad <u>es</u>pecífica ?</li> <li>- ¿ El grado de autoridad delegada es acorde <u>al</u> nivel jerárquico ?</li> <li>- ¿ El grado de autoridad delegada es <u>propor</u>cional al grado de responsabilidad exigida ?</li> </ul>

- ¿ La delegación de autoridad contribuye al logro de los objetivos ?

### 3.2.2. Cumplimiento de la delegación de autoridad

- ¿ Conoce el personal su ámbito de autoridad
- ¿ En qué grado se cumple con la autoridad delegada ?
- ¿ Responden los subordinados ante un solo superior ?

## 3.3. Toma de decisiones

### 3.3.1. Ambito de la toma de decisiones

- ¿ Conocen los jefes su ámbito de decisiones ?
- ¿ La toma de decisiones se lleva a cabo de acuerdo al nivel jerárquico ?
- ¿ La centralización de la toma de decisiones es acorde a la importancia de éstas ?

### 3.3.2. Criterios para la toma de decisiones

- ¿ Qué criterios se siguen para la toma de decisiones ?
- ¿ Son adecuados ?
- ¿ Son consistentes ?
- ¿ Se considera la información necesaria para la toma de decisiones ?
- ¿ En qué grado se considera la experiencia para la toma de decisiones ?
- ¿ Contribuyen al logro de los objetivos ?

### 3.3.3. Oportunidad y revisión de la toma de decisiones

- ¿ Las decisiones se toman en su oportunidad ?
- ¿ Son desarrolladas de acuerdo a lo establecido ?
- ¿ En qué grado satisfacen las decisiones el motivo de su origen ?

## 3.4. Desarrollo

### 3.4.1. Programa de desarrollo

- ¿ Existen programas de desarrollo ?
- ¿ Quién los elabora ?

- ¿ Bajo qué criterios ?
- ¿ Contribuyen a un mejor desarrollo del personal ?
- ¿ Están encaminados al cumplimiento de los objetivos ?

#### 3.4.2. Difusión de los programas de desarrollo

- ¿ Los conoce el personal ?
- ¿ Qué medios se utilizan para darlos a cono-cer ?
- ¿ Fomentan en el personal su deseo de supera-ción ?.

#### 3.4.3. Cumplimiento

- ¿ Se cumple con los programas de desarrollo - establecidos ?
- ¿ Se otorgan facilidades al personal ?

#### 3.4.4. Evaluación

- ¿ Se evalúan los resultados obtenidos ?
- ¿ Quién los evalúa ?
- ¿ Qué criterios se siguen para su evaluación ?
- ¿ Qué medidas se toman ?
- ¿ Cumple con los objetivos para los que fue - ron creados ?

### 3.5. Motivación

#### 3.5.1. Técnicas motivacionales

- ¿ Qué técnicas motivacionales se aplican ?
- ¿ Son adecuadas ?
- ¿ Son permanentes ?
- ¿ Quién los establece ?
- ¿ Bajo qué criterios ?
- ¿ Canaliza el comportamiento al logro de los-objetivos ?

#### 3.5.2. Difusión

- ¿ Las conoce el personal ?
- ¿ A través de qué medios se dan a conocer ?

#### 3.5.3. Cumplimiento

- ¿ Se cumplen ?

- ¿ En qué grado se cumplen de acuerdo a lo establecido ?

#### 3.5.4. Resultados

- ¿ Se evalúan los resultados ?
- ¿ Quién los evalúa ?
- ¿ Qué criterios se siguen para su evaluación?
- ¿ Qué medidas correctivas se toman ?

### 3.6. Coordinación

#### 3.6.1. Criterios

- ¿ Qué criterios se siguen para la armonización de los recursos ?
- ¿ Son los adecuados ?
- ¿ Quién los lleva a cabo ?
- ¿ Contribuyen al cumplimiento de los objetivos ?

#### 3.6.2. Cumplimiento de los criterios

- ¿ En qué grado se cumple con los criterios establecidos ?
- ¿ Contribuyen a una mejor armonización de los recursos ?
- ¿ Existe armonía entre el jefe del departamento y su subordinados ?

#### 3.6.3. Revisión

- ¿ Se revisa el cumplimiento de los criterios establecidos ?
- ¿ Bajo qué criterios se revisan ?
- ¿ Quién los revisa ?
- ¿ Qué medidas correctivas se toman ?
- ¿ En qué grado estas medidas correctivas fomentan la coordinación ?

### FACTOR N°4 CONTROL

#### Elementos

#### Componentes y Cuestionamientos

#### 4.1. Medios de Control

##### 4.1.1. Establecimiento de los medios de control

- ¿ Qué medios de control se han establecido ?

- ¿ Quién los establece ?
- ¿ Bajo qué criterios ?
- ¿ Son los adecuados ?
- ¿ Contribuyen al logro de los objetivos ?
- ¿ Son flexibles ?
- ¿ Justifican su costo ?

#### 4.1.2. Difusión de los medios de control

- ¿ Conoce el personal los medios de control es tablecidos ?
- ¿ A través de qué medios se dan a conocer ?
- ¿ Se conoce la importancia y repercusión de éstos ?
- ¿ Son claros y precisos ?

#### 4.1.3. Cumplimiento

- ¿ En qué grado se cumple con los medios de control establecidos ?
- ¿ Refleja el grado de entendimiento que de ellos se tiene ?

#### 4.1.4. Revisión

- ¿ Se revisan los medios de control estableci- dos ?
- ¿ Quién los revisa ?
- ¿ Bajo qué criterios ?
- ¿ Con qué periodicidad ?

#### 4.1.5. Información como medio de control

- ¿ Está determinado el ámbito de la informa- ción ?
- ¿ La información se proporciona en forma opor- tuna ?
- ¿ Es clara y precisa ?
- ¿ Es confiable ?
- ¿ Se reconoce su importancia y repercusión ?
- ¿ Es considerada para la toma de decisiones ?

## 4.2. Normas de Actuación

## 4.2.1. Establecimiento de normas de actuación

- ¿ Qué normas de actuación se han establecido?
- ¿ Quién las establece ?
- ¿ Bajo qué criterios ?
- ¿ Son claras y precisas ?
- ¿ Son lo suficientemente flexibles para seguir siendo efectivas cuando fallan los planes ?

## 4.2.2. Cumplimiento

- ¿ En qué grado reflejan los planes establecidos ?
- ¿ En qué grado están acordes con la estructura de la organización ?
- ¿ Las desviaciones detectadas se informan a los niveles superiores ?

## 4.2.3. Revisión

- ¿ Se revisan las normas de actuación establecidas ?
- ¿ Quién las revisa ?
- ¿ Bajo qué criterios ?
- ¿ Con qué periodicidad ?

## 4.3. Medición de resultados

## 4.3.1. Criterios

- ¿ Qué criterios se siguen para la medición de resultados ?
- ¿ Se basan en los planes ?
- ¿ Quién los establece ?
- ¿ Son los adecuados ?

## 4.3.2. Cumplimiento

- ¿ En qué grado se cumple con la medición de resultados ?
- ¿ Las desviaciones detectadas se informan a los niveles superiores ?
- ¿ Se revisa el cumplimiento de la medición de resultados ?
- ¿ Quién los revisa ?
- ¿ Bajo qué criterios ?

#### 4.4. Medidas Correctivas

##### 4.4.1. Establecimiento

- ¿ Se establecen medidas correctivas ?
- ¿ Quién las establece ?
- ¿ Bajo qué criterios ?
- ¿ Se consideran las desviaciones detectadas ?
- ¿ Contribuyen al logro de los objetivos ?
- ¿ Corrigen desviaciones ?

##### 4.4.2. Difusión de las medidas correctivas

- ¿ Las conoce el personal directamente involucrado ?
- ¿ A través de que medios son dadas a conocer ?
- ¿ Conoce el personal la importancia y repercusión de éstas ?
- ¿ Son claras y precisas ?

##### 4.4.3. Implantación de las medidas correctivas

- ¿ Se toman medidas para corregir las desviaciones de los planes por medio de la planeación, organización, dirección y control ?
- ¿ Quién lleva a cabo la ejecución de las medidas correctivas ?
- ¿ En qué grado se cumplen ?
- ¿ Las desviaciones detectadas se informan a los niveles superiores ?
- ¿ Se implantan oportunamente las medidas correctivas ?

### FACTOR N°5 MEDIO AMBIENTE

#### Elementos

#### Componentes y Cuestionamientos

##### 5.1. Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto .

##### 5.1.1. Recursos financieros

- ¿ Qué lineamientos se siguen para requerir los recursos financieros ?
- ¿ Se proporcionan oportunamente ?
- ¿ De qué manera se otorgan ?
- ¿ En qué grado cubren los gastos de la Dirección ?

5.1.2. Lineamientos de ejecución

- ¿ Son claros y precisos ?
- ¿ Son flexibles ?
- ¿ Están por escrito ?
- ¿ Sirven de guía en el desarrollo de las actividades del departamento ?

5.1.3. Formatos

- ¿ Establece formatos ?
- ¿ Qué tipo de formatos establece ?
- ¿ Permiten la fluidez de los trámites ?
- ¿ Su diseño es funcional ?
- ¿ Existen instructivos para el llenado de formatos ?
- ¿ Son claros y precisos ?

5.2. Subdirección Administrativa

5.2.1. Lineamientos administrativos

- ¿ Ha establecido lineamientos administrativos ?
- ¿ Qué lineamientos ha establecido ?
- ¿ Son claros y precisos ?
- ¿ Son flexibles ?
- ¿ Se encuentran por escrito ?
- ¿ Cómo los da a conocer ?
- ¿ Sirven de guía para el cumplimiento del objetivo del Departamento de Control Presupuestal ?

5.2.2. Autoridad y responsabilidad

- ¿ Qué grado de autoridad se ha delegado a la jefatura del departamento ?
- ¿ Es acorde a las funciones que competen al departamento ?
- ¿ Es proporcional al grado de responsabilidad exigida ?
- ¿ Se encuentra plasmada por escrito ?
- ¿ Es respetada ?

5.2.3. Recursos

- ¿ Qué criterios se han establecido en el requerimiento de los recursos ?

- ¿ Los criterios que se siguen son congruentes - con las necesidades del departamento ?
- ¿ Son dados a conocer ?
- ¿ Se cumplen de acuerdo a lo establecido ?

5.3. Departamento de Recursos Materiales

5.3.1. Mobiliario y equipo

- ¿ Qué lineamientos se siguen para su requerimiento ?
- ¿ Se proporcionan oportunamente ?
- ¿ Se proporcionan en la cantidad y calidad requeridas ?

5.3.2. Papelería

- ¿ Qué lineamientos se siguen para su requerimiento ?
- ¿ Se proporcionan oportunamente ?
- ¿ Se proporcionan en la cantidad y calidad requerida ?

5.3.3. Mantenimiento

- ¿ Se cuenta con un mantenimiento permanente ?
- ¿ Con qué periodicidad se realiza ?
- ¿ La periodicidad con que se proporciona es la adecuada ?
- ¿ Qué lineamientos se siguen para solicitar los servicios de mantenimiento ?
- ¿ Se proporcionan oportunamente ?
- ¿ Se proporcionan en la calidad requerida ?

5.4. Departamento de Recursos Humanos

5.4.1. Personal

- ¿ Qué lineamiento se siguen para requerir personal ?
- ¿ Se proporcionan oportunamente ?
- ¿ Satisfacen las necesidades del puesto ?

5.4.2. Capacitación

- ¿ Con qué planes de capacitación se cuenta ?
- ¿ Satisfacen las necesidades del departamento ?
- ¿ Se da para todos los niveles ?
- ¿ Se programa para ser impartida en horas laborales ?
- ¿ Contribuyen al cumplimiento de los objetivos ?

## 5.4.3. Incentivos

- ¿ Con qué tipo de incentivos se cuenta ?
- ¿ Se da para todos los niveles ?
- ¿ Representan un estímulo para el personal ?
- ¿ Se cumplen ?

## 5.4.4. Sueldos y salarios

- ¿ Existe un tabulador de sueldos
- ¿ Los sueldos asignados a los puestos corres  
ponden a los fijados en el tabulador ?
- ¿ Los niveles de sueldo fijados en el tabula  
dor son proporcionales ?

## 5.4.5. Prestaciones

- ¿ Con qué tipo de prestaciones se cuenta ?
- ¿ Se da información respecto a las prestacio  
nes ?

Es importante mencionar que por la naturaleza de los factores a evaluar, se llegará en ocasiones a valores escalares, a través de la aplicación de cier  
tas técnicas tales como : porcentajes, promedios, etc., sin embargo habrá -  
otros que permitan un valor nominal exclusivamente .

Indudablemente lo anterior representa un problema, ya que no permite una -  
evaluación integral de valores por la dificultad de conjugar el escalar con  
el nominal ( por ejemplo : 7 + bien = ? ), por tal motivo es conveniente -  
formular una tabla de conversión que permita asignar equivalencias escalares  
a valores nominales y así manejar resultados homogéneos. A continuación se  
presenta la tabla de conversión que se utilizará :

VALOR CUALITATIVO	VALOR ESCALAR
BUENO	80 a 100
REGULAR	50 a 79
MALO	1 a 49
INEXISTENTE	0

Como se puede observar, la tabla a utilizar tiene una amplitud de cuatro -  
grados, mismos que representan el total de los conceptos a considerarse pa  
ra la evaluación de cada factor, a través de sus elementos y componentes, -  
De tal suerte que al sancionar cada cuestionamiento éste pueda tener un va  
lor escalar entre 0 y 100. Por ejemplo :

El analista parte de una apreciación nominal del cuestionamiento,  
teniendo la libertad de asignar un valor escalar que pueda caer -  
dentro del intervalo que cada grado ofrece.

De esa forma será posible cuantificar de una manera integral y homogénea la  
situación real de la organización objeto de estudio .

### 3.5. Lineamientos de ejecución

Para dar inicio al programa de ejecución de la auditoría administrativa, es necesario contar con un panorama general de los aspectos que se pretenden -- cubrir en las etapas que lo integran conforme al enfoque y metodología ---- seleccionados : Localización de factores, Recopilación de datos, Análisis -- factorial, Análisis causal, Matriz de limitaciones y causas, Fijación de --- metas y Planeación de acciones. A continuación se señalan las etapas antes -- mencionadas, indicando las actividades que es necesario realizar para que -- cada una de ellas se pueda cumplir :

#### Localización de factores :

Esta etapa consiste básicamente en localizar en qué áreas funcionales de las que integran el Departamento de Control Presupuestal se ejercen los factores considerados en este estudio. Para lograrlo es necesario asignar un número - clave a cada factor a evaluar, mismo que se señala a continuación :

Número Clave	Factor
1	Planeación
2	Organización
3	Dirección
4	Control
5	Medio Ambiente

Para hacer la localización referida, es necesario contar con un organigrama del departamento objeto de estudio, y así determinar el área o áreas específicas donde se ejecutan dichos factores, con el propósito de determinar --- cuál es su distribución en la organización, así como dónde se ubica el problema y recurrir al área que corresponda para obtener la información necesaria.

Se debe señalar que los números clave asignados a cada uno de los factores, -- serán los mismos que se utilizarán en todas y cada una de las etapas subse -- cuentes.

## Recopilación de datos

Consiste en recabar la información necesaria para conocer las actividades - que se desarrollan en el área de estudio, a fin de estar en posibilidad de emitir un juicio que permita evaluar los factores considerados, de tal forma que para cumplir con esta etapa, es indispensable determinar en primer lugar, las técnicas que permitirán recabar la información requerida.

### - Investigación documental :

Se obtendrá información de diversos documentos tales como :

- Manuales
- Formas impresas
- Registros
- Estados financieros
- Informes
- En los casos que sea necesario se solicitarán copias de los diversos documentos ya mencionados .

### - Entrevistas

A fin de obtener información de las personas enteradas de la situación vigente así como confirmar y/o aclarar la información obtenida por otros medios, dentro de los aspectos que se pretenden considerar se tienen :

- Funciones
- Relaciones formales de trabajo
- Relaciones informales de trabajo, etc.

### - Observación

Será una observación directa de las diversas funciones que se realizan dentro del departamento, tales como :

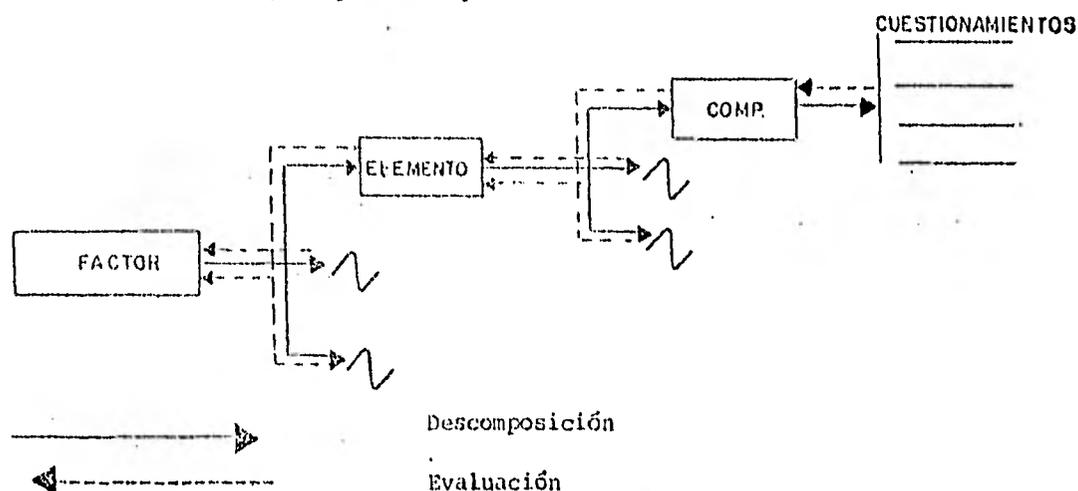
- Operaciones
- Trámites
- Rutinas establecidas, etc.

Cabe señalar que la recopilación de datos para llevar a cabo la auditoría-administrativa, se hará en base a los cuestionamientos desarrollados en la descomposición de los factores en elementos, componentes y cuestionamientos y, de acuerdo a su naturaleza deben resolverse a través de la utilización parcial o total de las técnicas indicadas. Por otra parte no se descarta la posibilidad de recurrir en un momento dado a la utilización de otras técnicas que permitan la obtención de información complementaria .

## Análisis Factorial :

Consiste en determinar el grado de influencia de cada uno de los factores -- considerados : Planeación, Organización, Dirección, Control y Medio Ambiente, ello a través de la valorización de sus elementos y componentes, mismos que fueron previamente determinados.

Con el propósito de mostrar en forma esquemática la mecánica de evaluación, se presenta a continuación un diagrama que contempla la descomposición del factor en elementos, componentes y cuestionamientos :



Como se puede observar, la descomposición es de izquierda a derecha, sin embargo la evaluación se hará en sentido contrario ( de derecha a izquierda) de tal manera que se iniciará con los cuestionamientos, los que después de un análisis de relación entre los resultados obtenidos y mediante un juicio integrador se determinará el desempeño de los componentes, de sus resultados y siguiendo el mismo criterio integrador, se emitirá el juicio nominal sobre el desempeño de los elementos, debiendo asignar el escalar que le corresponda, los que al considerarse integralmente permitirán evaluar al factor que se trate.

Es importante señalar que la evaluación referida será representada mediante valores nominales considerando para ello los métodos y la tabla de conversión que con anterioridad se han señalado. A su vez, para presentar en forma integral la evaluación de cada factor se aplicará el cuadro de " Análisis Factorial " que considerará los elementos que lo constituyen. A continuación se presenta el mencionado cuadro, así como los datos que contendrá :

## ANALISIS FACTORIAL

FACTOR: \_\_\_\_\_ (1)

No.	ELEMENTOS	PONDERACION			
		BIEN (b)	REGULAR (r)	MAL (m)	INEX (i)
(2)	(3)	(4)	(4)	(4)	(4)
(6)	SUMA	(5)	(5)	(5)	(5)

- 1 Nombre del factor a evaluar.
- 2 Número clave de los elementos que integran el factor.
- 3 Nombre de cada uno de los elementos.
- 4 Valor de cada elemento de acuerdo a la tabla de conversión. Es importante señalar que para el cálculo de la eficiencia, los valores de dicha tabla se manejarán en porcentajes.
- 5 Suma de los porcentajes de cada columna.
- 6 Total de elementos considerados.

Una vez que se hayan determinado las sumas de las columnas N°4, se procederá a calcular la eficiencia del factor a través de la siguiente fórmula :

$$E = \frac{\sum b + r + m}{n}$$

Donde :

- E = Grado de eficiencia del factor  
 $\sum$  = Sumatoria  
 b = Total de porcentajes  
 r = Total de porcentajes  
 m = Total de porcentajes  
 n = Total de elementos

De esta manera será posible conocer nominalmente el grado de eficiencia del factor evaluado a través de los elementos que lo constituyen.

### Análisis Causal :

En esta etapa se pretende determinar las causas por las cuales el desempeño de los elementos no es bueno, para ello se tomarán del Cuadro de "Análisis-Factorial" todos aquellos elementos cuya eficiencia haya sido determinada - como regular, mala o inexistente.

Las causas del desempeño insuficiente de los elementos de cada factor, se -- rán buscadas en los demás factores e inclusive en el factor mismo cuando -- así proceda. Es importante señalar además, que las causas del desempeño in -- suficiente de cada elemento pueden estar contenidas en más de un factor.

El análisis referido, se hará mediante el cuadro de "Análisis Causal" pre-- sentándose únicamente el de los factores de Planeación, Organización, Di -- rección y Control, excluyéndose en este caso el análisis causal del factor-Medio Ambiente dado que por su naturaleza, siempre se limita a sí mismo. -- A continuación se presenta el referido cuadro, así como los datos que. --- contiene.

ANALISIS CAUSAL

FACTOR: (1)

No.	PONDERACION	No. CLAVE DE CADA FACTOR				
		1	2	3	4	5
(2)	(3)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)
Suma	TOTAL de Causas: (6)	(5)	(5)	(5)	(5)	(5)

- 1 Factor sujeto a análisis.
- 2 Número clave de los elementos que integran el factor cuyo rendimiento haya sido insuficiente.
- 3 Se anotará cualitativamente la ponderación de cada elemento conforme al cuadro de análisis factorial.
- 4 Para cada uno de los elementos considerados se buscará la causa de su desempeño insuficiente en los factores, anotando una cruz (X) en el factor o factores que se determine la causa de su deficiencia.
- 5 Se determinará la suma de causas que motivan cada uno de los factores.
- 6 Sumatoria del punto N°5.

Finalmente, para determinar el porcentaje de influencia negativa que ejercen los factores sobre el factor sujeto al análisis causal, en relación al cienpor ciento de la limitación total acusada, se calculará de la forma siguiente :

$$\% \text{ de limitación ejercida}^* = \frac{\text{Suma de causas}^*}{\text{Total de causas}}$$

El porcentaje de limitación ejercida por cada factor, se deberá calcular en todas aquellas columnas que muestren causas.

De esta manera será posible conocer de forma integral el porcentaje de limitación que ejercen los factores al factor que se esté considerando.

#### Matriz de Limitaciones y Causas :

En esta etapa, se pretende representar en forma interdependiente la eficiencia, deficiencia y causas del desempeño de los factores considerados en esta auditoría. Su representación será mediante la "Matriz de Limitaciones y Causas" en la que se considerarán dos partes : una de Porcentajes Absolutos y la otra de Porcentajes Relativos.

La Matriz se construirá de renglones, los que serán uno por cada factor : -- Planeación, Organización, Dirección, Control y Medio Ambiente, así como de columnas, las que indicarán los mismos factores que se han señalado, la ---- Eficiencia (E) y Deficiencias (D) de cada factor respectivamente.

Es conveniente señalar además, que en la parte de porcentajes absolutos, los factores de las columnas indicarán el porcentaje de limitación que ejercen -- sobre los factores de los renglones; de tal forma que la Matriz de Limitaciones y Causas se representará de la siguiente forma, y contendrá los datos a continuación señalados :

## MATRIZ DE LIMITACIONES Y CAUSAS

E	F	PORCENTAJES ABSOLUTOS					D	F	PORCENTAJES RELATIVOS				
		1*	2*	3*	4*	5*			1*	2*	3*	4*	5*
(1)	1*	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(3)	1*	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)
	2*							2*					
	3*							3*					
	4*							4*					
	5*							5*					
SUMA									(5)	(5)	(5)	(5)	(5)
% de Influencia									(6)	(6)	(6)	(6)	(6)

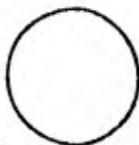
- 1 Se representará el escalár de la eficiencia de cada factor, previamente determinada en el análisis factorial.
- 2 Por cada columna se anotará el porcentaje de influencia negativa que ejercen sobre los factores de los renglones determinados previamente en el análisis causal.
- 3 Se anotará la deficiencia de cada factor la que será determinada de la siguiente forma :
 
$$D = 1 - E$$
 Donde :
  - D = Escalar del grado de deficiencia
  - 1 = Unidad (grado máximo de eficiencia)
  - E = Valor escalar que determina el grado de eficiencia de cada factor considerado (tomado de la columna "E" de Porcentajes Absolutos).
- 4 Se anotará el producto resultante de multiplicar : el escalár de cada una de las deficiencias de la columna "D" por cada uno de los porcentajes absolutos determinados.
- 5 Se determinarán las sumas de los porcentajes de cada una de las columnas, así como el total de éstas.

- 6 Mediante regla de tres se determinará que factor ejerce una influencia más negativa hacia los demás factores.

Concluida esta etapa, se contará con un panorama integral de las eficiencias, deficiencias e interrelación de las mismas, pudiendo llegar a determinar en un primer instante cuál es el factor que ejerce mayor influencia negativa --- hacia los demás.

### Red de Limitaciones :

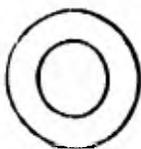
En base a la información obtenida en la Matriz de Limitaciones y Causas, y -- considerando la parte de porcentajes relativos, se procederá a construir la -- "Red de Limitaciones", la cual se hará de acuerdo a los lineamientos siguientes :



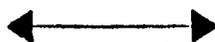
Cada círculo representará un factor y al centro de --- éste se anotará el número clave del factor al que --- represente.



Indicará el sentido de la limitación.



El doble círculo en el factor que lo contenga indica-- rá que el factor se limita a sí mismo.



Indicará que los factores se limitan mutuamente.

La importancia de la Red de Limitaciones es que a través de ella, se detectan círculos viciosos, series, limitaciones más perjudiciales y todas las limitaciones que se dan entre los factores. Asimismo, permite jerarquizar medidas -- correctivas al mostrar la problemática interrelativa acusada entre los fac -- tores, de tal suerte que muestra en forma evidente las acciones prioritarias -- a ejercer.

Con el propósito de normar el criterio de lo que hasta este momento se ha con -- siderado, es necesario considerar los principios que se señalan a continua -- ción.

### Principio del Factor Limitante

"Un factor desempeñado poco eficientemente limitará el rendimiento y la productividad de otros factores, así como el resultado final de la operación --- de la empresa", 20\*

"De este principio se deriva la "Ley del Barril". La capacidad máxima del -- barril no estará dada por la altura promedio de las tablas, sino por la altura de la tabla más corta". 21\* Es decir, la eficiencia de la organización está dada por el factor menos eficiente y no por el promedio de la eficiencia de los factores. El criterio a seguir en el cumplimiento de este principio -- es : Mejorar dentro de lo posible, los factores que limitan el mayor número -- de factores; con el propósito de lograr un beneficio en los factores limita -- dos por éste.

### Principio del Factor Limitado

"Deberá considerarse poco productivo todo esfuerzo adicional que se emplee -- en un factor con la intención de mejorar su rendimiento, si antes no se eli -- miran los obstáculos que otros factores le anteponen en el camino de su ---- objetivo". 22\* El criterio a seguir en el cumplimiento de este principio es: No intentar mejorar un factor sin antes eliminar las limitaciones que ejercen los demás factores sobre él.

### Principio de los Círculos Viciosos en la Limitación de los Factores

"Se constituye un círculo vicioso cuando dos o más factores se limitan uno a -- continuación del otro y el último de la cadena limita al primero ejemplo : -- el primer factor limita al segundo, el segundo al tercero y este último al -- primero". 23\* El criterio a seguir para el cumplimiento de este principio -- es: La acción estará encaminada a romper el eslabón más débil, es decir en el que la causa de la limitación sea la más fácil de eliminar. 24\* Y será --- aquélla cuya solución requiera del menor uso de recursos. Al romper el círcu -- lo vicioso pueden suceder dos cosas :

- 
- 20\* Diagnóstico por Funciones; CENAPRO, ( México, marzo de 1967) pag.31  
 21\* Ibid. Pág. 32  
 22\* Ibid. Pág. 34  
 23\* Ibid. Pág. 35  
 24\* Ibid. Pág. 36

- Cuando la causa interactuante no es la misma para los factores que intervienen, desaparecerá el círculo vicioso pero persistirá una limitación en serie.
- Cuando la causa interactuante es sustancialmente la misma, desaparecerá el círculo vicioso.

#### Principio de las Acciones en Serie

"Cuando se presenta la situación en que dos o más factores por la forma en que se desempeñan, se limiten uno a continuación del otro formando una serie". 25\* El criterio a seguir en cumplimiento de este principio será : -- Las acciones correctivas deberán encaminarse a la solución de los problemas de los factores que inician la serie.

Cabe aclarar además, que cuando un factor se limita a sí mismo, al detectarse y atacar la causa, es posible mejorar su rendimiento, no obstante que -- esté limitado por otros factores.

#### Fijación de metas :

Al concluirse las etapas anteriores de la metodología seleccionada, será posible conocer la problemática interrelativa de los factores considerados, -- así como la influencia negativa que ejerce el Factor Medio Ambiente en los factores : Planeación, Organización, Dirección y Control. Lo anterior representa una base sólida que permitirá establecer como meta el grado máximo de eficiencia al que es posible llevar a cada uno de los factores.

En cuanto a la eficiencia, es importante señalar que para todos los factores se intentará fijar una meta de mejora que los ubique al grado máximo de -- eficiencia, determinando ésta como el 100%. Sin embargo, no se deben pasar -- por alto aquellos casos en que, debido a la naturaleza de las acciones co -- rrectivas o a la influencia del medio ambiente, la eficiencia de un factor -- no se pueda fijar al nivel señalado, por lo que entonces se determinará la -- meta máxima de eficiencia del factor en un porcentaje menor, una vez consi -- deradas todas las circunstancias que lo limitan y no factibles de eliminar.

---

25\* Diagnóstico por Funciones, CENAPRO, (México, marzo de 1967 ) pág. 37

Para lograr las metas que en esta etapa se establezcan, se hace necesario -- un planteamiento genérico de las acciones correctivas, mismas que serán conbase en los principios ya señalados en la etapa anterior y como resultado -- del estudio de factibilidad que considera los recursos con los que cuenta -- actualmente la organización,

### Planeación de Acciones :

Para cumplir con las metas de eficiencia fijadas para cada uno de los factores evaluados, se establecerán las soluciones que ataquen las causas de -- las deficiencias que limitan el rendimiento insuficiente de los mismos, con esa base se realizará un estudio del posible beneficio que cada una de las -- soluciones propuestas ofrecerá al sistema en su conjunto, de esta manera se -- determinarán los planes que dentro de los factores Planeación, Organización, Dirección y Control, sea necesario establecer,

En esta investigación será posible desarrollar algunos de esos planes, sin -- embargo, habrá otros que por carecer de la información necesaria no sea --- posible elaborar, en estos casos se especificarán en términos generales las -- características que deberán contener para que en su oportunidad sean reali -- zados por la organización.

Para poder llevar en forma sistemática las medidas que se propongan, éstas -- se acompañarán de una planeación que comprenda las acciones a ejecutar para -- su cumplimiento; dicha planeación estará comprendida en un programa detallado que oriente y controle las operaciones necesarias. Cabe aclarar que para -- su elaboración se considerarán los recursos con los que dispone el área --- auditada.

Ahora bien, con la intención de dar una idea de lo que tal programa debe -- contener, a continuación se mencionan algunos aspectos, los cuales podrán -- ser utilizados y/o modificados de acuerdo a las necesidades propias de cada -- caso.

Objetivo	Se determinará claramente que es lo que se persigue mediante la aplicación del programa,
Presupuesto	Se determinará el costo que implicará la ejecución del programa,
Procedimientos	Se especificarán los pasos a seguir en el desarrollo del programa,

Tiempo	Indicará el período que considere necesario para la aplicación de las medidas correctivas.
Responsable	Se indicará que persona es la idónea para responsabilizarse de cada una de las acciones.
Ambito	Se determinará claramente las áreas en donde se - rán ejecutadas las acciones.
Control	Señalará los medios de control que se utilizarán, quién, dónde y con qué frecuencia los revisará y - qué acciones de control se ejecutarán.

### 3.6. Programa de Ejecución de la Auditoría Administrativa .

Para llevar a cabo la ejecución de la auditoría administrativa que se ha - propuesto, es necesario elaborar un programa de actividades apegado a los - resultados de la etapa denominada " Investigación Preliminar", dado que a - través de ella se detectaron las sintomáticas a priori ya indicadas y se - determinó la metodología acorde a las necesidades propias del área a eva - - luar.

Con el propósito de elaborar un plan que oriente y controle todas y cada - una de las actividades a desarrollar, se presenta a continuación el Progra - ma de Actividades para la Ejecución de la Auditoría Administrativa, el - - cual además de indicar una secuencia lógica de las actividades, establece - los tiempos de ejecución para cada una de ellas.



### 3.7. Determinación de Recursos

Un factor que resulta de suma importancia para la realización de toda auditoría administrativa, es la determinación de los diversos recursos que se requerirán, ya que a través de ellos es posible llevarla a cabo. Es por esta razón que a continuación se señalan los recursos aplicados a la realización de la presente auditoría administrativa. Cabe mencionar, que en el caso de los Recursos Humanos y en la programación del tiempo estimado, se señalan los recursos disponibles, dado que se trata de un Seminario de Investigación, respecto al Presupuesto de Gastos, los recursos señalados fueron los necesarios.

#### Recursos Humanos

Los Recursos Humanos de que se dispone son los siguientes:

- 4 analistas
- 1 dibujante

Cabe señalar que la función de mecanografía será realizada por los propios auditores.

#### Programación del Tiempo Estimado

Se estima que respecto al tiempo de ejecución será de 3 meses aproximadamente.

#### Presupuesto de Gastos

Puesto que como se señaló anteriormente la presente auditoría administrativa es para cubrir un Seminario de Investigación, no se estima costo alguno. No obstante, a continuación se señalan los gastos en que se incurrieron; mismos que ascendieron a \$ 75 000.00

## CAPITULO III

### EJECUCION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1. Localización de Factores
2. Recopilación de Datos.
3. Análisis Factorial
4. Análisis Causal
5. Matriz de Limitaciones y Causas
6. Red de Limitaciones
7. Fijación de Metas
8. Planeación de Acciones

## EJECUCION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Dentro de todo trabajo de investigación para la realización de una auditoría administrativa, se pueden establecer dos grandes etapas: La Planeación y La Ejecución ; esta última es la que podrá dar una visión real de cuál es la situación administrativa que guarda el área auditada; en la medida que esta parte de la investigación se lleve a cabo utilizando las técnicas más adecuadas, se tendrá un resultado final más exacto.

Para la evaluación administrativa del Departamento de Control Presupuestal que se planteó, se realizó la ejecución tomando en consideración las etapas que propone la metodología del Diagnóstico por Funciones, adaptada por el profesor Humberto Herrera Avila, la cual comprende : Localización de Factores, Recopilación de Datos, Análisis Factorial, Análisis Causal, Matriz de Limitaciones y Causas, Red de Limitaciones, Fijación de Metas y Planeación de Acciones. Así mismo, se aplicaron los lineamientos de ejecución que para cada una de las etapas se señaló.

Los resultados obtenidos de la aplicación antes indicada se presentan a continuación, siguiendo el orden ya señalado con una consideración de sus aspectos más relevantes. Posteriormente a los resultados de las etapas, se presenta una serie de conclusiones obtenidas de la totalidad de ellas.

## I. LOCALIZACION DE FACTORES

Para dar cumplimiento a esta etapa y con el propósito de justificar la no -- realización de la misma, se hace necesario señalar que, si bien dentro de -- la metodología seleccionada se evalúa a la administración a través de las -- funciones : Dirección, Productos y Procesos, Actividad Productora, Medios -- de Producción, Fuerza de Trabajo, Ventas y Distribución, Financiamiento, -- Contabilidad y Estadística y Medio Ambiente, tales funciones fueron susti-- tuídas por las etapas del Proceso Administrativo. El motivo de tal decisión fue, por una parte, el hecho de que el Departamento de Control Presupuestal pertenece a un Organismo Público y, por la otra, que las funciones propues-- tas no se adaptaban a las necesidades del estudio. Por lo anterior se tiene que al no evaluarse funciones, sino las etapas del Proceso Administrativo : Planeación, Organización, Dirección y Control, no es posible realizar una -- localización de éstas:

Además, como se señaló en su oportunidad, la metodología como tal, propues-- ta por el Diagnóstico por Funciones, tiene como finalidad evaluar la poten-- cialidad de la producción, misma que es aplicable preferentemente a Indus-- trias Pequeñas y Medianas. Sin embargo, ello no impide que en un momento -- dado pueda adaptarse a organismos públicos, situación válida debido a la -- universalidad de la administración. Lo anterior se hace evidente, ya que la actividad administrativa debe ser el reflejo de considerar fenómenos de na-- turaleza distinta al organismo que se trate, tal es el caso del medio am -- biente, que involucra situaciones legales, lineamientos y restricciones -- entre otros, donde está inmersa dicha actividad, así como las necesidades -- que se van a satisfacer y los medios disponibles para ello, todo esto pro -- porcionará un marco conceptual de referencia que servirá de base para planear la organización y determinar los lineamientos para su desarrollo.

Con lo anteriormente expuesto, es posible señalar que la organización audi-- tada, no es un medio en sí mismo, sino una herramienta para lograr los --- objetivos que se haya fijado, derivándose ella de la aplicación de las --- etapas administrativas que van a dar como resultado la actividad adminis -- trativa a través del establecimiento de los planes requeridos, los cuales -- permitirán una optimización de los recursos y un cumplimiento eficiente y -- oportuno de los objetivos. Por tal razón, no es posible realizar una loca -- lización de los factores : Planeación, Organización, Dirección y Control -- dentro de un organigrama, ya que éste representa un plan que se deriva preci -- samente de la aplicación de las etapas del proceso administrativo, mismas -- que serán evaluadas en el desarrollo ulterior de esta investigación.

## 2. RECOPIACION DE DATOS

A fin de estar en posibilidad de emitir un juicio que permita evaluar los factores considerados y para el cumplimiento de esta etapa, se presenta a continuación la información que como resultado de la aplicación de las técnicas utilizadas se obtuvo. Dichas técnicas consistieron básicamente en : - Investigación documental, Entrevistas y Observación.

Es conveniente señalar además, que dado el número considerable de cuestionamientos y con el propósito de mostrar en forma explícita las técnicas utilizadas, así como la información obtenida a través de ellas, se presenta anexo a esta investigación, un cuadro de los cuestionamientos por cada uno de los componentes, mismo que indica las técnicas utilizadas para su solución en cada caso. A continuación, a manera de resumen, se presenta la información más importante que de cada uno de los componentes se obtuvo.

### FACTOR N° 1 PLANEACION

- Elemento : 1.1.                      Objetivos
- Componente : 1.1.1.                Fijación de objetivos

En relación a la fijación de objetivos, el Departamento de Control Presupuestal ha establecido su objetivo en forma general, mismo que se encuentra orientado a " Administrar de acuerdo a las normas y lineamientos establecidos por la Oficialía Mayor los Recursos Financieros de la Dirección General ", encontrándose éste por escrito. Los criterios que para su establecimiento sigue la Jefatura del Departamento es considerar los lineamientos establecidos por la Oficialía Mayor, como se menciona en el propio objetivo general. Ello permite su claridad, precisión y flexibilidad. En cuanto al logro de su objetivo, éste se ve limitado por el retraso que se tiene en el cumplimiento de las actividades encaminadas a su logro .

- Componente : 1.1.2.                Jerarquización de objetivos
- Componente : 1.1.3.                Objetivos a corto y largo plazo.

Dentro del Departamento de Control Presupuestal no existe una jerarquización y clasificación de objetivos a corto y largo plazo.

- Componente : 1.1.4.                Difusión de los objetivos

El objetivo general planteado por el Departamento de Control Presupuestal, se encuentra plasmado en el capítulo que corresponde a este-

Departamento dentro del Manual de Organización de la Dirección General, mismo que se encuentra al alcance de todo el personal, orientándolo en forma general hacia lo que el Departamento persigue.

- Componente : 1.1.5. Revisión de los objetivos

Como resultado de la investigación se pudo detectar que no se realiza una revisión del cumplimiento del objetivo planteado por el Departamento.

- Elemento : 1.2. Políticas

- Componente : 1.2.1. Fijación de políticas

Como resultado de la aplicación de las técnicas de recopilación de datos utilizadas, se obtuvo información que permitió conocer las políticas que existen en el Departamento de Control Presupuestal, mismas que se pueden clasificar en generales y particulares. Administrativamente, las políticas generales son los lineamientos y normas establecidas por la Oficialía Mayor. En base a ellas, han sido marcadas las políticas que se practican dentro del área. Las políticas generales se encuentran por escrito en oficios, circulares, así como en diversos manuales que ha emitido la Oficialía Mayor, siendo éstas claras y flexibles. Las políticas particulares no se encuentran contenidas en ningún documento, ocasionando que no se tenga una correcta aplicación de las mismas. El conocimiento que de ellas se tiene es en forma verbal, ocasionando que en determinados momentos, de acuerdo a las circunstancias, éstas sean alteradas. Al no existir formalmente las políticas particulares, impiden un cumplimiento en forma eficiente del objetivo general. A continuación se presentan algunas de las políticas, tanto generales como particulares, que fue posible conocer.

#### Políticas Generales

" Los viáticos para el desempeño de comisiones oficiales, será cubierto de acuerdo con las tarifas vigentes expedidas por la Subsecretaría de Presupuesto "

" Los boletos para viajes nacionales deben comprarse en las líneas aéreas: Mexicana o Aeronaves de México; para viajes al extranjero podrán adquirirse en Agencias de Viajes "

#### Políticas Particulares

Se deberá solicitar al comisionado dentro de los 5 días al cumplimiento de su comisión la comprobación de gastos .

Las solicitudes para adquisiciones de boletos de avión, deberán recibirse cuando menos un día antes del vencimiento de la reservación.

Las Jefaturas Administrativas-  
deberán llevar el control y re-  
gistro adecuado de su disponi-  
bilidad presupuestal vigilan-  
do :

- Asignación anual
- Modificaciones
- Orden de pago
- Compromisos
- Ejercicio presupuestal

Se deberá solicitar al comisiona-  
do dentro de los 5 días siguien-  
tes al cumplimiento de su comi-  
sión, el talón del boleto aéreo -  
respectivo.

Elaborar y presentar un informe -  
financiero y presupuestal durante  
los 5 primeros días de cada mes.

Tramitar ante la Dirección Gene-  
ral de Programación, Organización  
y Presupuesto el reintegro de lo-  
ejercido mediante fondo revolven-  
te, dentro de los 3 días siguien-  
tes a la presentación de las no-  
tas comprobatorias.

Solicitar y tramitar comprobantes  
de gasolina de todo servicio den-  
tro de los primeros 5 días de ca-  
da mes.

- Componente : 1.2.2. Políticas Generales y Particulares

Con base a la información recabada, se pudo establecer que si bien -  
existe una clasificación de las políticas, en lo que toca a las parti-  
culares, no se encuentran por escrito, por lo que la congruencia que-  
existe entre ellas y las generales, no es el resultado de la aplica-  
ción de determinados criterios, sino que la necesidad que tenía el de-  
partamento de marcar políticas particulares fue soslayada con la apli-  
cación de políticas similares a las generales, sin cuestionar si ellas  
son las más convenientes para el departamento, por lo tanto en la to-  
ma de decisiones son consideradas de una manera relativa.

- Componente : 1.2.3. Difusión de políticas

Con base a las técnicas de recopilación de datos utilizadas, se pudo-  
conocer que las políticas particulares del departamento, son dadas a-  
conocer verbalmente, no sucediendo lo mismo con las generales ya que  
la Oficialía Mayor las da a conocer a través de los diversos documen-  
tos ya señalados. Asimismo, se puede considerar que ambas son un apo-  
yo para el personal en el cumplimiento de sus actividades, no obstan-  
te que las políticas particulares no se encuentran en ningún documen-  
to.

- Componente 1.2.4. Revisión de políticas

Con base a la información recabada, se comprobó que no existe una re-  
visión de las políticas existentes.

- Elemento : 1.3. Procedimientos
- Componente : 1.3.1. Establecimiento de procedimientos

De acuerdo a la información recabada, se detectó que la Jefatura del Departamento ha establecido los procedimientos que se siguen dentro del área, mismos que han sido modificados de acuerdo a las necesidades y conforme a los lineamientos establecidos por la Oficialía Mayor. Sin embargo, no existe un Manual de Procedimientos dentro del área, dado que no se cuenta con una representación gráfica de los procedimientos existentes, como tampoco de una descripción de las actividades que involucra. Por lo anterior, hubo necesidad de realizar un levantamiento de aquellos procedimientos que se consideraron como más importantes, tanto por el número de actividades que involucran, como por la frecuencia con que ellos se realizan. De tal forma, fue posible conocer la participación que los empleados tienen en el cumplimiento de los mismos. Este levantamiento comprende la representación gráfica del procedimiento, así como la descripción de las actividades que involucran. De esta forma, se pudo detectar que la secuencia que siguen ocasiona una serie de retrasos en el cumplimiento de las actividades, concretamente se pueden señalar los procedimientos de Cuentas por Pagar y el de Cuentas por Liquidar Certificadas, mismos que se consideraron de mayor importancia, dado que a través de ellos se realizan los trámites ante la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto, a fin de obtener la recuperación de las erogaciones realizadas por la Dirección General, permitiendo a la vez, que la propia Dirección General disponga de efectivo.

- Componente : 1.3.2. Manual de Organización
- Componente : 1.3.3. Actualización de los procedimientos
- Componente : 1.3.4. Difusión de los procedimientos

Como se señaló, no se cuenta dentro del área con un Manual de Procedimientos, en consecuencia, lógicamente no se cuenta tampoco con una actualización de ellos. Las modificaciones que se realizan son motivadas por las necesidades que dentro del área se van presentando. En cuanto a la difusión que de los procedimientos se tiene, se pudo comprobar que si bien el personal conoce los procedimientos que realiza, ello es por las actividades propias que desarrollan ya que se carece de una descripción gráfica del mismo y de las actividades que comprende.

- Elemento : 1.4. Programas
- Componente : 1.4.1. Establecimiento de programas

Como resultado de la aplicación de las técnicas de recopilación de datos utilizadas se recabó información, en base a la cual, se pudo conocer que en el Departamento de Control Presupuestal no se cuenta con programas de actividades que permitan el cumplimiento del objetivo ge

neral planteado por el Departamento. Así mismo, se detectó que dentro del área se maneja un presupuesto por programas, en cuya elaboración participa el propio personal del Departamento, quien, considera los lineamientos que para el caso emite la Oficialía Mayor, presenta un anteproyecto de presupuesto anual. Este anteproyecto es modificado y autorizado por la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto, de tal forma que la Dirección General debe sujetarse a él, correspondiendo al Departamento auditado llevar únicamente el control del mismo. Considerando lo anterior, existen actividades que pueden ser programadas, por ejemplo las actividades mensuales como son: Informe Presupuestal, Informe Contable, Conciliación Bancaria, Conciliación ante la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto, y gastos menores y pasajes, entre otras, esto es, son actividades periódicas que pueden ser comprendidas en un programa de actividades.

- Componente : 1.4.2. Programas parciales y totales
- Componente : 1.4.3. Difusión de los programas
- Componente : 1.4.4. Revisión de los programas

Al no existir dentro del área auditada programas elaborados por ésta, resulta evidente la falta de programas parciales y totales, su difusión, así como su revisión. No sucediendo lo mismo con el presupuesto asignado, ya que éste es conocido y revisado por el personal.

## FACTOR N° 2 ORGANIZACION

- Elemento : 2.1. Determinación de funciones
- Componente : 2.1.1. Definición de funciones

La información obtenida a través de las técnicas de recopilación de datos aplicadas, permitió conocer que las funciones del Departamento de Control Presupuestal se encuentran en una forma muy genérica, contenidas en el Manual de Organización de la Dirección General, en el capítulo correspondiente al Departamento de Control Presupuestal. Las funciones definidas por la Jefatura del Departamento contribuyen al logro del objetivo que se ha planteado, sobre todo si se considera que éste también se encuentra definido en términos generales. Así mismo, se observó que existe congruencia entre la definición que se ha realizado de las funciones y los planes del Departamento, considerando igualmente, la generalidad con que ambos conceptos son señalados. Por otra parte, en la definición que de las funciones se ha realizado, existen funciones rutinarias, periódicas y esporádicas, no habiéndose establecido tiempos de ejecución para las periódicas, como tampoco se han establecido métodos que permitan una continuidad de las mismas, ya que han sido establecidas aisladamente.

- Componente : 2.1.2. División de funciones

La división que de las funciones se realiza en el Departamento de Control Presupuestal, es llevada a cabo por el propio personal del Departamento, conforme a las necesidades que dentro del área se presentan. De esta manera, se presentan fuertes sobrecargas de trabajo en el área de presupuesto principalmente. Así, al presentarse la dualidad formal e informal en la división de funciones en relación a su existencia, permite detectar la falta de equilibrio existente en la división que de las funciones se lleva a cabo dentro del Departamento. A falta de este equilibrio, entre el propio personal del área y a iniciativa de él mismo, se dan apoyo a fin de desahogar lo mejor posible las actividades que les corresponden. Contando con esta división informal, el personal realiza sus funciones específicas.

- Componente : 2.1.3. Difusión de las funciones

La investigación realizada permite señalar que en cuanto a la difusión de funciones, ésta no existe, toda vez que las funciones que de manera específica corresponden a todos y cada uno de los integrantes del Departamento, no se encuentran plasmadas de manera formal en ningún documento.

- Componente : 2.1.4. Cumplimiento de funciones

Para este componente se detectó que el personal cumple con sus funciones, las que si bien no le han sido asignadas de manera específica, él, en base a las necesidades que el cumplimiento del objetivo general del Departamento requiere, se ha autoasignado. Lo anterior no permite establecer en qué grado dichas funciones se cumplen en relación a un tiempo asignado, ya que no se cuenta con el documento formal que lo establezca.

- Componente : 2.1.5. Revisión de las funciones

El Departamento auditado, según quedó establecido por la información obtenida, no realiza una revisión sistemática de las funciones, ello como consecuencia directa de que no cuenta con el documento que las defina en forma específica. Las funciones se ajustan no como resultado de revisiones, sino como consecuencia de las necesidades que se presentan.

- Elemento : 2.2. Niveles Jerárquicos

- Componente : 2.2.1. Determinación de niveles jerárquicos

Como resultado de la información recabada a través de las técnicas de recopilación de datos utilizadas y conforme al organigrama elaborado por la Jefatura del Departamento, fue posible determinar a primera in-

tancia, dos niveles jerárquicos. El primero, como se puede observar - en el organigrama, corresponde a la Jefatura del Departamento y el segundo al nivel operativo. Sin embargo, ellos no se encuentran claramente definidos, ya que existe una subjefatura que no se encuentra representada adecuadamente en el organigrama, y que como se señala en el elemento " Niveles de Autoridad y Responsabilidad ", no se le ha asignado la autoridad necesaria para cumplir con sus funciones. Así mismo, se puede decir que los niveles jerárquicos no están asignados conforme a la importancia que las funciones pertenecientes a cada uno de ellos reviste, situación que puede ser apreciada en el organigrama No. 1 que se anexa, mismo que contempla por una parte el flujo de las actividades y por la otra, el flujo de la información. En relación a las actividades que se realizan, se indica en términos generales el flujo que éstas siguen :

- El jefe del Departamento turna documentos o instrucciones al responsable del área de contabilidad .
- El responsable del área de contabilidad, con base en los documentos o instrucciones, elabora documentos contables y presupuestos, turnándolos a los responsables de las áreas de presupuesto y registros contables, quien también es subjefe del Departamento. Ellos proceden a elaborar y/o registrar lo que corresponda.
- En lo que respecta al responsable de viáticos y pasajes, dada la naturaleza de sus funciones, mismas que implican un trato directo con los usuarios del servicio, recibe de éstos las solicitudes de viáticos y/o adquisiciones de boletos de avión, mismas que, una vez efectuados los documentos y/o trámites correspondientes, son turnados al responsable del área de contabilidad, situación que implica un trato directo entre ambas áreas.

En relación al flujo de información; ésta se da de la siguiente forma:

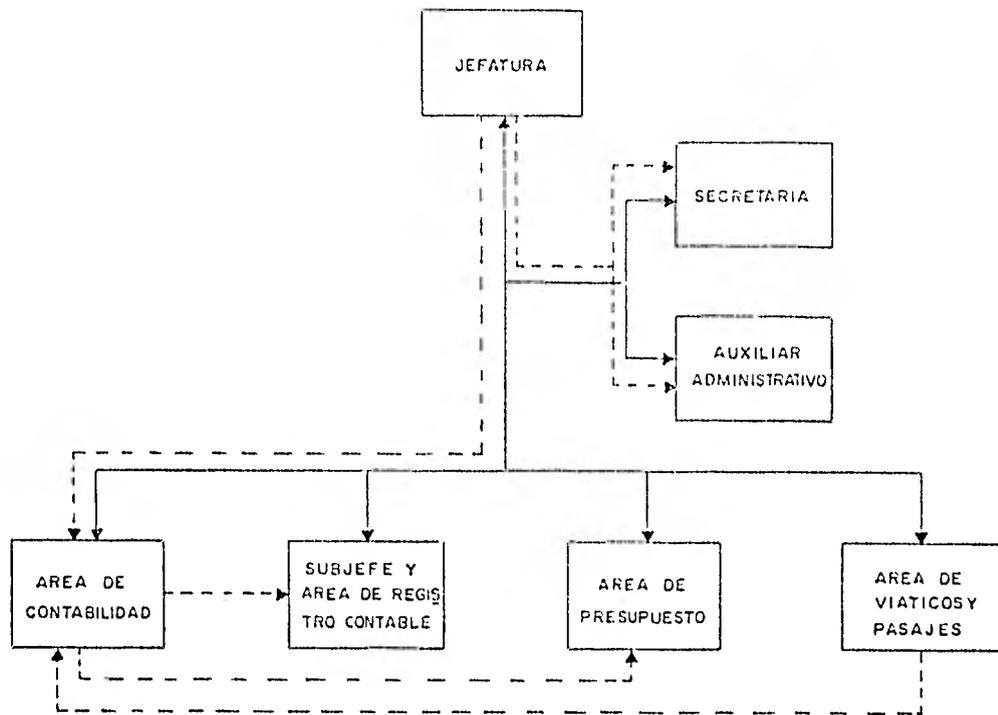
- El Jefe del Departamento, recibe información de cada uno de los responsables de las áreas, exceptuando únicamente al responsable del área de viáticos y pasajes.

Como se puede observar, el tramo de control del jefe del departamento es sobre el total de los integrantes del área, no permitiendo un adecuado control sobre las diversas funciones que se llevan a cabo en esta área, lo que redundará en una contribución insuficiente al cumplimiento del objetivo general.

- Componente :            2.2.2. Reconocimiento y aceptación de los niveles jerárquicos

Considerando los flujos señalados en el organigrama, es evidente que los niveles jerárquicos no son asignados de acuerdo a la importancia que las funciones que le han sido asignadas revisten, lo que provoca que éstos no sean representados en orden descendente; tan es así, que tanto la subjefatura como las demás áreas mantienen las mismas relaciones con el Jefe del Departamento .

ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL  
PRESUPUESTAL



←————→ FLUJO DE COMUNICACION Y/O INFORMACION  
- - - - -> FLUJO DE LAS ACTIVIDADES

- Elemento : 2.3. Niveles de Autoridad y Responsabilidad
- Componente : 2.3.1. Definición de autoridad y responsabilidad

En relación a este componente, se pudo comprobar que no se encuentran definidos por escrito, al mismo tiempo que no muestran equilibrio entre ellos. Lo anterior considerando que al subjefe del departamento no le ha sido asignada la autoridad que su cargo requiere, no obstante la importancia que sus funciones revisten. Dentro de estas funciones se tienen :

- Proporcionar todo tipo de información contable
- Elaborar y presentar el informe contable mensual
- Elaboración de trabajos especiales, solicitados por la Jefatura del Departamento y/o por la Subdirección Administrativa.

En lo que respecta al responsable del área de presupuesto, la responsabilidad exigida es mayor a la autoridad delegada, ya que es el responsable directo de que en la Dirección General existan fondos suficientes para cubrir los gastos que se originen. Así mismo, de efectuar la recuperación de los gastos erogados por la Dirección, elaborando y presentando la documentación requerida ante la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto, al mismo tiempo que realiza las afectaciones presupuestales que cada caso requiere. Asimismo, se pudo detectar que en la definición de la autoridad y responsabilidad que se da dentro del área, no se sigue criterio alguno que haya sido establecido, siendo ésta, resultado de las necesidades propias que el Departamento como tal ha tenido .

- Componente : 2.3.2. Difusión de autoridad y responsabilidad

Con base a las entrevistas, se pudo detectar que el personal conoce y acepta la autoridad de su jefe, así como la autoridad y responsabilidad que les ha sido asignada verbalmente, ya que como se señaló anteriormente ésta no se encuentra especificada en ningún documento.

- Componente : 2.3.3. Revisión de los niveles de autoridad y responsabilidad

Dado que no se cuenta con documento alguno que contemple la autoridad y responsabilidad delegada y exigida, resulta inexistente la revisión que de este componente se pudiera realizar.

- Elemento : 2.4. Estructura Administrativa
- Componente : 2.4.1. Organigrama estructural

Dado que no se contaba con un organigrama estructural en el Departamento auditado, se solicitó al jefe del mismo que se elaborara uno de acuerdo a las condiciones del Departamento. Al confrontar el mencionado organigrama con la información que se recabó, se pudo observar que

éste no refleja realmente las condiciones del departamento, no contribuyendo por tanto al logro de los objetivos . Por otra parte, si bien en el organigrama citado se establecen canales de comunicación, líneas de autoridad y niveles jerárquicos, éstos no corresponden a la realidad, situación que puede observarse en el organigrama No. 1 anexo.

- Componente : 2.4.2. Organigrama funcional
- Componente : 2.4.3. Difusión de los organigramas
- Componente : 2.4.4. Revisión de los organigramas

En relación a los componentes : organigrama funcional, difusión de los organigramas y revisión de los mismos, con base en la información recabada, se pudo detectar que éstos son inexistentes, situación que repercutió lógicamente en la evaluación del elemento al que pertenecen, - Estructura Administrativa.

- Elemento : 2.5. Manual de Organización
- Componente : 2.5.1. Establecimiento del Manual de Organización

El Departamento de Control Presupuestal, según se pudo detectar a través de la información recabada, no cuenta con un Manual de Organización propio del área. Existe un Manual de Organización correspondiente a la Dirección General, mismo que en uno de sus capítulos hace referencia al Departamento de Control Presupuestal, señalando en forma general los siguientes puntos :

- Objetivo general del departamento, y
- Funciones genéricas del departamento

Como se puede observar, escapan aspectos considerados como básicos, tales como :

- Jerarquización y clasificación de objetivos a corto y largo plazo .
- Establecimiento de políticas generales y particulares, aún cuando éstas existen .
- Organigrama del área
- Descripción específica de las funciones

Considerando todo lo antes expuesto, se determinó la inexistencia de un Manual de Organización como tal, propio del área auditada. Cabe mencionar, que el Departamento de Control Presupuestal elaboró el Manual de Organización que existe en la Dirección General.

- Componente : 2.5.2. Difusión del Manual de Organización
- Componente : 2.5.3. Revisión del Manual de Organización

Al considerarse inexistente el Manual de Organización propio del Departamento de Control Presupuestal, resulta obvia la inexistencia de una difusión y revisión del mismo .

## FACTOR N° 3 DIRECCION

- Elemento : 3.1. Comunicación
- Componente : 3.1.1. Formal

Con base en la información recabada a través de la aplicación de las técnicas de recopilación de datos utilizadas, se pudo detectar que la información tramitada mediante la comunicación formal, se realiza extemporáneamente; lo anterior se pudo comprobar debido a que con frecuencia existen asuntos de suma importancia, tales como aquellos que afectan directamente al presupuesto y son dados a conocer al personal con uno o dos días de retraso, lo cual ocasiona, por tanto, tiempos muertos, falta de actualización básicamente en los registros contables y presupuestales y necesidad de trabajar tiempo extraordinario.

- Componente : 3.1.2. Informal

En relación a la comunicación informal, existe un gran identificación entre los integrantes del Departamento, llevándose a cabo buenas relaciones interpersonales. Cabe señalar, que esta comunicación es fomentada por los propios miembros del área, quienes frecuentemente organizan reuniones para desayunar o comer. Esta identificación que existe entre los miembros del área, se ve reflejada en la cooperación y apoyo que se proporcionan en el cumplimiento de las actividades que les han sido asignadas, encaminadas al logro del objetivo general planteado.

- Componente : 3.1.3. Medios de comunicación

Entre los medios de comunicación que se utilizan dentro del Departamento de Control Presupuestal, se encuentran oficios, memoranda y con más frecuencia, verbalmente. Aún cuando se considera que los citados medios de comunicación son por sí mismos adecuados, no se cumple con ellos oportunamente, asimismo, resultan en ocasiones poco claros y precisos, provocando concretamente que en ocasiones se contraigan compromisos que no se está en posibilidad de cumplir al no ser comunicados oportuna, clara y precisamente las modificaciones realizadas al presupuesto asignado. La elección del medio de comunicación a utilizar se decide por el jefe, quien para ello considera el asunto e importancia del mismo.

- Componente : 3.1.4. Revisión

En lo referente a la revisión de los medios de comunicación, se informó, que dentro del área no se realiza una revisión de tales medios - así como de la comunicación que se lleva a cabo.

- Elemento : 3.2. Delegación de autoridad
- Componente : 3.2.1. Determinación de la delegación de autoridad

La determinación de la delegación de autoridad que se da dentro del Departamento de Control Presupuestal, se considera que aún cuando es específica, no es acorde al nivel jerárquico, como tampoco es proporcional al grado de responsabilidad exigida; ello se pudo determinar al considerar la sub Jefatura que existe dentro del área, la que teóricamente existe, pero prácticamente no se considera y por ende respeta. Esta sub Jefatura no cuenta con la autoridad necesaria para poder cumplir con las actividades que le han sido asignadas, mismas que fueron tratadas en el componente correspondiente a "Niveles de Autoridad y Responsabilidad".

Por lo anterior, es lógico pensar que no existe una delegación de autoridad.

- Componente : 3.2.2. Cumplimiento de la Delegación de Autoridad

El cumplimiento del componente es declarado inexistente, debido a que en el departamento auditado, no se da una delegación de autoridad.

- Elemento : 3.3. Toma de Decisiones
- Componente : 3.3.1. Ambito de la toma de decisiones

En lo que corresponde al ámbito de la toma de decisiones, se detectó que en el Departamento de Control Presupuestal, aún cuando los administradores conocen su ámbito de toma de decisiones, no cumplen con él, se tiene así que las decisiones no son tomadas en su oportunidad, o simplemente no se toman, provocando un sinnúmero de problemas, los cuales deben ser resueltos por los subordinados. Así mismo no es posible hablar de una centralización en la toma de decisiones que vaya de acuerdo a la importancia de éstas.

- Componente : 3.3.2. Criterios para la toma de decisiones

Como se ha señalado, la toma de decisiones no es oportuna, ya que los administradores evaden con frecuencia dicha responsabilidad y se resta así la importancia que revisten. Esta situación resulta contradictoria, dado que se informó que dentro de los criterios que se siguen para tomar decisiones se tiene: Participación en la solución de los problemas, experiencias tenidas y, por último, la información con que se cuenta. Se estima que los criterios que se citan son adecuados, sin embargo su cumplimiento es limitado y se refleja en los diversos problemas que dentro del departamento se presentan.

- Componente : 3.3.3. Oportunidad y Revisión en la toma de decisiones

El cumplimiento de las decisiones con frecuencia no es oportuno, situación que se explicó anteriormente. A la vez, en algunas ocasiones, al momento de tomar las decisiones, no se consideran los criterios que para el caso se han señalado, de aquí que éstas no satisfagan el motivo de su origen, provocando así problemas a los subordinados.

- Elemento 3.4. Desarrollo
  - Componente : 3.4.1. Programas de desarrollo

En cuanto a la existencia de programas de desarrollo, se pudo detectar que éstos ha sido formulados por la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal. Entre los programas que considera se tienen : Presupuesto por Programas, Administración Básica, y entre otros, Ortografía, Redacción, Cultura General los que si bien contribuyen por sí mismos a un desarrollo del personal éstos en un momento dado repercutirían en un cumplimiento eficiente del objetivo.

- Componente : 3.4.2. Difusión de los programas de desarrollo

Entre los medios que se utilizan para difundir los programas de desarrollo y a través de los cuales el personal tiene conocimiento de ellos se encuentran: oficios, circulares y folletos entre los más frecuentes, motivando en el personal su deseo de superación.

- Componente : 3.4.3. Cumplimiento

En el aspecto correspondiente al cumplimiento de los programas, se pudo detectar que éste no se lleva a cabo, toda vez que, dentro del Departamento de Control Presupuestal no se otorgan las facilidades necesarias al personal para que pueda asistir a ellos, motivado básicamente por el retraso que ello implicaría en el desarrollo normal de las actividades.

- Componente : 3.4.4. Evaluación

Comprobando el incumplimiento de los programas de desarrollo por parte del Departamento de Control Presupuestal resulta ilógico hablar de una evaluación.

- Elemento : 3.5. Motivación
  - Componente : 3.5.1. Técnicas motivacionales

Como resultado de las diversas técnicas aplicadas para recabar la in -

formación, fue posible conocer diversas técnicas motivacionales, las que para fines prácticos se clasificaron en generales y particulares. Las generales son aquellas que su ámbito considera a todo el personal de la Dirección General y que comprende : Calificación de Méritos, Promociones, Incrementos Salariales, etc., mismas que son ejecutadas por el Departamento de Recursos Humanos .

En lo que respecta a las técnicas motivacionales particulares y que para esta investigación cobran especial relevancia son aquéllas que la jefatura del departamento ha establecido y dentro de ellas se tienen : Aceptación de cambios y/o modificaciones en las actividades que se realizan, sugeridas por los subordinados; reconocimiento verbal por los trabajos realizados en forma oportuna y eficiente, entre otros. Los criterios que sustentan estas acciones son básicamente despertar el deseo del personal a permanecer en el departamento y considerar el objetivo del mismo como una meta propia, situación que canaliza el comportamiento de los subordinados al cumplimiento del objetivo del departamento.

- Componente : 3.5.2. Difusión
- Componente : 3.5.3. Cumplimiento

Con base en la información recabada y considerando únicamente las técnicas de motivación establecidas por la jefatura del departamento, se pudo detectar que el conocimiento que de ellas tiene el personal es básicamente verbal, derivado simplemente de la aplicación de las mismas.

- Componente : 3.5.4. Resultados

De acuerdo a la información recabada, se observó, que si bien no existe un método definido para llevar una revisión, basta con conocer el comportamiento del personal y cómo se refleja en el desarrollo de sus actividades y en esta medida modificar los criterios a seguir tendientes a mantener el interés e iniciativa del personal .

- Elemento : 3.6. Coordinación
- Componente : 3.6.1. Criterios

En relación a los criterios para la armonización de los recursos, en el Departamento de Control Presupuestal se llevan a cabo reuniones de trabajo, comunicación de los problemas y participación del personal en la resolución de los mismos; se considera que lo adecuado de estos criterios se ve limitado, debido a que son ejecutados regularmente por el personal ocasionando ello falta de armonía entre el jefe y sus subordinados, haciendo que, la contribución de estos criterios al logro del objetivo general se vea restringido.

- Componente : 3.6.2. Cumplimiento de los criterios

El cumplimiento que de los criterios se tiene, se va reducido a su grado mínimo, toda vez que, éstos son ejecutados básicamente por los subordinados, debiendo en todo caso ser una función propia de la jefatura .

- Componente : 3.6.3. Revisión

Considerando la mínima participación de la jefatura en este elemento, se detectó que no se lleva revisión alguna .

#### FACTOR N° 4 CONTROL

- Elemento : 4.1. Medios de Control
- Componente : 4.1.1. Establecimiento de los medios de control

En relación a este componente, se pudo conocer que no obstante la importancia que revisten las políticas, procedimientos, programa de actividades, funciones, entre otros; los medios de control existentes en el Departamento se orientan al ejercicio del presupuesto, de aquí que la información recabada comprenda únicamente este aspecto.

Entre los medios de control que se han establecido en el Departamento de Control Presupuestal se encuentran los registros presupuestales, - mismos que comprenden : Control de Partidas Presupuestales y Control por Orden de Pago; así mismo, se cuenta con registros contables que comprenden, dentro de las cuentas de orden: Presupuesto Comprometido, Presupuesto Ejercido, Control Presupuestal, así mismo, existen cuentas de balance tales como : Deudores Diversos, Acreedores Diversos, Proveedores, entre otros. Estos medios de control han sido establecidos por la jefatura del departamento y por los propios responsables de las actividades, considerando para ello, tanto la información que se les solicita, como las necesidades que se van presentando dentro del área. Se considera que son adecuados, aun cuando su contribución al cumplimiento del objetivo general se ve afectada por la extemporaneidad con que, en ocasiones, se les proporciona la información necesaria, a fin de mantenerlos actualizados. Por otra parte, los controles por sí mismos son flexibles, de tal forma que pueden ser adaptados a nuevas situaciones que se presenten. El costo que estos medios de control representan se considera insignificante, justificándose ampliamente su existencia.

Un medio de control que permite evaluar periódicamente la situación contable y presupuestal es un informe que se elabora mensualmente. Este documento contiene básicamente una balanza de comprobación, un balance general, un estado de resultados y un estado presupuestal, así como diversos anexos complementarios ( desglose de proveedores, acreedores, entre otros ) y la información que contiene es fundamental pa-

ra la toma de decisiones .

Es conveniente reiterar que los medios de control establecidos se orientan al aspecto presupuestal, por esta razón, al recopilar la información requerida para los demás componentes que integran el elemento considerado, involucran exclusivamente dicho aspecto, toda vez que, los medios de control a otros planes son inexistentes dado que éstos tampoco existen .

- Componente : 4.1.2. Difusión de los medios de control

Como se mencionó en el establecimiento de los Medios de Control, éstos comprenden el aspecto presupuestal únicamente, siendo establecidos por la jefatura del departamento y por el personal directamente involucrado en el desarrollo de las actividades, resultando lógico el conocimiento que de ellos tienen así como control y manejo de los mismos; así mismo, están conscientes de la importancia y repercusión que el manejo de ellos implica. Entre los conceptos que se manejan dentro de los medios de control establecidos, se pudo detectar la claridad y precisión con que se encuentran plasmados.

- Componente : 4.1.3. Cumplimiento

El grado de cumplimiento de los medios de control depende en gran parte de que la información requerida para mantenerlos actualizados se proporcione oportunamente. Aún cuando el personal conoce a fondo los medios de control que maneja, su cumplimiento no siempre se da con la oportunidad deseable debido a la situación ya considerada, lo cual escapa al control del personal.

- Componente : 4.1.4. Revisión de los medios de control

Los medios de control que se han establecido dentro del departamento, encaminados al aspecto presupuestal, son revisados por el propio personal encargado de desempeñar las actividades implícitas en estos medios. Esta revisión es considerando las necesidades que se presentan dentro del área, así mismo, de acuerdo a la información que es requerida.

- Componente : 4.1.5. Información como medio de control

La información que se solicita dentro del área es proporcionada, cuando así es preciso, conforme a los medios de control que se han establecido. Aún cuando la información por sí misma se proporciona oportunamente, ésta no siempre es confiable, toda vez que, en algunas ocasiones no se encuentran actualizados los controles por carecer de la información que para ello se requiere. Cabe aclarar que la información que de los controles se obtiene es clara y precisa y contiene la información más actualizada que se ha proporcionado, pues se tiene pleno conocimiento de su importancia y de la repercusión que ésta tiene, ya que es considerada para la toma de decisiones

- Elemento : 4.2. Normas de actuación
- Componente : 4.2.1. Establecimiento de normas de actuación

Las normas de actuación en el departamento auditado, son establecidas por la jefatura del departamento, considerando para ello los lineamientos emitidos por la Oficialía Mayor en materia presupuestal, situación que permite la claridad y precisión que dichas normas requieren para su ejecución; en lo que toca a su flexibilidad, ésta depende en gran parte de los lineamientos establecidos.

Por otro lado, se pudo detectar la inexistencia de normas de actuación a otros planes que bien pudieran considerarse a fin de lograr en éstos una mejor eficiencia, dentro de los que se pueden mencionar están: Políticas, Procedimientos, Programa de Actividades y, entre otros, las funciones mismas que se realizan en el departamento.

- Componente : 4.2.2. Cumplimiento

El reflejo que de los planes establecidos se tiene en las normas de actuación, es única y exclusivamente en cuanto al presupuesto que se asigna a la Dirección, dado que no se cuenta con otros planes tales como Políticas, Procedimientos, Funciones, Programa de Actividades entre otros, contra que comparar su establecimiento.

Con base a lo anterior, se pudo conocer que aún cuando exista congruencia entre las normas existentes y la estructura administrativa, las desviaciones que como resultado de su aplicación se detectan, son comunicadas al jefe del departamento, actuando en consecuencia.

- Componente : 4.2.3. Revisión

En base a los lineamientos que emite la Oficialía Mayor, el jefe del departamento realiza revisiones mensuales de las normas de actuación que ha establecido, reduciéndose éstas únicamente a las correspondientes al cumplimiento y ejecución del presupuesto por programas, ya que éstas no han sido establecidas para otros planes.

- Elemento : 4.3. Medición de resultados
- Componente : 4.3.1. Criterios

En el Departamento de Control Presupuestal según se pudo detectar, no se han establecido criterios encaminados a conocer en qué grado se está cumpliendo el objetivo del departamento, o bien de qué manera se están logrando las actividades, toda vez que, los criterios para la medición de resultados existentes, comprenden únicamente al presupuesto, situación que puede ser observada a continuación.

En la revisión de los resultados, participan, la jefatura del Departamento de Control Presupuestal y los subordinados, los que consideran -

el calendario de asignación con que cuenta, concretamente en cuanto al ejercicio del presupuesto que le ha sido asignado, de esta manera, realiza una comparación que le permite medir los resultados en relación al presupuesto comprometido y disponible, basándose en los planes que para el citado presupuesto han sido establecidos.

- Componente : 4.3.2. Cumplimiento

Toda vez que los criterios establecidos para la medición de resultados están en torno al presupuesto, su cumplimiento, se dará en esta medida únicamente, llegando así a conocer que las desviaciones que se detectan son comunicadas a la jefatura del departamento, en virtud de que una de sus funciones es la de revisar el cumplimiento de la medición que de los resultados existe, considerando el programa de presupuesto con que cuenta.

- Elemento : 4.4. Medidas correctivas

- Componente : 4.4.1. Establecimiento de medidas correctivas

Al igual que en los demás elementos que integran el factor control, se pudo conocer que dentro de las medidas correctivas establecidas en el Departamento, no se contemplan las desviaciones que pudieran tener en un momento dado el cumplimiento del objetivo, políticas, procedimientos, programa de actividades y funciones, entre otros, ya que éstos no se encuentran formalmente establecidos, de aquí que las medidas correctivas existentes comprenden exclusivamente el presupuesto y así con base a las desviaciones detectadas y de acuerdo a las necesidades propias del área, la jefatura del departamento, conjuntamente con sus subordinados, establece las medidas correctivas que están encaminadas a corregir las citadas desviaciones, contribuyendo al logro del objetivo general únicamente en esa proporción.

- Componente : 4.4.2. Difusión de las medidas correctivas

En relación a las medidas correctivas que se toman y que comprenden al aspecto presupuestal únicamente, éstas son conocidas totalmente por el personal directamente involucrado, ya que él mismo participa en la proposición de las mismas, conociendo en consecuencia la repercusión que éstas tienen, siendo además claras y precisas.

- Componente : 4.4.3. Implantación de las medidas correctivas

Las medidas correctivas que se toman están encaminadas al ejercicio y control presupuestal y es el personal directamente involucrado, el que se encarga de llevar la ejecución de las medidas correctivas susceptibles de aplicarse, cumpliéndose con ellas en la medida de su planeamiento. Las desviaciones que se detectan son comunicadas a los niveles

les superiores, a fin de implantar oportunamente la medida correctiva que se proponga.

#### FACTOR N° 5 MEDIO AMBIENTE

- Elemento : 5.1. Dirección General de Programación Organización y Presupuesto
- Componente : 5.1.1. Recursos financieros

El Departamento de Control Presupuestal, con base a los lineamientos marcados por Oficialía Mayor y de acuerdo a las necesidades de la Dirección General, elabora anualmente un anteproyecto de presupuesto y su respectivo calendario de asignación. Corresponde a la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto, modificar y autorizar el presupuesto definitivo, al que deberá sujetarse la Dirección General y el Departamento de Control Presupuestal vigilará y controlará su ejercicio de acuerdo a los lineamientos que para este caso emita.

Ahora bien, en cuanto al otorgamiento de los recursos, al Departamento de Control Presupuestal, se le entrega anualmente mediante cheque una cantidad determinada, con el propósito de que disponga de un fondo revolvente destinado a cubrir los gastos de la Dirección. El dinero así gastado será reintegrado mediante cheque de tesorería por la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto, a la entrega de los comprobantes de gastos que irán anexos en la documentación oficial respectiva ( Cuenta por Pagar y/o Recibos de Gastos - así como Cuenta por Liquidar Certificada), es así como la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto y el Departamento de Control Presupuestal realizan las afectaciones en las partidas presupuestales que correspondan y al presupuesto en su conjunto.

Cabe aclarar que el fondo revolvente otorgado al departamento auditado, es tan reducido que en ocasiones no se alcanzan a cubrir los gastos prioritarios de la Dirección, de aquí que el personal que la integra sea en ocasiones acreedor de ella. Dentro de los casos que se presentan con mayor frecuencia son : Viáticos, Gastos por Alimentación, Mantenimiento de Vehículos, entre otros.

Por otra parte, si bien el presupuesto asignado, cubre los gastos de la Dirección, el trámite de recuperación de efectivos, que normalmente tiene una duración de 4 días, en ocasiones se retrasa, llegando a ser ésta hasta de 10 días .

Un aspecto que no puede pasar por alto es que una vez que se ha asignado el presupuesto definitivo, en ocasiones éste es reducido considerablemente atendiendo a diversos factores propios de la situación económica del país. Estas modificaciones afectan el funcionamiento de la Dirección General, pues impide en un momento dado que se contraigan compromisos y se reduzcan gastos como son : viáticos, adquisiciones de mobiliario, equipo y papelería entre otros conceptos, restringien-

do por tanto, el funcionamiento adecuado de la Dirección General.

- Componente : 5.1.2. Lineamientos de ejecución

Los lineamientos que en materia presupuestal emite la Oficialía Mayor - a través de la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto, están enfocados básicamente al ejercicio y control del presu -- puesto. Dichos lineamientos son dados a conocer a través de circulares, manuales y más frecuentemente mediante oficios; estos documentos repre -- sentan para el Departamento de Control Presupuestal una herramienta de primer orden, dado que orientan y guían en forma clara las actividades -- que demandan el ejercicio del presupuesto .

Por lo que corresponde a la flexibilidad de los lineamientos, ésta es -- mínima, misma que es aprovechada por el departamento de acuerdo a las -- necesidades que, se van presentando.

Dentro de los lineamientos vigentes en materia presupuestal, a continú -- ción se señalan algunos :

Toda la documentación comprobatoria del ejercicio del presupuesto, deberá entregarse en la Oficina de Recepción y Control de Documen -- tos de la Dirección de Presupuesto y Contabilidad.

La documentación comprobatoria del ejercicio del presupuesto, in -- variablemente se enviará anexa a la forma "Relación de Entrega de Documentos para Pago ", ahora Cuenta por Liquidar Certificada. El cheque para reintegrar las erogaciones correspondientes se elabo -- rará con base en la cantidad total indicada en la Cuenta por Li -- quidar Certificada.

La documentación comprobatoria ( facturas, remisiones, notas, -- etc. ) se entregará amparada por la Cuenta por Pagar que compren -- de un agrupamiento por partidas presupuestales a afectar.

La Cuenta por Pagar :

Se elaborará siempre por un mínimo de 3 comprobantes y por -- cantidades mayores a \$ 500.00 .

Invariablemente se utilizarán Cuentas por Pagar de color ama -- rillo para presentación de la documentación del fondo revol -- vente y de color rosa para la demás documentación. .

La documentación comprobatoria que se anexa a la Cuenta por -- Pagar deberá presentarse en original .

Ahora bien, todos estos lineamientos son susceptibles de adaptaciones -- de acuerdo a situaciones especiales que se presenten en un momento da -- terminado.

- Componente : 5.1.3. Formatos

En lo referente a este componente, dentro de los lineamientos marcados por Oficialía Mayor, se indican los formatos oficiales a utilizar en el ejercicio del presupuesto; aún cuando existe un gran número de ellos, los más usuales en el Departamento de Control Presupuestal son :

- Cuenta por Pagar
- Cuenta por Liquidar Certificada
- Recibo de Gastos
- Afectación Presupuestaria

En lo que respecta a la Cuenta por Liquidar Certificada, Cuenta por Pagar y Recibo de Gastos, se puede decir que su diseño es funcional, dado que permite fácilmente localizar aspectos que para el departamento son importantes, tales como : partida presupuestal, importe total, descripción de los documentos que ampara, entre otros datos. El instructivo para el llenado de éstos así como el de Afectación Presupuestaria, es claro y preciso, representando por tanto, para el personal, una herramienta básica.

En lo referente al formato de Afectación Presupuestaria, se utiliza cuando el departamento tiene necesidad de realizar una transferencia presupuestal, esto es, extraer recursos de una partida para ser asignados a otra que refleje insuficiencia económica.

Ahora bien, por lo que toca a la fluidez de los formatos, ésta se ve afectada por los trámites que siguen, mas no por el diseño mismo.

- Elemento : 5.2. Subdirección Administrativa
- Componente : 5.2.1 Lineamientos Administrativos

La Subdirección Administrativa, no ha formulado lineamientos administrativos, que permitan el establecimiento de políticas, niveles jerárquicos, programas de actividades, manual de organización y de procedimientos, entre otros, que permiten obtener una guía en el mejor cumplimiento del objetivo a lograr por el Departamento de Control Presupuestal. Es importante señalar, que si bien se cuenta con algunos lineamientos administrativos, éstos han sido planteados de una forma muy general, toda vez que han sido establecidos por Oficialía Mayor. Por otra parte cabe mencionar que mensualmente se presenta a la Subdirección Administrativa un informe contable y presupuestal elaborado a iniciativa de la jefatura del departamento auditado, mismo que contempla únicamente datos relacionados con el grado de cumplimiento del presupuesto asignado.

- Componente : 5.2.2. Autoridad y Responsabilidad

La autoridad y responsabilidad que ha sido delegada y exigida respectivamente a la jefatura del Departamento de Control Presupuestal, es acorde a las funciones que le competen, sin embargo ésta no se encuentra plasmada por escrito, y ocasionalmente no es respetada en orden descendente.

- Componente : 5.2.3. Recursos

Dentro de los criterios que la Subdirección Administrativa ha establecido a fin de dotar a las áreas de los recursos que son indispensables para su funcionamiento y considerando únicamente aquellos que competen al Departamento de Control Presupuestal se tienen :

Recursos Humanos

Las requisiciones de personal ya sea para cubrir un puesto vacante o de nueva creación deberán estar autorizadas por el Subdirector Administrativo .

Recursos Financieros :

Cuando por necesidades propias del área se tenga que incurrir en gastos, tales como : alimentación, adquisiciones de formas impresas, etc., deberán justificarse plenamente ante la Subdirección Administrativa , y posteriormente a su autorización efectuarlos.

Recursos Materiales :

En cuanto a los recursos que son indispensable para el cumplimiento que las funciones demandan, tales como : cintas, papel, tinta, etc., que no se tenga existencia en el almacén se procederá a su adquisición mediante autorización de la Subdirección Administrativa.

Por otro lado, se señaló que el establecimiento de dichos criterios, - preven contingencias que pudieran entorpecer el funcionamiento normal - del departamento, no obstante que éstos no se encuentran por escrito, su su cumplimiento es estricto .

- Elemento : 5.3. Departamento de Recursos Materiales

- Componente : 5.3.1. Mobiliario y Equipo

El mobiliario y/o equipo que requiere el Departamento de Control Presupuestal, se solicita mediante requisición autorizada por el jefe del -- departamento y, en los casos que así lo requieren , por el Subdirector-Administrativo, ante el Departamento de Recursos Materiales. Cuando no se encuentra en existencia en el almacén lo que se solicita, pasa a formar parte de una lista de espera, a fin de que cuando se tenga en existencia, sea proporcionado. De esta manera, el Departamento de Recursos-Materiales realiza los trámites internos que para el caso se requieran, a fin de obtener el mobiliario y/o equipo necesarios. Considerando lo - anterior, se tiene que en ocasiones, no es proporcionado oportunamente, al mismo tiempo que no se cumple con los requisitos de cantidad y calidad solicitados.

- Componente : 5.3.2. Papelería

El Departamento de Control Presupuestal elabora mensualmente una requisición de los artículos de papelería que requiere, siendo éstos propor-

cionados oportunamente, así como en la cantidad y calidad requeridos.- Aún cuando esta requisición debe ser elaborada mensualmente, cuando se requieren fuera de este período algunos artículos, dadas las necesidades extraordinarias que se presenten, éstos son proporcionados en los mismos términos.

- Componente : 5.3.3. Mantenimiento

El Departamento de Recursos Materiales proporciona mantenimiento permanente al mobiliario y equipo con que cuenta el Departamento de Control Presupuestal, siendo éste periódico, variando en relación al mobiliario y/o equipo que se trate, por ejemplo, el mantenimiento que se da a las máquinas de escribir es bimestral, a las sumadoras trimestral, etc.; cuando se requiere un servicio de mantenimiento extraordinario, éste es solicitado mediante requisición, misma que es atendida inmediatamente, proporcionándose oportunamente el servicio, así como en la cantidad y calidad requeridas. Cuando se requiere llevar el equipo al taller de reparación, éste es sustituido, tal es el caso de las calculadoras, máquina de escribir, etc. De tal suerte, que las actividades no se ven obstaculizadas por esta situación.

- Elemento : 5.4. Departamento de Recursos Humanos

- Componente : 5.4.1. Personal

Los lineamientos a seguir por el Departamento de Control Presupuestal para solicitar recursos humanos, se aplican cuando existe una vacante o se crea un nuevo puesto dentro del propio Departamento, para ambos casos, deberá llenarse una requisición de personal, donde se especifiquen las características del puesto vacante, así como los requisitos que deberán reunir los candidatos; cuando se trata de un puesto de nueva creación se deberá justificar ampliamente, en ambos casos, las requisiciones deberán ir firmadas por el Subdirector Administrativo y por el Jefe del Departamento .

En cuanto al otorgamiento de dichos recursos, en ocasiones éste no es oportuno debido a los trámites implícitos en el Reclutamiento y Selección.

Ahora bien, en los casos en que no exista la posibilidad de realizar contrataciones, los puestos vacantes, se cubren con el personal que está a disposición del Departamento de Recursos Humanos, de aquí que éstos en muchas ocasiones no satisfagan los requerimientos del puesto.

- Componente : 5.4.2. Capacitación

Los programas de capacitación, existentes, son elaborados por la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal, siendo difundidos por diversos medios, tales como: folletos, circulares, oficios, etc., canalizados a través del Departamento de Recursos Humanos.

En cuanto a los temas que involucran dichos programas, se puede decir - que gran número de ellos son susceptibles de considerarse, dadas las actividades que el Departamento de Control Presupuestal desarrolla, tales como :

- Presupuesto por programas
- Costos
- Administración básica
- Finanzas
- Otros

Un aspecto importante de dichos cursos, es que están programados para - todos los niveles e impartidos principalmente en horas laborables, a - fin de que el personal pueda asistir a ellos, sin afectar su tiempo libre.

- Componente : 5.4.3. Incentivos

Los incentivos que se otorgan al personal por parte del Departameto de Recursos Humanos son :

- Calificación de Méritos
- Promociones
- Concursos
- Otros

Los mencionados incentivos están orientados a todos los niveles y su - cumplimiento representa un estímulo para el personal.

- Componente : 5.4.4. Sueldos y Salarios

Con base a las entrevistas realizadas, fue posible conocer que existe - un tabulador de sueldos que comprende la totalidad de los puestos existentes en la Dirección General.

Ahora bien, en lo que respecta a los sueldos asignados al personal del - Departamento de Control Presupuestal, no fue posible conocer si éstos - se apegan al tabulador, toda vez que no se tuvo acceso a éste y por lo tanto no fue posible determinar si los sueldos fijados son proporcionales de un nivel a otro.

- Componente : 5.4.5. Prestaciones

El personal del departamento auditado , a través del Departamento de - Recursos Humanos, recibe orientación sobre las prestaciones establecidas en la Ley del Instituto de Seguridad Social y Servicios para los - Trabajadores del Estado (ISSSTE) , como son : préstamos a corto plazo, servicio médico y maternidad, servicio de tiendas, entre otros.

Por otra parte, canaliza diferentes prestaciones que otorga la propia - Secretaría, como son : servicio del deportivo, planes vacacionales para los hijos de los trabajadores y otras prestaciones.

Al mismo tiempo, el Departamento tramita diversos documentos, como son solicitudes de préstamos a corto plazo o las credenciales del Instituto de Seguridad Social y Servicios para los Trabajadores del Estado, - o de la propia Secretaría de Programación y Presupuesto.

### 3. ANALISIS FACTORIAL

Como resultado de la aplicación de las técnicas establecidas para recabar la información necesaria para llevar a cabo el análisis de los Factores : Planeación, Organización, Dirección, Control y Medio Ambiente, y con base a los lineamientos de ejecución que para esta etapa se establecieron, mismos que implican la utilización de juicios integradores, así como la tabla de conversión que para esta auditoría se determinó, fue posible establecer el grado de eficiencia de los factores indicados. A continuación se presentan los cuadros del análisis en los que se muestran los valores nominales de los elementos que sirvieron de base para determinar el grado de eficiencia de cada factor, presentando al mismo tiempo los aspectos más relevantes que como resultado de la recopilación de datos se obtuvo.

ANALISIS FACTORIAL		FACTOR No.1 PLANEACION			
No.	ELEMENTO	Bien (b)	Regular (r)	Malo (m)	Inexistente (i)
1.1.	Objetivos			.26	
1.2.	Políticas			.20	
1.3.	Procedimientos			.20	
1.4.	Programas				0
4	SUMAS	--	--	.66	--

$$E = \frac{b + r + m}{n}$$

$$E = \frac{.66}{4} = .16$$

$$E = 16 \%$$

Como se puede observar en el cuadro del Factor Planeación, éste obtuvo un valor escalar de 16%, que representa el grado de eficiencia que de acuerdo a la tabla de conversión se considera malo.

Cabe aclarar que el escalar asignado a cada uno de los elementos que constituyen el factor fue el resultado de los componentes que lo integran, los que de acuerdo a la información que cada cuestionamiento requería y mediante las técnicas de recopilación de datos utilizadas fue posible conocer. Conforme a esta base, a continuación se presentan los aspectos más relevantes de cada uno de los elementos, mismos que permitieron determinar la evaluación que se menciona.

- Elemento : 1.1. Objetivos

En el Departamento de Control Presupuestal se ha establecido, considerando los lineamientos emitidos por la Oficialía Mayor, un Objetivo General. Aún cuando éste es conocido por el personal del Departamento, a través del capítulo correspondiente al Departamento de Control Presupuestal, contenido dentro del Manual de Organización de la Dirección General, su cumplimiento se ve reducido por el retraso que existe en la elaboración y tramitación de los diversos documentos que se manejan para su consecución, situación que sería posible detectar, si se realizara una revisión del cumplimiento del objetivo. Asimismo, resulta evidente la inexistencia de una jerarquización y clasificación de objetivos a corto y largo plazo. Considerando lo anterior, se asignó a este elemento un valor cualitativo en su desempeño de malo.

- Elemento: 1.2. Políticas

En el área existen políticas generales y particulares. Las políticas generales han sido establecidas en forma escrita por la Oficialía Mayor, mismas -- que se consideran claras y flexibles, siendo conocidas y cumplidas por el -- personal. El rendimiento que de este elemento se tiene se consideró malo, -- dado que las políticas particulares han sido el resultado de la improvisa -- ción, derivada de las necesidades del Departamento, no así del estableci -- miento de criterios a aplicar para ello, asimismo, no se encuentran por es -- crito, sino que se dan a conocer en forma verbal. Por los motivos señalados, no representan una verdadera guía para el personal y no existe consistencia -- en su aplicación, al tiempo que no es posible realizar una revisión de las -- mismas.

- Elemento : 1.3. Procedimientos

En cuanto a los procedimientos que se llevan a cabo dentro del Departamento de Control Presupuestal, éstos son conocidos por el personal, dado que realiza las actividades que involucran. Es de señalarse que este elemento fue evaluado en su desempeño como malo, considerando que no existen procedimientos que orienten al personal en el desarrollo de sus actividades. Por esta razón, se realizaron los Diagramas, así como la descripción de las actividades que involucran, de aquellos que se consideraron más importantes. De esta manera, fue posible detectar que no existe una secuencia lógica de las actividades que se siguen en los procedimientos, ocasionando retraso en el cumplimiento de éstos. Esta situación se puede detectar claramente en dos procedimientos que se consideraron de gran importancia dentro del área : el de Cuentas por Pagar y el de Cuentas por Liquidar Certificadas.

- Elemento : 1.4. Programas

Este elemento fue considerado inexistente, dado que en el Departamento de Control Presupuestal no se han establecido programas de actividades que coadyuven al mejor cumplimiento y manejo del Presupuesto asignado por la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto, así como la calendarización asignada a la Dirección General. Asimismo, se detectó que existen actividades susceptibles de ser programadas, a fin de mejorar el manejo que del presupuesto se realiza.

ANALISIS FACTORIAL		FACTOR No. 2 ORGANIZACION			
No.	ELEMENTOS	Bien (b)	Regular (r)	Mal (m)	Inexistente (i)
2.1.	Determinación de Funciones			.20	
2.2.	Niveles Jerárquicos				0
2.3.	Niveles de Autoridad y Responsabilidad				0
2.4.	Estructura Administrativa			.10	
2.5.	Manual de Organización				0
5	SUMAS	-.7	-.7	.30	-.7

$$E = \frac{b + r + m}{n}$$

$$E = \frac{.30}{5} = .06$$

$$E = 6\%$$

Como se puede observar en el cuadro del Factor Organización, éste obtuvo un valor escalar de 6% que representa el grado de eficiencia que de acuerdo a la tabla de conversión se considera malo.

Cabe aclarar que el escalar asignado a cada uno de los elementos que constituyen el factor fue el resultado de los componentes que lo integran, los que de acuerdo a la información que cada cuestionamiento requería y mediante las técnicas de recopilación de datos utilizadas, fue posible conocer. Conforme a esta base, a continuación se presentan los aspectos más relevantes de cada uno de los elementos, mismos que permitieron determinar la evaluación que se menciona.

- Elemento : 2.1. Determinación de Funciones

Este elemento ha sido evaluado nominalmente como malo, considerando que la definición de funciones realizada en el Departamento es prácticamente nula, dado que, las funciones únicamente se consideran en la forma general que se han establecido dentro del capítulo correspondiente al Departamento de Control Presupuestal en el Manual de Organización de la Dirección General; pero no se ha realizado una división por parte de la jefatura del departamento, acorde a las exigencias que en esta área se tienen. Así mismo, se detectó sobrecarga de trabajo en el área de presupuesto, misma que se desahoga por la colaboración del personal de las otras áreas. En relación al conocimiento de las funciones, no existe ningún documento que muestre una descripción clara de éstas, que pueda servir de guía para el personal. Las funciones se conocen por la rutina misma que se sigue dentro del área. De esta manera, el cumplimiento del elemento resulta sumamente afectado, disminuyendo su contribución al cumplimiento del factor .

- Elemento : 2.2. Niveles Jerárquicos

El establecimiento de niveles jerárquicos es inexistente, toda vez que, aún cuando se detectaron dos niveles jerárquicos: uno corresponde a la jefatura y el otro al nivel operativo, existe una subjefatura que no se encuentra representada adecuadamente en el organigrama, al mismo tiempo que carece de la autoridad requerida para cumplir con sus funciones. Así, se tiene que los niveles jerárquicos al no estar claramente establecidos, no son respetados.

- Elemento : 2.3. Niveles de Autoridad y Responsabilidad

En relación a este elemento, resulta inexistente, toda vez que a la subjefatura del departamento no se le ha delegado la autoridad que a fin de cumplir con la responsabilidad exigida se requiere. De igual manera, la responsabilidad exigida al área de presupuesto, tampoco es acorde al nivel y autoridad que se le ha asignado. Estos niveles no se encuentran por escrito, confirmando la inexistencia que de ellos como tales se tiene .

- Elemento : 2.4. Estructura Administrativa

Con base en el organigrama estructural elaborado por la jefatura, se pudo comprobar que éste no muestra la realidad que opera dentro del departamento. De esta manera, el desempeño que de este componente se ha tenido ha sido considerado como malo. Los flujos de comunicación que en el organigrama se indican, representan una relación de la jefatura con cada una de las áreas que lo integran; sin embargo, en la realidad la información es canalizada básicamente a través del responsable de contabilidad y no de la subjefatura como en teoría debía ser. Respecto a las líneas de autoridad, éstas muestran como la subjefatura no cuenta con dicha autoridad. En cuan-

to a los niveles jerárquicos, éstos no se encuentran representados en forma acorde con la realidad, ya que la subjefatura se encuentra ubicada dentro del nivel operativo. Por otra parte, no se cuenta tampoco con un organigrama funcional del área.

- Elemento : 2.5. Manual de Organización

El Departamento de Control Presupuestal, cuenta con un Manual de Organización que corresponde a la Dirección General, el cual en uno de sus capítulos contiene el Objetivo General del Departamento y las Funciones Genéricas del mismo. Así, se tiene que no existe un Manual de Organización comotal para el departamento auditado, dado que en el capítulo correspondiente a este departamento, no se hace mención a los temas que un Manual como tal debe contemplar.

ANALISIS FACTORIAL		FACTOR .No. 3 DIRECCION			
No.	ELEMENTOS	Bien (b)	Regular (r)	Malo (m)	Inexistente (i)
3.1.	Comunicación		.58		
3.2.	Delegación de Autoridad				0
3.3.	Toma de Decisiones			.10	
3.4.	Desarrollo				0
3.5.	Motivación	.90			
3.6.	Coordinación			.30	
6	SUMAS	.90	.58	.40	-.-

$$E = \frac{b + r + m}{n} =$$

$$E = \frac{.90 + .58 + .40}{6} = \frac{1.88}{6} = .31 \quad E = 31\%$$

Como se puede observar en el Cuadro de Análisis Factorial correspondiente al Factor Dirección, éste obtuvo un valor escalar de 31%, mismo que repre-

senta el grado de eficiencia que de acuerdo a la tabla de conversión aplicada se considera como malo. Cabe señalar que el escalar asignado a cada uno de los elementos que integran el factor, fue el resultado de los componentes que lo constituyen, los que de acuerdo a la información que cada cuestionamiento requería y mediante la aplicación de las técnicas de recopilación de datos utilizadas, fue posible conocer. Conforme a esta base, a continuación se presentan los aspectos más relevantes de cada uno de los elementos, mismos que permitieron determinar la evaluación que se menciona.

- Elemento : 3.1. Comunicación

Se detectó que en el Departamento de Control Presupuestal, la base de la -- comunicación es principalmente de carácter informal, misma que es propiciada por el personal, dadas las buenas relaciones que entre éste existe. Esta situación es aprovechada para el cumplimiento de las funciones y por ende -- del objetivo del Departamento. Sin embargo, el nominal asignado al elemento -- se fundamenta básicamente en la comunicación formal, la cual se pudo detectar que no es fluida y como consecuencia, es proporcionada extemporáneamente, ocasionando retrasos en cuanto a la actualización de los controles presupuestales y contables que se llevan, careciéndose así mismo de una revisión de la misma. De aquí que el cualitativo otorgado a este elemento se haya considerado como regular.

- Elemento : 3.2. Delegación de Autoridad

Dentro del área de estudio se pudo determinar que la autoridad se centra en el Jefe del Departamento, en virtud de que al subjefe del mismo, no se le ha delegado formalmente autoridad alguna para poder cumplir con las actividades que le han sido asignadas, situación que apoya la inexistencia del elemento mismo.

- Elemento : 3.3. Toma de Decisiones

En lo referente a este elemento, se detectó que si bien los jefes conocen su ámbito de toma de decisiones y se han establecido criterios para ello, en la práctica con frecuencia se evade tal responsabilidad, o bien cuando eventualmente las decisiones son tomadas, al no considerarse los criterios que para el caso se requieran éstas no satisfagan el motivo de su origen o bien sean inoportunas, implicando que los problemas que de tal situación se presentan sean solucionados por los subordinados, por esta razón, el grado de eficiencia del elemento es malo.

- Elemento : 3.4. Desarrollo

Los programas de desarrollo existentes, son los que la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal ha establecido, los cuales son conocidos por el personal a la vez que despiertan su interés en un momento dado por los diversos temas que tratan. No obstante lo anterior y dado el origen de los programas para evaluar el elemento de desarrollo, se consideró únicamente el cumplimiento de dichos programas por el Departamento auditado, comprobándose que éste es inexistente, toda vez que el personal no tiene las facilidades para participar ya que ello implicaría retraso en las actividades que tiene encomendadas.

- Elemento : 3.5. Motivación

De las técnicas motivacionales existentes en el Departamento auditado, se hizo una clasificación de éstas en generales y particulares : Las generales son ejecutadas por el Departamento de Recursos Humanos y aplicados en toda la Dirección General; en cuanto a las particulares, que para esta auditoría son preponderantes se consideraron las establecidas por la Jefatura del Departamento, detectándose que si bien no existen propiamente técnicas, se siguen criterios tendientes a mantener en el personal el deseo e interés por permanecer en el Departamento y aportar, en la medida de sus posibilidades, innovaciones que coadyuven al logro eficiente del objetivo, llegando de esta manera a determinar un cumplimiento bueno en el elemento considerado.

- Elemento : 3.6. Coordinación

Como se puede observar en el Cuadro de Análisis Factorial, el grado de eficiencia que de este elemento se tiene se ve reducido a su grado mínimo, toda vez que aún cuando dentro del Departamento de Control Presupuestal se cuenta con criterios para la coordinación de los recursos, éstos se ven deteriorados ya que su ejecución se centra marcadamente en los subordinados, los que si bien hacen una buena aplicación de éstos, no es actividad de su competencia, puesto que debe ser una función básica y en cierto grado privativa de la Dirección. Función que en realidad no es cumplida plenamente por la Jefatura del Departamento, ya que su participación en este aspecto es mínima.

ANALISIS FACTORIAL		FACTOR No. 4 CONTROL			
No.	ELEMENTOS	Bien (b)	Regular (r)	Malo (m)	Inexistente (i)
4.1.	Medios de Control			.40	
4.2.	Normas de Actuación			.40	
4.3.	Medición de Resultados			.40	
4.4.	Medidas Correctivas			.40	
4	SUMAS	-.-	-.-	1.60	-.-

$$E = \frac{b + r + m}{n}$$

$$E = \frac{1.60}{4} = .40$$

$$E = 40 \%$$

Como se puede observar en el cuadro de análisis factorial correspondiente al factor Control, éste obtuvo un valor escalar de 40%, mismo que representa el grado de eficiencia que de acuerdo a la tabla de conversión se considera como malo .

Cabe señalar que el escalar asignado a cada uno de los elementos que integran el factor, fue el resultado de los componentes que lo constituyen, los que de acuerdo a la información que cada cuestionamiento requería y mediante la aplicación de las técnicas de recopilación de datos utilizadas, fue posible conocer. Conforme a esta base, a continuación se presentan los aspectos más relevantes de cada uno de los elementos , mismos que permitieron determinar la evaluación que se menciona .

- Elemento: 4.1. Medios de Control

Los medios de control que se han establecido dentro del departamento auditado , están en relación al presupuesto asignado a la Dirección General, canalizado por el Departamento de Control Presupuestal y son perfectamente cono

cidos por el personal directamente involucrado.

En la práctica, además del cumplimiento de las funciones, se elabora un informe mensual, que contiene los resultados de los movimientos presupuestales y contables efectuados durante el mes y este documento es, al mismo tiempo, un medio de control y un instrumento para la toma de decisiones. En algunos casos su elaboración se ve obstaculizada debido a que parte de la información requerida es proporcionada extemporáneamente.

No obstante lo antes expuesto, el grado de eficiencia para este elemento se consideró como malo, después de observar que los medios de control existentes se orientan exclusivamente al aspecto presupuestal, resaltando por tanto, la inexistencia de dichos medios entre otros planes tales como : Manual de procedimientos, programa de actividades y manual de organización.

- Elemento : 4.2. Normas de Actuación

Las normas de actuación existentes en el Departamento de Control Presupuestal se han establecido exclusivamente en materia presupuestal, bajo los lineamientos que la Oficialía Mayor ha emitido, las cuales de acuerdo a las necesidades que se van presentando en el Departamento, son ajustadas considerando su margen de flexibilidad. Su claridad y precisión permiten que el personal lleve a cabo su correcto cumplimiento.

Ahora bien, otros aspectos que para este elemento se detectaron son por una parte, la incongruencia de las normas de actuación con la estructura administrativa y por la otra, el hecho de que no se han establecido como normas las políticas, procedimientos, funciones y, entre otros, niveles jerárquicos. Por esta razón el grado cualitativo asignado fue malo.

- Elemento : 4.3. Medición de Resultados

El grado de eficiencia asignado a este elemento es malo, toda vez que no se siguen criterios que permitan conocer en qué grado se está cumpliendo con el objetivo del Departamento o en qué medida se están logrando las actividades que tiene asignadas. Se pudo detectar que la medición de resultados existente, se lleva a cabo por la Jefatura del Departamento conjuntamente con los subordinados, concretándose exclusivamente al aspecto presupuestal, considerando para ello la asignación total calendarizada, la cual al ser afectada por las erogaciones y compromisos económicos, permite conocer desviaciones que puedan presentarse, las que son notificadas a la Jefatura del Departamento en su oportunidad.

## - Elemento : 4.4. Medidas Correctivas

Resulta un tanto reiterativo señalar que las medidas correctivas también se orientan únicamente a las desviaciones presupuestales, de aquí que se considere la eficiencia del elemento como mala, ya que su campo no debe ser -- exclusivo de un aspecto, como se podrá observar, sino que debe comprender -- objetivos, políticas, programa de actividades, funciones y todos aquellos -- planes existentes, con el propósito de mantenerlos actualizados.

Ahora bien, las medidas correctivas existentes en el Departamento auditado, son establecidas conforme a las desviaciones que del manejo del presupuesto se tienen, siendo conocidas totalmente por el personal directamente involucrado, ya que él participa en su establecimiento. Asimismo, se cumple con -- su implantación en la medida que éstas son determinadas.

ANALISIS FACTORIAL		FACTOR No 5 MEDIO AMBIENTE			
No.	ELEMENTOS	Bien (b)	Regular (r)	Mal (m)	Inexistente (i)
5.1.	Dirección General de Programación, - Organización y Presupuesto		.55		
5.2.	Subdirección Administrativa			.46	
5.3.	Departamento de Recursos Materiales		.75		
5.4.	Departamento de Recursos Humanos		.60		
4	SUMAS	-.-	1.90	.46	-.-

$$E = \frac{b + r + m}{n} =$$

$$E = \frac{1.90 + .46}{4} = \frac{2.46}{4} = .59$$

$$E = 59\%$$

Como se puede observar en el Cuadro del Factor Medio Ambiente, éste obtuvo un valor escalar de 59%, que representa el grado de eficiencia que de acuerdo a la tabla de conversión se considera regular.

Cabe aclarar que el escalar asignado a cada uno de los elementos que constituyen el factor fue el resultado de los componentes que lo integran, los que de acuerdo a la información que cada cuestionamiento requería y median-

te las técnicas de recopilación de datos utilizadas fue posible conocer. -- Conforme a esta base, a continuación se presentan los aspectos más relevantes de cada uno de los elementos, mismos que permitieron determinar la --- evaluación que se menciona.

- Elemento : 5.1. Dirección General de Programación, Organización y -  
Presupuesto

A la Dirección General, anualmente se le asigna un presupuesto que si bien cubre los gastos de la Dirección, en ocasiones éste es reducido considerablemente debido a situaciones fuera de control por parte de la Secretaría, implicando ello restricciones en algunos gastos que demandan el buen funcionamiento de la Dirección General.

La asignación antes señalada se otorga de acuerdo a un calendario de asignación por lo que el Departamento de Control Presupuestal debe sujetar la recuperación de los gastos que la Dirección General efectúa de su fondo revolvente a ese calendario. El fondo revolvente asignado se considera insuficiente para cubrir los gastos prioritarios, por lo que en ocasiones el personal debe financiar diferentes erogaciones que se requieran en el cumplimiento de sus funciones. A fin de recuperar los gastos efectuados, el Departamento de Control Presupuestal efectúa los trámites ante la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto, mismos que normalmente duran 4 días hábiles, aún cuando ocasionalmente debido a circunstancias imprevistas llega a durar hasta 10 días hábiles.

El grado de eficiencia otorgado al elemento fue regular, sobre todo si se toma en cuenta que los lineamientos que establece Oficialía Mayor para el control y manejo del presupuesto son lo suficientemente claros y preciso, encontrándose por escrito, situación que orienta el cumplimiento de las actividades que en materia presupuestal realiza el departamento auditado.

Un aspecto íntimamente ligado al anterior es el de la utilización de los formatos establecidos por la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto, mediante los cuales el Departamento de Control Presupuestal realiza diversos trámites, tales como ; Recuperación de gastos, transferencias presupuestales, etc. El diseño de los formatos utilizados se considera funcional y el instructivo que de éstos se tiene es lo suficientemente claro y preciso, facilitando su correcta aplicación.

- Elemento : 5.2. Subdirección Administrativa

Como se puede observar en el cuadro de Análisis Factorial, el grado de eficiencia que de este elemento se tiene es considerado como malo, ya que resultó inexistente el establecimiento de lineamientos administrativos, que -

son estrictamente necesarios para orientar la elaboración de un programa -- de actividades, de un manual de organización y de procedimientos, entre -- otros, situación que consecuentemente reduce el desempeño que se puede tener en el desarrollo de las actividades tendientes a lograr el objetivo del Departamento de Control Presupuestal y de la Subdirección en su conjunto.

Por otra parte, si bien se ha delegado la autoridad necesaria a fin de cumplir con la responsabilidad exigida, ésta no se encuentra por escrito, situación que implica un cumplimiento deficiente ya que con frecuencia ésta no es respetada en orden descendente.

Por lo que respecta a los recursos, ello no presenta problema alguno por -- parte de la Subdirección, contando con que éstos se justifican por sí mismos y, en todo caso, si se presentan limitaciones, éstas estarán dadas por -- los lineamientos emitidos por Oficialía Mayor a los que la Subdirección como tal debe sujetarse.

- Elemento : 5.3. Departamento de Recursos Materiales

Dentro de los diversos servicios que ofrece el Departamento de Recursos --- Materiales al Departamento de Control Presupuestal, se pudo detectar que en lo que respecta a papelería y servicios de mantenimiento, éstos son proporcionados oportunamente, tanto en la cantidad como en la calidad requeridas -- sin embargo, esta situación no opera en cuanto al mobiliario y equipo solicitado, ya que, en ocasiones, es proporcionado extemporáneamente, al tiempo que no reúne los requisitos de calidad requerida. Cabe señalar, que por lo esporádico con que son requeridos estos bienes y dada la situación que opera actualmente en el Departamento, no se requiere de estos bienes, de -- aquí que el desempeño del elemento haya sido considerado cualitativamente -- como regular.

- Elemento : 5.4. Departamento de Recursos Humanos

El escalar asignado al Departamento de Recursos Humanos es regular, toda vez que cumple adecuadamente con la mayoría de los servicios que a través de él -- se canalizan como : Capacitación, incentivos, sueldos y salarios y presta -- ciones. Sin embargo, en lo referente al otorgamiento de recursos humanos, -- frecuentemente éstos no son proporcionados con la oportunidad que debiera, -- además de que eventualmente no satisfacen plenamente las necesidades del --- puesto, situación que procede cuando por instrucciones oficiales no se reali -- zan contrataciones y los puestos vacantes se cubren con el personal que tie -- ne a disposición el Departamento de Recursos Humanos.

## 4. ANALISIS CAUSAL

Una vez concluida la etapa correspondiente al "Análisis Factorial" que permitió evaluar el grado de eficiencia de los elementos, mismos que sirvieron como base para determinar la eficiencia total de cada uno de los factores en esta auditoría, corresponde a esta etapa de acuerdo a los lineamientos de ejecución que para ésta se establecieron, definir las causas del rendimiento insuficiente de aquellos elementos cuyo resultado del análisis factorial fue regular, malo o inexistente y, de esta manera, conocer el efecto limitativo que ejercen los factores : Planeación, Organización, Dirección, Control y Medio Ambiente sobre el factor que se esté considerando .

Ahora bien, como resultado de lo anterior, a continuación se presentan los cuadros del "Análisis Causal " de los factores : Planeación, Organización, Dirección y Control exclusivamente así como el grado de influencia negativa que acusan la totalidad de los factores en cada uno de ellos, justificando posteriormente tal situación; cabe aclarar que en esta ocasión el Medio Ambiente no se está considerando ya que como se señaló en los lineamientos de ejecución, por su propia naturaleza se limita a sí mismo.

ANALISIS CAUSAL		FACTOR No.1 PLANEACION				
Elemento No	Ponderación	No Clave de los Factores				
		1	2	3	4	5
1.1.	m (mal )	X			X	
1.2.	m (mal )	X			X	
1.3.	m (mal )	X			X	X
1.4.	m (mal )	X			X	X
	Total de Causas : 10	4			4	2

$$1 = 4/10 = .40$$

$$4 = 4/10 = .40$$

$$5 = 2/10 = .20$$

El Cuadro del Análisis Causal correspondiente al Factor Planeación, presenta una panorámica bilateral de los grados de limitación que este factor experimenta, por una parte, dentro de sí mismo y, por la otra, los aspectos limitantes que son generados por otros factores, esto permite llegar a determi-

rar que :

- El propio factor se limita en un 40%
- El factor control lo limita en un 40% y, por último
- El factor medio ambiente lo limita en un 20 %

Lo antes expuesto no alcanza a señalar las causas específicas que acusan las deficiencias de cada elemento, por esta razón se hace necesario profundizar en ellas y con esta finalidad se presentan por cada elemento las causas que originan las limitaciones ya indicadas, las cuales se señalan a continuación:

- Elemento 1.1. Objetivos

Aún cuando el Departamento de Control Presupuestal ha planteado su objetivo en forma general, constituyendo un plan en sí mismo, éste no se considera suficiente, ya que es fundamental establecer objetivos específicos que permitan una clasificación y jerarquización de ellos a corto y largo plazo necesarios para lograr un cumplimiento sistemático y eficiente del objetivo general, pues como se pudo detectar, dicho cumplimiento se ve limitado por el retraso que existe en las diversas actividades que para su consecución se realizar, de esta manera, lo anteriormente expuesto argumenta la limitación que por sí mismo ejerce el factor considerado .

Por otra parte, como se puede observar en el Cuadro del Análisis Causal, el grado de limitación que recibe el factor planeación del factor control, está determinado por la inexistencia de criterios encaminados a conocer en qué grado se está cumpliendo con el objetivo planteado y en esta medida se detecta, en consecuencia, la necesidad del establecimiento de objetivos específicos en un plan congruente, que permita orientar adecuada y sistemáticamente las actividades requeridas para su logro, de aquí que se carezca por lo tanto de elementos básicos que permitan detectar desviaciones y establecer las medidas correctivas que el caso requiera.

- Elemento : 1.2. Políticas

Como ya se ha señalado, el departamento auditado, no ha establecido sus políticas a partir de la aplicación de criterios que para este caso se hubiesen establecido, sino como resultado de la improvisación, es decir, para satisfacer las necesidades que se van presentando, así mismo, si bien existen políticas, éstas no se encuentran por escrito, lo cual ocasiona que no se tenga consistencia en su aplicación, por lo que se presume de la inexistencia de un plan típico en este aspecto , por lo tanto la limitación que por sí mismo ejerce el factor es evidente.

Dentro del grado de limitación que ejerce el factor control, es importante señalar que si bien las políticas por sí mismas deben considerarse como nor-

mas de actuación implícitas dentro del factor control, éstas no son ejecutadas de esa manera y, por lo tanto, no proporcionan resultados que permitan detectar la necesidad de implantar políticas en un plan integrado que haga factible el control de la consistencia en su aplicación, al tiempo que ayude a detectar las desviaciones que se presenten al llevarse a la práctica, lo cual servirá de base para determinar y aplicar las medidas correctivas tendientes a corregir desviaciones y, como consecuencia se contará con la actualización de las políticas y la seguridad de su operatividad y consistencia .

- Elemento : 1.3. Procedimientos

Las causas del rendimiento insuficiente del elemento considerado se encuentran en el factor mismo, toda vez que el departamento auditado no ha elaborado procedimientos formales que orienten las actividades que involucran, provocando que el personal no cuente con una guía que lo oriente en la realización de sus actividades, así mismo, la falta de objetivos específicos no permite cumplir en forma eficiente con los fines que persiguen los procedimientos, dado que se tiene atraso en su cumplimiento .

En lo que respecta al grado de limitación que ejerce el factor control, se puede afirmar que, de llevarse una medición de resultados, sería posible detectar las deficiencias en su cumplimiento, así como aquellas actividades que no guardan una secuencia lógica y sobre todo, resaltar la necesidad e importancia de elaborar e integrar dichos procedimientos en un plan que permita : prever desviaciones, detectar la inoperatividad que de ellos se pueda tener y, por qué no, garantizar la oportunidad y consistencia de su ejecución, de esta manera se estaría estructurando un sistema de procedimientos.

Por otra parte, la Subdirección Administrativa, que forma parte integral del factor medio ambiente, limita al factor en cuestión, parcialmente, dado que, por su situación jerárquica, debiera establecer lineamientos para la elaboración de un Manual de Procedimientos, señalando los requisitos e información que éste debe contener, o al menos exigir la elaboración de ellos; sin embargo la inexistencia de dichos lineamientos no impide que en un momento dado el Departamento de Control Presupuestal elabore su propio Manual de Procedimientos que sirva de guía para el personal en el desarrollo de sus actividades, al tiempo que sea un instrumento de control .

- Elemento : 1.4. Programas

La limitación que por sí mismo ejerce el factor considerado se fundamenta en que si bien, dentro del departamento auditado se realizan actividades que son susceptibles de ser programadas, el departamento, como tal, no ha elaborado un Programa de Actividades que coadyuve al mejor cumplimiento y manejo del presupuesto, que es materia de su objetivo .

Este factor se ve limitado de igual forma por el factor control, dado que dentro del departamento no se lleva a cabo una medición del cumplimiento-

de las actividades que en él se realizan, a fin de detectar la necesidad de establecer un programa de actividades que permita obtener la máxima eficiencia en las actividades que involucra, así como la optimización de los recursos con que se cuenta, considerándose adicionalmente como un medio de control para determinar las desviaciones que se presenten en su cumplimiento y así, estar en posibilidad de establecer las medidas tendientes a corregir las desviaciones que de éste se presenten.

Otro factor que en este caso debe considerarse es la Subdirección Administrativa la que, por la jerarquía que observa, debiera establecer los lineamientos para la elaboración de un programa de actividades, señalando las premisas básicas que para su formulación se requieren; sin embargo, la inexistencia de lo antes expuesto, no justifica que el departamento como tal no establezca su propio programa, con esa base se considera que el grado de limitación que ejerce el medio ambiente a través de la Subdirección Administrativa es considerado parcialmente.

ANALISIS CAUSAL		FACTOR No2 ORGANIZACION				
No.	Ponderación	No. Clave de cada Factor				
		1	2	3	4	5
2.1.	m (mal )	X	X			
2.2.	i (Inexistente)		X			
2.3.	i (Inexistente)		X			
2.4.	m (mal )		X			
2.5.	i (Inexistente)	X	X			X
	Total de - Causas : 8	2	5			1

$$1 = 2/8 = .25$$

$$2 = 5/8 = .62$$

$$5 = 1/8 = .13$$

El Cuadro del Análisis Causal correspondiente al Factor Organización presenta una panorámica de los grados de limitación que este factor experimenta, por una parte, dentro de sí mismo y, por la otra, los aspectos limitantes que son generados por otros factores, esto permite llegar a determinar que :

- El factor planeación limita al elemento considerado en un 25%,
- El propio factor se limita en un 62% y, por último
- El factor medio ambiente lo limita en un 13%

Lo antes expuesto no alcanza a señalar las causas específicas que acusan las deficiencias de cada uno de los elementos que integran en este caso el factor organización, por esa razón, se hace necesario profundizar en ellas, y con tal finalidad, se presentan por cada elemento las causas que originan -- las limitaciones ya indicadas, las cuales se señalan a continuación:

- Elemento : 2.1. Determinación de Funciones

Como se puede observar en el cuadro del análisis causal, la acción limitativa que se manifiesta en el factor planeación, se debe a que en él no se han establecido objetivos específicos que permitan detectar las necesidades para su cumplimiento, que sirva de base para realizar una división formal de funciones que coadyuve a un cumplimiento eficiente de ellas y, consecuentemente al logro del objetivo general .

Por otra parte, si bien en el departamento auditado se ha realizado una división de funciones, ella se considera inadecuada, toda vez que fue establecida por los propios subordinados, dadas las necesidades que del cumplimiento de las funciones se tiene, por lo que tal división, al no ser resultado de una planeación, origina sobrecarga de trabajo en algunas áreas del departamento. Sucede entonces que la limitación experimentada por el propio factor, tiene su origen en la necesidad de realizar una división equilibrada de funciones que constituya un plan integral, estructurado a partir de las funciones genéricas ya existentes, que permita la máxima eficiencia en su cumplimiento y una optimización de los recursos con que se cuenta.

- Elemento : 2.2. Niveles Jerárquicos

La limitación que por sí mismo ejerce el factor considerado, surge a partir del momento en que no se ha realizado una división formal de funciones que permita determinar los niveles jerárquicos necesarios para su cumplimiento; cabe señalar que, aún cuando se detectó la existencia de una subjeftatura, no se encuentra representada formalmente, destacando por tanto la necesidad de su reconocimiento formal, dada la importancia que revisten las funciones que le han sido asignadas. Establecer de manera formal dicho nivel permitirá una eficiente y oportuna realización de las actividades que el departamento en su conjunto realiza.

- Elemento : 2.3. Niveles de Autoridad y Responsabilidad

Como se ha señalado, el departameto auditado no ha establecido formalmente los niveles jerárquicos necesarios para el cumplimiento eficiente de sus atribuciones, careciendo por tanto de bases que apoyen la determinación formal de los niveles de autoridad y responsabilidad que para el caso se requieran, toda vez que éstos fueron declarados dentro del análisis factorial inexistentes. Se tiene así que las causas limitantes del elemento en cuestión se ubican dentro del factor mismo .

- Elemento : 2.4. Estructura Administrativa

Con base en el organigrama elaborado por el departamento auditado, se pudo detectar que los flujos de comunicación, líneas de autoridad y niveles jerárquicos que muestra, no reflejan la realidad que priva dentro del departamento, sin embargo, ésto es lógico, ya que no se cuenta con bases formales para una representación gráfica, toda vez que no se han determinado formalmente ni los niveles jerárquicos ni los niveles de autoridad y responsabilidad necesarios.

Por otra parte, la inexistencia de una división formal de funciones impide la elaboración de un organigrama funcional. Esta situación aunada a lo antes señalado, explica la limitación que por sí mismo experimenta el factor y, la necesidad de su establecimiento, comprende una mejor distribución de los recursos humanos y se tenga así un mejor aprovechamiento de ellos.

- Elemento : 2.5. Manual de Organización

En relación con el Manual de Organización se debe señalar que las deficiencias detectadas en los factores planeación, organización y medio ambiente - inciden directamente en la inexistencia que de este elemento se tiene, ya que se carece de los elementos mínimos indispensables que dichos factores debiesen proporcionar, determinando así, con respecto a la planeación, que no se ha establecido los objetivos específicos del departamento, ni existen de manera formal políticas particulares; en lo referente a la organización, no existe una división formal de funciones, ni una clara determinación de los niveles jerárquicos. Tampoco se ha definido la autoridad ni la responsabilidad. Resulta así que el organigrama administrativo es inadecuado, pues no responde a la realidad existente en el departamento al tiempo que es inexistente un organigrama funcional .

Por otra parte, la Subdirección Administrativa que forma parte integral del factor medio ambiente, limita en parte al factor en cuestión, dado que por su situación jerárquica, debiera establecer los lineamientos para la elaboración de un Manual de Organización y señalar las premisas básicas que se requirieran; sin embargo, su inexistencia no justifica que el departamento como tal no lo haya elaborado .

ANALISIS CAUSAL		FACTOR No. 3 DIRECCION				
No.	Ponderación	No. clave de cada factor				
		1	2	3	4	5
3.1.	r (regular )		X			
3.2.	i (Inexistente)		X			
3.3.	m (mal )			X		
3.4.	i (inexistente)			X		
3.5.	b (bueno )					
3.6.	m (mal )			X		
	Total de Causas : 5		2	3		

$$3 = 2/5 = .40$$

$$3 = 3/5 = .60$$

El Cuadro del Análisis Causal correspondiente al factor Dirección, presenta una panorámica de los grados de limitación que este factor experimenta, por una parte, dentro de sí mismo y, por la otra, los aspectos limitantes que son generados por otros factores, ésto permite llegar a determinar que :

- El factor organización limita al elemento considerado en un 40% y,
- El propio factor se limita en un 60%

Lo antes expuesto no alcanza a señalar las causas específicas que acusan - las deficiencias de cada uno de los elementos que integran en este caso el factor Dirección, por esa razón, se hace necesario profundizar en ellas y, con tal finalidad, se presentan por cada elemento las causas que originan - las limitaciones ya indicadas, las cuales se señalan a continuación :

- Elemento : 3.1. Comunicación

Las causas del rendimiento insuficiente del elemento comunicación, se originan en el factor organización, toda vez que, la inexistencia de un organigrama estructural del departamento, obligó a solicitar su elaboración, el cual al carecer de argumentos formales para su realización, presentó canales de comunicación que en la realidad no están ni clara ni formalmente establecidos; se pudo detectar así que, la comunicación formal no es fluida, siendo en consecuencia proporcionada extemporáneamente, situación que afecta directamente el cumplimiento de los asuntos que involucra.

- Elemento : 3.2. Delegación de Autoridad

Como se puede observar en el cuadro del análisis causal, el aspecto que motiva la inexistencia del elemento considerado, se origina dentro del factor organización, toda vez que no se ha establecido formalmente la delegación de autoridad que la sub Jefatura del departamento requiere para el cumplimiento de sus funciones, ya que en la realidad, la autoridad se centra en el jefe del departamento, provocando así retraso en el cumplimiento de las funciones en general.

- Elemento : 3.3. Toma de decisiones

Como se pudo detectar en el Departamento de Control Presupuestal, la responsabilidad que los administradores tienen en relación a la toma de decisiones con frecuencia la evaden, o bien, cuando eventualmente las decisiones se toman no se considera para ello los criterios que para el caso se han establecidos, provocando así, su inoportunidad además que no satisfacen el motivo de su origen. Lo anterior ocasiona una serie de problemas a los cuales el personal que integra el departamento debe dar solución, de esta manera se tiene que, la causa limitante del elemento considerado se encuentra dentro del factor mismo.

- Elemento : 3.4. Desarrollo

Como se pudo detectar dentro del análisis factorial, el cumplimiento de los programas de desarrollo es inexistente, encontrándose la causa en el factor mismo, ya que al personal del departamento no se le han dado las facilidades para participar, argumentando que ello implicaría retraso en las actividades que tiene encomendadas. Lo anterior no justifica tal situación, ya que es obligación de los ejecutivos crear consciencia de su necesidad y en esta medida programar la participación de cada uno de los subordinados, situación que, además de contribuir a un desarrollo individual, permitirá un cumplimiento eficiente de las funciones que les han sido asignadas.

- Elemento : 3.6 Coordinación

Aún cuando dentro del departamento auditado se han establecido técnicas para fomentar la coordinación, su ejecución se centra notoriamente en los subordinados, provocando de esta manera una marcada falta de armonía de esfuerzos entre el jefe y sus subordinados, de aquí la necesidad de una participación más activa de la jefatura a fin de optimizar adecuadamente los recursos con los que dispone y propiciar las buenas relaciones. Lo anteriormente expuesto argumenta la limitación que por sí mismo ejerce el factor considerado.

ANALISIS CAUSAL		FACTOR No. 4 CONTROL				
No.	Ponderación	No. clave de cada factor				
		1	2	3	4	5
4.1.	m (mal )	X	X	X		
4.2.	m (mal )	X	X			
4.3.	m (mal )				X	
4.4.	m (mal )				X	
	Total de causas :	2	2	1	2	

$$1 = 2/7 = 28.5$$

$$3 = 1/7 = 14.5$$

$$2 = 2/7 = 28.5$$

$$4 = 2/7 = 28.5$$

El cuadro del Análisis Causal correspondiente al Factor Control presenta - una panorámica de los grados de limitación que este factor experimenta, - por una parte, dentro de sí mismo y, por la otra, los aspectos limitantes - que son generados por otros factores, ésto permite llegar a determinar que:

- El factor planeación limita al factor considerado en un 28.5 %
- El factor organización, lo limita en un 28.5 %
- El factor dirección lo limita en un 14.5 % y, por último
- El propio factor se limita en un 28.5 %

Lo antes expuesto no alcanza a señalar las causas específicas que acusan - las deficiencias de cada uno de los elementos que integran en este caso el - factor control, por esa razón, se hace necesario profundizar en ellas, con - tal finalidad, se presentan por cada elemento las causas que originan las - limitaciones ya indicadas, las cuales se señalan a continuación :

- Elemento : 4.1. Medios de Control

En relación a los Medios de Control, se debe señalar que las deficiencias - detectadas en los factores planeación, organización y dirección inciden di - rectamente en el grado de eficiencia que de este elemento se tiene, ya que - no proporcionan los elementos requeridos, detectándose así, con respecto - al factor planeación, la inexistencia de un Manual de Procedimientos así - como un Programa de Actividades; en los referente al factor organización, -

se tiene que no ha sido elaborado un Manual de Organización. Por lo anterior, es evidente la inexistencia de medios de control que permitan evaluar el cumplimiento de los planes .

Por otra parte, si bien dentro del departameto se han establecido medios de control, éstos involucran exclusivamente al aspecto presupuestal y su cumplimiento se ve limitado, dado que la información que para el caso se requiere es proporcionada extemporáneamente, razón que argumenta la limitación que en parte ejerce el factor organización sobre el elemento considerado .

- Elemento : 4.2. Normas de Actuación

No obstante la importancia que dentro del control revisten las normas de actuación , su eficiencia se encuentra limitada, dado que, dentro del factor - planeación no se han establecido de manera formal las políticas particulares que hagan factible la consistencia de su aplicación, así mismo la inexistencia de procedimientos formales, impide que el personal cuente con una guía - que lo oriente en las actividades que le han sido asignadas.

De igual forma el factor organización ejerce la misma influencia negativa, - ya que no existe una división formal de funciones, tampoco se cuenta con una clara determinación de niveles jerárquicos y, tanto la autoridad como la responsabilidad no han sido definidas. Esta situación aunada a lo antes expuesto determina la inexistencia de normas de actuación que proporcionen los resultados que del cumplimiento de los planes se ha tenido .

- Elemento : 4.3 Medición de Resultados

Antes de indicar la causa que origina la limitación que el elemento presenta, es importante señalar que los medios de control son un reflejo de los planes, los que a través de las normas de actuación van a proporcionar los datos necesarios para realizar una medición de resultados que permita comparar lo - realizado contra lo esperado, sin embargo, al no contar con los medios de - control, ni con las normas de actuación, no es posible hablar de tal medi - ción que indique las desviaciones que de los planes se tiene, de aquí que el factor se limite a sí mismo .

- Elemento : 4.4. Medidas Correctivas

La causa del rendimiento insuficiente que el elemento en cuestión observa, - se encuentra dentro del factor mismo, toda vez que, al no realizarse una medición de resultados, no es posible conocer las desviaciones que de los planes se tiene, para estar en posibilidad de determinar las medidas correcti - vas que cada caso requiera y así contar con elementos para realizar una re - troalimentación en los factores considerados en esta auditoría, mismos que - hacen de la administración un sistema.

## 5. MATRIZ DE LIMITACIONES Y CAUSAS

A través de las etapas correspondientes al Análisis Factorial y Análisis Causal, respectivamente, se ha obtenido por una parte el grado de eficiencia de cada factor y, por la otra, las causas que originan un cumplimiento insuficiente de los elementos que constituyen los factores. Ahora bien, los resultados así obtenidos y con el propósito de mostrarlos en forma integral, a continuación se presenta la Matriz de Limitaciones y Causas que contiene en forma interdependiente las eficiencias, deficiencias e interrelación de las mismas; con esta base y de acuerdo a los lineamientos de ejecución para esta etapa establecidos se indica, por cada renglón de la matriz de porcentajes relativos, el origen de las causas que limitan la eficiencia de cada factor y, finalmente, se señala por columna, la influencia negativa que experimenta la totalidad de los factores al sistema.

MATRIZ DE LIMITACIONES Y CAUSAS														
Porcentajes Absolutos							Porcentajes Relativos							
E	F	1	2	3	4	5	D	F	1	2	3	4	5	
.16	1	.40			.40	.20	.84	1	.34			.34	.17	
.06	2	.25	.62			.13	.94	2	.24	.58			.12	
.31	3		.40	.60			.69	3		.27	.41			
.40	4	.285	.285	.145	.285		.60	4	.17	.17	.08	.17		
.59	5					1.00	.41	5					.41	
SUMAS							3.47		.75	1.02	.49	.51	.70	
PORCENTAJES DE INFLUENCIA										.22	.29	.14	.15	.20

La matriz de Limitaciones y Causas representa en la parte que corresponde a porcentajes absolutos, la eficiencia de cada factor así como la influencia negativa que ejercen la totalidad de los factores sobre aquél que se esté considerando, así mismo, en la parte que corresponde a los porcentajes relativos, muestra por cada renglón el grado de deficiencia de cada factor, así como la influencia limitativa que reciben de otros factores. Para mayor claridad de lo señalado anteriormente se hace necesario efectuar una descripción genérica de las causas que originan tales limitaciones, finalmente se señala además por columna, la influencia negativa que experimenta cada uno -

de los factores al sistema. Por lo anterior se tiene que :

#### EL FACTOR N°1 PLANEACION

- Se encuentra limitado a sí mismo, toda vez que no se han establecido - objetivos específicos que permitan una jerarquización y clasificación - de ellos a corto y largo plazo, a la vez que no existe un estableci - miento formal de políticas particulares. Por otra parte no se cuenta - con procedimientos formales ni con un programa de actividades.
- La influencia negativa que ejerce el factor control, se da en la medi - da que, al no controlarse el cumplimiento de los planes, se carece de - resultados que permitan detectar la necesidad de su establecimiento.
- Por último, la limitación que ejerce el factor medio ambiente se debe - a la inexistencia de lineamientos que establezcan las premisas básicas - para la elaboración de un Manual de Procedimientos y de un Programa de - Actividades.

#### EL FACTOR N°2 ORGANIZACION

- Se encuentra limitado por el factor planeación, toda vez que, éste no - proporciona objetivos específicos que sirvan de base para realizar una - división de funciones.
- La limitación que por sí mismo experimenta el factor, se debe a que no - se ha realizado una división planeada de funciones, a la vez que no - se han determinado los niveles jerárquicos ni se ha definido la autori - dad y responsabilidad; así mismo es inexistente un organigrama estruc - tural y funcional, no contándose tampoco con un Manual de Organización.
- La limitación que ejerce el factor medio ambiente es ocasionada por la - inexistencia de lineamientos así como de premisas básicas para la ela - boración de un Manual de Organización.

#### EL FACTOR N°3 DIRECCION

- La influencia limitativa que ejerce el factor organización se debe a - que dentro del organigrama no se definen claramente los canales de co - municación, por otra parte, tampoco se ha establecido formalmente la - delegación de autoridad, situación que implica obstáculos en su cumpli - miento.
- En lo referente a la limitación que en sí mismo experimenta el factor, - se ha ocasionado por la evasión de la responsabilidad que los adminis - tradores tienen en la toma de decisiones y se debe además al incumpli - miento de los programas de desarrollo. Por último, las técnicas para - lograr la armonía de esfuerzos se ejecutan marcadamente por los subor - dinados .

## EL FACTOR N°4 CONTROL

- La influencia limitativa que ejerce el factor planeación, se origina por la inexistencia de un Manual de Procedimientos y de un Programa de Actividades, así mismo es de señalarse la inexistencia de políticas particulares.
- De igual forma, la influencia limitativa que experimenta el factor organización, se debe a que no se ha elaborado un Manual de Organización, así como tampoco se han determinado los niveles jerárquicos, ni se ha definido la autoridad y responsabilidad, esta situación aunada a lo antes expuesto, ocasiona que no se cuente con medios de control ni con normas de actuación.
- Por otra parte, el grado de limitación que acusa el factor dirección está dado en la medida que la información requerida para aplicar los medios de control presupuestales no es proporcionada en forma oportuna.
- Por último, la limitación que en sí mismo experimenta el factor se debe a que no se realiza una medición de resultados y por tanto no es posible conocer las desviaciones que surgen en el cumplimiento de los planes, para así establecer y aplicar las medidas correctivas que procedan.

## EL FACTOR N°5 MEDIO AMBIENTE

- En lo que se refiere al factor medio ambiente, cabe aclarar que su consideración en esta auditoría fue con el propósito de conocer de qué manera afecta al sistema, por esa razón no es posible establecer las causas que acusan la limitación que en sí mismo experimenta.

Para concluir con la etapa y de acuerdo a los resultados que se reflejan en cada una de las columnas de la Matriz de Porcentajes Relativos, se puede decir que el porcentaje de limitación ejercido por el factor organización a todo el sistema es de un 29%, que si bien representa el porcentaje mayor de influencia negativa, se debe señalar que su distribución es desproporcional, toda vez que en el mismo factor se centra el porcentaje mayor de limitación, mismo que se eleva a un 58% y, por lo que toca a la limitación que ejerce en los factores dirección y control, ésta es relativa en comparación a la anterior.

Ahora bien, dentro del factor planeación, se tiene que la influencia negativa que ejerce al sistema es de un 22%, mismo que se encuentra distribuido en el factor mismo y los factores de organización y control.

Como se puede observar, el factor medio ambiente muestra un porcentaje de influencia negativa de un 20%, sin embargo se debe resaltar que la limitación mayor se centra en el factor mismo pues es evidente la relativa limitación que ejerce al sistema, la cual involucra en forma parcial a los factores planeación y organización.

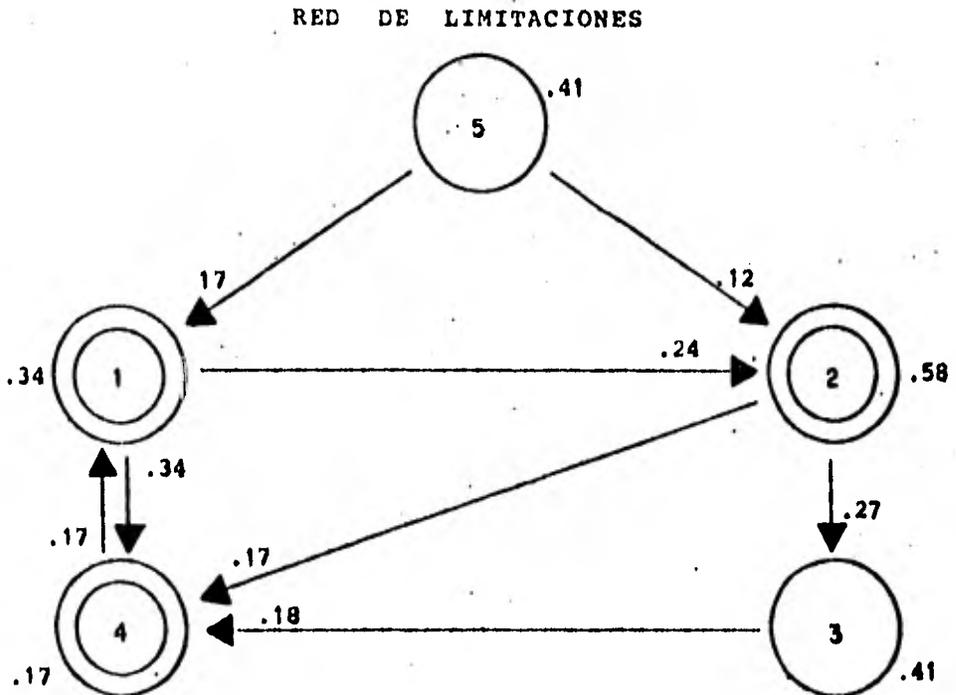
En lo referente al porcentaje limitativo que corresponde al factor dirección, éste se centra preferentemente dentro del factor mismo y por lo que toca a la limitación que ejerce al factor control, ésta es considerada parcialmente.

Por otra parte, se observa que el factor control es el que menor influencia negativa ejerce al sistema el cual se reduce a un 15%, sin embargo es el factor que más influencia negativa recibe del mismo .

De lo anterior se desprende que los factores que ejercen un influencia más negativa a todo el sistema son : organización, planeación y medio ambiente, - por otro lado, es evidente la limitación que en sí mismo ejercen los factores planeación, organización, dirección , control y medio ambiente.

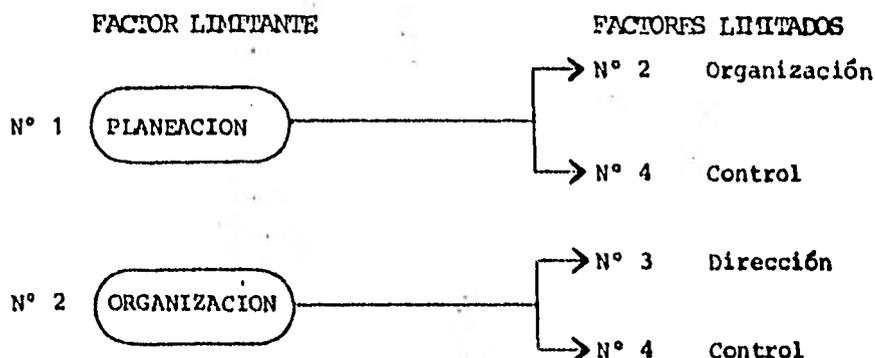
## 6. RED DE LIMITACIONES

De acuerdo a los resultados presentados en la Matriz de Limitaciones y Causas, se elaboró la Red de Limitaciones, que muestra en forma gráfica la problemática interrelativa existente entre los factores planeación, organización, dirección, control y medio ambiente. De acuerdo a lo anterior y con base a los principios establecidos para esta etapa, se presenta en forma esquemática una interpretación de las sintomáticas que más perjudican el funcionamiento del Departamento de Control Presupuestal. Con esta base y siguiendo los criterios planteados dentro de los lineamientos de ejecución, se establece a priori el orden en que las medidas correctivas deben ser planteadas, a fin de eliminar las causas que motivan las limitaciones más perjudiciales al sistema.



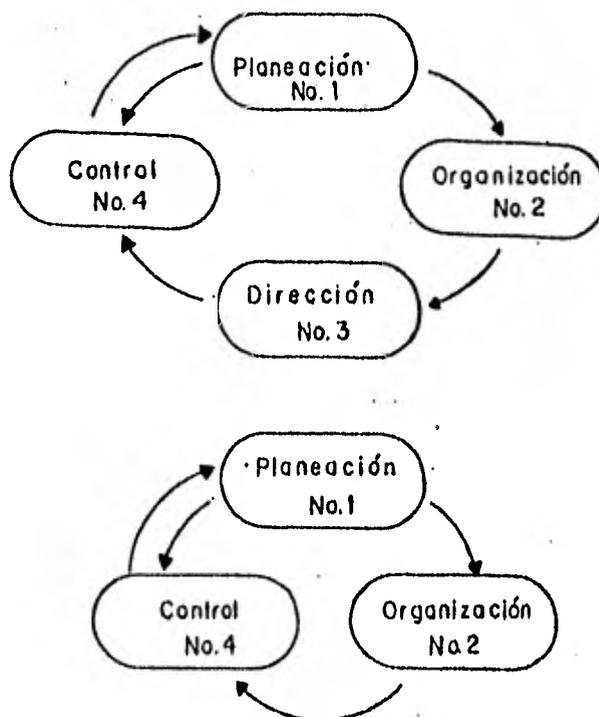
Si bien la Red presentada muestra todas las limitaciones que se dan entre los factores considerados en esta auditoría, es necesario efectuar una interpretación de la situación que refleja, misma que se realiza con base a los principios que se establecieron para esta etapa, destacando únicamente aquellos aspectos que muestran situaciones más perjudiciales.

Ahora bien, considerando el "Principio del Factor Limitante", y de acuerdo a los resultados en la Red presentados, se señala a continuación los factores que limitan a un mayor número de factores.



Con esa base y de acuerdo al criterio establecido para este principio el cual especifica que "... se deberá mejorar dentro de lo posible, los factores que limiten a un mayor número de factores ...", de esta manera es posible determinar que las metas deberán iniciarse en los factores planeación y organización.

Por otra parte, considerando el "Principio de los Círculos Viciosos", se puede detectar en la Red de Limitaciones la existencia de dos círculos, uno formado por los factores : planeación, organización, dirección y control y, el otro integrado por los factores planeación, organización y control, mismos que se esquematizan de la siguiente forma :



De lo anterior es posible detectar que en ambos círculos prevalece una mutua limitación entre los factores planeación y control, relación que se significa como la más perjudicial. Esta situación permite pensar a priori que la -- clave para romper tales círculos será en la medida que sean eliminadas tales limitaciones, sin embargo para ello es necesario considerar el criterio establecido dentro de este principio, el cual señala que "... las acciones estarán encaminadas a romper el eslabón más débil...", de esta manera se confirma lo anteriormente expuesto y es posible sugerir que las acciones tendientes a eliminar tales limitaciones así como a incrementar dentro de lo posible el grado de eficiencia, deberán iniciarse en los factores planeación y control.

## 7. FIJACION DE METAS

Después de concluir con las etapas del Análisis Factorial y Análisis Causal, mismas que apoyaron la elaboración de la Matriz de Limitaciones y Causas y, a partir de ésta, la representación gráfica a través de la Red de Limitaciones, fue posible conocer en forma explícita la problemática interrelativa, así como las limitaciones dadas entre los factores Planeación, Organización, Dirección, Control y Medio Ambiente; con esa base se pretende fijar como meta para cada uno de ellos el grado cuantitativo de eficiencia al que es posible llegar. Cabe aclarar al respecto, que si bien las metas que a continuación se plantean tienen el propósito de incrementar el grado de eficiencia de la actividad administrativa realizada en el Departamento de Control Presupuestal, es necesario llevar a cabo un estudio de factibilidad, el cual considera por una parte, la influencia limitativa que experimenta el Factor-Medio Ambiente sobre el sistema, y por la otra, los recursos con los que cuenta el Departamento. Con lo anterior se tiene :

### Estudio de factibilidad

En lo referente a los factores Planeación y Organización y como se puede observar en la Red de Limitaciones, se encuentran limitados por el Factor Medio Ambiente. Con el propósito de conocer en forma escalar lo antes señalado, se presenta el siguiente cuadro :

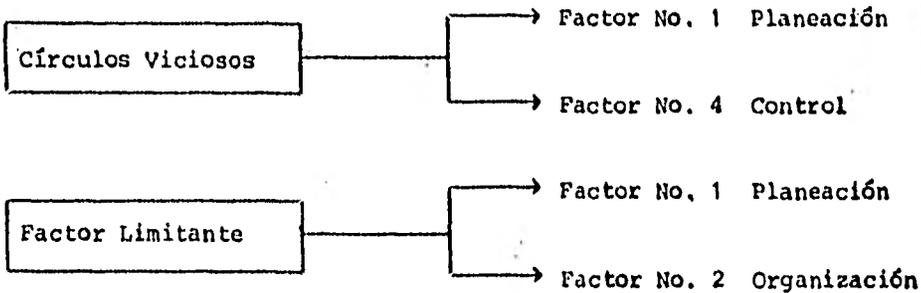
FACTORES	GRADO MAXIMO DE EFICIENCIA	LIMITACION EJERCIDA POR EL MEDIO AMBIENTE	LIMITÉ QUE OFRECE
No.1 PLANEACION	100 %	— .17	.83 %
No.2 ORGANIZACION	100 %	— .12	.88 %

Ahora bien, de acuerdo a los datos presentados se puede decir que el grado máximo de eficiencia al que se puede aspirar en el Factor Planeación será de un 83%, mientras que para el Factor Organización será de un 88%, situación que es posible atreverse a asegurar toda vez que no se detectaron problemas en cuanto a los recursos humanos y financieros con los que cuenta actualmente el Departamento.

Tomando como referencia lo anteriormente expuesto y considerando el orden para el establecimiento de las acciones, fijado en la Red de Limitaciones, se preparó el siguiente esquema :

## Principios

Orden marcado de acuerdo a los criterios establecidos en cada uno de los Principios



De esta manera, se tiene que ambos principios establecen que las medidas correctivas deberán iniciarse en el factor Planeación. Ahora bien, con el propósito de seguir un orden lógico dentro de los factores evaluados, se proseguirá en dicho planteamiento con el factor Organización, toda vez que éste limita al factor Control. Con esa base se puede establecer a priori que las medidas correctivas para ambos casos, estarán dadas por el establecimiento y aplicación de los planes propios de cada factor.

Por otra parte, el posible beneficio que del planteamiento y aplicación de los planes se obtenga, se verá reflejado en la eliminación casi en forma total de las demás interlimitaciones que se dan entre los factores Dirección y Control, pudiendo señalar así una eficiencia para éstos de un 100%, dado que no se encuentran limitados por el Medio Ambiente y las causas que tal factor acusa al sistema, no tienen una repercusión directa en tales factores.

Para concluir con la etapa, se presenta a continuación en forma conjunta el escalar de eficiencia de cada uno de los factores que como resultado del estudio de factibilidad se obtuvo.

FACTORES	GRADO MAXIMO DE EFICIENCIA
No. 1 PLANEACION	83 %
No. 2 ORGANIZACION	88 %
No. 3 DIRECCION	100 %
No. 4 CONTROL	100 %

En la etapa siguiente, se ejecutarán en forma detallada cada uno de los planes requeridos para los factores Planeación y Organización, determinando al mismo tiempo el beneficio que tales medidas ofrecen al sistema en su conjunto, de esta manera será posible confirmar lo anteriormente expuesto, o en su caso conocer en un momento dado si es necesario establecer adicionalmente -- otro tipo de medidas. Si es así, éstas serán planteadas en su oportunidad.

## 8. PLANEACION DE ACCIONES

Concluida la ejecución de todas y cada una de las etapas que involucra la metodología seleccionada, se procede a establecer a continuación las soluciones que se consideraron procedentes para los factores Planeación, Organización, Dirección y Control. Para ello, se inicia con un planteamiento genérico de soluciones, mismas que se presentan de acuerdo al orden marcado para los factores. Inmediatamente después, se realiza un análisis del posible beneficio que tales soluciones ofrecen al sistema en su conjunto y con esa base, se desarrollan en los casos que procedan planes concretos para los factores Planeación y Organización. Asimismo, se especifica que planes deberán ser desarrollados por el Departamento de Control Presupuestal y que características deben contener éstos.

Como resultado de lo anterior y para concluir con la etapa, se presenta un programa que involucra los planes a desarrollar por el Departamento de Control Presupuestal, señalando en éste los posibles responsables y entre otros; el tiempo de duración de cada actividad.

### Determinación de las posibles soluciones

Con el propósito de establecer las bases necesarias que hagan posible el cumplimiento del grado de eficiencia marcado como meta en cada uno de los factores considerados en esta auditoría, a continuación se presentan las soluciones que se consideraron más susceptibles de aplicarse a cada caso, mismas que son planteadas de acuerdo al orden señalado en la etapa correspondiente a la fijación de metas y conforme al estudio de factibilidad presentado.

Con base a lo anterior, se sugiere con respecto al Factor PLANEACION lo siguiente :

- El establecimiento de Objetivos específicos para realizar una jerarquización y clasificación a corto y largo plazo a partir de ellos.
- La estructuración de un Plan integrado por Políticas particulares.
- La elaboración de Procedimientos formales que involucren una representación gráfica y su respectiva descripción de actividades.
- La elaboración de un Programa que contenga todas aquellas actividades susceptibles de ser programables.

De llevarse a la práctica lo anteriormente sugerido, es indudable el beneficio que se desencadenaría al sistema en su conjunto, toda vez que es posible eliminar la limitación que por sí mismo experimenta el factor. De la misma manera, al proporcionar al factor Organización los Objetivos específicos -- requeridos para realizar una división formal de funciones y al proporcionar al factor Control los medios y normas de actuación integrados por los Procedimientos, Programa de actividades y Políticas particulares, se eliminará la limitación que el factor Planeación ejerce sobre dichos factores.

Por lo que toca al factor ORGANIZACION y de acuerdo a las deficiencias en éste detectadas, se estima necesario :

- El establecimiento de una División de funciones a partir de la consideración de las necesidades que del cumplimiento de los objetivos específicos se tenga.
- Determinación clara y precisa de los Niveles jerárquicos a partir de la división de funciones y de acuerdo a la importancia de éstas.
- Establecimiento formal de los Niveles de autoridad y responsabilidad, requeridos por cada nivel jerárquico.
- Representación gráfica de lo antes expuesto a través de un Organigrama estructural y funcional.
- Concentración de los aspectos ya mencionados dentro de un Manual de Organización.

Considerando la limitación que en sí mismo experimenta el factor, así como la que ejerce a los factores Dirección y Control, se puede afirmar que en el caso de ejecutarse lo que se ha propuesto, es posible eliminar tales limitaciones. La viabilidad de lo anterior se hace evidente, pues se proporcionarían los elementos necesarios a fin de que el factor Dirección pueda realizar en la práctica lo que en teoría se haya establecido, esto es, fomentar la comunicación formal y efectuarse una verdadera delegación de autoridad. Por lo que respecta al factor Control, contaría con normas de actuación tales como una División de funciones, Determinación de niveles jerárquicos y Niveles de autoridad y responsabilidad. Asimismo, el Manual de Organización representaría un medio de control.

Como se ha señalado, el beneficio que del establecimiento y aplicación de los planes se tiene, se refleja en todo el sistema, sin embargo se hace necesario establecer a manera de sugerencia los siguientes comentarios, mismos que involucran a los factores Dirección y Control :

## DIRECCION :

- En la medida que el factor Organización proporcione un organigrama -- estructural, será factible realizar una aplicación adecuada de los -- canales de comunicación y en esa medida se proporcionará la informa -- ción necesaria y en forma oportuna requerida por el factor Control, -- eliminando de esta manera la limitación que el factor Dirección ejer -- ce sobre éste.
- Ahora bien, al establecerse formalmente la delegación de autoridad -- para la Subjefatura del Departamento, será posible ejecutarla en la -- práctica.
- Por otra parte, en lo referente a la toma de decisiones, se recomien -- da a los Jefes tener una participación más activa en la toma de deci -- siones, dada la importancia que éstas revisten así como el grado de -- responsabilidad que implican.
- Por lo que toca al cumplimiento de los programas de desarrollo, cabe -- afirmar que de aplicarse las medidas ya propuestas y detectar la ne -- cesidad de una actualización por parte de los subordinados, será evi -- dente el beneficio que del cumplimiento de los programas se tenga.
- Por último, con respecto a la coordinación, se sugiere una participa -- ción consciente y más activa por parte de los jefes para la aplica -- ción de las técnicas ya establecidas, ya que de otra forma el benefi -- cio que se pueda obtener de la aplicación de las acciones correctivas -- por propuestas se vería sumamente afectado.

## CONTROL :

- Las acciones tendientes a eliminar las limitaciones que el factor Con -- trol experimenta, mantiene una relación muy estrecha con las medidas -- correctivas establecidas para los factores Planeación y Organización, -- toda vez que a partir de su cumplimiento, será posible contar con los -- medios de control y normas de actuación necesarios para realizar una -- medición de resultados. Esto es, comparar lo realizado contra lo es -- perado, de tal suerte será factible conocer las desviaciones que del -- cumplimiento de los planes se tiene y de acuerdo a ello se contará -- con elementos para establecer las medidas correctivas que cada caso -- requiera. Lo anterior, además de suprimir la limitación que el factor -- Control experimenta, proporcionará al factor Planeación las acciones -- correctivas necesarias a fin de que se consideren para la actualiza -- ción de los planes existentes, eliminando de esta manera la acción -- limitativa que el factor Control ejerce sobre éste.

## Desarrollo de las posibles soluciones

Una vez planteadas en forma genérica las soluciones requeridas por los factores: Planeación y Organización, es importante señalar que durante el tiempo requerido para la realización de esta auditoría, se tuvo acceso a la información que dentro del Departamento se maneja y se conocieron las actividades que se realizan para la consecución del objetivo que se ha planteado. De esta forma, se estableció una relación que implica necesariamente un compromiso mayor que va más allá de un simple planteamiento de soluciones generales, por ello a continuación se presenta un plan por cada una de las soluciones, cuya finalidad es, por una parte, presentar una idea de lo que tales planes deben contener y por la otra, que dicho planteamiento pretenda, dentro de lo posible, incrementar el grado de eficiencia del Departamento de Control Presupuestal. Sin embargo, no se debe pasar por alto que tales planes pueden ser complementados y/o modificados por aquellas cuestiones que bien pudieron haberse pasado por alto y que los jefes encargados de su autorización y ejecución puedan detectar y aplicar, a fin de que el Departamento de Control Presupuestal obtenga un beneficio mayor.

De acuerdo a lo anterior, se desarrollan primeramente los planes que constituyen los elementos del factor PLANEACION, los cuales consideran: Objetivos, Políticas, Procedimientos y Programa de actividades. De esta manera, se inicia con:

### Objetivos

Como se señaló en su oportunidad, la inexistencia de objetivos específicos en el Departamento que permitan una jerarquización y clasificación de ellos a corto y largo plazo, indispensables para lograr un cumplimiento sistemático y eficiente del objetivo general, demanda la imperiosa necesidad de su establecimiento, por ello a continuación se presenta una serie de objetivos-específicos así como su jerarquización y clasificación, mismos que se desprenden a partir del objetivo general planteado.

Objetivo General planteado por el Departamento:

"... Administrar de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos por la Oficialía Mayor, el Presupuesto asignado a la Dirección, General, para el logro de las metas y objetivos establecidos en sus programas".

## Corto Plazo :

- Proporcionar en forma oportuna y eficiente los diversos servicios que el Departamento de Control Presupuestal ofrece a la Dirección General.
- Controlar eficientemente el presupuesto asignado a la Dirección General.
- Mantener la liquidez necesaria de los fondos asignados a la Dirección General.
- Lograr la rápida recuperación de fondos ante la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto.
- Contar con estados que muestren la situación financiera y presupuestal del presupuesto asignado a la Dirección General.
- Proporcionar a las autoridades, los elementos que requieran para la toma de decisiones.

## Largo Plazo :

- Obtener oportunamente los resultados comparativos del ejercicio de un año, a través de los informes financieros correspondientes.
- Contar con los elementos necesarios para la elaboración del anteproyecto de presupuesto para el siguiente ejercicio.
- Asignar a las partidas presupuestales, el presupuesto que de acuerdo a su naturaleza requieran.

## Políticas

Como se estableció en el desarrollo de la presente auditoría, el Departamento de Control Presupuestal cuenta con políticas generales las cuales se encuentran formalmente establecidas, Sin embargo, las políticas particulares aún cuando existen, no se encuentran por escrito ni claramente definidas, situación que ocasiona inconsistencia en su aplicación. Por esta razón, a continuación se presenta un plan de políticas, mismo que es el resultado de la recopilación de aquéllas que fueron detectadas en el transcurso de la investigación.

## Políticas Generales :

- Todo tipo de transacciones que afecten al presupuesto asignado a esta Dirección, deberán ser registradas contable y presupuestalmente en el momento mismo de realizarse.
- Se dará prioridad a los registros y/o afectaciones a que haya lugar, - cuando por instrucciones superiores proceda una ampliación o reducción presupuestal.
- Durante los primeros 5 días hábiles de cada mes se deberá elaborar y - presentar un informe financiero y presupuestal.
- Invariablemente se deberán efectuar mensualmente las siguientes conciliaciones ;
  - Bancaria
  - Entre las áreas de presupuesto y contabilidad
  - De los movimientos registrados por el Departamento de Control -- Presupuestal, contra el listado de movimientos presupuestales -- enviado por la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto.
- Para realizar todo tipo de trámites de recuperación de fondos, los diversos comprobantes (notas, remisiones, facturas, comprobantes de gastos, etc.) deberán estar firmados por las personas que tengan autorización para ello.
- Se deberá tramitar la recuperación de lo ejercido mediante Fondo Re -- volvente dentro de los tres días siguientes a la presentación de las notas comprobatorias.
- Los comprobantes de gasolina de todo servicio, deberán presentarse y - tramitarse dentro de los primeros 5 días de cada mes.
- Los recibos de gastos menores y de pasajes a funcionarios deberán tra -- mitarse para su recuperación el primer día hábil de cada mes.
- Los interesados deberán realizar las reservaciones para la adquisición de boletos de avión.
- Las solicitudes para adquisiciones de boletos de avión deberán reci -- birse cuando menos un día antes del vencimiento de la reservación.
- El comisionado deberá entregar dentro de los 5 días siguientes al cum -- plimiento de su comisión, el talón del boleto aéreo respectivo.
- El comisionado deberá entregar dentro de los 5 días siguientes al cum -- plimiento de su comisión, la comprobación de los gastos efectuados.

- Los documentos comprobatorios presentados por acreedores y proveedores deberán ser tramitados en el momento mismo de ser recibidos.

#### Procedimientos

En virtud de que en el Departamento auditado no existen procedimientos formales que orienten al personal en el desarrollo de sus actividades y, debido a las necesidades que el propio estudio demandaba, se realizó un levantamiento gráfico de éstos, con su respectiva descripción de actividades. Se elaboraron así, un total de dieciocho procedimientos los cuales se relacionan a continuación, mismos que fueron entregados al Jefe del Departamento de Control Presupuestal para que el personal cuente con una guía y, de considerarlo oportuno, la jefatura integre el Manual respectivo.

- Procedimiento para la elaboración de aviso de comisión y/u orden de ministración de viáticos.
- Procedimiento para la adquisición de boletos de avión.
- Procedimiento para la elaboración de recibos de gastos menores y pasajes a funcionarios.
- Procedimiento para elaborar los recibos de gastos correspondientes a la dotación de gasolina al área de todo servicio.
- Procedimiento para la elaboración de pólizas de diario de notas comprobatorias para trámite y pago posterior y relación de comprobantes entregados al área de presupuesto.
- Procedimiento para la elaboración de pólizas de diario de cuentas por pagar.
- Procedimiento para la elaboración de cheques por comprobación de gastos.
- Procedimiento para la elaboración de cheques y relación de comprobantes entregados al área de presupuesto.
- Procedimiento para la elaboración de cheques de cuentas por pagar recuperadas.
- Procedimiento para cancelación inmediata de cheques.
- Procedimiento para cancelación de cheques mediante póliza de diario.
- Procedimiento para la elaboración de pólizas de ingreso.
- Procedimiento para la elaboración de cuentas por pagar.

- Procedimiento para la elaboración de cuentas por liquidar certificadas y recuperación de las mismas.
- Procedimiento de devolución mediante oficio expedido por la Dirección de Presupuesto y Contabilidad con devolución de cuentas por pagar.
- Procedimiento de devolución mediante oficio expedido por la Dirección de Presupuesto y Contabilidad sin devolución de cuentas por pagar.
- Procedimiento de devolución mediante oficio expedido por Pagaduría Civil.

Ahora bien, considerando que integrar la totalidad de los procedimientos al informe escrito de la investigación, representaría un incremento considerable en el volumen del mismo, se decidió incluir únicamente los procedimientos correspondientes a cuentas por pagar y cuentas por liquidar certificadas, mismos que mostraban una situación ilógica en la secuencia de las actividades que involucran, proponiendo para ello una serie de correcciones que se consideraban necesarias para su mejoramiento, mismas que se incluyen dentro de los anexos de esta investigación.

Programa de Actividades :

El Departamento de Control Presupuestal no cuenta con un programa de actividades, aún cuando existen algunas que por sus características son susceptibles de programarse. Esta situación ocasiona retraso en su cumplimiento, toda vez que no se tienen los medios para llevar un control de su ejecución que permita a la vez un cumplimiento oportuno del objetivo planteado por el Departamento. Por lo anterior, se realizó una recopilación de las actividades que se realizan, mismas que a continuación se presentan, agrupadas dentro de un programa que se considera posible de llevar a cabo.

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	PERIODICIDAD	RESPONSABLE DIRECTO	OTROS COLABORADORES
- Efectuar afectaciones presupuestales	Diaria	Responsable de Presupuesto	
- Efectuar los registros contables	Diaria	Responsable de Contabilidad	
- Elaboración de cuentas por pagar y cuentas por liquidar certificadas	Diaria	Responsable de Presupuesto	
- Elaborar pólizas de diario, ingreso, cheque y relaciones de comprobantes entregados al área de presupuesto	Diaria	Responsable de Contabilidad	
- Elaboración de prontuario (listado que contiene todas y cada una de las partidas presupuestales que muestran el saldo por ejercer en cada orden de pago)	Semanal	Responsable de Presupuesto	

Programa de Actividades :

El Departamento de Control Presupuestal no cuenta con un programa de actividades, aún cuando existen algunas que por sus características son susceptibles de programarse. Esta situación ocasiona retraso en su cumplimiento, toda vez que no se tienen los medios para llevar un control de su ejecución que permita a la vez un cumplimiento oportuno del objetivo planteado por el Departamento. Por lo anterior, se realizó una recopilación de las actividades que se realizan, mismas que a continuación se presentan, agrupadas dentro de un programa que se considera posible de llevar a cabo.

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	PERIODICIDAD	RESPONSABLE DIRECTO	OTROS COLABORADORES
- Efectuar afectaciones presupuestales	Diaria	Responsable de Presu - puesto	
- Efectuar los registros contables	Diaria	Responsable de Conta - bilidad	
- Elaboración de cuentas por pagar y - cuentas por liquidar certificadas	Diaria	Responsable de Presu - puesto	
- Elaborar pólizas de diario, ingreso, cheque y relaciones de comprobantes - entregados al área de presupuesto	Diaria	Responsable de Conta - bilidad	
- Elaboración de prontuario (listado - que contiene todas y cada una de las partidas presupuestales que muestran el saldo por ejercer en cada orden - de pago)	Semanal	Responsable de Presu - puesto	

-	Relación de acreedores indicando la fecha de contraído el compromiso	Semanal	Responsable de Contabilidad
-	Relación de deudores diversos, indicando la fecha de contraído el compromiso	Semanal	Responsable de Contabilidad
-	Relación de proveedores, indicando la fecha de contraído el compromiso, así como la descripción genérica de los documentos que lo amparan	Semanal	Responsable de Contabilidad
-	Relación de cuentas por liquidar certificadas en trámite de recuperación ante la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto	Semanal	Gestor
-	Relación de cuentas por liquidar certificadas recuperadas ante la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto	Semanal	Gestor
-	Afectación de los cargos en cada partida de acuerdo al calendario de asignación	Mensual	Responsable de Presupuesto
-	Elaboración de informe contable y presupuestal	Mensual	Subjefe del Departamento
-	Conciliación de movimientos presupuestales y contables	Mensual	Responsables de Presupuesto y Contabilidad

-	Conciliación de movimientos presu - puestales del Departamento ante la - Dirección General de Programación, - Organización y Presupuesto	Mensual	Responsable de Presu - puesto	
-	Conciliación bancaria	Mensual	Responsable de Conta - bilidad	
-	Informe de viáticos por áreas de la Dirección General	Mensual	Responsable de viáti - cos y pasajes	
-	Informe individual de viáticos	Mensual	Responsable de Viáti - cos y pasajes	
-	Informe de adquisiciones de boletos de avión	Mensual	Responsable de Viáti - cos y pasajes	
-	Elaboración de recibos de pasajes - y gastos menores a funcionarios	Mensual	Responsable de Viáti - cos y pasajes	
-	Registro, trámite y recuperación de recibos de pasajes, gastos menores - a funcionarios, así como de compro - bantes de gasolina	Mensual	Responsable de Conta - bilidad y Responsable - de Presupuesto	Gestor
-	Trámite y recuperación de nominas	Eventual	Responsable de Conta - bilidad y Responsable - de Presupuesto	Gestor
-	Elaboración de informes especiales	Eventual	Responsable de Conta - bilidad y Responsable - de Presupuesto	

-	Elaboración del Anteproyecto de -- Presupuesto para el ejercicio si -- guiente	Anual	Jefe del Departamen- to y Subjefe	Responsable de - Presupuesto y -- Responsable de -- Contabilidad
-	Elaboración de cheques por pago de- actuación de funcionarios	Anual	Responsable de Conta- bilidad	Responsable de -- Presupuesto
-	Elaboración de cheques por califi - cación de méritos al personal	Anual	Responsable de Conta- bilidad	
-	Cierre de ejercicio	Anual	Responsable de Presu- puesto y Responsable- de Contabilidad	
-	Apertura de ejercicio	Anual	Responsable de Presu- puesto y Responsable- de Contabilidad	

Ahora bien, para continuar con el orden ya establecido para el desarrollo de las posibles soluciones, se proseguirá con el factor ORGANIZACION, mismo que involucra : Determinación de funciones, determinación de niveles jerárquicos, determinación de niveles de autoridad y responsabilidad, organigrama estructural y funcional y manual de organización. Cabe recordar que lo que a continuación se plantea podrá ser complementado y/o modificado a fin de lograr de su establecimiento y ejecución los mayores beneficios. De lo anterior se propone lo siguiente :

#### Determinación de Funciones

Una vez establecidos los objetivos específicos dentro del factor Planeación, se tienen las bases para realizar una división formal de funciones, ya que fueron detectadas sobrecargas de trabajo en algunas áreas del Departamento, en virtud de que las funciones actualmente realizadas por el personal son -- resultado de las necesidades que de su cumplimiento se tiene, mas no de una planeación en su asignación. Por lo anterior, resulta necesario realizar una división equilibrada de funciones, por tal razón se elaboró el plan tipo de funciones que se muestra a continuación, el cual se estructuró a partir de las funciones genéricas ya existentes, así como de las consideraciones de -- los objetivos específicos ya planteados.

#### División de Funciones

##### Jefatura

- Aprobar los diversos planes aplicables para el Departamento de Control Presupuestal
- Aprobar las medidas correctivas para los planes
- Autorizar los cheques
- Autorizar las cuentas por pagar y las cuentas por liquidar
- Autorizar oficios y otros documentos generados por el Departamento de Control Presupuestal
- Autorizar los estudios especiales
- Autorizar el anteproyecto de presupuesto
- Acordar con el Subdirector sobre asuntos relacionados con el control y manejo del presupuesto
- Planear las operaciones financieras y presupuestales de la Dirección - General

- Organizar las operaciones financieras y presupuestales del presupuesto asignado a la Dirección General
- Planear los sistemas presupuestal y contable
- Verificar el cumplimiento de los objetivos y planes del Departamento
- Planear los sistemas de control de gasto
- Controlar las actividades encomendadas al Departamento

#### Subjefatura

- Supervisar el trabajo de los analistas
- Asesorar a los analistas en el desarrollo de su trabajo
- Elaborar los informes financiero y presupuestal
- Supervisar el cumplimiento de los planes
- Elaborar el anteproyecto de presupuesto para el ejercicio siguiente
- Autorizar la elaboración de cheques
- Elaborar el manual de procedimientos
- Elaborar el manual de organización
- Elaborar estudios especiales

#### Responsable del Area de Presupuesto

- Abrir el presupuesto asignado a la Dirección General
- Efectuar los cargos presupuestales que procedan, de acuerdo al calendario de asignación del presupuesto
- Registrar las transferencias, reducciones y ampliaciones del presupuesto
- Afectar los registros que procedan por las erogaciones realizadas por la Dirección General
- Elaborar cuentas por pagar
- Elaborar cuentas por liquidar

- Conciliar los saldos presupuestales contra el área de contabilidad
- Elaborar prontuario presupuestal por partida y orden de pago
- Proporcionar a la sub Jefatura la información necesaria a fin de que ésta elabore el anteproyecto presupuestal
- Cerrar el ejercicio presupuestal
- Tramitar ante la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto las cuentas por liquidar certificadas, a fin de lograr su recuperación
- Efectuar los cobros correspondientes ante la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto
- Controlar las cuentas por liquidar certificadas
- Efectuar depósitos bancarios
- Solicitar estados de cuenta bancarios mensualmente
- Aclarar los diversos asuntos tramitados ante la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto

#### Responsable del Area de Contabilidad

- Abrir el ejercicio en cuentas de orden conforme a las partidas presupuestales contenidas en el presupuesto asignado a la Dirección General
- Elaborar los diversos documentos que amparen las afectaciones contables (pólizas de diario, pólizas de ingresos y relaciones de comprobantes entregados al área de presupuesto)
- Elaborar cheques y pólizas cheque
- Llevar un control de las cuentas bancarias
- Efectuar los registros contables correspondientes a los movimientos realizados en la Dirección General
- Controlar por partida, en cuentas de orden, las afectaciones presupuestales
- Conciliar los saldos de las subcuentas de las cuentas de orden con el área de presupuesto
- Elaborar relación de deudores diversos, acreedores diversos y proveedores

- Cerrar el ejercicio
- Adquirir boletos de avión
- Elaborar aviso de comisión y/u orden de ministración de viáticos
- Controlar los viáticos de los comisionados oficiales
- Elaborar gastos menores y pasajes a funcionarios de la Dirección General

#### Determinación de los Niveles Jerárquicos

Como se pudo apreciar en el desarrollo de la presente auditoría, los niveles jerárquicos existentes en el Departamento de Control Presupuestal no se encuentran claramente definidos, en virtud de que no se cuenta con las bases que determinen su establecimiento. Al realizar la división de funciones planteada en el capítulo anterior, fue posible contar con argumentos que permitieran sugerir el establecimiento de tres niveles jerárquicos requeridos -- para su ejecución, considerando para ello la importancia y trascendencia que revisten las funciones, así como la interrelación de las mismas. De esta manera, a continuación se señalan en orden descendente dichos niveles :

Niveles Jerárquicos	Descripción
1ª	Jefatura de Departamento
2ª	Subjefatura de Departamento
3ª	Area de Presupuesto
3ª	Area de Contabilidad

#### Autoridad y Responsabilidad

Una vez agrupadas las funciones de mayor trascendencia que se realizan en el Departamento de Control Presupuestal, fue posible establecer los niveles -- jerárquicos, los cuales ya han sido indicados. Ahora bien, siguiendo el orden marcado para el desarrollo de las soluciones, corresponde en esta ocasión -- establecer los niveles de autoridad y responsabilidad. Sin embargo, ello no será posible dado que implicaría contar con una descripción específica de -- puestos, la cual tampoco será realizada en este estudio, pues su ejecución -- implicaría una investigación adicional por carecer de los elementos indis --

pensables para ello. Por lo anterior, sería muy aventurado y además, representar un riesgo para la eficiencia del departamento, establecer los niveles de autoridad y responsabilidad a partir del agrupamiento genérico de las funciones.

Ante el panorama expuesto, se sugiere la realización de los "Análisis de Puestos", dado que servirán de base para establecer formalmente los niveles de autoridad y responsabilidad, recomendando en estos últimos, buscar un equilibrio entre ambas cuestiones y pretender dentro de lo posible su flexibilidad. Asimismo, se recomiendan las observaciones siguientes :

- En lo referente a la responsabilidad, cabe aclarar que si bien ésta se encuentra implícita en la definición y asignación que de las funciones se realice, su planteamiento deberá tener como finalidad servir de guía para la persona que acepta tal responsabilidad y, como medio de control para aquélla que la comparte.
- En cuanto al establecimiento formal de la autoridad, ésta deberá ser en forma clara y señalar de manera específica el ámbito de la relación Jefe-Subordinado; así como el ámbito de la toma de decisiones.

Resulta de importancia señalar que aún cuando se establezcan formalmente la autoridad y responsabilidad, en ningún momento se deberá limitar en sentido estricto el ámbito en el cual serán ejecutadas, toda vez que su planteamiento debe ofrecer un margen que permita situaciones no previstas que se pudieran presentar en el Departamento de Control Presupuestal, o bien se modifiquen como consecuencia de los cambios experimentados en los planes existentes, permitiendo de esta manera, por una parte su flexibilidad y, por la otra su actualización.

#### Organigrama estructural y funcional

Una vez que se ha realizado una definición de funciones, establecido los niveles jerárquicos, definido los niveles de autoridad y responsabilidad y líneas de comunicación, se cuenta con todos los elementos que permiten la representación gráfica de la estructura del Departamento de Control Presupuestal. De esta manera, a continuación se presenta el organigrama estructural que para el Departamento de Control Presupuestal se propone, mismo que contempla tres niveles jerárquicos : Jefatura, Subjefatura y Áreas de Contabilidad y Presupuesto; líneas de autoridad y canales de comunicación, con tanto la jefatura del departamento con una autoridad directa sobre la subjefatura e indirecta sobre todo el Departamento de Control Presupuestal, y para la subjefatura existe una autoridad directa sobre las áreas de contabilidad y presupuesto; la responsabilidad, como se señaló en el apartado correspondiente a la determinación de los niveles de autoridad y responsabilidad, está dada por la naturaleza misma de las funciones señaladas para cada-

uno de los niveles jerárquicos establecidos, siendo compartida por el nivel jerárquico inmediato superior,

Por otra parte, en base a la determinación de funciones propuesta se presenta el Organigrama Funcional, a fin de contar con un panorama integral de las funciones a desarrollar dentro del Departamento de Control Presupuestal.

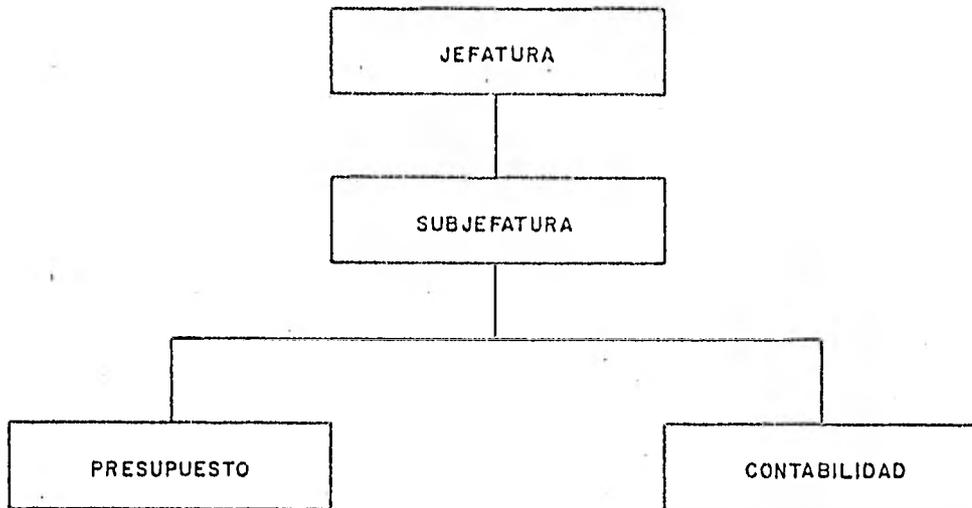
Por lo anteriormente expuesto, se presenta anexo el organigrama número 2 correspondiente a la estructura administrativa así como organigrama número 3 - referente a las funciones genéricas del Departamento de Control Presupuestal.

### Manual de Organización

Como se ha señalado, el Departamento de Control Presupuestal actualmente no cuenta con un Manual de Organización, toda vez que carece de los elementos mínimos indispensables para su elaboración. Para poder superar tal carencia, a más de contar con un medio de control, con las soluciones que la ejecución de esta auditoría propone, se han estructurado una serie de planes, los cuales a la vez que se consideran factibles de desarrollar, se estima que son indispensables dentro del propio Departamento de Control Presupuestal y por lo tanto resultan argumentos susceptibles de ser concentrados en un Manual de Organización, a fin de contar con los elementos administrativos que operen en el Departamento. De igual forma, dicho manual puede verse complementado con aquellos aspectos que aún cuando no han sido tratados en este estudio, no son por ello menos importantes, como es el caso de los "Análisis de Puestos". De efectuarse estos estudios se podrá contar finalmente con un documento que permita orientar las actividades y, por qué no, la conducta del personal que integra el Departamento de Control Presupuestal.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

DEPARTAMENTO DE CONTROL PRESUPUESTAL



### JEFATURA

- Aprobar los diversos planes aplicables para el Departamento.
- Aprobar las medidas correctivas para los p.g. o n.p.
- Autorizar los cheques.
- Autorizar las cuentas por Pagar y Cuentas por Liquidar Certificadas.
- Autorizar recibos y otros documentos generados por el Departamento.
- Autorizar los estudios especiales.
- Autorizar el anteproyecto de presupuesto.
- Acordar con el Subdirector Administrativo en los asuntos relacionados con el control y manejo del presupuesto.
- Planear las operaciones financieras y presupuestales de la Dirección General.
- Organizar las operaciones financieras y presupuestales del presupuesto asignado a la Dirección General.
- Planear los sistemas presupuestales y contables.
- Planear los sistemas de control de gastos.
- Controlar las actividades encomendadas al Departamento.
- Verificar el cumplimiento de los objetivos y planes del Departamento.

### SUBJEFATURA

- Supervisar el trabajo de los analistas.
- Asesorar a los analistas en el desarrollo de su trabajo.
- Elaborar los Informes financieros y presupuestales.
- Supervisar el cumplimiento de los planes.
- Elaborar el anteproyecto de presupuesto para el ejercicio siguiente.
- Autorizar la elaboración de cheques.
- Elaborar el Manual de Procedimientos.
- Elaborar el Manual de Organización.
- Elaborar estudios especiales.

### PRESUPUESTO

- Abrir el presupuesto asignado a la Dirección General.
- Efectuar los cargos presupuestales que procedan de acuerdo al calendario de asignación del presupuesto.
- Registrar las transferencias, reducciones y asignaciones del presupuesto.
- Afectar los registros que procedan por las operaciones realizadas por la Dirección General.
- Elaborar Cuentas por Pagar.
- Elaborar Cuentas por Liquidar Certificadas.
- Conciliar los saldos presupuestales contra el Área de Contabilidad.
- Cerrar el ejercicio presupuestal.
- Transmitir ante la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto las Cuentas por Liquidar Certificadas a fin de lograr su recuperación.
- Efectuar depósitos bancarios.
- Elaborar planillas presupuestales por justificación y orden de pago.
- Prestarle a la Subjefatura la información necesaria a fin de que ésta elabore el anteproyecto de presupuesto.
- Efectuar los pagos correspondientes ante la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto.
- Controlar las Cuentas por Liquidar Certificadas.
- Autorizar estados de cuenta bancarios.
- Afectar los diversos asuntos tramitados ante la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto.

### CONTABILIDAD

- Abrir el ejercicio en cuentas de orden, ordenes o en las partidas presupuestales contenidas en el presupuesto asignado a la Dirección General.
- Elaborar los diversos documentos que amaran las anotaciones contables (fórmulas de diario, pólizas de ingreso y otros documentos).
- Elaborar cheques y pólizas de chequeo.
- Controlar las cuentas bancarias.
- Efectuar los registros contables correspondientes a los movimientos realizados en la Dirección General.
- Controlar por partida, en cuentas de orden, las asignaciones presupuestales.
- Conciliar los saldos de las subcuentas de las cuentas de orden, con el área de presupuesto.
- Cerrar el ejercicio.
- Ajustar saldos de ajuste.
- Elaborar Sistema de Contabilidad y/o Orden de Planificación de Gastos.
- Controlar los vísticos de los comisionados oficiales.
- Elaborar y tramitar Gastos Menores y Pólizas de Funcionarios de la Dirección General.

## Plan de Acciones

Como resultado de la ejecución de esta auditoría se han planteado una serie de soluciones factibles de aplicarse en el Departamento de Control Presupuestal, las que con base a la información obtenida para la realización de este estudio, fue posible desarrollar algunas de esas soluciones, presentando así concretamente planes referentes a : Objetivos, políticas, procedimientos, programa de actividades, división de funciones, determinación de niveles jerárquicos y organigramas funcional y estructural. Asimismo, por otra parte se recomendó la elaboración de otros planes, tales como : Análisis de puestos, establecimiento de niveles de autoridad y responsabilidad, integración de un manual de organización y manual de procedimientos respectivamente.

Con el propósito de integrar un programa para la implementación de las acciones correctivas ya propuestas, éstas serán manejadas en dos grupos : El primero referente a los planes desarrollados como resultado de esta investigación y el segundo de los planes a desarrollar a futuro por el Departamento. En ambos casos se pretende el cumplimiento del siguiente objetivo :

Incrementar el grado de eficiencia del Departamento de Control Presupuestal.

De acuerdo a lo expuesto, se iniciará con los planes que ya han sido elaborados. Al respecto, se puede decir que aún cuando su aplicación puede ser inmediata, se recomienda una revisión por parte de los Jefes, a fin de verificar su contenido, dado que como se señaló bien pudieron haberse pasado por alto aspectos importantes. Ahora bien, se sugiere a priori como responsable de la aplicación y control de tales planes a los Jefes, precisando tal situación a partir del establecimiento de los niveles de autoridad y responsabilidad. Por otra parte, no se estima costo alguno dado que los recursos con los que cuenta actualmente el Departamento, se piensa son suficientes para su cumplimiento.

Con respecto a los planes a desarrollar por el Departamento de Control Presupuestal se establece el siguiente programa, el cual no requiere recursos adicionales a los existentes en el Departamento.

Cabe señalar que la secuencia que se presenta de estas soluciones, no representa la prepotencia que pueda tener una sobre otra, dado que pueden desarrollarse en forma paralela. Así, su implementación estará dada por el tiempo que dure la actividad más larga que se proponga.

PLAN DE ACCIONES

ACTIVIDADES GENERICAS	RESPONSABLE DIRECTO	AMBITO	TIEMPO ESTIMADO DE DURACION	OBSERVACIONES
Análisis de puestos	Subjefe del Departamento	Deberán incluirse todos y cada uno de los puestos existentes en el Departamento de Control Presupuestal.  Serán de observancia general	15 días hábiles	La elaboración de los análisis de puestos, se sugiere sea realizado por el Subjefe. Sin embargo, los lineamientos para su realización deberán ser establecidos por el Jefe del Departamento de Control Presupuestal.
Determinación de los niveles de autoridad y responsabilidad	Jefatura y Subjefatura del Departamento.	Serán de observancia general	3 días hábiles	Su establecimiento deberá ser a partir de los análisis de puestos. Así mismo, se sugiere considerar las recomendaciones ya indicadas con anterioridad.
Integración de un Manual de Procedimientos	Subjefatura del Departamento	Deberán contener la totalidad de los procedimientos que se realizan en el Departamento.  Serán de observancia general.	15 días hábiles	Se sugiere la consideración de los dieciocho procedimientos elaborados en esta auditoría, dado que fueron validados por los responsables directos de su ejecución, al tiempo que se consideran como los de mayor trascendencia.
Integración de un Manual de Organización	Subjefatura del Departamento	Deberán contener la totalidad de los planes existentes en el Departamento de Control Presupuestal.  Serán de observancia general	15 días hábiles	Los planes propuestos en esta auditoría, bien pudieran considerarse elementos propios de un Manual de Organización.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES

## CONCLUSIONES

- 1) La presente auditoría permitió conjugar en su realización aspectos -- teóricos de la administración con cuestiones prácticas de ésta, toda -- vez que se evaluó la actividad administrativa del Departamento de -- Control Presupuestal a través de las etapas del Proceso Administrati -- vo. De esta manera, fue posible comprobar la hipótesis planteada al -- inicio de la investigación, pues con base a los resultados presenta -- dos, se puede calificar en términos generales la administración del -- Departamento de Control Presupuestal como deficiente; al tiempo que -- proporcionó las bases para proponer los planes que sintetizan el tra -- bajo efectuado, mismos que han sido considerados como posibles solu -- ciones a las deficiencias detectadas, los que si bien tienen el pro -- pósito de incrementar el grado de eficiencia del Departamento, se re -- conoce de antemano las limitaciones que dichos planes pudieran pre -- sentar en su aplicación.
- 2) La ejecución de la auditoría administrativa fue posible gracias a la -- metodología propuesta por el Diagnóstico por Funciones, lo cual im -- plicaba que por primera vez se utilizara un enfoque distinto de la -- auditoría administrativa. Por esa razón, se considera que la ejecu -- ción de cada una de las etapas que involucra la metodología puede, -- en un momento dado, llegar a tener deficiencias, toda vez que la fal -- ta de antecedentes suficientes en este tipo de investigaciones, pero -- lo verdaderamente importante es que la metodología utilizada pueda -- contribuir a que las futuras investigaciones sobre el particular, -- aporten a la materia conceptos nuevos y válidos que profundicen en su -- campo.
- 3) Para efectos de la ejecución de la auditoría administrativa, la meto -- dología seleccionada propuesta por el Diagnóstico por Funciones, fue -- adaptada como resultado de las necesidades propias del Departamento -- de Control Presupuestal. Esto es, sustituyeron las diez funciones que -- evalúa la metodología como tal, por las etapas del Proceso Administra -- tivo en sus siguientes etapas : Planeación, Organización, Dirección -- y Control. Asimismo, se consideró al Medio Ambiente como un factor -- adicional.
- 4) Con respecto a la eficiencia de los factores, la evaluación permitió -- establecer que del 100% posible, el Medio Ambiente obtuvo 59% y Di -- rección 31%, por lo que ambos factores se consideraron como los más -- eficientes. Contrariamente, el factor Organización con solamente 6% -- se tuvo como el más deficiente.
- 5) Los resultados obtenidos permitieron determinar que en los factores -- Planeación y Organización se originan básicamente las causas que li -- mitan en forma determinante la eficiencia del Departamento de Control

Presupuestal, detectándose paralelamente que el factor Control es el que recibe mayor influencia negativa de los factores en su conjunto.

- 6) Producto del estudio, se observó que aún cuando en el factor Organización se centra el porcentaje mayor de influencia negativa, el cual asciende a 29%, su distribución de afectación al sistema se considera desproporcional, dado que en el mismo factor se centra el porcentaje mayor de limitación. Por lo anterior, se considera también al factor-Planeación como aquél que mayor influencia limitativa experimenta en cada uno de los factores considerados.
- 7) A partir del gráfico que muestra la problemática interrelativa entre los factores, se detectó la existencia de dos círculos viciosos que muestran una mutua limitación entre los factores Planeación y Control, significándose tal situación como la más perjudicial al sistema.
- 8) La investigación permitió establecer que el grado máximo de eficiencia a que es posible llevar a cada uno de los factores no es uniforme, dado que si bien en lo referente a los factores Dirección y Control - su posibilidad es de 100%, en lo que toca a Planeación es solo de 83% y para el de Organización de 88%, toda vez que ambos factores se ven limitados por el Medio Ambiente, reduciendo así sus posibilidades de eficiencia.
- 9) Al establecer que en los factores Planeación y Organización se generan las limitaciones que más perjudican el rendimiento del Departamento de Control Presupuestal y dado que se pretende, dentro de lo posible, eliminar tales limitaciones e incrementar la eficiencia del Departamento, se propone la implementación de los planes que para el caso se han desarrollado, los que se especifican en forma genérica a continuación :

Factor Planeación :

- Objetivos específicos
- Políticas particulares
- Procedimientos formales
- Programa de actividades

**Factor Organización :**

- División de funciones
- Determinación de niveles jerárquicos
- Organigrama estructural y funcional

Paralelamente a lo anterior, se sugiere para el Departamento de Control Presupuestal la elaboración de los planes que se señalan a continuación, los -- que además de ser necesarios complementen los ya elaborados y aseguren mejores resultados.

- Análisis de puestos
- Determinación de niveles de autoridad y responsabilidad
- Integración de un manual de procedimientos
- Integración de un manual de organización

Los planes que la investigación permitió implementar, conjuntamente con aquellos que propone se elaboren, vendrían no sólo a incrementar la eficiencia -- de los factores Planeación y Organización, a los que se encuentran directamente vinculados, sino que también por la estrecha relación que tienen con -- los factores Dirección y Control permitirán a éstos aumentar su eficiencia, -- la cual se consideró es posible llevar de acuerdo a los resultados de la -- investigación, hasta 100%.

## A N E X O S

### TECNICAS UTILIZADAS EN LA RECOPIACION DE DATOS

- Factor N°1 Planeación
- Factor N°2 Organización
- Factor N°3 Dirección
- Factor N°4 Control
- Factor N°5 Medio Ambiente

### PROCEDIMIENTOS

- Consideraciones Generales a los Procedimientos
- Procedimientos para la Elaboración de Cuentas por Pagar ( actual )
  - . Diagrama de procedimiento para la elaboración de Cuentas por Pa - gar ( actual ) .
- Procedimiento para la elaboración de Cuentas por Liquidar Certificadas y su Recuperación ante la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto ( actual ) .
  - . Diagrama de procedimiento para la elaboración de Cuentas por Liqui - dar Certificadas y su Recuperación ante la Dirección General de - Programación, Organización y Presupuesto ( actual ) .
- Procedimiento para la elaboración de Cuentas por Pagar ( propuesta )
  - . Diagrama de procedimiento para la elaboración de Cuentas por Pagar ( propuesta ) .
- Procedimiento para la elaboración de Cuentas por Liquidar Certificadas y su Recuperación ante la Dirección General de Programación y Presu - puesto ( propuesta ) .
  - . Diagrama de procedimiento para la elaboración de Cuentas por Liqui - dar Certificadas y su Recuperación ante la Dirección General de - Programación, Organización y Presupuesto ( propuesta ) .

UTILIZADAS EN LA RECOPILACION DE DATOS

A LOS INSTRUMENTOS DE EJECUCION Y DE ACUERDO A LAS TECNICAS ESTABLECIDAS PARA LA RECOPILACION DE DATOS, LAS CUALES CONSTITUYAN EN NIVEL DOCUMENTAL, ENTREVISTAS Y OBSERVACION. SE PRESENTA A CONTINUACION, POR CADA UNO DE LOS CUESTIONARIOS, LAS TECNICAS UTILIZADAS PARA SU

No. 1 PLANEACION

OBJETIVOS	D	E	O	1.3 POLITICAS	D	E	O	1.4 PROGRAMAS	D	E	O
<b>Plazamiento de objetivos</b>				<b>1.3.1</b> Plazamiento de politicas				<b>1.3.2</b> Manual de procedimientos			
- ¿ Son claros y precisos ?	X	X		- ¿ Se han establecido politicas ?		X		- ¿ Existe un manual de procedimientos ?	X		
- ¿ Quién los establece ?		X		- ¿ Contribuyen al logro de los objetivos ?	X	X		- ¿ Contempla la situacion actual del departamento ?		X	
- ¿ Qué criterios se siguen para su establecimiento ?		X		- ¿ Son flexibles ?		X		- ¿ El personal tiene acceso a éste ?		X	
- ¿ Están escritos ?	X	X		- ¿ Son consistentes ?		X		- ¿ Se revisan ?		X	
- ¿ Son flexibles ?		X		- ¿ Se han fijado politicas que sirvan de base a la planeación ?	X	X					
- ¿ Se toman con el mismo de eficacia y el mismo de estudio ?		X	X	- ¿ Están escritos ?	X	X		<b>1.3.3</b> Actualización de los procedimientos			
<b>Jerarquización de objetivos</b>				<b>1.3.2</b> Políticas generales y particulares				- ¿ Son revisados ?			
- ¿ Es establecida conforme a un orden de prioridad ?				- ¿ Se encuentran clasificadas las políticas ?	X	X		- ¿ Quién las revisa y actualiza ?			
- ¿ Quién la establece ?				- ¿ Quién las clasifica ?		X		- ¿ Con qué periodicidad ?			
- ¿ Qué criterios se siguen para su establecimiento ?				- ¿ Qué criterios se siguen para su clasificación ?		X		- ¿ Qué criterios se siguen para su revisión ?			
- ¿ En qué grado contribuyen los objetivos autorregulados al logro del objetivo general ?				- ¿ Existe congruencia entre las políticas particulares con las generales ?	X	X		<b>1.3.4</b> Difusión de los procedimientos			
- ¿ Es flexible ?				- ¿ Son consideradas para la toma de decisiones ?		X		- ¿ Los conoce el personal del departamento ?			
<b>Objetivos a corto y largo plazo</b>				<b>1.3.3</b> Difusión de políticas				- ¿ Se encuentran disponibles para algunas personas que deben seguirlos ?	X		
- ¿ Son lógicos y armoniosos ?				- ¿ Las conoce el personal del departamento ?		X		- ¿ Representan una guía para el desarrollo de las actividades ?	X		
- ¿ Constituyen un plan básico de la organización ?				- ¿ Sirven de guía para el personal ?	X	X					
- ¿ Existe una relación integral entre ellos ?				<b>1.3.4</b> Revisión de políticas				<b>1.4. PROGRAMAS</b>			
- ¿ Qué criterios definen los objetivos a corto y largo plazo ?				- ¿ Son revisadas ?		X		<b>1.4.1</b> Establecimiento de programas			
<b>Difusión de los objetivos</b>				- ¿ Quién las revisa ?		X		- ¿ Con qué tipo de programas se cuenta ?	X	X	
- ¿ Los conoce el personal del departamento ?		X		- ¿ Con qué periodicidad ?		X		- ¿ Están relacionados al logro de los objetivos ?	X	X	
- ¿ A través de qué medios son dados a conocer ?		X		- ¿ Qué criterios se siguen para su revisión ?		X		- ¿ Son acordes a las políticas establecidas ?	X	X	
- ¿ Sirven de guía para el personal ?		X		- ¿ Se toman medidas correctivas ?		X		- ¿ Para qué tiempo se han formulado ?	X	X	
<b>Revisión de los objetivos</b>				<b>1.3 PROCEDIMIENTOS</b>				- ¿ Se establecen presupuestos ?	X	X	X
- ¿ Son revisados ?		X		<b>1.3.1</b> Establecimiento de procedimientos				- ¿ Qué tipo de presupuestos ?	X	X	
- ¿ Quién los revisa ?		X		- ¿ Existen procedimientos ?		X		- ¿ Participan los subordinados en el establecimiento de los programas ?	X	X	
- ¿ Con qué periodicidad ?		X		- ¿ Quién los establece ?		X		- ¿ Se cuenta con el apoyo necesario de las autoridades para cumplir con los programas ?	X	X	
- ¿ Qué criterios se siguen para su revisión y evaluación ?		X		- ¿ Mantienen una secuencia lógica de las actividades que se realizan ?		X	X	<b>1.4.2</b> Programas parciales y totales			
- ¿ Se toman medidas correctivas ?		X		- ¿ Se encuentran por escrito ?		X	X	- ¿ Existe congruencia entre los programas parciales y totales ?	X	X	
				- ¿ Son formales ?		X	X	- ¿ Sirven de apoyo a la planeación ?	X	X	
				- ¿ Están encaminados al logro de los objetivos ?		X	X				
				- ¿ Están acordes con las políticas establecidas ?		X	X				
				- ¿ Son flexibles ?		X	X				

**DETERMINACION DE FUNCIONES**

Definición de funciones	D	E	O
- ¿ Se encuentran claramente definidas las funciones ?	X		
- ¿ Se encuentran por escrito ?	X		
- ¿ Quién las define ?	X		
- ¿ Cuenta tienen al inicio de los objetivos ?	X		
- ¿ Son congruentes con los planes ?	X		
- ¿ Se establecen tiempos de ejecución ?	X		
- ¿ Se establecen estudios que permitan la continuidad de las funciones ?	X		
<b>División de funciones</b>			
- ¿ Se cuenta con una división clara de las funciones ?	X		
- ¿ Contribuyen al logro de los objetivos ?	X		
- ¿ Favorece la eficiencia ?	X		
- ¿ El cumplimiento de las funciones es equitativo a la realización de éstas ?	X		
- ¿ Existe un equilibrio en la división de funciones ?	X		
- ¿ Cada trabajador tiene asignadas funciones específicas ?	X		
<b>Difusión de funciones</b>			
- ¿ Conoce el personal claramente las funciones que debe desempeñar ?	X		
- ¿ Cuenta el personal con una descripción clara de sus funciones ?	X		
- ¿ Le orienta y guía para el desarrollo de sus actividades ?	X		
<b>Cumplimiento de funciones</b>			
- ¿ El personal cumple con las funciones asignadas ?	X	X	
- ¿ En qué grado se cumplen de acuerdo al tiempo asignado ?	X		

Revisión de las funciones	D	E	O
- ¿ Se revisan ?	X		
- ¿ Quién las revisa ?	X		
- ¿ Con qué periodicidad ?	X		
- ¿ Se considera la opinión de quienes las ejecutan ?	X		
- ¿ Quié criticaría se asigna para su revisión ?	X		
<b>2.2 NIVELES JERARQUICOS</b>			
<b>2.2.1 Determinación de niveles jerárquicos</b>			
- ¿ Se encuentran claramente determinados ?	X	X	
- ¿ Cuántos niveles jerárquicos existen ?	X		
- ¿ Contribuyen al cumplimiento de los objetivos ?	X	X	
- ¿ Permiten un control adecuado de las funciones ?	X	X	
- ¿ Existe un equilibrio de los tramos de control para cada nivel ?	X		
<b>2.2.2 Reconocimiento y aceptación de los niveles jerárquicos</b>			
- ¿ En qué medida son reconocidos y aceptados ?	X		
- ¿ Se respetan en orden jerárquico ?	X	X	
- ¿ Se respetan en orden jerárquico ?	X	X	
- ¿ Son asignados los niveles jerárquicos conforme a la importancia de las funciones ?	X		
- ¿ Reconoce el personal la importancia de su nivel jerárquico en relación a la estructura ?	X		
<b>2.3 NIVELES DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD</b>			
<b>2.3.1 Definición de autoridad y responsabilidad</b>			
- ¿ Se encuentran claramente definidos los niveles de autoridad y responsabilidad ?	X	X	
- ¿ Se encuentran por escrito ?	X		
- ¿ Quién determina el grado de autoridad y responsabilidad de cada nivel ?	X		

Definición de funciones	D	E	O
- ¿ Qué criterios se asignan para su determinación ?	X		
- ¿ Contribuyen al cumplimiento de los objetivos ?	X		
- ¿ Existe equilibrio entre la autoridad delegada y la responsabilidad asignada ?	X		
<b>2.3.2 Difusión de autoridad y responsabilidad</b>			
- ¿ El personal conoce el grado de autoridad de su jefe ?	X		
- ¿ El personal conoce su grado de autoridad y responsabilidad ?	X		
- ¿ A través de qué medios son dados a conocer ?	X		
<b>2.3.3 Revisión de los niveles de autoridad y responsabilidad</b>			
- ¿ Se revisados ?	X		
- ¿ Quién los revisa ?	X		
- ¿ Con qué periodicidad ?	X		
- ¿ Qué criterios se asignan para su revisión ?	X		
- ¿ Se ejerce la autoridad y responsabilidad de acuerdo a lo establecido ?	X		
<b>2.4 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA</b>			
<b>2.4.1 Organización estructural</b>			
- ¿ Se cuenta con un organigrama del departamento ?	X		
- ¿ Quién lo elabora ?	X		
- ¿ Muestra claramente la estructura actual del departamento ?	X	X	
- ¿ Contribuye al logro de los objetivos ?	X		
- ¿ Es clara ?	X		
- ¿ Precisa los canales de comunicación ?	X		
- ¿ Están claramente definidas las líneas de autoridad ?	X		
- ¿ Están claramente definidos los niveles jerárquicos ?	X		
<b>2.4.2 Organización funcional</b>			
- ¿ Se cuenta con un organigrama funcional ?	X		
- ¿ Quién lo elabora ?	X		
- ¿ Determina una división clara de las funciones ?	X		
- ¿ Muestra la situación actual de las funciones del departamento ?	X		

Difusión de los organigramas	D	E	O
- ¿ Conoce el personal del departamento los organigramas ?	X		
- ¿ Sirven para identificar los niveles que intervienen ?	X		
- ¿ El personal tiene acceso a ellos ?	X		
<b>2.4.4 Revisión de los organigramas</b>			
- ¿ Se revisados ?	X		
- ¿ Quién los revisa ?	X		
- ¿ En el momento que hay un cambio se modifica el organigrama ?	X		
<b>2.5 MANUAL DE ORGANIZACION</b>			
<b>2.5.1 Establecimiento de manual de organización</b>			
- ¿ Existe un manual de organización ?	X		
- ¿ Quién lo elabora ?	X		
- ¿ Contempla la situación actual del departamento ?	X		
- ¿ Es suficientemente explícito en los puntos que contempla ?	X		
<b>2.5.2 Difusión del manual de organización</b>			
- ¿ Lo conoce el personal ?	X		
- ¿ A través de qué medios se da a conocer ?	X		
- ¿ Sirve de guía al personal ?	X		
- ¿ El personal tiene acceso a ésta ?	X		
<b>2.5.3 Revisión del manual de organización</b>			
- ¿ Es revisado ?	X		
- ¿ Quién lo revisa ?	X		
- ¿ Con qué periodicidad ?	X		
- ¿ Qué criterios se asignan para su revisión ?	X		
- ¿ En el momento en que hay un cambio se cambia el manual ?	X		
<b>Investigación Documental</b>			
<b>Divulgación</b>			





DIRECCION GENERAL DE PROGRAMACION, ORGANIZACION Y PRESUPUESTO

D E O

**Recursos financieros**

- ¿ Qué lineamientos se siguen para requerir los recursos financieros ? X X
- ¿ Se proporcionan oportunamente ? X X X
- ¿ De qué manera se otorgan ? X X X
- ¿ En qué grado cubren los gastos de la Dirección ? X

**Lineamientos de ejecución**

- ¿ Son claros y precisos ? X X
- ¿ Son flexibles ? X X
- ¿ Están por escrito ? X X
- ¿ Sirven de guía en el desarrollo de las actividades del departamento ? X

**Formatos**

- ¿ Establece formatos ? X
- ¿ Qué tipo de formatos establece ? X X X
- ¿ Permiten la fluidez de los trámites ? X X X
- ¿ Su diseño es funcional ? X
- ¿ Existen instructivos para el llenado de formatos ? X X
- ¿ Son claros y precisos ? X

SUBDIRECCION ADMINISTRATIVA

**Lineamientos administrativos**

- ¿ Ha establecido lineamientos administrativos ? X
- ¿ Qué lineamientos ha establecido ?
- ¿ Son claros y precisos ?
- ¿ Son flexibles ?
- ¿ Se encuentran por escrito ?
- ¿ Cómo los da a conocer ?
- ¿ Sirven de guía para el cumplimiento del objetivo del Departamento de Control Presupuestal ?

5.2.2 Autoridad y responsabilidad

- ¿ Qué grado de autoridad se ha delegado a la Jefatura del departamento ? X X
- ¿ Es acorde a las funciones que competen al departamento ? X X
- ¿ Se encuentran plasmadas por escrito ? X
- ¿ Es proporcional al grado de responsabilidad exigida ? X
- ¿ Es respetada ? X

5.2.3 Recursos

- ¿ Qué criterios se han establecido en el requerimiento de los recursos ? X
- ¿ Los criterios que se siguen son congruentes con las necesidades del departamento ? X
- ¿ Son dados a conocer ? X
- ¿ Se cumplen de acuerdo a lo establecido ? X X

5.3 DEPARTAMENTO DE RECURSOS MATERIALES

5.3.1 Mobiliario y equipo

- ¿ Qué lineamientos se siguen para su requerimiento ? X X
- ¿ Se proporcionan oportunamente ? X X
- ¿ Se proporcionan en la cantidad y calidad requeridos ? X X X

5.3.2 Papelería

- ¿ Qué lineamientos se siguen para su requerimiento ? X X X
- ¿ Se proporcionan oportunamente ? X X
- ¿ Se proporcionan en la cantidad y calidad requeridos ? X X X

5.3.3 Mantenimiento

- ¿ Se cuenta con un mantenimiento permanente ? X X
- ¿ Con qué periodicidad se realiza ? X X

D E O

- ¿ La periodicidad con que se proporciona es la adecuada ? X
- ¿ Qué lineamientos se siguen para solicitar los servicios de mantenimiento ? X X
- ¿ Se proporciona oportunamente ? X
- ¿ Se proporciona en la calidad requerida ? X

5.4 DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

5.4.1 Personal

- ¿ Qué lineamientos se siguen para requerir personal ? X X
- ¿ Se proporcionan oportunamente ? X
- ¿ Satisfacen las necesidades del puesto ? X

5.4.2 Capacitación

- ¿ Con qué planes de capacitación se cuenta ? X X
- ¿ Satisfacen las necesidades del Departamento ? X X
- ¿ Se da para todos los niveles ? X X
- ¿ Se programa para ser impartido en horas laborales ? X X
- ¿ Contribuyen al cumplimiento de los objetivos ? X X

5.4.3 Incentivos

- ¿ Con qué tipo de incentivos se cuenta ? X
- ¿ Se da para todos los niveles ? X
- ¿ Representan un estímulo para el personal ? X
- ¿ Se cumplen ?

5.4.4 Sueldos y salarios

- ¿ Existe un tabulador de sueldos ? X
- ¿ Los sueldos asignados a los puestos corresponden a los fijados por el tabulador ? X
- ¿ Los niveles de sueldos fijados en el tabulador son proporcionales ? X

## CONSIDERACIONES GENERALES A LOS PROCEDIMIENTOS

Como se señaló, el Departamento auditado no ha elaborado procedimientos formales que orienten las actividades que involucra, provocando que el personal no cuente con una guía que lo oriente en la realización de sus actividades. Por lo antes expuesto y ante la necesidad que de ellos se tenía para la realización de la presente auditoría, se procedió a efectuar un levantamiento gráfico y narrativo de los procedimientos que se consideraron más importantes, -- mismos que fueron entregados a la Jefatura del Departamento y que a continuación se citan :

- I. Procedimiento para la elaboración de aviso de comisión y/u orden de ministración de viáticos.
- II. Procedimiento para la adquisición de boletos de avión.
- III. Procedimiento para la elaboración de recibos de gastos menores y pasajes a funcionarios.
- IV. Procedimiento para elaborar los recibos de gastos correspondientes a la dotación de gasolina al área de todo servicio.
- V. Procedimiento para la elaboración de pólizas de diario de notas -- comprobatorias para trámite y pago posterior y relación de comprobantes entregados al área de presupuesto.
- VII. Procedimiento para la elaboración de pólizas de diario de cuentas por pagar.
- VIII. Procedimiento para la elaboración de cheques por comprobación de gastos.
- IX. Procedimiento para la elaboración de cheques y relación de comprobantes entregados al área de presupuesto.
- X. Procedimiento para la elaboración de cheques de cuentas por pagar recuperadas.
- XI. Procedimiento para cancelación inmediata de cheques.
- XII. Procedimiento para cancelación de cheques mediante póliza de diario.
- XIII. Procedimiento para la elaboración de pólizas de ingreso.
- XIV. Procedimiento para la elaboración de cuentas por pagar.
- XV. Procedimiento para la elaboración de cuentas por liquidar certificadas y recuperación de las mismas.

- XVI. Procedimiento de devolución mediante oficio expedido por la Dirección de Presupuesto y Contabilidad con devolución de cuentas por pagar.
- XVII. Procedimiento de devolución mediante oficio expedido por la Dirección de Presupuesto y Contabilidad sin devolución de cuentas por pagar.
- XVIII. Procedimiento de devolución mediante oficio expedido por Pagaduría Civil.

Como se puede observar, se elaboraron un total de 18 procedimientos, lo que representa un volumen considerable de ser incluido en esta investigación. En tal virtud, únicamente serán integrados los procedimientos de Cuentas por Pagar y Cuentas por Liquidar Certificadas, toda vez que las actividades que involucran, no guardan una secuencia lógica, situación que demanda necesariamente algunas modificaciones en ellos. Por esa razón, a continuación se presentan primeramente los procedimientos referidos mostrando la situación actual y posteriormente la situación propuesta.

Ahora bien, con el propósito de tener una idea general de la asignación presupuestal, así como de su manejo y control, a continuación se presentan algunos detalles considerados importantes.

A cada Dirección General se le asigna un presupuesto anual, mismo que se desglosa en varios capítulos que "Constituyen conjuntos homogéneos y ordenados de los bienes y servicios que se van a adquirir para la consecución de sus objetivos y metas ...". Los capítulos se designan por número y el concepto define que es lo que corresponde a cada capítulo.

El presupuesto que se asignó a la Dirección General objeto de estudio, está distribuido en los siguientes capítulos :

CAPITULO	CONCEPTO
1 000	Servicios personales
2 000	Materiales y suministros
3 000	Servicios generales
5 000	Bienes muebles e inmuebles

Cada capítulo a su vez se subdivide en varias partidas presupuestales, cuyo monto se distribuye en un calendario de asignación, fijado por la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto. Las partidas constituyen elementos afines, integrantes de cada concepto y representan expresiones específicas del bien o servicio que se trata.

Cabe aclarar, que dentro de las partidas presupuestales, éstas se clasifican en Centralizadas y Descentralizadas. Dentro de las primeras, la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto está facultada para ejercer el 90% del importe total de cada partida para la adquisición de bienes o servicios que si bien no necesariamente son solicitadas por la Dirección General objeto de estudio, sí son indispensables para el desarrollo de sus funciones. En lo que respecta al 10% restante, éste es ejercido libremente por la Dirección General que se trate.

Por lo anterior, las partidas centralizadas se manejan a través de dos órdenes de pago, situación que puede ser apreciada en el ejemplo siguiente :

Partida	Nombre	Asignación en Orden de Pago		Asignación Total
		O.P. 416	O.P. 417	
3501	Mantenimiento y conservación de mobiliario y equipo --	90%	10%	100%

En lo que respecta a las partidas descentralizadas, la asignación total en cada una de éstas, es ejercida libremente por la Dirección General que se trate. Ejemplo :

Partida	Nombre	Asignación en Orden de Pago		Asignación Total
		O.P.417		
3802	Gastos menores	100%		100%

Ahora bien, para llevar un control de las operaciones que realiza la Dirección General y que afectan directamente al presupuesto asignado, es necesario contar con registros donde se asienten todos los movimientos. Cada uno de estos registros se denominará cuenta, y el nombre que se asigne a éstas, será de acuerdo al valor o concepto al que se refieren. A continuación se señalan, cada una de las cuentas que se manejan :

Dentro de las Cuentas de Activo :

- Bancos
- Caja chica

- Anticipos al personal
  - Nombre de cada persona
- Deudores diversos
  - Nombre de cada persona o institución
- Cuentas por cobrar
- Gastos por ejercer

Dentro de las Cuentas de Pasivo :

- Fondo revolvente
- Anticipos por reintegrar
- Acreedores diversos
  - Nombre de cada persona acreedora
  - Nóminas por pagar
  - Gasolina
  - Pasajes a funcionarios
  - Boletos de avión
  - Viáticos por pagar
  - Gastos menores a funcionarios
- Proveedores
  - Nombre de cada proveedor

Dentro de las Cuentas de Orden :

- Presupuesto ejercido
  - Número y nombre de cada partida presupuestal
- Presupuesto comprometido
  - Número y nombre de cada partida
- Control presupuestal
  - Número y nombre de cada partida

Además del manejo contable que contempla las diversas cuentas señaladas anteriormente, es necesario contar con registros presupuestales en los que se -- anoten las afectaciones que sufren cada una de las partidas presupuestales -- con el propósito de conocer en cualquier momento el saldo real de que se dispone en cada una de éstas. Para este efecto, se cuenta con dos tipos de cuentas :

- Control de partida presupuestal, y
- Auxiliar del control de orden de pago

Para realizar las afectaciones, es necesario contar con documentos que sirvan como antecedentes, tal es el caso de las pólizas de diario, de cheques y de -- ingresos. Dichas pólizas son documentos contables donde se asientan las ope -- raciones efectuadas por la Dirección General respectiva, a través del Depar -- tamento de Control Presupuestal.

De las cuentas y registros de partidas presupuestales que se manejan, se ob -- tienen los montos a los que ascienden en un momento determinado y con estos -- datos se elaboran tanto estados financieros como informe presupuestal, los -- que regularmente son realizados mensualmente.

Asimismo, al final de cada mes se hacen dos conciliación. Una de ellas es -- interna entre las áreas de Contabilidad y Presupuesto, la otra externa y se -- efectúa con base en un listado que envía la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto, el cual contiene tanto las afectaciones que se -- han realizado por parte de dicha Dirección General, como las de la Dirección -- objeto de estudio que son canalizados a través del Departamento de Control -- Presupuestal.

Ahora bién, las afectaciones mencionadas son los diversos gastos que efectúa -- la Dirección General, los que deberán ser comprobados ante la Dirección Gene -- ral de Programación, Organización y Presupuesto para su autorización, pago y -- afectaciones al presupuesto total asignado. Para tal efecto, deberán presen -- tarse comprobantes que amparen las erogaciones realizadas. Estos pueden ser : Recibo de gastos, notas, facturas, remisiones, etc. los cuales se anexan a -- los documentos previamente autorizados por la Oficialía Mayor. En este caso, -- los utilizados con mayor frecuencia por el Departamento de Control Presupues -- tal son : Cuenta por pagar, recibo de gastos y cuenta por liquidar certifica -- da.

Para llevar a cabo lo antes expuesto, habrá que seguir los procedimientos ya -- señalados, mismos que contemplan la elaboración de las diversas pólizas, cuen -- tas por pagar, recibo de gastos, cuenta por liquidar certificada, concluyen -- do con la recuperación de efectivos erogados.

Aún cuando en los procedimientos presentados se hace referencia a un número considerable de formatos, únicamente se anexan los de Cuentas por Pagar y Cuenta por Liquidar Certificada. Ello en virtud de ser documentos oficialmente autorizados por Oficialía Mayor, a través de los cuales se realizan los trámites para la recuperación de efectivos erogados, a la vez que sirven de comprobantes para realizar las afectaciones presupuestales que procedan, de tal suerte que la documentación sustantiva y que no es menos importante, sirve únicamente para facilitar y controlar los diversos trámites que para la recuperación de efectivos se debe seguir, la cual es posible modificar en un momento dado, de acuerdo a las necesidades que dentro del Departamento de Control Presupuestal se presenten.

Por otra parte, es importante señalar que aún cuando en el Departamento existen instructivos para el llenado de formatos mismos que son emitidos por la Oficialía Mayor; tampoco serán incluidos en esta investigación, debido a los términos propios que en éstos se manejan, toda vez que incluye: Partidas presupuestales, órdenes de pago; dígitos indicadores y una serie de claves y datos que variarán según las características propias del caso que origine la elaboración de los documentos. Por esta razón, se excluyen tales instructivos, ya que de otra manera representarían un volumen considerable, además que no se tendría la información necesaria para hacerlos lo suficientemente claros. Por lo anterior, únicamente se consideró la secuencia de las actividades, mis ma que se incluye en los procedimientos a continuación presentados.

PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACION DE CUENTAS  
POR PAGAR

## ACTUAL

- Responsable del Area de Presupuesto .
- 1) Recibe del Responsable del Area de Contabilidad Relaciones de Comprobantes entregados al Area de Presupuesto, que llevan engrapados comprobantes de gastos originales.
  - 2) Con base a las Relaciones de Comprobantes entregados al Area de Presupuesto, elabora tarjeta "Documento de Referencia, ésta será una por cada relación recibida, anotando los siguientes datos :
    - Importe : Será el indicado en la relación
    - Partida : será la indicada en la relación
  - 3) De la Relación de Números para Cuentas por Pagar, numeración que inicia anualmente, tomará los números progresivos que correspondan los que anotará en el ángulo superior derecho de cada tarjeta "Documento de Referencia", así como en la columna de Cuenta por Pagar No. de la Relación de comprobantes entregados al Area de Presupuesto", cabe aclarar que el número asignado a cada tarjeta, será el que lleve la Cuenta por Pagar .
  - 4) A los comprobantes originales anexos a cada una de las Relaciones pondrá sello que indica :
    - Comprobante N°.
    - Cuenta por Pagar N°.En el primer renglón anotará el número progresivo que corresponda de acuerdo al total de los comprobantes; en el segundo renglón anotará : el número de cuenta por pagar indicado en la tarjeta .
  - 5) Archiva las Relaciones de Comprobantes entregadas al Area de Presupuesto, en la carpeta de Relaciones.
  - 6) En base a las tarjetas " Documento de Referencia " afecta prontuario ( relación de partida que se elabora mensualmente en la que aparece el saldo disponible mensual ) .
  - 7) Si no existe saldo disponible en la partida a afectar, guardará la tarjeta "Documento de Referencia" así como comprobantes respectivos, hasta que de acuerdo al calendario de asignación exista disponibilidad de saldo en ésta.

- 8) Si existe saldo en la partida a afectar, en el prontuario reduce el importe correspondiente - indicado en la tarjeta .
  - 9) Engrapará a cada tarjeta "Documento de Referencia", los comprobantes originales correspondientes .
  - 10) Turna a la secretaria del departamento la documentación anterior .
- Secretaría del Departamento
- 11) Recibe del Responsable del Area de Presupuesto las Tarjetas " Documento de Referencia" y los comprobantes de gastos originales.
  - 12) En base a la documentación recibida elabora mecanográficamente por cada tarjeta una Cuenta por Pagar en original y 6 copias, anotando en ésta los datos que aparecen en la tarjeta, así como la descripción e importe de cada uno de los comprobantes.
  - 13) Turna al Responsable del Area de Presupuesto la documentación anterior.
- Responsable del Area de Presupuesto
- 14) Recibe de la secretaria :
    - Cuenta por Pagar en original y 6 copias,
    - Tarjetas "Documento de Referencia", y
    - Comprobantes de gastos originales .
  - 15) Revisa que las Cuentas por Pagar, estén bien elaboradas de acuerdo a las tarjetas y a los comprobantes de gastos originales.
  - 16) Si no están bien elaboradas las Cuentas por Pagar, regresa toda la documentación a la secretaria, paso N°12.
  - 17) Si están bien elaboradas, con base a las tarjetas "Documento de Referencia" realiza afectaciones en registros presupuestales.
  - 18) Archiva las tarjetas "Documento de Referencia" en el Tarjetero .
  - 19) Turna al Jefe del Departamento las Cuentas por Pagar en original y 6 copias cada una, las que llevarán anexos los comprobantes de gastos originales.
- Jefe del Departamento
- 20) Recibe :
    - Cuentas por Pagar, en original y 6 copias - las que llevan anexos : comprobantes de gastos originales.

- 21) Revisa que las Cuentas por Pagar estén elaboradas, de acuerdo a los comprobantes de gastos -- originales, que llevan anexos.
- 22) Si están mal elaborados, regresa toda la documentación al responsable del Area de Presupuesto, paso No. 14.
- 23) Si están bien elaboradas, rubrica en el ángulo inferior izquierdo del original de cada cuenta y firma sobre el sello de cada uno de los comprobantes de gastos originales.
- 24) Turna al Subdirector Administrativo la documentación anterior.
- Subdirector Adminis -- 25) Recibe :  
trativo  
- Cuentas por pagar en original y 6 copias, -- las que llevan anexos : comprobantes de gastos originales.  
Firma en el original de cada cuenta por pagar, -- así como en cada uno de los comprobantes de -- gastos originales.
- 26) Turna la documentación anterior a su Secretaria.
- Secretaria del Subdi - 27) Recibe :  
rector Administrativo  
- Cuenta por pagar en original y 6 copias, las que llevan anexos : Comprobantes de gastos -- originales.  
Pone facsímil a las 6 copias de cada una de las cuentas por pagar.
- 28) Turna la documentación anterior al Jefe del Departamento de Control Presupuestal.
- Jefe del Departamento 29) Recibe :  
- Cuentas por pagar en original y 6 copias, -- las que llevan anexos : Comprobantes de gastos originales.
- 30) Turna al responsable del Area de Presupuesto la la documentación anterior.
- Responsable del Area 31) Recibe :  
de Presupuesto  
- Cuentas por pagar en original y 6 copias, -- las que llevan anexos : Comprobantes de gastos originales.

- 32) Saca 3 fotocopias de cada uno de los comprobantes de gastos originales.
- 33) De cada cuenta por pagar, integrará 2 juegos -- de la siguiente manera :
- El primero será : Original y 5 copias de --- cada cuenta por pagar, original y 2 fotocopias de cada uno de los comprobantes.
  - El segundo será : copia de cada cuenta por pagar y copia de cada uno de los comprobantes.
- 34) Turna al responsable del Area de Contabilidad - el segundo juego de cuenta por pagar.

Responsable del Area 34.1)  
de Contabilidad

Recibe :

- Copia de cuenta por pagar, las que llevarán anexos fotocopia de comprobantes de gastos. Continúa en procedimiento de elaboración de -- Pólizas de Diario de Cuentas por Pagar. Procedimiento No. VII (No incluido en esta inversión ).

Responsable del Area 35)  
de Presupuesto

Del primer juego integrado por :

- Cuentas por pagar en original y 5 copias que llevan anexos : Original y 2 copias de comprobantes de gastos.

Elaborará Cuenta por Liquidar Certificada..

Continúa en Procedimiento para elaboración de - Cuentas por Liquidar Certificadas y su recuperación. Procedimiento No. XV



XV.

PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACION DE CUENTAS POR LIQUIDAR  
CERTIFICADAS Y SU RECUPERACION ANTE LA DIRECCION GENERAL  
DE PROGRAMACION, ORGANIZACION Y PRESUPUESTO

ACTUAL

Responsable del Area  
de Presupuesto

- 1) Integrados los juegos de las cuentas por pagar, que constan de :
  - Cuenta por pagar en original y 5 copias, .
  - Comprobantes de gastos originales y 2 co -  
pias fotostáticas de cada uno.
- 2) En base a la documentación anterior, elabora -  
proformas de :
  - Cuenta por Liquidar Certificada; anotando en  
ésta los datos que se piden.
  - Relación de Cuentas por Pagar, indicando en  
ésta las cuentas por pagar que integran el -  
importe total de la Cuenta por Liquidar Cer-  
tificada
- 3) Conserva los juegos de las cuentas por pagar
- 4) Turna a la secretaria del departamento las pro-  
formas

Secretaria del Depar-  
tamento

- 5) Recibe las proformas de :
  - Cuenta por Liquidar Certificada
  - Relación de Cuentas por Pagar
- 6) En base a las proformas, elabora mecanográfica-  
mente :
  - Cuenta por Liquidar Certificada en original-  
y 5 copias ( azul, rosa, verde, amarilla y -  
blanca ) .
  - Relación de Cuentas por Pagar en original.
- 7) Turna al responsable del área de presupuesto la  
documentación elaborada, así como las proformas  
respectivas.

Responsable del Area  
de Presupuesto

- 8) Recibe de la secretaria del departamento :
  - Cuenta por Liquidar Certificada en original -  
y 5 copias ( azul, rosa, verde, amarilla y -  
blanca ) .
  - Relación de Cuentas por Pagar en original y,-
  - Proformas de los documentos elaborados .
- 9) Revisa que la documentación esté elaborada de -  
acuerdo a las proformas .

- 10) Si están mal elaborados, devuelve a la secretaria del departamento toda la documentación, paso N°5.
- 11) Si están bien elaborados, integra a la Cuenta por Liquidar Certificada los siguientes documentos :
  - Cuenta por Pagar en original y 5 copias
  - Comprobantes de Gastos en original y 2 fotocopias .
- 12) Destruye las proformas de la Cuenta por Liquidar Certificada y la Relación de Cuentas por Pagar.
- 13) Turna al Jefe del Departamento de Control Presupuestal toda la documentación anterior.

Jefe del Departamento

- 14) Recibe :
  - Cuenta por Liquidar Certificada en original y 5 copias (azul, verde, amarilla y blanca ).
  - Cuenta por Pagar en original y 5 copias
  - Comprobantes de Gastos en original y 2 fotocopias.
  - Relación de Cuentas por Pagar en original .
- 15) Revisa que la Cuenta por Liquidar Certificada - esté elaborada de acuerdo a las Cuentas por Pagar.
- 16) Si está mal elaborada, regresa al responsable del Area de Presupuesto toda la documentación paso -- N° 9 .
- 17) Si está bien elaborada, firma al reverso del original y las 5 copias, en el Visto Bueno (vo.Bo.)- de la Cuenta por Liquidar Certificada .
- 18) Turna al Subdirector Administrativo toda la documentación.

Subdirector Administrativo

- 19) Recibe del Jefe del Departamento :
  - Cuenta por Liquidar Certificada en original y 5 copias (azul, rosa, amarilla y blanca ).
  - Cuentas por Pagar en original y 5 copias .
  - Comprobantes de gastos en original y dos fotocopias .
  - Relación de Cuentas por Pagar en original .
- 20) Procede a firmar al reverso del original y las 5 copias de la Cuenta por Liquidar Certificada en el espacio correspondiente a la autorización res pectiva.

- 21) Entrega al Jefe del Departamento, toda la documentación anterior.

Jefe del Departamento

- 22) Recibe del Subdirector Administrativo :  
- Cuenta por Liquidar Certificada en original y 5 copias ( azul, verde, amarilla y blanca ).  
- Cuentas por Pagar en original y 5 copias  
- Comprobantes de Gastos en original y 2 fotocopias .  
- Relación de Cuentas por Pagar en original
- 23) Turna al Responsable del Area de Presupuesto - la documentación anterior.

Responsable del Area de Presupuesto

- 24) Recibe del Jefe del Departamento :  
- Cuenta por Liquidar Certificada en original y 5 copias ( azul, rosa, verde, amarilla y blanca ).  
- Cuentas por Pagar en original y 5 copias  
- Comprobantes de gastos en original y 2 fotocopias .  
- Relación de Cuentas por Pagar en original.
- 25) Guarda la relación de cuentas por pagar.

- 26) Turna a la Oficina de Recepción de Documentos - de la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto la documentación restante.

Oficina de Recepción de Documentos de la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto

- 27) Recibe del Responsable del Area de Presupuesto:  
- Cuenta por Liquidar Certificada en original y 5 copias ( azul, rosa, verde, amarilla y blanca ).  
- Cuentas por Pagar en original y cinco copias  
- Comprobantes de gastos originales y 2 fotocopias .
- 28) Revisa que la Cuenta por Liquidar Certificada - esté requisitada y que realmente ampare la documentación anexa.
- 29) Si no está debidamente requisitada, devuelve al Responsable del Area de Presupuesto toda la documentación paso N°24 .
- 30) Si está debidamente requisitada, asigna N° de folio el que anota en el ángulo superior derecho.

cho de la Cuenta por Liquidar y en la columna - Documento de Referencia, tanto en el original - como en las 5 copias ( azul, amarilla, verde y - blanca ) .

- 31) Continúan trámite interno los siguientes documentos :
- Copia amarilla y blanca de la Cuenta por Liquidar Certificada.
  - Cuenta por Pagar en original y cinco copias, y
  - Comprobantes de gastos en original y 2 fotocopias

31.1) Envía a la Dirección de Presupuesto y Contabilidad la documentación anterior, donde realizarán una revisión minuciosa. En caso de existir alguna irregularidad remitirse al procedimiento de Devolución de Cuentas por Liquidar Certificadas XVI ó XVII (el cual no se incluyó en esta investigación ) .

Responsable del -  
Area de Presupuesto

33) Recibe original y 3 copias ( azul, rosa y verde) de la Cuenta por Liquidar Certificada.

34) Entrega en la Pagaduría Civil de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público la documentación anterior.

Pagaduría Civil de -  
la Secretaría de Hacienda y Crédito Público

35) Recibe original y 3 copias ( azul, rosa y verde) de la Cuenta por Liquidar Certificada .

36) Revisa que lleve el N° de folio asignado por la Oficina de Recepción de Documentos y que esté debidamente autorizada, llevando las firmas respectivas al reverso de la cuenta.

37) Si no está debidamente requisitada devuelve al Responsable del Area de Presupuesto del Departamento de Control Presupuestal la documentación - paso No. 33.

38) Si está debidamente requisitada elabora en original y copia, con base en la documentación recibida :

- Contrarecibo en original y copia, el que ya tiene asignado un número de folio, anotando en éste :
  - Fecha con que se recibió, No. de Cuenta por Liquidar Certificada y, nombre del beneficiario ( en este caso la Dirección General que se trate ) .

- 39) El original y las 2 copias ( azul y rosa ) de la -  
Cuenta por Liquidar Certificada, así como la copia  
del Contrarecibo, continúan trámite interno, en -  
caso de existir irregularidades remitirse al Pro -  
cedimiento de Devolución de Cuentas por Liquidar -  
No. XVII ( No incluido en esta investigación ).
- 40) Turna al responsable del Area de Presupuesto el -  
original del contrarecibo y la copia verde la Cuen -  
ta por Liquidar Certificada.
- Responsable del Area 41) Recibe original del contrarecibo y copia verde de -  
de Presupuesto la Cuenta por Liquidar Certificada, acusa de reci -  
bido en la copia del Contrarecibo , anotando : -  
nombre, fecha y firma .
- 42) Engrapa a la copia de la Cuenta por Liquidar Certi -  
ficada la Relación de Cuentas por Pagar y Contrare -  
cibo original .
- 42.1) Guarda la documentación anterior en el 'Folder de -  
Ecuador '.
- 43) Inicia una espera de cuatro días hábiles para co--  
brar el importe de la Cuenta por Liquidar; durante  
esta demora, tanto la Pagaduría Civil; de la Secre -  
taría de Hacienda y Crédito Público, como la Direc -  
ción General de Programación, Organización y Presu -  
puesto, revisan que los datos de la Cuenta por LI -  
quidar Certificada así como de las Cuentas por Pa -  
gar, estén correctos de acuerdo al programa corres -  
pondiente : clasificación, partida, etc.
- 44) De existir alguna irregularidad remitirse a los Pro -  
cedimientos XVI, XVII, y XVIII (no incluidos en es -  
ta investigación ).
- 45) De no existir irregularidad deberán presentarse a -  
la Pagaduría Civil con el original del Contrareci -  
bo y la copia verde de la Cuenta por Liquidar Cer -  
tificada.
- Pagaduría Civil de la 46) Recibe contrarecibo original y copia verde de la -  
Secretaría de Hacien -  
da y Crédito Público Cuenta por Liquidar Certificada .
- 47) Localiza cheque respectivo y anota en el Contrare -  
cibo original :  
- N°de cheque  
- Importe, y  
- Fecha

- 48) Entrega al responsable del Area de Presupuesto - del Departamento de Control Presupuestal el Contrarecibo original
- Responsable del Area de Presupuesto 49) Recibe el Contrarecibo original y anota en éste: Recibí cheque , nombre y firma .
- 50) Regresa al Pagador Contrarecibo
- Pagaduría Civil de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. 51) Recibe Contrarecibo original
- 52) Entrega el cheque a cambio del Contrarecibo, así como la copia verde de la Cuenta por Liquidar - Certificada.
- Responsable del Area de Presupuesto 53) Recibe cheque y copia verde de la Cuenta por Liquidar Certificada.
- 54) Coloca el cheque en la parte superior del formato "Recuperación de Cuentas " .
- 55) Con base a la Relación de Cuentas por Pagar -- anota en el documento de Recuperación de Cuen-tas los datos que se piden .
- 56) Localiza en la Carpeta de Relaciones la(s) relaciones de Comprobantes Entregados al Area de - Presupuesto, que correspondan a cada Cuenta por Pagar, revisa si el importe de las Cuentas por Pagar ya fue cubierto; si es así palomea en la columna de observaciones. Si el importe de las Cuentas por Pagar no ha sido cubierto, anota en la columna de observaciones el número de la relación de Comprobantes Entregados al Area de - Presupuesto en que dicha cuenta se encuentra y el nombre del o los beneficiarios.
- 57) Archiva en el "Folder Cuentas Recuperadas" la copia verde de la Cuenta por Liquidar Certificada y la Relación de Cuentas por Pagar.
- 58) Guarda la Carpeta de Relaciones
- 59) Saca 2 fotocopias de la Relación de Recupera-ción de Cuentas por Pagar .
- 60) Sacadas las fotocopias del documento de Recupe-ración de Cuentas, desprende el cheque y el original del documento lo destruye (éste es destruí

do ya que la importancia de las copias es por - que llevan fotocopia del cheque y el original - carece de ésta ).

- 61) Archiva una fotocopia del documento de Recuperación de Cuentas en el Folder " Cuentas Recuperadas "
- 62) Turna al jefe del Departamento fotocopia del documento de Recuperación de Cuentas y cheque .
- Jefe del Departamento 63) Recibe cheque y una fotocopia del documento Recuperación de Cuentas .
- 64) Conserva momentáneamente la fotocopia del documento de Recuperación de Cuentas .
- 65) Turna a la Secretaria del Departamento el cheque .
- Secretaria del Departamento 66) Recibe cheque
- 67) En base al cheque elabora ficha de depósito original y copia .
- 68) Turna al Jefe del Departamento toda la documentación anterior .
- Jefe del Departamento 69) Recibe Ficha de Depósito original y copia así - como el cheque respectivo .
- 70) Revisa que la Ficha de Depósito esté elaborada de acuerdo al cheque .
- 71) Si está mal elaborada, devuelve a la secretaria del departamento , paso N°66
- 72) Si está bien elaborada anexa la fotocopia del documento de recuperación de cuentas.
- 73) Turna al Subdirector Administrativo toda la documentación .
- Subdirector Administrativo 74) Recibe : Cheque, Ficha de Depósito y fotocopia del documento de Recuperación de Cuentas, Firma al reverso del cheque así como la Ficha de Depósito.
- 75) Devuelve al Jefe del Departamento toda la documentación.

- Jefe del Departamento 76) Recibe : Ficha de Depósito y fotocopia del Documento de Recuperación de Cuentas , así como el cheque que ampara la documentación anterior.
- 77) Entrega al mensajero Cheque y Ficha de Depósito
- 78) Conserva la fotocopia del documento de Recuperación de Cuentas .
- Mensajero 79) Recibe Cheque y Ficha de Depósito original copia. Efectúa el depósito bancario correspondiente .
- 80) Entrega al jefe del departamento, copia de la - Ficha de Depósito debidamente sellada por el - banco .
- Jefe del Departamento 81) Recibe copia de Ficha de Depósito .
- 82) Anexa a la copia de la Ficha de Depósito la fotocopia del documento de Recuperación de Cuentas .
- 83) Entrega al responsable del Area de Contabilidad la documentación anterior.
- Responsable del Area de Contabilidad 84) Recibe del Jefe del Departamento :  
 - Copia de la Ficha de Depósito  
 - Copia fotostática del documento de Recuperación de Cuentas .
- Inician Procedimientos :
- 84.1) Póliza de Ingreso (XIII)
- 84.2) Elaboración de Cheques (X)
- ( Cabe señalar que los procedimientos citados - no ha sido incluidos en esta investigación ).



PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACION DE CUENTAS  
POR PAGAR

## PROPUESTA

Responsable del Area  
de Presupuesto

- 1) Recibe del Responsable del Area de Contabilidad Relaciones de Comprobantes entregados al Area de Presupuesto, que llevan engrapados comprobantes de gastos originales.
- 2) Con base a las Relaciones de Comprobantes entregados al Area de Presupuesto, elabora tarjeta "Documento de Referencia, ésta será una por cada relación recibida, anotando los siguientes datos :
  - Importe : Será el indicado en la relación
  - Partida : Será la indicada en la relación
- 3) De la Relación de Números para Cuentas por Pagar, numeración que inicia anualmente, tomará los números progresivos que correspondan, los que anotará en el ángulo superior derecho de cada tarjeta "Documento de Referencia", así como en la columna de Cuenta por Pagar No. de la Relación de comprobantes entregados al Area de Presupuesto", cabe aclarar que el número asignado a cada tarjeta, será el que lleve la Cuenta por Pagar.
- 4) A los comprobantes originales anexos a cada una de las Relaciones, pondrá sello que indica :
  - Comprobante No.
  - Cuenta por Pagar No.En el primer renglón anotará el número progresivo que corresponda de acuerdo al total de los comprobantes; en el segundo renglón anotará :
  - el número de cuenta por pagar indicado en la tarjeta.
- 5) Archiva las Relaciones de Comprobantes entregadas al Area de Presupuesto, en la carpeta de Relaciones.
- 6) En base a las tarjetas "Documento de Referencia" afecta prontuario ( Relación de partida que se elabora mensualmente en la que aparece el saldo disponible mensual).
- 7) Si no existe saldo disponible en la partida a afectar. guardará la tarjeta "Documento de

Referencia", así como comprobantes respectivos, hasta que de acuerdo al calendario de asignación exista disponibilidad de saldo en ésta.

- 8) Si existe saldo en la partida a afectar, en el prontuario reduce el importe correspondiente -- indicado en la tarjeta.
  - 9) Engrapará a cada tarjeta "Documento de Referencia", los comprobantes originales correspondientes.
  - 10) Turna a la secretaria del Departamento la documentación anterior.
- Secretaria del Departamento
- 11) Recibe del Responsable del Area de Presupuesto las Tarjetas "Documento de Referencia" y los comprobantes de gastos originales.
  - 12) En base a la documentación recibida elabora mecanográficamente por cada tarjeta una Cuenta -- por Pagar en original y 6 copias, anotando en ésta los datos que aparecen en la tarjeta, así como la descripción e importe de cada uno de los comprobantes.
  - 13) Turna al Responsable del Area de Presupuesto -- la documentación anterior.
- Responsable del Area de Presupuesto
- 14) Recibe de la secretaria :
    - Cuenta por Pagar en original y 6 copias
    - Tarjetas "Documento de Referencia", y
    - Comprobantes de gastos originales.
  - 15) Revisa que las Cuentas por Pagar estén bien elaboradas de acuerdo a las tarjetas y a los comprobantes de gastos originales.
  - 16) Si no están bien elaboradas las Cuentas por Pagar, regresa toda la documentación a la secretaria, paso No. 12.
  - 17) Si están bien elaboradas, con base a las tarjetas "Documento de Referencia" realiza afectaciones en registros presupuestales.

18) Archiva las tarjetas "Documento de Referencia - en el Tarjetero.

19) Elabora proformas de Cuenta por Liquidar Certificada y Relación de Cuentas por Pagar.

Continúa procedimiento para elaboración de Cuenta por Liquidar Certificada y su Recuperación.-  
Procedimiento No. XV.

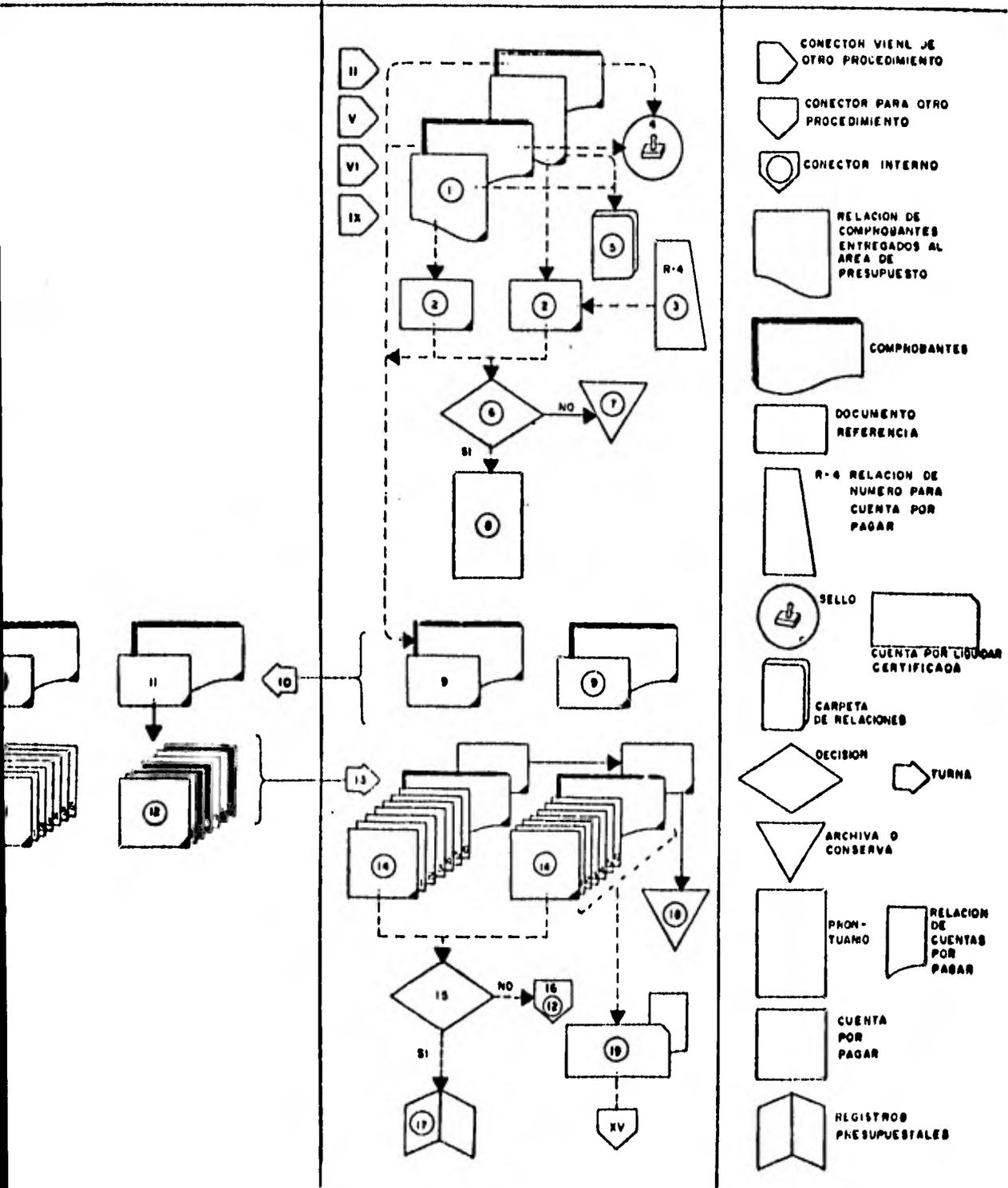
GRAMA DE PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACION DE CUENTAS POR PAGAR — PROPUESTA —

DEPARTAMENTO DE CONTROL PRESUPUESTAL

SECRETARIA

RESPONSABLE DEL AREA DE PRESUPUESTO

SIMBOLOGIA



XV.

PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACION DE CUENTAS POR LIQUIDAR  
CERTIFICADAS Y SU RECUPERACION ANTE LA DIRECCION GENERAL  
DE PROGRAMACION, ORGANIZACION Y PRESUPUESTO

PROPUESTA

- Responsable del Area de Presupuesto
- 1) Integrados los juegos de las cuentas por pagar, que constan de :
    - Cuenta por pagar en original y 6 copias
    - Comprobantes de gastos originales
  - 2) En base a la documentación anterior elabora -- proformas de :
    - Cuenta por Liquidar Certificada; anotando en ésta los datos que se piden.
    - Relación de Cuentas por Pagar, indicando en ésta las cuentas por pagar que integran el - importe total de la Cuenta por Liquidar Certificada.
  - 3) Conserva los juegos de las Cuentas por Pagar.
  - 4) Turna a la secretaria del departamento las proformas.
- Secretaria del Departamento
- 5) Recibe las proformas de :
    - Cuenta por Liquidar Certificada
    - Relación de Cuentas por Pagar
  - 6) En base a las proformas, elabora mecanográficamente :
    - Cuenta por Liquidar Certificada en original- y 5 copias ( azul, rosa, verde, amarilla y - blanca ).
    - Relación de Cuentas por Pagar en original.
  - 7) Turna al Responsable del Area de Presupuesto la documentación elaborada, así como las proformas respectivas.
- Responsable del Area de Presupuesto
- 8) Recibe de la secretaria del departamento :
    - Cuenta por Liquidar Certificada en original- y 5 copias ( azul, rosa, verde, amarilla y - blanca ).
    - Relación de Cuentas por Pagar en original, y
    - Proformas de los documentos elaborados.
  - 9) Revisa que la documentación esté elaborada de - acuerdo a las proformas.

- 10) Si están mal elaborados, devuelve a la secretaria del departamento toda la documentación, paso No. 5.
- 11) Si están bien elaboradas, integra a la Cuenta por Liquidar Certificada los siguientes documentos :
  - Cuenta por Pagar en original y 6 copias
  - Comprobantes de gastos en original
- 12) Destruye las proformas de la Cuenta por Liquidar Certificada y la Relación de Cuentas por Pagar.
- 13) Turna al Subjefe del Departamento de Control Presupuestal toda la documentación anterior.

Subjefe del Departamento

- 14) Recibe :
  - Cuenta por Liquidar Certificada en original y 5 copias ( azul, rosa, verde, amarilla y blanca ).
  - Cuenta por Pagar en original y 6 copias
  - Comprobantes de gastos en original
  - Relación de Cuentas por Pagar en original
- 15) Firma al reverso del original y las 5 copias en el Visto Bueno ( Vo.Bo. ) de la Cuenta por Liquidar.
- 16) Turna al Subdirector Administrativo toda la documentación.

Subdirector Administrativo

- 17) Recibe del Subjefe del Departamento :
  - Cuenta por Liquidar Certificada en original y 5 copias ( azul, rosa, verde, amarilla y blanca ).
  - Cuentas por Pagar en original y 6 copias
  - Comprobantes de gastos en original
  - Relación de Cuentas por Pagar en original
- 18) Procede a firmar al reverso del original y las 5 copias de la Cuenta por Liquidar Certificada en el espacio correspondiente a la autorización respectiva, así como en las Cuentas por Pagar y en cada uno de los comprobantes de gastos originales.

- 19) Entrega al Subjefe del Departamento, toda la -- documentación anterior.
- Subjefe del Departamento 20) Recibe del Subdirector Administrativo :  
 - Cuenta por Liquidar Certificada en original y 5 copias ( azul, rosa, verde, amarilla y blanca ).  
 - Cuentas por Pagar en original y 6 copias  
 - Comprobantes de gastos en original
- 21) Turna al Responsable del Area de Presupuesto la documentación anterior.
- Responsable del Area de Presupuesto 22) Recibe del Subjefe del Departamento :  
 - Cuenta por Liquidar Certificada en original y 5 copias (azul, rosa, verde, amarilla y blanca )  
 - Cuentas por pagar en original y 6 copias  
 - Comprobantes de gastos en original  
 - Relación de Cuentas por Pagar en original.
- 23) Guarda la relación de Cuentas por Pagar.
- 24) Saca tres fotocopias de cada uno de los comprobantes de gastos originales.
- 25) De cada cuenta por pagar integrará 2 juegos - de la siguiente manera :  
 - El primero será : Original y 5 copias de -- Cuenta por Liquidar Certificada; original y 5 copias de cada Cuenta por Pagar ; original y 2 fotocopias de cada uno de los comprobantes.  
 - El segundo será ; Copia de cada Cuenta por Pagar y copia de cada uno de los comprobantes.
- 26) Turna al Responsable del Area de Contabilidad - el segundo juego de Cuenta por Pagar.
- Responsable del Area de Contabilidad 26.1) Recibe;  
 - Copia de Cuenta por pagar, la que llevará anexos fotocopia de comprobantes de gastos.  
 Continúa Procedimiento de elaboración de Pólizas de Diario de Cuentas por Pagar. Procedimiento No. VII (No incluido en esta investigación).

- Responsable del Area de Presupuesto 27) Entrega al Gestor del Departamento la documentación restante,
- Gestor del Departamento 28) Recibe del Responsable del Area de Presupuesto:
  - Cuenta por Liquidar Certificada en original y 5 copias ( azul, rosa, verde, amarilla y blanca ).
  - Cuenta por Pagar en original y copia
  - Comprobantes de gastos originales y 2 fotocopias
 29) Turna a la Oficina de Recepción de Documentos de la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto la documentación anterior.
- Oficina de Recepción de Documentos de la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto 30) Recibe del Gestor del Departamento :
  - Cuenta por Liquidar Certificada en original y 5 copias ( azul, rosa, verde, amarilla y blanca ).
  - Cuentas por Pagar en original y 5 copias
  - Comprobantes de gastos originales y 2 fotocopias
 31) Revisa que la Cuenta por Liquidar Certificada esté requisitada y que realmente ampare la documentación anexa.
- 32) Si no está debidamente requisitada, devuelve al responsable del Area de Presupuesto toda la documentación, paso No. 24.
- 33) Si está debidamente requisitada, asigna No. de folio el que anota en el ángulo superior derecho de la Cuenta por Liquidar y en la columna documento de referencia, tanto en el original como en las 5 copias ( azul, rosa, amarilla, verde y blanca).
- 34) Continúan trámite interno los siguientes documentos :
  - Copia amarilla y blanca de la Cuenta por Liquidar Certificada
  - Cuenta por Pagar en original y 5 copias, y
  - Comprobantes de gastos en original y 2 fotocopias
 Envía a la Dirección de Presupuesto y Contabilidad la documentación anterior, donde realizarán una revisión minuciosa. En caso de existir algu-

na irregularidad remitirse al procedimiento de Devolución de Cuentas por Liquidar Certificadas Procedimientos No. XVI o XVII (No incluidos en esta investigación).

- 35) Entrega al Gestor del Departamento la documentación restante.
- Gestor del Departamento 36) Recibe original y 3 copias ( azul, rosa y verde ) de la Cuenta por Liquidar Certificada.
- 37) Entrega a la Pagaduría Civil de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público la Documentación anterior.
- Pagaduría Civil de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público 38) Recibe original y 3 copias ( azul, rosa y verde ) de la Cuenta por Liquidar Certificada.
- 39) Revisa que lleve el No. de folio asignado por la Oficina de Recepción de Documentos y que esté debidamente autorizada, llevando las firmas respectivas al reverso de la cuenta.
- 40) Si no está debidamente requisitada devuelve al Responsable del Area de Presupuesto del Departamento de Control Presupuestal la documentación. Paso No. 33.
- 41) Si está debidamente requisitada elabora en original y copia, con base en la documentación recibida :
- Contrarecibo en original y copia, el que ya tiene asignado un número de folio, anotando en éste :
  - Fecha con que se recibió
  - No. de Cuenta por Liquidar Certificada, y
  - Nombre del beneficiario ( en este caso la Dirección General que se trate )
- 41.1) El original y las 2 copias ( azul y rosa ) de la Cuenta por Liquidar Certificada, así como la copia del contrarecibo, continúan trámite interno . En caso de existir irregularidades, remitirse al procedimiento de Devolución de Cuentas por Liquidar No. XVII ( No incluido en esta investigación ).
- 42) Turna al Gestor del Departamento el original del

contrarecibo y la copia verde de la Cuenta por Liquidar Certificada,

- Gestor del Departamento
- 43) Recibe original del contrarecibo y copia verde de la Cuenta por Liquidar Certificada. Acusa de recibido en la copia del contrarecibo, anotando : Nombre, fecha y firma.
- 44) Engrapa a la copia verde de la Cuenta por Liquidar Certificada la Relación de Cuentas por Pagar y contrarecibo original.
- 44.1) Guarda la documentación anterior en el "Folder de Ecuador".
- 45) Inicia una espera de cuatro días hábiles para cobrar el importe de la Cuenta por Liquidar. -- Durante esta demora, tanto la Pagaduría Civil de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, como la Dirección de Presupuesto y Contabilidad de la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto, revisan que los datos de la Cuenta por Liquidar Certificada, así como de la Cuenta por Pagar estén correctos, de acuerdo al programa correspondiente : clasificación, partida, etc.
- 46) De existir alguna irregularidad remitirse a los Procedimientos XVI, XVII y XVIII (No incluidos en esta investigación ).
- 47) De no existir irregularidad deberá presentarse a la Pagaduría Civil con el original del contrarecibo y la copia verde de la Cuenta por Liquidar Certificada.
- Pagaduría Civil de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público
- 48) Recibe contrarecibo original y copia verde de la Cuenta por Liquidar Certificada.
- 49) Localiza cheque respectivo y anota en el contrarecibo original :  
- No. de cheque  
- Importe, y  
- Fecha
- 50) Entrega al Gestor del Departamento el cheque a cambio del contrarecibo, así como la copia verde de la Cuenta por Liquidar Certificada. Anota

en el contrarecibo ; Recibí cheque, nombre y --  
firma. Regresa al pagador contrarecibo.

Gestor del Departa -  
mento

- 51) Recibe cheque y copia verde de la Cuenta por --  
Liquidar Certificada.
- 52) Entrega al Responsable del Area de Presupuesto-  
la documentación anterior.

Responsable del Area  
de Presupuesto

- 53) Recibe cheque y copia verde de la Cuenta por --  
Liquidar Certificada.
- 54) Coloca el cheque en la parte superior del for -  
mato "Recuperación de Cuentas".
- 55) Con base a la Relación de Cuentas por Pagar --  
añota en el documento de Recuperación de Cuen -  
tas los datos que se piden.

- 56) Localiza en la Carpeta de Relaciones la(s) re -  
laciones de Comprobantes entregados al Area de  
Presupuesto, que correspondan a cada cuenta por  
pagar, revisa si el importe de las Cuentas por-  
pagar ya fue cubierto; si es así, palomea en --  
la columna de observaciones. Si el importe de -  
las Cuentas por Pagar no ha sido cubierto, anota  
en la columna de observaciones el No. de la  
Relación de Comprobantes entregados al Area de-  
Presupuesto en que dicha cuenta se encuentra y  
el nombre del o los beneficiarios.

- 57) Archiva en el folder "Cuentas Recuperadas" la -  
copia verde de la Cuenta por Liquidar Certifi -  
cada y la Relación de Cuenta por Pagar.

- 58) Guarda la carpeta de Relaciones.

- 59) Sacar 2 fotocopias de la Relación de Recupera --  
ción de Cuentas por Pagar.

- 60) Sacadas las fotocopias del documento de Recupe-  
ración de Cuentas, desprende el cheque y el --  
original del documento lo destruye (Este es --  
destruido ya que la importancia de las copias  
es porque llevan fotocopia del cheque y el ori-  
ginal carece de ésta ).

- 61) Archiva una fotocopia del Documento de Recuperación de Cuentas en el folder "Cuentas Recuperadas".
- 62) Turna al Subjefe del Departamento fotocopia del documento Recuperación de Cuentas.
- Subjefe del Departamento 62.1) Recibe una fotocopia del documento Recuperación de Cuentas.
- 62.2) Conserva la fotocopia del documento Recuperación de Cuentas.
- Responsable del Area de Presupuesto 63) Turna a la secretaria del Departamento el cheque.
- Secretaria del Departamento 64) Recibe el cheque.
- 65) En base al cheque elabora ficha de depósito en original y copia.
- 66) Turna al Subjefe del Departamento toda la documentación.
- Subjefe del Departamento 67) Recibe ficha de depósito original y copia, así como el cheque respectivo. Firma al reverso del cheque, así como la ficha de depósito.
- 68) Entrega al mensajero cheque y ficha de depósito.
- Mensajero 69) Recibe cheque y ficha de depósito original y copia.
- 70) Efectúa el depósito al Banco correspondiente.
- 71) Entrega al Subjefe del Departamento, copia de la ficha de depósito debidamente sellada por el Banco.
- Subjefe del Departamento 72) Recibe copia de ficha de depósito.

73) Anexa a la copia de la ficha de depósito la fotocopia del documento de recuperación de cuentas.

74) Entrega al responsable del área de Contabilidad la documentación anterior.

Responsable del Area  
de Contabilidad

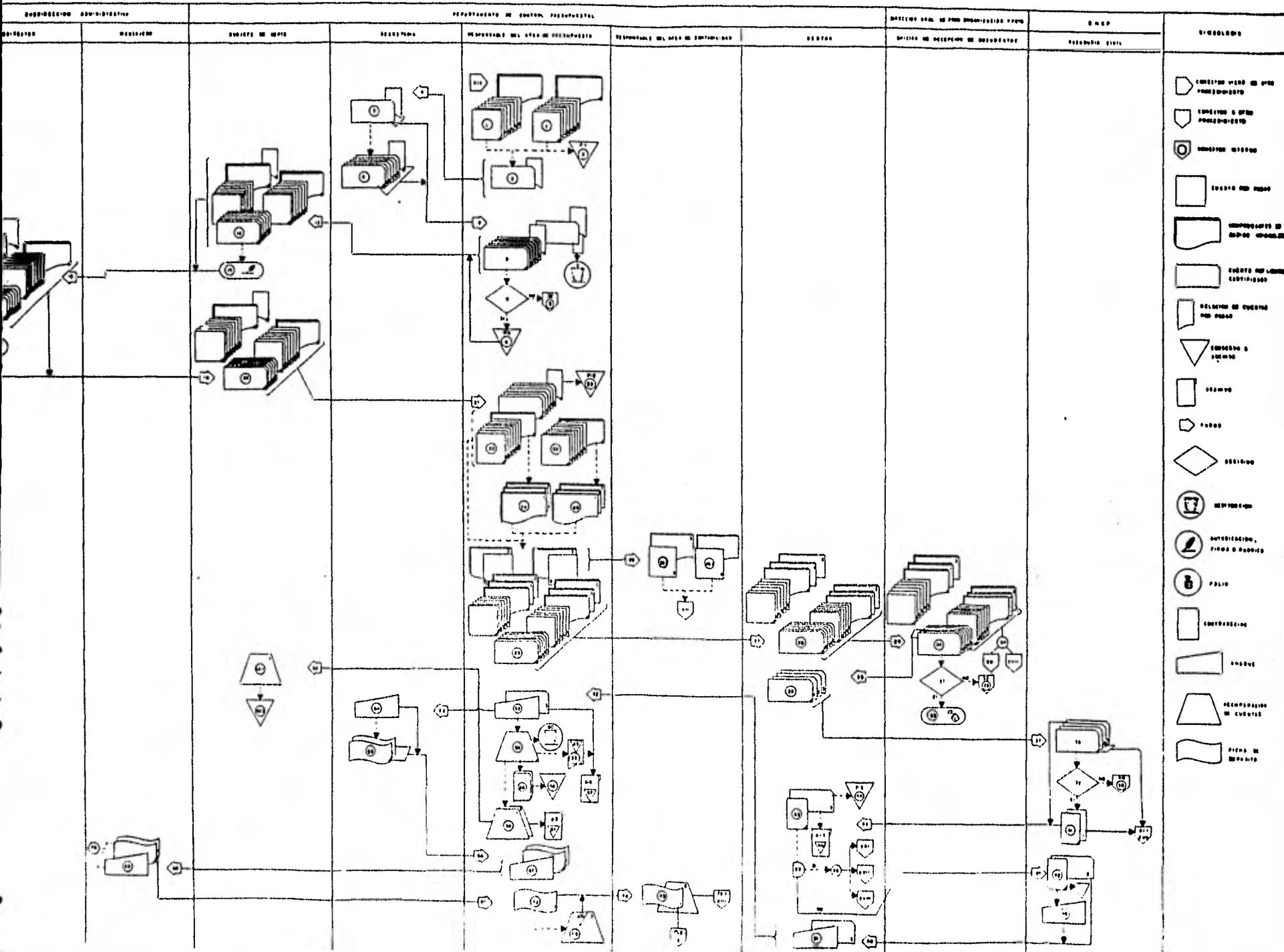
75) Recibe del Subjefe del Departamento :  
- Copia de la ficha de depósito  
- Copia fotostática del documento de Relación de Cuentas

Inicia procedimientos:

75.1) Póliza de Ingreso, No. XIII (No incluido en esta investigación).

75.2) Elaboración de Cheques, No. X ( No incluido en esta investigación).

DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO PARA ELABORACION DE CUENTAS POR LIQUIDAR CERTIFICADA Y SU RECUPERACION — PROPOSITA —



- CUENTA POR PAGAR POR DEBITO
- CUENTA POR PAGAR POR CREDITO
- MONEDA METALICA
- CUENTA POR PAGAR
- COMPROMISO DE SERVICIO
- CUENTA POR PAGAR CERTIFICADA
- COLECTOR DE CUENTAS POR PAGAR
- CUENTA A PAGAR
- DEBITO
- CREDITO
- RECIBO
- AUTORIZACION, FIRMAS O RUBRICAS
- FOLIO
- CANCELACION
- CANCELADO
- RECUPERACION DE CUENTAS
- FOLIO DE IMPORTE





FIRMA

FIRMA

**CLAVES**

PARA LA ANOTACION DEL TIPO DE COMPROBANTE O JUSTIFICANTE EN LAS CUENTAS POR LIQUIDAR CERTIFICADAS

**COMPROBANTES**

**CLAVE**

F  
N  
L  
R  
E  
P  
C

**DOCUMENTO**

FACTURA  
NOMINA  
LISTA DE RAYA  
RECIBO  
ESTIMACION  
RECIBO RES. FONDOS  
OTROS

**JUSTIFICANTES**

**CLAVE**

O.P.  
A.P.  
ACDO.  
OF.  
T.  
O

**DOCUMENTO**

ORDEN DE PAGO  
AVISO DE PAGO  
ACUERDO  
OFICIO  
TELEGRAMA  
OTROS

**CODIFICACION**

V  
G  
H  
H  
H

NOTAS ESPECIALES Y/O ACLARACIONES

DEL RAMO

DE LA PAGADURIA

## BIBLIOGRAFIA

1. ALVAREZ Anguiano, Jorge. "Apuntes de Auditoría Administrativa". México: Facultad de Contaduría y Administración. UNAM. s/f.
2. ANAYA Sánchez, Carlos E. "Auditoría Administrativa. Evaluación de la Empresa". México: Ediciones Contables y Administrativas, S.A., 1980 - 2a. reimpresión.
3. CENTRO NACIONAL DE PRODUCTIVIDAD. "Diagnóstico por Funciones Tema - VII". México: Centro Nacional de Productividad. 1967.
4. "COMPILACION JURIDICA DE LA SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO. Tomo I". Dir. Gral. de Asuntos Jurídicos, Dir. Gral. de Difusión y Relaciones Públicas, 1980.
5. "COMPILACION JURIDICA DE LA SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO. Tomo II". Dir. Gral. de Asuntos Jurídicos, Dir. Gral. de Difusión y Relaciones Públicas, 1980 .
6. D'AZAOLA S., Manuel. " La Revisión del Proceso Administrativo". Tesis Profesional. México: Escuela Nacional de Comercio y Administración. - UNAM, 1964.
7. FERNANDEZ Arena, José A. " La Auditoría Administrativa". México: Editorial Diana, S.A. 1981, 8a, reimpresión.
8. HERRERA Avila, Humberto. "Apuntes de Auditoría Administrativa" correspondientes al 7º semestre de la Carrera de Licenciado en Administración. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, 1981.
9. KLEIN, Alfred W. y Grabinsky Nathan. "El Análisis Factorial . Guía - para Estudios de Economía Industrial". México: Banco de Mexico, S.A.- Subdirección de Investigación Económica, 1981, 7a. reimpresión.
10. KOONTZ, Harlod y O'Donnell, Cyril. "Curso de Administración Moderna: Un Análisis de las Funciones de la Administración". México: Libros - Mc Graw-Hill de México, S.A. de C.V., 1977, 5a. edición.
11. LEONARD, William P. "Auditoría Administrativa. Evaluación de los Métodos y Eficiencia Administrativos". México: Editorial Diana, S.A.- 1981, 9a. reimpresión .

12. MARTINEZ Villegas, Fabián. "El Contador Público y la Auditoría Administrativa". México; Publicaciones Administrativas y Contables, S.A. 1982, 2a. reimpresión.
13. NORBECK, Edward F. "Auditoría Administrativa". México: Editorial Técnica, S.A., 1978, 3a. reimpresión .
14. REYES Ponce, Agustín. "Administración de Empresas. Teoría y Práctica, - Primera Parte ". México: Editorial Limusa, S.A. 1979, 23a. reimpresión.
15. REYES Ponce, Agustín. "Administración de Empresas. Teoría y Práctica, - Segunda Parte". México: Editorial Limusa, S.A., 1979, 23a. reimpresión.
16. RODRIGUEZ Valencia, Joaquín. " Sinopsis de Auditoría Administrativa" - México: Editorial Trillas, S.A., 1981, 1a. edición.
17. RUBIO Ragazzoni, Víctor M. y Hernández Fuentes, Jorge, "Guía Práctica de Auditoría Administrativa ". México: Publicaciones Administrativas y Contables, S.A., 1981, 1a. edición.
18. TERRY, George R. " Principios de Administración". México: Cía. Editorial Continental, S.A. de C.V. 1981, 5a. edición.