

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**APLICACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA
EN LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL A
TRAVES DE LAS CONTRALORIAS INTERNAS**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

**QUE EN OPCION AL GRADO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

P R E S E N T A N :

**OSCAR GUZMAN JUAREZ
HECTOR JAVIER SALAS QUIROGA**

DIRECTOR DEL SEMINARIO:

L. A. Y C. P. MANUEL SUAREZ Y SANTOYO

Mexico, D. F.

1985



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 está 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.

INDICE

	PÁG.
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I "LA ADMINISTRACION Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO"	
- ASPECTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN.....	5
- DEFINICIÓN DE LOS PRINCIPALES EXPONENTES DE LA ADMINISTRACIÓN.....	6
- EL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	9
- CONCEPTO Y ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	9
- APLICACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN.....	12
- PERFIL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN.....	14
CAPITULO II "AUDITORIA, CONCEPTO Y CLASIFICACION"	
- CONCEPTO DE LA AUDITORÍA.....	17
- CLASIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA.....	17
A.- POR EL ALCANCE Y LA FINALIDAD DEL TRABAJO A DESARROLLAR.....	20
B.- POR EL ESPACIO DE TIEMPO EN QUE SE LLEVAN A CABO LAS AUDITORÍAS.....	23
C.- POR LA RELACIÓN DE TRABAJO QUE SE PRESENTA ENTRE EL AUDITOR Y UN ORGANISMO SOCIAL.....	25

CAPITULO III "LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA"

- ORIGEN DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.....	28
- ESTUDIOSOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.....	29
- MARCO GENERAL DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.....	43
, PROPÓSITO.....	43
, ALCANCE.....	44
, CAMPO DE APLICACIÓN.....	46
, METODOLOGÍA O DESARROLLO.....	47
.. PLANEACIÓN.....	47
.. EXÁMEN.....	49
.. EVALUACIÓN.....	51
.. PRESENTACIÓN DEL INFORME FINAL.....	53
.. CONTROL O SEGUIMIENTO.....	54

**CAPITULO IV "LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN EL SECTOR PUBLICO
A TRAVES DE LAS CONTRALORIAS INTERNAS"**

- DEFINICIÓN DEL SECTOR PÚBLICO.....	56
- IMPORTANCIA DEL CONTROL EN EL SECTOR PÚBLICO.....	57
- HISTORIA DE LOS SISTEMAS DE CONTROL EN EL SECTOR PÚBLICO....	60
- LAS CONTRALORÍAS INTERNAS.....	68
. CONCEPTO.....	68
. NATURALEZA.....	68
. OBJETIVOS.....	69
- LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA DENTRO DE LAS CONTRALORÍAS- INTERNAS.....	71
- APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA POR LAS- CONTRALORÍAS INTERNAS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL..	78
- RESULTADOS QUE ALCANZAN LAS CONTRALORÍAS INTERNAS EN- RELACIÓN CON SUS OBJETIVOS Y LA APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA - ADMINISTRATIVA.....	95
CAPÍTULO V "OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES"	113
CONCLUSIONES.....	119
CITAS BIBLIOGRAFICAS.....	121

INTRODUCCION

EN LOS ÚLTIMOS AÑOS SE HA ESCRITO Y COMENTADO AMPLIAMENTE SOBRE EL ESFUERZO Y LAS MEDIDAS QUE SE HAN LLEVADO A CABO PARA TRATAR DE CONCIENTIZAR AL PERSONAL (FUNCIONARIOS, EMPLEADOS, ETC.) QUE FORMA PARTE DEL SECTOR PÚBLICO, PARA QUE DESEMPEÑEN EFICIENTEMENTE SUS FUNCIONES Y DE ESTA FORMA PARTICIPEN EN LA SOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS DE CARÁCTER POLÍTICO, ECONÓMICO Y SOCIAL, QUE AQUEJAN ACTUALMENTE A NUESTRO PAÍS.

ADEMÁS, DEBIDO AL CONSTANTE DESARROLLO QUE CADA VEZ SE MANIFIESTA DENTRO DE ESTE SECTOR, SE HIZO NECESARIA UNA ACCIÓN MÁS EFICIENTE PARA EL MANEJO Y CONTROL DEL MISMO. POR TAL RAZÓN SE CREÓ LA SECRETARÍA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA FEDERACIÓN Y ESPECÍFICAMENTE LAS CONTRALORÍAS INTERNAS DE LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL, COMO UN INTENTO MÁS POR INCREMENTAR LA EFICIENCIA EN EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES Y LA EFICACIA EN LOS RESULTADOS, TODO ESTO A TRAVÉS DEL FORTALECIMIENTO Y LA INTEGRACIÓN DEL CONTROL.

POR OTRA PARTE, EN MATERIA DE AUDITORÍA, ES MUY CONOCIDO EL HECHO DE QUE SIEMPRE TUVO MAYOR RELEVANCIA EL ENFOQUE FINAN-

CIERO AL MOMENTO DE EVALUAR UN ORGANISMO SOCIAL, PERO ES EVIDENTE QUE DENTRO DE ÉSTE, EL ASPECTO ADMINISTRATIVO TIENE LA MISMA O MAYOR IMPORTANCIA AL MOMENTO DE EVALUAR SU FUNCIONAMIENTO. EN CONSECUENCIA LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA HA IDO TOMANDO MAYOR AUGE DENTRO DE LA REALIDAD DE NUESTRO PAÍS Y ESPECIALMENTE DENTRO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.

AL REALIZAR UN ANÁLISIS DE LA IMPORTANCIA QUE REPRESENTAN LOS PUNTOS MENCIONADOS ANTERIORMENTE Y LA RELACIÓN QUE TIENEN ÉSTOS CON LA PROFESIÓN DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN, FUÉ COMO SURTIÓ NUESTRA DECISIÓN DE ENFOCAR EL DESARROLLO DE ESTE SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN A LA COMPROBACIÓN DE LA SIGUIENTE HIPÓTESIS:

"ACTUALMENTE CON LAS CONTRALORÍAS INTERNAS SE PRETENDE ALCANZAR EL GRADO MÁXIMO DE EFICIENCIA Y DE EFICACIA EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL, APLICANDO DE UNA MANERA ACERTADA LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA".

EN EL PRESENTE SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN HAREMOS MENCIÓN DEL ORIGEN DE LA ADMINISTRACIÓN Y DAREMOS LAS DEFINICIONES Y PROCESOS ADMINISTRATIVOS QUE ALGUNOS AUTORES DE LA MATERIA HAN APÓRTADO A TRAVÉS DE LOS AÑOS.

ADICIONALMENTE DESCRIBIREMOS LAS CARACTERÍSTICAS QUE SON INDISPENSABLES PARA LA FORMACIÓN DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN.

POSTERIORMENTE DAREMOS EL CONCEPTO DE AUDITORÍA Y LA CLASIFICAREMOS DE ACUERDO CON LAS DIFERENTES ESPECIALIDADES, QUE A NUESTRO JUICIO SON LAS MÁS RELEVANTES EN LA ACTUALIDAD.

DEDICAMOS UN CAPÍTULO COMPLETO A LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA MENCIONAR SU ORIGEN, PRINCIPALES AUTORES, SU FINALIDAD Y SU METODOLOGÍA, CON EL FIN DE RESALTAR LA IMPORTANCIA QUE REPRESENTA PARA LA EVALUACIÓN DE UN ORGANISMO SOCIAL.

HAREMOS REFERENCIA AL SECTOR PÚBLICO, MENCIONANDO LA IMPORTANCIA QUE HA TENIDO LA AUDITORÍA A TRAVÉS DE LOS AÑOS COMO UNA HERRAMIENTA DE CONTROL, HASTA LA CREACIÓN DE LAS CONTRALORÍAS INTERNAS, DE LAS CUALES DESCRIBIMOS SU CONCEPTO, NATURALEZA Y OBJETIVOS.

DENTRO DE ESTE CAPÍTULO DETALLAREMOS EL RESULTADO DE NUESTRA INVESTIGACIÓN DE CAMPO, LA CUAL CONSISTIÓ EN SELECCIONAR COMO UNA MUESTRA REPRESENTATIVA A LA CONTRALORÍA INTERNA DE UNA DE LAS SECRETARÍAS DE ESTADO, COMPLEMENTÁNDOLA CON INFORMA-

CIÓN DE ALGUNAS OTRAS CONTRALORÍAS INTERNAS DE OTRAS DEPENDENCIAS.

DENTRO DE ESTA CONTRALORÍA INTERNA RECABAMOS INFORMACIÓN DOCUMENTAL Y COMPLEMENTÁNDOLA CON ALGUNAS ENTREVISTAS Y OBSERVACIONES DIRECTAS, PRETENDIMOS COMPROBAR LA HIPÓTESIS POR NOSOTROS PLANTEADA ANTERIORMENTE.

POR ÚLTIMO PROPORCIONAMOS ALGUNAS OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES QUE SURGIERON DE LA MISMA INVESTIGACIÓN.

ESPERAMOS QUE EL PRESENTE SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN SEA DE UTILIDAD PARA QUIENES ESTÉN RELACIONADOS O INTERESADOS CON EL TEMA, YA QUE PARA NOSOTROS HA SIGNIFICADO UN PASO MUY IMPORTANTE EN EL TRANCURSO DE NUESTRO DESARROLLO PROFESIONAL.

CAPITULO I

LA ADMINISTRACION Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO

ASPECTOS GENERALES:

EN CUALQUIER ACTIVIDAD QUE EL HOMBRE REALICE, POR SIMPLE - QUE PAREZCA, ESTÁ APLICANDO LA ADMINISTRACIÓN EN FORMA ELEMENTAL PERO, A MEDIDA QUE ESTAS ACTIVIDADES AUMENTAN SU COMPLEJIDAD HAS TA LLEGAR A UN ORGANISMO SOCIAL, LA ADMINISTRACIÓN ADQUIERE UN - PAPEL MÁS IMPORTANTE, PUES SE CONSTITUYE COMO UN FACTOR NECESA - RIO PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DEL MISMO.

LA NECESIDAD DEL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACIÓN ES PRODUCTO - DE LA EVOLUCIÓN DEL HOMBRE A TRAVÉS DE LA HISTORIA YA QUE, INFI - NIDAD DE HECHOS HISTÓRICOS HAN DEMOSTRADO QUE EL HOMBRE DESDE - SUS ORIGENES TUVO LA NECESIDAD DE ORGANIZARSE PARA ALCANZAR SUS - OBJETIVOS.

EN LA ACTUALIDAD, EL HOMBRE TIENE CADA VEZ MÁS LA NECESI - DAD DE ORGANIZARSE PARA PRODUCIR U OBTENER LO QUE REQUIERE PARA - SU ALIMENTACIÓN, VESTIDO, HABITACIÓN, ETC.

EL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACIÓN SURGIÓ EN LOS PAÍSES MÁS -

INDUSTRIALIZADOS COMO INGLATERRA, FRANCIA, ALEMANIA Y EE.UU. EN MÉXICO LA PRIMERA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN SE ESTABLECIÓ EN EL AÑO DE 1943 EN EL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MONTERREY CON EL NOMBRE DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS Y ES HASTA 1957 CUANDO LA U.N.A.M. APRUEBA LA CARRERA DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. (1)

POSTERIORMENTE, LA ADMINISTRACIÓN SE HA DEFINIDO DE DIVERSAS FORMAS; MUCHOS AUTORES NOS OFRECEN UNA DEFINICIÓN, SIEMPRE DE ACUERDO CON SUS PUNTOS DE VISTA Y LA COMPRENSIÓN QUE TIENEN SOBRE LA MATERIA. ESTAS SON ALGUNAS DE LAS QUE EN NUESTRO MEDIO HAN SIDO AMPLIAMENTE DIFUNDIDAS:

FREDERICK TAYLOR (ESTADOS UNIDOS).

CONSIDERADO COMO EL PADRE DE LA ADMINISTRACIÓN POR SER EL PRIMERO EN PUBLICAR UNA OBRA ESPECÍFICA SOBRE ELLA, INVESTIGANDO YA EN FORMA SISTEMÁTICA EL TRABAJO HUMANO. SEÑALÓ QUE EL PRINCIPAL PROPÓSITO DE LA ADMINISTRACIÓN DEBIERA CONSISTIR EN ASEGURAR EL MÁXIMO DE PROSPERIDAD PARA EL PATRÓN, UNIDO AL MÁXIMO DE PROSPERIDAD PARA CADA TRABAJADOR. LO ANTERIOR NO DEBEMOS ENTENDERLO COMO UNA DEFINICIÓN PROPIAMENTE, SINO COMO ÉL LO MENCIONA: ES SÓLO UN PROPÓSITO QUE LA ADMINISTRACIÓN DEBE TENER.

HENRY FAYOL (FRANCIA)

EN 1916 DIÓ A CONOCER EL PRIMER MODELO DE PROCESO ADMINISTRATIVO, COMPUESTO POR CINCO ETAPAS Y QUE UTILIZÓ COMO BASE PARA DEFINIR A LA ADMINISTRACIÓN DE LA SIGUIENTE FORMA:

"ADMINISTRAR ES PREVER, ORGANIZAR, MANDAR, COORDINAR Y CONTROLAR".

FAYOL ATRIBUYÓ SIEMPRE SUS LOGROS A LA APLICACIÓN CONSCIENTE Y SISTEMÁTICA EN LA ADMINISTRACIÓN DE UNA SERIE DE PRINCIPIOS SENCILLOS, EFICACES Y UNIVERSALMENTE APLICABLES QUE LA EXPERIENCIA HUMANA A LO LARGO DE LOS SIGLOS HABÍA LOGRADO Y QUE ÉL SINTETIZÓ Y APLICÓ EN FORMA CIENTÍFICA.

KOONTZ Y O'DONNELL (EE.UU.)

"ADMINISTRACIÓN ES LA CREACIÓN Y CONSERVACIÓN EN UNA EMPRESA, DE UN AMBIENTE DONDE LOS INDIVIDUOS, TRABAJANDO EN GRUPO PUEDEN DESEMPEÑARSE EFICAZ Y EFICIENTEMENTE PARA LA OBTENCIÓN DE SUS FINES COMUNES".

GEORGE R. TERRY (EE.UU.)

"LA ADMINISTRACIÓN ES UN PROCESO DISTINTIVO QUE CONSISTE

EN LA PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN, EJECUCIÓN Y CONTROL, EJECUTADOS PARA DETERMINAR Y LOGRAR LOS OBJETIVOS, MEDIANTE EL USO DE GENTE Y RECURSOS".

AGUSTIN REYES PONCE (MEXICO).

"ES EL CONJUNTO SISTEMÁTICO DE REGLAS PARA LOGRAR LA MÁXIMA EFICIENCIA EN LAS FORMAS DE ESTRUCTURAR Y MANEJAR UN ORGANISMO SOCIAL".

JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA (MEXICO).

"ADMINISTRACIÓN ES UNA CIENCIA SOCIAL QUE PERSIGUE LA SATISFACCIÓN DE OBJETIVOS INSTITUCIONALES POR MEDIO DE UNA ESTRUCTURA Y A TRAVÉS DEL ESFUERZO HUMANO COORDINADO". (2)

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

LA ADMINISTRACIÓN ES UN PROCESO ESENCIALMENTE DINÁMICO Y EVOLUTIVO, QUE SE ADAPTA CONTINUAMENTE A LAS CONDICIONES SOCIALES, POLÍTICAS, ECONÓMICAS Y TECNOLÓGICAS, QUE LAS INFLUYE Y - HACE USO DE ELLAS PARA LOGRAR, EN LA FORMA MÁS SATISFACTORIA - POSIBLE LOS OBJETIVOS QUE PERSIGUE. DICHO PROCESO ES POSIBLE - DEBIDO A LA CIRCUNSTANCIA DE QUE, SIENDO UN PRODUCTO SOCIAL, SU FUERZA EVOLUTIVA DESCANSA EN LA ACTIVIDAD CREADORA, CARACTERÍSTICA DE LA MENTE HUMANA.

CONCEPTO Y ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

EL PROCESO ADMINISTRATIVO ES UN CONJUNTO DE ETAPAS O PASOS BÁSICOS A TRAVÉS DE LOS CUALES SE REALIZA UNA ADECUADA ADMINISTRACIÓN PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS.

EN CONSECUENCIA, PARA LOGRAR LA EFICIENCIA, LAS ORGANIZACIONES DEBEN APROVECHAR AL MÁXIMO SUS RECURSOS CON BASE EN LAS ETAPAS O ELEMENTOS QUE LA ADMINISTRACIÓN PONE A DISPOSICIÓN - - PARA TAL EFECTO.

ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

LOS ESTUDIOSOS DE LA ADMINISTRACIÓN UTILIZAN DIVERSOS CRITERIOS PARA DISTINGUIR Y SEPARAR DICHAS ETAPAS. (VER GRÁFICA 1).

ES CONVENIENTE MENCIONAR LA AGRUPACIÓN QUE ALGUNOS AUTORES HACEN DE LAS SIGUIENTES ETAPAS:

PREVISIÓN Y PLANEACIÓN COMO: PLANEACIÓN.

ORGANIZACIÓN E INTEGRACIÓN COMO: ORGANIZACIÓN.

DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN COMO: DIRECCIÓN.

TODOS LOS AUTORES PRESENTAN COMO ÚLTIMA ETAPA EL CONTROL. ASÍ, LAS ETAPAS QUE COMÚNMENTE SE UTILIZAN SON:

PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL; LAS CUALES, EN NUESTRO CONCEPTO, ENCIERRAN LO QUE CONSTITUYE LA ESENCIA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO. (2)

ETAPAS DEL PROCESO DE ADMINISTRACION

AUTOR	AÑO	ETAPAS/PROCESO ADMINISTRATIVO
HENRY FAYOL	1886	PREVISION ORGANIZACION MANDO O DIRECCION COORDINACION CONTROL
KOONTZ Y O' DONNELL	1955	PLANEACION ORGANIZACION INTEGRACION DIRECCION CONTROL
GEORGE R. TERRY	1956	PLANEACION ORGANIZACION EJECUCION CONTROL
AGUSTIN REYES PONCE	1960	PREVISION PLANEACION ORGANIZACION INTEGRACION DIRECCION CONTROL
JOSE A. FERNANDEZ ARENA	1967	PLANEACION IMPLEMENTACION CONTROL

APLICACION DE LA ADMINISTRACION

CONSIDERANDO QUE LA ADMINISTRACIÓN ES UNA ACTIVIDAD COMÚN A TODAS LAS ORGANIZACIONES HUMANAS Y APLICABLE A TODA ACTIVIDAD DE GRUPOS, YA SEA EN LA CASA, LOS NEGOCIOS O EL GOBIERNO; ES DECIR, DEBIDO A QUE LA ADMINISTRACIÓN TIENE SU APLICACIÓN EN CUALQUIER LUGAR, SIN IMPORTAR EL SISTEMA ECONÓMICO, SURGE UNA DE SUS CARACTERÍSTICAS MÁS IMPORTANTE QUE ES SU UNIVERSALIDAD. ASÍ, - LOS PAÍSES SOCIALISTAS IGUAL QUE LOS CAPITALISTAS O LOS DE SISTEMA MIXTO TIENEN QUE APLICARLA PARA PRODUCIR SUS BIENES.

ACTUALMENTE, EN PAÍSES COMO EL NUESTRO, LA ADECUADA APLICACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN ES FUNDAMENTAL, PUES EN ÉPOCAS DE CRISIS SE HACEN INDISPENSABLES LA RACIONALIZACIÓN, LA ADECUADA DISTRIBUCIÓN DE RECURSOS Y EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD, A TRAVÉS DEL AUMENTO DE LA EFICIENCIA Y DE LA EFICACIA EN LAS ACTIVIDADES, Y EN LAS DECISIONES DENTRO Y FUERA DE LAS ORGANIZACIONES. LA ADMINISTRACIÓN MEDIANTE SUS TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS -- COADYUVA EN GRAN MEDIDA A SOLUCIONAR ESTOS PROBLEMAS TANTO DEL SECTOR PÚBLICO COMO DEL PRIVADO.

CONSECUENTEMENTE, LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN ESTriba EN EL MANEJO ADECUADO DE LOS RECURSOS CON QUE CUENTA UNA -

ORGANIZACIÓN, CON EL OBJETO DE MANTENERLA A UN NIVEL ÓPTIMO DE PRODUCCIÓN, VENTAS, ETC.

PERFIL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PARA QUE EL ADMINISTRADOR REALICE EFICAZMENTE SUS FUNCIONES Y PUEDA EMPRENDER OTRAS NUEVAS, SU FORMACIÓN DEBERÁ DESARROLLAR EN ÉL, ENTRE OTRAS COSAS:

- 1.- HABILIDAD PARA EL ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS OPERATIVOS VINCULADOS A LA REALIDAD SOCIOECONÓMICA DE LAS ORGANIZACIONES DONDE DESEMPEÑE SU TRABAJO.
- 2.- HABILIDAD PARA MEDIR OBJETIVOS, LO QUE TRAE CONSIGO LA NECESIDAD FUNDAMENTAL DE MANEJAR LA CONTABILIDAD, LAS MATEMÁTICAS Y LAS FINANZAS; ES DECIR, LA ADMINISTRACIÓN CUÁNTICA.
- 3.- HABILIDAD ANALÍTICA BASADA EN DATOS NUMÉRICOS, POR LO QUE LE SERÁ NECESARIO CONOCER ESTADÍSTICA, INVESTIGACIÓN DE OPERACIONES, ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS, ETC., PARA PODER TOMAR DECISIONES QUE REQUIEREN LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y CONTROL. DE AHÍ QUE EL CONOCIMIENTO QUE SE TENGA DE ESTAS MATERIAS ALCANCE EL NIVEL DEL ANÁLISIS Y DE LA EVALUACIÓN.
- 4.- HABILIDAD PARA CONOCER EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL -

QUE FORMA PARTE DEL CONTEXTO SOCIAL Y ECONÓMICO Y QUE, POR LO TANTO, SE CARACTERIZA POR EL CAMBIO Y LA INCERTIDUMBRE. DE AQUÍ LA NECESIDAD DE QUE EL ADMINISTRADOR PUEDA IDENTIFICAR LOS CAMBIOS Y PREDECIRLOS, PARA QUE CON HABILIDAD Y TÉCNICA, SEA UN AGENTE PROFESIONAL DE TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL. EL ADMINISTRADOR DEBERÁ CONOCER, POR LO TANTO, EL COMPORTAMIENTO HUMANO INDIVIDUAL Y DE GRUPO, LO QUE IMPLICA EL ESTUDIO DEL "DESARROLLO ORGANIZACIONAL".

- 5.- HABILIDAD PARA LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS; ES DECIR, PARA MOTIVAR, DESCUBRIR CAPACIDADES Y RESOLVER SITUACIONES CONFLICTIVAS, CON SENTIDO DE JUSTICIA Y CON UNA MENTALIDAD QUE PERMITA A LOS GRUPOS QUE ESTÉN BAJO SU RESPONSABILIDAD LA AUTORREALIZACIÓN Y LA CREATIVIDAD.
- 6.- HABILIDAD PARA DISEÑAR RELACIONES ORGANIZACIONALES DE AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN, A FIN DE QUE LAS ESTRUCTURAS QUE SE ESTABLEZCAN SEAN OPERATIVAS, DE ACUERDO CON LOS RECURSOS DE LAS ORGANIZACIONES Y CON LAS HABILIDADES DE SUS MIEMBROS.
- 7.- HABILIDAD DE AUTOAPRENDIZAJE, QUE LE PERMITA APRENDER Y CONTINUAR EDUCÁNDOSE A SÍ MISMO, YA QUE LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN GENERA CONTINUAMENTE NUEVAS APORTACIONES.

- 8.- HABILIDAD PARA APLICAR EL MÉTODO CIENTÍFICO DE INVESTIGACIÓN AL ANÁLISIS DE SITUACIONES DE SU VIDA PROFESIONAL - CON EL FIN DE IMPULSAR EL AVANCE TECNOLÓGICO DE LA ADMI - NISTRACIÓN.
- 9.- FAMILIARIDAD CON LAS MÁS RELEVANTES RAMAS DE LA HISTORIA - Y LA FILOSOFÍA, ASÍ COMO CON LAS CIENCIAS SOCIALES, PARTICULARMENTE: LA ECONOMÍA, EL DERECHO, LA SOCIOLOGÍA Y LA - PSICOLOGÍA, DE MODO QUE PUEDA PREDECIR Y ACEPTAR LOS CAMBIOS SOCIALES Y TECNOLÓGICOS; DE AHÍ TAMBIÉN LA IMPORTAN - CIA DEL ESTUDIO DE LA DINÁMICA SOCIAL Y LA SOCIOLOGÍA DE - LA ORGANIZACIÓN.
- 10.- HABILIDAD PARA PLANIFICAR LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES, HACIENDO - COMPATIBLES LOS OBJETIVOS INDIVIDUALES CON LOS DE LAS OR - GANIZACIONES. (1)

CON TODO LO ANTERIOR, NO SE PRETENDE QUE EL ADMINISTRADOR SEA UN "SABELOTODO", SINO HACER DE ÉL UN HOMBRE COMPLETO E ÍN - TEGRO; ES DECIR, UN PROFESIONAL QUE CUENTE CON LAS HERRAMIEN - TAS APTAS PARA SERVIR A LA SOCIEDAD QUE LO HA FORMADO.

CAPITULO II

AUDITORIA, CONCEPTO Y CLASIFICACION

CONCEPTO DE LA AUDITORIA:

"LA AUDITORÍA LA DEFINIMOS COMO UN INSTRUMENTO DE CONTROL DE LA ADMINISTRACIÓN QUE TIENE POR OBJETO LA COMPROBACIÓN, VERIFICACIÓN Y LA EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES, MEDIANTE LA INVESTIGACIÓN U OBSERVACIÓN DE HECHOS Y REGISTROS" (2 Bis)

CLASIFICACION:

ERA MUY FRECUENTE QUE DENTRO DE NUESTRO MEDIO UN GRAN NÚMERO DE EMPRESARIOS Y/O FUNCIONARIOS UBICARAN A LA AUDITORÍA DENTRO DE UN MARCO CONSISTENTE EN LA REVISIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS QUE CULMINABA EN LA ELABORACIÓN DE UN DICTAMEN DONDE SE INCLUÍA TAMBIÉN, LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DE UN DETERMINADO ORGANISMO SOCIAL.

PERO ES EVIDENTE QUE ESTA CLASE DE AUDITORÍA SE REFERÍA PRIMORDIALMENTE AL CONTROL DE ASPECTOS CUANTIFICABLES EN DINERO POR LO QUE, EN CONSECUENCIA, SE LE DENOMINÓ AUDITORÍA FINANCIERA.

SIN EMBARGO, LA AUDITORÍA COMO UN INSTRUMENTO DE CONTROL NO DEBERÍA CONCRETARSE AL ESTUDIO DE ASPECTOS FINANCIEROS YA - QUE EXISTÍA LA NECESIDAD DE CONTROLAR OTRO TIPO DE ACTIVIDADES- Y ASPECTOS ADMINISTRATIVOS QUE TAMBIÉN FORMAN PARTE DE UN ORGANISMO SOCIAL.

POR TAL RAZÓN, EL CONCEPTO DE AUDITORÍA EMPIEZA A TOMAR DIFERENTES SUBDIVISIONES DE ACUERDO CON CADA ESPECIALIDAD. (VER CUADRO 2). EN EL PRESENTE CAPÍTULO PRESENTAMOS UNA CLASIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA DE ACUERDO CON LOS SIGUIENTES CONCEPTOS:

- A).- POR EL ALCANCE Y FINALIDAD DEL TRABAJO A DESARROLLAR,
- B).- POR EL ESPACIO DE TIEMPO EN QUE SE LLEVAN A CABO - LAS AUDITORÍAS.
- C).- POR LA RELACIÓN DE TRABAJO QUE SE PRESENTA ENTRE EL AUDITOR Y EL ORGANISMO SOCIAL. (3)

CLASIFICACION DE LA AUDITORIA

A) POR EL ALCANCE Y FINALIDAD DEL TRABAJO A DESARROLLAR

- AUDITORIA DE BALANCE O DE ESTADOS FINANCIEROS
- AUDITORIA ADMINISTRATIVA
- AUDITORIA FISCAL
- AUDITORIA OPERACIONAL
- AUDITORIA DE SISTEMAS DE PROCESAMIENTO ELECTRONICO DE DATOS

B) POR EL ESPACIO DE TIEMPO EN QUE SE LLEVAN A CABO LAS AUDITORIAS

- AUDITORIA CONTINUA
- AUDITORIA PERIODICA
- AUDITORIA ESPORADICA

C) POR LA RELACION DE TRABAJO QUE SE PRESENTA ENTRE EL AUDITOR Y EL ORGANISMO SOCIAL

- AUDITORIA INTERNA
- AUDITORIA EXTERNA

A) POR EL ALCANCE Y LA FINALIDAD DEL TRABAJO A DESARROLLAR

A.1) AUDITORÍA DE BALANCE O DE ESTADOS FINANCIEROS.- ES AQUELLA QUE SE PRACTICA CON EL FIN DE DETERMINAR LA EXACTITUD DE LAS CIFRAS QUE SE PRESENTAN EN EL BALANCE, INCLUYENDO EL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS COMO UN DESENLACE DE LA UTILIDAD; SUS RESULTADOS REFLEJAN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE UNA ORGANIZACIÓN.

A.2) AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.- TÉCNICA CUYO OBJETIVO ES MEDIR EL GRADO DE EFICIENCIA Y DE EFICACIA CON QUE TRABAJA UNA ORGANIZACIÓN. IMPLICA BÁSICAMENTE LA REVISIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO: PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL. DENTRO DE ÉSTOS ABARCA UNA REVISIÓN DE LOS OBJETIVOS, LOS PLANES Y LOS PROGRAMAS; LA ESTRUCTURA ORGÁNICA Y LAS FUNCIONES; LOS SISTEMAS Y LOS PROCEDIMIENTOS; LOS RECURSOS HUMANOS Y LOS MATERIALES DE LA ORGANIZACIÓN, ASÍ COMO EL MEDIO EN QUE SE DESARROLLAN; TODO ESTO EN FUNCIÓN DE LA EFICIENCIA DE OPERACIÓN Y EL AHORRO DE LOS COSTOS.

A.3) AUDITORÍA FISCAL.- ES AQUELLA QUE LLEVAN A CABO LAS AUTORIDADES GUBERNAMENTALES, CON EL OBJETO DE DETERMINAR LA

EXACTITUD DE LAS CIFRAS CONTENIDAS EN LAS DECLARACIONES DE LOS CAUSANTES Y POR LO TANTO, DE LOS IMPUESTOS PAGADOS.

A.4) AUDITORÍA OPERACIONAL. - SU PRÁCTICA TIENE COMO OBJETIVO PRINCIPAL DETERMINAR LA FUNCIONALIDAD DE LOS PROCESOS - DE TRABAJO DE UNA ORGANIZACIÓN.

A.5) AUDITORÍA DE SISTEMAS DE PROCESAMIENTO ELECTRÓNICO DE DATOS.

ESTE TIPO DE AUDITORÍA SE CLASIFICA EN:

A.5.1) AUDITORÍA CON EL APOYO DEL COMPUTADOR. - SE LLEVA A CABO UTILIZANDO LOS LISTADOS DE DICHO COMPUTADOR, EN LA MISMA FORMA QUE LOS REGISTROS - MANUALES DE CONTABILIDAD. DE ESTA MANERA SE REDUCE AL MÍNIMO LA NECESIDAD DE UN CONOCIMIENTO - ESPECIALIZADO DEL PROCESAMIENTO ELECTRÓNICO DE DATOS POR PARTE DEL AUDITOR AL MISMO TIEMPO QUE LAS OPERACIONES NORMALES DEL PROCESAMIENTO NO - SUFREN INTERRUPCIONES.

A.5.2) AUDITORÍA A TRAVÉS DEL COMPUTADOR.- SE UTILIZA EN FORMA DIRECTA EL COMPUTADOR PARA:

A.5.2.1) COMPROBAR EL SISTEMA DE PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN COMO PARTE DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO.

A.5.2.2.) COMPROBAR LOS ARCHIVOS QUE SE CONSERVAN EN EL COMPUTADOR COMO PARTE DE LA REVISIÓN DE LOS REGISTROS DE LA ORGANIZACIÓN.

AL COMPROBAR EL SISTEMA DE PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN, EL AUDITOR UTILIZA EL COMPUTADOR PARA OBTENER INFORMACIÓN ACERCA DE LA OPERACIÓN DE PROGRAMAS Y DE LOS CONTROLES QUE SE TIENEN INCORPORADOS.

PARA COMPROBAR LOS REGISTROS SE UTILIZAN DOS TÉCNICAS:

- 1) POR MEDIO DE DATOS DE PRUEBA.
- 2) POR MEDIO DE PROCESAMIENTO O REPROCESAMIENTO CONTROLADO.

AMBAS TÉCNICAS REQUIEREN CIERTA EXPERIENCIA EN COMPUTACIÓN POR PARTE DEL AUDITOR.

AUNQUE A LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA SE LE HAYA CLASIFICADO ANTERIORMENTE JUNTO CON LAS DEMÁS AUDITORÍAS, ES MANIFIESTO QUE POR MEDIO DE ÉSTA SE LOGRAN UNIFICAR TODAS LAS AUDITORÍAS EXISTENTES EN UNA SOLA YA QUE, POR SUS CARACTERÍSTICAS, LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PUEDE CONTROLAR DIVERSOS ASPECTOS DE UNA O DE VARIAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN BAJO UN MISMO CRITERIO COORDINADOR, EFECTUANDO LA VERIFICACIÓN, LA COMPROBACIÓN Y LA EVALUACIÓN.

COMO ES OBVIO, DEBEN EXISTIR LA METODOLOGÍA Y EL PERSONAL ADECUADOS PARA LA APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, MÁS AÚN SI CONSIDERAMOS EL PAPEL QUE DESEMPEÑA ESTA CLASE DE AUDITORÍA EN NUESTRO PAÍS, ESPECÍFICAMENTE EN EL SECTOR PÚBLICO. ESTOS ASPECTOS SERÁN TRATADOS EN CAPÍTULOS POSTERIORES.

B) POR EL ESPACIO DE TIEMPO EN QUE SE LLEVAN A CABO LAS AUDITORIAS:

B.1) AUDITORÍA CONTINUA.- ES AQUELLA EN LA CUAL LA REVISIÓN SE PRACTICA DE UNA MANERA CONSTANTE, A MEDIDA QUE SE -

LLEVAN A CABO LAS ACTIVIDADES Y OPERACIONES O A INTERVALOS CORTOS Y REGULARES; GENERALMENTE SE REALIZA CADA SEMANA O CADA MES. ÉSTE TIPO DE AUDITORÍA TIENE POR OBJETO DETECTAR INMEDIATAMENTE IRREGULARIDADES QUE PODRÍAN TENER GRAN REPERCUSIÓN EN EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES, OPERACIONES O PROCEDIMIENTOS Y QUE, POR SU IMPORTANCIA O COMPLEJIDAD, SEAN DE GRAN CONSIDERACIÓN PARA ALCANZAR LAS METAS PROPUESTAS POR UNA ORGANIZACIÓN.

B.2) AUDITORÍA PERIÓDICA.- ES LA QUE SE LLEVA A CABO CADA DETERMINADO TIEMPO DENTRO DE UN MISMO EJERCICIO, YA SEA EN DETALLE O POR MEDIO DE PRUEBAS SELECTIVAS; DE ESTAS AUDITORÍAS NORMALMENTE SE EMITEN INFORMES PARCIALES QUE TIENEN GRAN INFLUENCIA EN EL RESULTADO FINAL DEL EJERCICIO.

B.3) AUDITORÍA ESPORÁDICA.- ES LA AUDITORÍA ESPECIAL QUE SE PRACTICA EN CUALQUIER TIEMPO DENTRO DE UN MISMO EJERCICIO Y QUE PUEDE TENER EL ALCANCE QUE SEA REQUERIDO PERO NO TIENE MUCHA RELACIÓN CON AUDITORÍAS ANTERIORES NI POSTERIORES, YA QUE GENERALMENTE SE LLEVA A CABO -

PARA EXAMINAR AISLADAMENTE ALGUNO O ALGUNOS ASPECTOS -
QUE CONFORMAN EL ORGANISMO SOCIAL.

C) POR LA RELACION DE TRABAJO QUE SE PRESENTA ENTRE EL AUDI -
TOR Y UN ORGANISMO SOCIAL.

C.1) AUDITORÍA INTERNA.- ES AQUELLA QUE SE EFECTÚA POR EM -
PLEADOS O FUNCIONARIOS DE LA PROPIA EMPRESA, CON LA FI -
NALIDAD DE PROPORCIONAR A LA ADMINISTRACIÓN UN SERVICIO
DE CARÁCTER CONSTRUCTIVO Y PROTECCIONISTA, DE DONDE SE -
DEDUCE QUE LA PRINCIPAL DIFERENCIA CON LA "AUDITORÍA -
EXTERNA", RADICA FUNDAMENTALMENTE EN LA DEPENDENCIA ECO
NÓMICA Y DE DIRECCIÓN DEL AUDITOR INTERNO.

ESTA AUDITORÍA ES UN SERVICIO DE ASISTENCIA GERENCIAL -
CONSISTENTE EN PROPORCIONAR INFORMACIÓN SUFICIENTE Y -
CONFIABLE, BASADA EN LA REVISIÓN Y EN LA EVALUACIÓN DE -
TODAS LAS ÁREAS EXISTENTES, CON EL FIN DE MEJORAR LA -
CONDUCCIÓN DE LAS OPERACIONES PARA OBTENER UN CUMPLI -
MIENTO MÁS EFICAZ Y EFICIENTE DE LOS OBJETIVOS TRAZADOS
DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN.

LAS SITUACIONES PROPIAS DE LA AUDITORÍA INTERNA, RESULTAN INCONGRUENTES CON LAS NORMAS RELATIVAS A LA PERSONALIDAD PROFESIONAL DEL AUDITOR EN LO REFERENTE A LA INDEPENDENCIA MENTAL.

LA AUDITORÍA INTERNA VA DIRIGIDA A:

- LA GERENCIA GENERAL.
- DIRECTORES.

C.2) AUDITORÍA EXTERNA O INDEPENDIENTE.- LA AUDITORÍA EXTERNA ES PRACTICADA POR PERSONAS QUE NO DEPENDEN DE LA EMPRESA NI ECONÓMICAMENTE, NI BAJO NINGÚN OTRO CONCEPTO, POR LO TANTO SE LES RECONOCE UN JUICIO IMPARCIAL AL EMITIR SU OPINIÓN EN CUANTO A DIVERSOS ASPECTOS RELACIONADOS CON EL ANÁLISIS Y LA EVALUACIÓN, LO QUE LOS HACE MERECEDORES DE LA CONFIANZA DE TERCEROS.

LA AUDITORÍA EXTERNA SIRVE BÁSICAMENTE PARA LA EVALUACIÓN GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN Y SUS RESULTADOS VAN DIRIGIDOS A:

- ACCIONISTAS O CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.
- EL GOBIERNO.
- SOCIEDAD.
- PROVEEDORES.

CAPITULO III

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

ORIGEN:

EN EL MEDIO ADMINISTRATIVO ACTUAL, ESTÁ MUY DIFUNDIDA -
LA OPINIÓN DE QUE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA ES UN PRODUCTO -
SURGIDO DE LAS NECESIDADES DE LAS GRANDES EMPRESAS O INSTITU -
CIONES; AFIRMAN ALGUNOS, QUE ES UNA TÉCNICA NOVEDOSA QUE SE -
UTILIZA PARA EVALUAR LAS ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.
EXISTEN OTROS QUE DICEN QUE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA NO ES -
OTRA COSA QUE LA EVALUACIÓN A LA EFECTIVIDAD DE LO QUE EL HOM -
BRE HACE, ADEMÁS DE SER UNA APTITUD QUE ÉSTE SIEMPRE HA PRACTI -
CADO CONSCIENTE O INCONSCIENTEMENTE SIN DENOMINARLA, Y QUE -
ADEMÁS LA HA LLEVADO PARALELA A SU ORIGEN.

ANTE ESTA SITUACIÓN, PROPORCIONAMOS UNA EXPLICACIÓN, -
PRETENDIENDO ACLARAR EN ESENCIA EL ORIGEN DE LA AUDITORÍA ADMI -
NISTRATIVA, TOMANDO EN CUENTA LOS DOS ENFOQUES ANTES MENCIONA -
DOS.

POR PRINCIPIO, SE DICE QUE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA ES TAN ANTIGUA COMO LA PROPIA ADMINISTRACIÓN, PUES CUALQUIER-PERSONA APRECIA CON UN SENTIDO CRÍTICO, ALGUNA DE LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA, YA QUE PUEDE PENSAR EN UNA SERIE DE POSIBILIDADES PARA EFECTUARLAS DE UNA MANERA MÁS EFICIENTE; PERO - REALMENTE LO QUE ESTA PERSONA ESTÁ PRACTICANDO ES UN EXAMEN, - AUNQUE LIMITADO, DE UN ASPECTO ADMINISTRATIVO DE ELLA MISMA; - DE AHÍ QUE SE DIGA, QUE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA HA EXISTIDO CONGÉNITA EN SU SER.

EN CAMBIO, CUANDO LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA LA LLEVAN A CABO UN PROFESIONISTA O UN EQUIPO DE ESPECIALISTAS EN FORMA EXTERNA O INTERNA A LA ENTIDAD O EMPRESA, ES CUANDO SE HABLA DE UNA ACTIVIDAD PROFESIONAL DE RECIENTE DESARROLLO.

ESTUDIOSOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA:

LOS AUTORES QUE HAN ESTUDIADO A LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA LE HAN DADO DIFERENTES ENFOQUES Y ALCANCES.

A CONTINUACIÓN DETALLAMOS LOS CONCEPTOS Y METODOLOGÍAS DE ALGUNOS DE ELLOS:

LEONARD WILLIAM P. "LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PUEDE DEFINIRSE COMO EL EXÁMEN COMPRENSIVO Y CONSTRUCTIVO DE LA ESTRUCTURA DE UNA EMPRESA, DE UNA INSTITUCIÓN, UNA SECCIÓN DEL GOBIERNO, O - CUALQUIER PARTE DE UN ORGANISMO, EN CUANTO A SUS PLANES Y OBJETIVOS, SUS MÉTODOS Y - CONTROLES, SU FORMA DE OPERACIÓN Y SUS FACILIDADES HUMANAS Y FÍSICAS".

METODOLOGIA**- EXAMEN**

- . AREAS DE ESTUDIO
- . DETALLES A ESTUDIAR

- EVALUACIÓN

- . PROCESO
- . ANÁLISIS E INTERPRE-
TACIÓN

- PRESENTACIÓN**- PERSECUCIÓN****FACTORES A EVALUAR****PLANES Y OBJETIVOS**

**ESTRUCTURA DE LA EMPRESA
POLÍTICAS, SISTEMAS Y PROCE-
DIMIENTOS**

MÉTODOS DE CONTROL

RECURSOS HUMANOS Y FÍSICOS

MEDICIÓN DE RESULTADOS

INSTITUTO AMERICANO DE
LA ADMINISTRACIÓN.

"CUALQUIER EMPRESA, DE CUAL -
QUIER ÍNDOLE, TIENE ÁREAS GE-
NERALES SUJETAS A INVESTIGA-
CIÓN Y QUE PERMITEN OBTENER-
UNA EVALUACIÓN DE LA ADMINIS-
TRACIÓN".

FACTORES A EVALUAR:

- FUNCIÓN ECONÓMICA
- ESTRUCTURA FORMAL
- UTILIDADES
- ATENCIÓN A LOS ACCIONISTAS
- INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO
- CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.
- POLÍTICAS FISCALES
- EFICIENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN.
- DISTRIBUCIÓN
- EVALUACIÓN DE LOS EJECUTIVOS

ANÁLISIS FACTORIAL DEL
BANCO DE MÉXICO, S.A.

"UNA DEFINICIÓN CONCISA DE INVESTIGACIÓN INDUSTRIAL LA ENUNCIARÍA - COMO UN ANÁLISIS DE POTENCIALIDAD DE LA PRODUCTIVIDAD. EN LA PRÁCTICA SE TRATA DE INCREMENTAR LA - EFICIENCIA DE OPERACIÓN YA SEA EN UNA EMPRESA O EN UNA RAMA INDUSTRIAL".

METODOLOGÍA

- PLANEAR LA INVESTIGACIÓN
- ANALIZAR EL TEMA
- EXAMINAR CADA FACTOR
- CONSIDERAR LOS HALLAZGOS PARA DIAGNOSTICAR SOBRE-EL TOTAL DE OPERACIONES.

FACTORES A EVALUAR

- MEDIO AMBIENTE
- POLÍTICAS Y DIRECCIÓN
- PRODUCTOS Y PROCESOS
- FINANCIAMIENTO
- MEDIOS DE PRODUCCIÓN
- FUERZA DE TRABAJO
- SUMINISTROS

- PRESENTAR EL DIAGNÓSTICO
- ACTIVIDADES PRODUCTORAS
- MERCADO
- CONTABILIDAD Y ESTADÍSTICAS.

MEJÍA FERNÁNDEZ
ALFONSO,

"LA MEDICIÓN DE LA ACTUACIÓN DE LA GERENCIA ESTÁ EN LA JUSTIFICACIÓN DE SUS OPERACIONES Y SE PUEDE EFECTUAR POR MEDIO DE LAPROS DE TIEMPO DEFINIDOS Y A TRAVÉS DE UN JUICIO RACIONAL".

PARA LLEVAR A CABO SU EVALUACIÓN DIVIDE EL ENFOQUE DE LA AUDITORÍA EN DOS GRANDES ÁREAS:

1.- AREA ESTRUCTURAL.

- OBJETIVOS.- DEFINIRLOS, CONOCERLOS Y REVISARLOS.
- ORGANIZACIÓN.- ESTRUCTURA, COMUNICACIÓN Y FUNCIONAMIENTO.

2.- AREA FUNCIONAL.

- PRODUCCIÓN.- OBJETIVOS, LOCALIZACIÓN, PLANEACIÓN, CONTROL DE CALIDAD, DISEÑO DE PRODUCTOS Y CAMBIO EN PRODUCCIÓN.
- VENTAS.- OBJETIVOS, POLÍTICAS, COMUNICACIÓN, SERVICIO, ETC.

- FINANZAS.- OBJETIVOS, RELACIONES, CAPITAL Y POLÍTICAS.
- MANEJO DE PERSONAL.- OBJETIVOS, CONTRATOS, ESTÍMULOS,
ETC.

D'AZAOLA MANUEL.

" LA REVISIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DEBE ESTAR FUNDAMENTADA EN CONCLUSIONES PARTICULARES, - PUES INDISCUTIBLEMENTE CADA PARTE DEL PROCESO TIENE VALORES DIFERENTES EN LA CONTRIBUCIÓN PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS".

LA MEJOR MANERA DE REVISAR EL PROCESO ADMINISTRATIVO SE DEBE LLEVAR A CABO MEDIANTE LA RECOPIACIÓN DE DATOS EN FUNCIÓN DE TRES ASPECTOS FUNDAMENTALES:

- INVESTIGACIÓN
- OBSERVACIÓN
- ANÁLISIS

ESTA REVISIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DESARROLLADO - ESTÁ RELACIONADA CON EL ESQUEMA GENERAL:

- DIRECCIÓN

- FINANCIAMIENTO
- CONTRATAR EL PERSONAL IDÓNEO PARA CADA FUNCIÓN
- PRODUCCIÓN
- VENTAS Y DISTRIBUCIÓN
- REGISTRO.

MACÍAS PINEDA ROBERTO.

" LO MÁS IMPORTANTE DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA ES LA DETERMINACIÓN DEL GRADO HASTA EL CUAL LOS RESULTADOS SE ASEMEJAN A LOS OBJETIVOS, COMO ESTOS ÚLTIMOS SE TRADUCEN GENERALMENTE EN EXPOSICIONES DE POLÍTICA DE VERIFICACIÓN, MAS COMÚN ES LA QUE COMPARA LOS RESULTADOS CON LA POLÍTICA, POR LO TANTO ES RECOMENDABLE EXAMINAR LAS EXPOSICIONES DE POLÍTICA PARA DESCUBRIR QUÉ TAN CLARA Y CORRECTAMENTE EXPRESAN LOS OBJETIVOS BÁSICOS DE LA ORGANIZACIÓN".

LOS FACTORES A EVALUAR POR ESTE AUTOR TIENEN SU BASE EN -
LAS ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO SIGUIENTE:

- PLANEACIÓN

- ORGANIZACIÓN

- DIRECCIÓN

- CONTROL

FERNÁNDEZ ARENA

JOSÉ ANTONIO.

"LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA ES LA REVISIÓN OBJETIVA, METÓDICA Y COMPLETA, DE LA SATISFACCIÓN DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES, CON BASE EN LOS NIVELES JERÁRQUICOS DE LA EMPRESA, EN CUANTO A SU ESTRUCTURA Y LA PARTICIPACIÓN INDIVIDUAL DE LOS INTEGRANTES DE LA INSTITUCIÓN".

SU METODOLOGÍA SE FUNDAMENTA EN LOS ELEMENTOS DE SU PROPIO PROCESO ADMINISTRATIVO.

- PLANEACIÓN

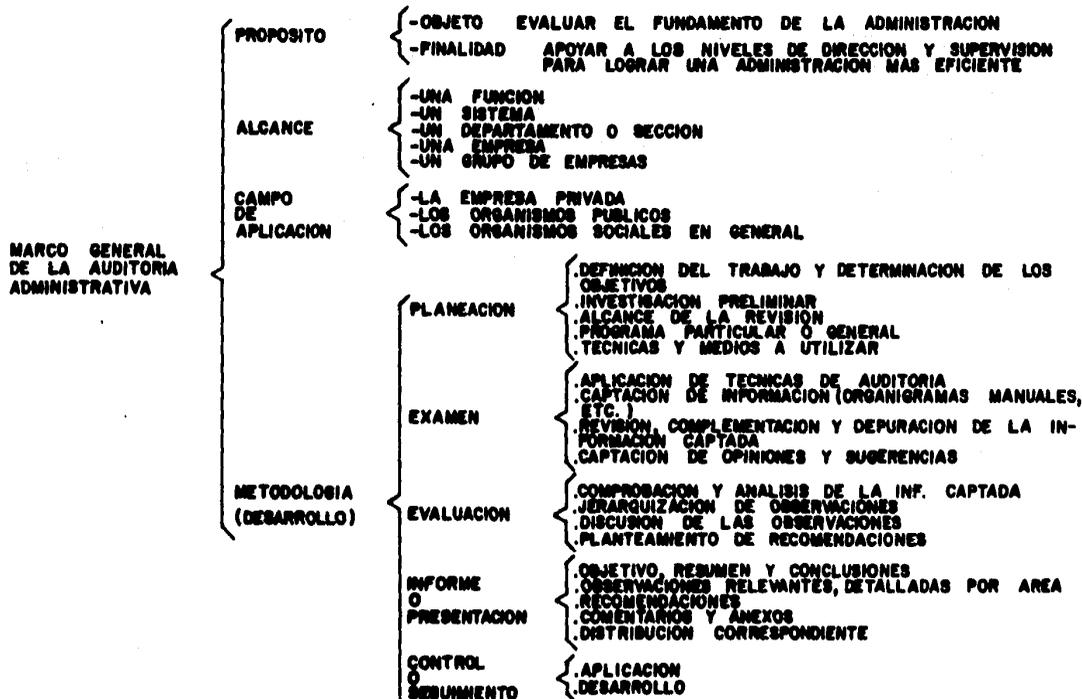
- IMPLEMENTACIÓN

- CONTROL.

LOS FACTORES A EVALUAR QUE CONSIDERA SON:

- POLÍTICAS
 - PRODUCCIÓN
 - COMERCIALIZACIÓN
 - RELACIONES HUMANAS
 - FINANZAS
 - RELACIONES PÚBLICAS
 - CONTABILIDAD
 - AUDITORÍA INTERNA
 - SERVICIOS GENERALES. (4)
- 
- INSTALACIONES
 - EQUIPO
 - DISTRIBUCIÓN Y PERSONAL
 - ESTÁNDARES
 - SIMULACIONES MATEMÁTICAS
 - TRANSFORMACIÓN

MARCO GENERAL DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA



MARCO GENERAL DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

UNA VEZ QUE HEMOS PRESENTADO EN FORMA RESUMIDA EL DESARROLLO DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA POR ALGUNOS DE LOS ESTUDIOSOS DE LA MATERIA, PRESENTAMOS A CONTINUACIÓN LOS ASPECTOS QUE CONFORMAN EL MARCO DE LO QUE ES LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, BASÁNDONOS EN LA TEORÍA DE AUTORES QUE FORMAN PARTE DE NUESTRO MEDIO.

PROPÓSITO:

OBJETIVO:

LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA CONSISTE BÁSICAMENTE EN EVALUAR EL FUNDAMENTO DE LA ADMINISTRACIÓN, MEDIANTE LA LOCALIZACIÓN DE IRREGULARIDADES O ANOMALÍAS Y EL PLANTEAMIENTO DE POSIBLES ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.

DURANTE EL DESARROLLO DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA SE PODRÁN REALIZAR DIVERSOS ESTUDIOS ESPECÍFICOS (DEL ORGANISMO SOCIAL) PARA LOGRAR DETERMINAR DEFICIENCIAS QUE SEAN LAS CAUSANTES DE CREAR ALGUNA PROBLEMÁTICA EN EL PRESENTE O A FUTURO.

FINALIDAD:

LA FINALIDAD PRIMORDIAL DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA ES AYUDAR A LOS NIVELES DE DIRECCIÓN Y SUPERVISIÓN PARA AUMENTAR LA EFICIENCIA DE SUS OPERACIONES.

DENTRO DEL CRITERIO GENERAL DE AYUDAR A LA ENTIDAD A MEJORAR SUS OPERACIONES PODEMOS IDENTIFICAR UN SINNÚMERO DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS QUE PODRÁ PERSEGUIR EL AUDITOR ADMINISTRATIVO CON EL FIN DE PROPORCIONAR, EN CALIDAD - DE CONSEJO, UNA OPINIÓN PROFESIONAL E INDEPENDIENTE EN RELACIÓN CON LA ADMINISTRACIÓN DE LOS ORGANISMOS SOCIALES, OBTENIÉNDOLA COMO RESULTADO DE ESTUDIOS, INVESTIGACIONES Y EVALUACIONES DE CARÁCTER PROFESIONAL, QUEDANDO BAJO LA RESPONSABILIDAD DE LA UNIDAD U ORGANISMO SOCIAL, LA EJECUCIÓN DE LAS SUGERENCIAS QUE SE LE PROPORCIONEN.

ALCANCE:

EL ALCANCE DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA ES TAN AMPLIO Y PROFUNDO, COMO INFINITAS PUEDEN SER LAS OPERACIONES DE LA ENTIDAD SUJETA A EXAMEN. POR LO MISMO PUEDE EX -

TENDERSE Y ABARCAR UNA UNIDAD O UN GRUPO DE UNIDADES QUE -
CONFORMAN UN ORGANISMO SOCIAL; ASÍ COMO, LLEGAR A REVISAR -
TAMBIÉN TODO UN GRUPO DE EMPRESAS.

NO DEBE EXISTIR NINGUNA ACTIVIDAD O FUNCIÓN DE LA ENTIDAD -
FUERA DE LA POSIBILIDAD DE EXAMEN Y EVALUACIÓN; SIN EMBARGO
NO ES PRÁCTICO EXAMINAR PROFUNDAMENTE TODAS LAS ACTIVIDADES
Y FUNCIONES DE UNA ENTIDAD, A PESAR DE QUE TEÓRICAMENTE ES-
POSIBLE.

NORMALMENTE EL AUDITOR NO PUEDE PREVER EXACTAMENTE CUALES -
SON LAS ACTIVIDADES, LAS FUNCIONES O LOS ASPECTOS DE OTRA -
ÍNDOLE QUE CORRESPONDEN A LA UNIDAD O A LAS UNIDADES DEL OR
GANISMO A REVISAR QUE PODRÍAN PROVEERLO DEL MATERIAL NECESA
RIO PARA PROPONER MEJORAS CONSTRUCTIVAS; POR TAL MOTIVO, SE
HACE NECESARIO QUE EFECTÚE UNA SERIE DE PASOS O FASES:

PRIMERO; FAMILIARIZARSE CON LAS ACTIVIDADES Y PROPÓSITOS DE
LA ENTIDAD; DESPUÉS, APLICAR PRUEBAS SELECTIVAS PARA IDENTI
FICAR LAS ÁREAS CRÍTICAS O PROBLEMÁTICAS; FINALMENTE, EXAMI
NAR Y EVALUAR ÚNICAMENTE LAS ÁREAS QUE EN SU OPINIÓN MERE -
CEN UNA ATENCIÓN CONCENTRADA.

DE SINGULAR IMPORTANCIA ES DIRIGIR LOS ESFUERZOS DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LOS ASUNTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORAS INMEDIATAS.

CAMPO DE APLICACIÓN:

EL CAMPO DE ACCIÓN DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA SE CIRCUNSCRIBE A LA UNIVERSALIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN; ESTO ES, DÉBIDO A QUE SUS PRINCIPIOS SON DE CARÁCTER GENERAL Y APLICABLES EN CUALQUIER ORGANISMO O UNIDAD ADMINISTRATIVA.

EN ESENCIA LA FUNCIÓN DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA CONSISTE EN REALIZAR EL ANÁLISIS Y DICTAMEN DE LAS ACTIVIDADES QUE SE LLEVAN A CABO EN UNA UNIDAD ADMINISTRATIVA, PARA VERIFICAR QUE ÉSTAS SE AJUSTEN A LOS OBJETIVOS Y POLÍTICAS ESTABLECIDOS; ASÍ COMO, PARA COMPROBAR LA UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS, TÉCNICOS, MATERIALES Y FINANCIEROS; EVALUANDO LAS MEDIDAS DE CONTROL QUE ASEGUREN LOS RESULTADOS ESPERADOS.

METODOLOGÍA O DESARROLLO:

PLANEACIÓN:

LA PLANEACIÓN DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, ES LA FUNCIÓN DONDE SE DEFINE EL DESARROLLO SECUENCIAL DE LAS ACTIVIDADES ENCAMINADAS DENTRO DE LOS PROGRAMAS; ASÍ COMO, LA DETERMINACIÓN DEL TIEMPO REQUERIDO PARA EL DESARROLLO DE CADA UNA DE LAS ETAPAS.

LA FINALIDAD DE LA PLANEACIÓN CONSISTE EN PREVER ANTICIPADAMENTE A LA ACCIÓN, TODOS AQUELLOS FACTORES QUE SE REQUIERAN Y QUE POR AUSENCIA DE ÉSTOS NO LIMITEN EL CURSO DE ACCIÓN A SEGUIR, EN PRO DE LOS OBJETIVOS ESPERADOS.

PARA CONTAR CON ELEMENTOS SUFICIENTES EN LA ELABORACIÓN DE LOS PROGRAMAS ESPECÍFICOS DE AUDITORÍA, ES NECESARIO RECOPIRAR INFORMACIÓN A FIN DE TENER UN CONOCIMIENTO AMPLIO DE LA UNIDAD A AUDITAR; DICHA INFORMACIÓN SE CAPTARÁ POR MEDIO DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN Y DE OPERACIÓN, CATÁLOGO DE FORMAS, PROYECTOS, FUNDAMENTO LEGAL QUE NORME Y REGULE EL DESARROLLO DEL TRABAJO, PLANES Y PROGRAMAS, INFORMES EMITIDOS POR LA UNIDAD, ETC. ASÍ, CONQ -

CIENDO LAS CARACTERÍSTICAS Y CONDICIONES DE LA UNIDAD A-AUDITAR; ES DECIR, CONCLUÍDA LA INVESTIGACIÓN PRELIMI --NAR, SE PROCEDERÁ A UN ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y LA--DOCUMENTACIÓN RECABADAS CON EL FIN DE DETECTAR LAS ÁREAS QUE PUEDAN REPRESENTAR ALGUNA PROBLEMÁTICA Y COMO CONSECUENCIA, NECESIDAD DE UNA REVISIÓN DE MAYOR PROFUNDIDAD.

EL PROGRAMA GENERAL SE DISEÑARÁ CON BASE EN LAS "ÁREAS -PROBLEMA".

DENTRO DE LA ETAPA DE PLANEACIÓN ES NECESARIO TAMBIÉN, -DETERMINAR EL ALCANCE DE LA REVISIÓN; EL CUAL, ESTARÁ -COMPRENDIDO POR AQUELLAS ÁREAS QUE DURANTE LA INVESTIGA-CIÓN PRELIMINAR PRESENTEN PROBLEMAS DE IMPORTANCIA.

LOS PROGRAMAS ESPECÍFICOS SON EL RESULTADO DE LA INVESTI GACIÓN PRELIMINAR, PUESTO QUE SIN UNA ADECUADA PROGRAMA-CIÓN DE LOS PUNTOS ESENCIALES QUE SE ESTUDIARÁN, DIFÍCIL MENTE SE PODRÁ CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS QUE SE ESPERAN-DE LA AUDITORÍA.

PARA LA ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA ESPECÍFICO ES NECESA-

RIO CONOCER EL ORIGEN Y LA MAGNITUD DEL PROBLEMA A ESTUDIAR Y LOS OBJETIVOS A CUMPLIR. EN DICHO PROGRAMA SE IDENTIFICARÁN CONCRETAMENTE LOS PUNTOS QUE SE ABARCARÁN EN CUANTO A: QUÉ SE VA A HACER; DÓNDE, CÓMO, CUÁNDO Y QUIÉNES LO HARÁN; ADEMÁS, DEBERÁ PRECISARSE EL TIEMPO, RESPONSABLES Y ACTIVIDADES A DESARROLLAR. (5)

POR LO QUE RESPECTA A LAS TÉCNICAS QUE SE UTILIZARÁN, ÉSTAS SE AJUSTARÁN A LAS CARACTERÍSTICAS PARTICULARES DEL OBJETIVO, A LA CAPACIDAD Y LA EXPERIENCIA DEL PERSONAL QUE AUXILIARÁ EN EL DESARROLLO DE LOS TRABAJOS, ASÍ COMO AL TIEMPO LÍMITE PARA CONOCER LOS RESULTADOS.

EXAMEN:

PRÁCTICAMENTE EN ESTA ETAPA, ES DONDE DA COMIENZO LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, PUESTO QUE SE INICIA CON LA EJECUCIÓN DE LOS PROGRAMAS, CON EL OBJETO DE OBTENER LA INFORMACIÓN NECESARIA DE LAS ÁREAS SUJETAS A ESTUDIO. EN EL DESARROLLO DE ESTA ETAPA SE APLICARÁN PARA LA CAPTACIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN, LAS SIGUIENTES TÉCNICAS:

- TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN:
 - . ENCUESTAS DE OPINIÓN.
 - . CUESTIONARIOS
 - . OBSERVACIÓN DIRECTA
- ANÁLISIS FUNCIONAL
- ANÁLISIS OPERACIONAL
- ANÁLISIS DE LA ACTITUD
- ANÁLISIS DE LA PRODUCTIVIDAD
- ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD INSTALADA
- ANÁLISIS DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO
- CARPETA DE PAPELES DE TRABAJO

DENTRO DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EN SU ETAPA DE EXAMEN, ES MUY IMPORTANTE LA CAPTACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN NECESARIA; ORGANIGRAMAS, MANUALES, PROYECTOS, - - ETC., CON LA FINALIDAD DE QUE EL AUDITOR TENGA UN PARÁMETRO, EN CUANTO A LA CANTIDAD Y CALIDAD DE LA DOCUMENTACIÓN, MISMA CON QUE CUENTA LA UNIDAD.

OTRO ASPECTO TRASCENDENTAL ES LA REVISIÓN, LA COMPLEMENTACIÓN Y LA DEPURACIÓN DE LA INFORMACIÓN QUE HA CAPTADO A TRAVÉS DE LAS DIFERENTES TÉCNICAS UTILIZADAS.

POR LO QUE RESPECTA A LA CAPTACIÓN DE OPINIONES Y SUGERENCIAS, ES IMPORTANTE QUE EL AUDITOR UTILICE EL ESTILO ADECUADO PARA OBTENER DE MANERA PROPIA LOS PUNTOS DE VISTA DEL PERSONAL CORRESPONDIENTE AL ÁREA AUDITADA.

EVALUACIÓN:

LA EVALUACIÓN ES LA ETAPA PRINCIPAL DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, PUES UNA VEZ TERMINADA LA INVESTIGACIÓN, EL AUDITOR COMPROBARÁ Y ANALIZARÁ LA INFORMACIÓN CAPTADA, CON EL OBJETO DE FORMULAR SUS CONCLUSIONES, -

LAS CUALES ATENDERÁN EL SIGUIENTE ORDEN:

- CONCENTRACIÓN DE LOS DATOS OBTENIDOS EN LA INVESTIGACIÓN.
- CLASIFICACIÓN DE ESTOS DATOS.
- EVALUACIÓN DE RESULTADOS.
- DETERMINACIÓN DE LA SOLUCIÓN.

OTRO ASPECTO IMPORTANTE DENTRO DE ESTA ETAPA DE EVALUACIÓN, ES LA DISCUSIÓN DE LAS OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES, ENTRE QUIEN EVALÚA Y EL PERSONAL DE LA UNIDAD QUE DE ALGUNA MANERA ESTÉ RELACIONADO CON LAS CONCLUSIONES EMITIDAS POR EL AUDITOR (PARTE MEDULAR DEL TRABAJO DEL AUDITOR), CON EL OBJETO DE CONOCER SUS APRECIACIONES Y POSIBLES EFECTOS.

EL AUDITOR EMITIRÁ DOS O MÁS ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN, CON EL OBJETO DE QUE LA EMPRESA ELIJA LA QUE CONSIDERE PERTINENTE, HACIENDO HINCAPIÉ SOBRE AQUELLA RECOMENDACIÓN QUE CONSIDERE MÁS ADECUADA. EN ESTA ETAPA QUEDARÁ COMPRENDIDA LA ELABORACIÓN DE UN INFORME PRELIMINAR.

PRESENTACIÓN DEL
INFORME FINAL:

EL INFORME ES LA NARRACIÓN ESCRITA SOBRE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR EL AUDITOR. EN ESTE DOCUMENTO SE ASENTARÁN FIDEDIGNAMENTE TODAS LAS ANOMALÍAS, IRREGULARIDADES Y PORMENORES DETECTADOS DURANTE LA PRÁCTICA DE LA AUDITORÍA, ASÍ COMO LAS RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS DE SOLUCIÓN A LOS PROBLEMAS DETECTADOS.

LOS ELEMENTOS QUE ESTRUCTUREN EL CUERPO DEL INFORME DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA SERÁN:

- INTRODUCCIÓN

- OBJETIVO Y ALCANCE DE LA AUDITORÍA PRACTICADA

- OBSERVACIONES

- RECOMENDACIONES

- ANEXOS: DENTRO DEL ELEMENTO CONSTITUIDO POR LOS - -
ANEXOS, DEBERÁN INTEGRARSE AQUELLOS DOCU - -

MENTOS QUE SIRVAN COMO EVIDENCIA PARA ARGUMENTAR LO MANIFESTADO EN EL CUERPO DEL INFORME, O CONFIRMAR ALGUNA ASEVERACIÓN.

CONTROL O SEGUIMIENTO

ADMINISTRATIVO:

EL OBJETIVO DEL SEGUIMIENTO ES, CORROBORAR LA SOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS DETECTADOS EN EL DESARROLLO DE LA REVISIÓN, COMO RESULTADO DE LA IMPLANTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES SUGERIDAS.

LAS TÉCNICAS Y MEDIOS A UTILIZAR PARA LLEVAR A CABO UN SEGUIMIENTO ADMINISTRATIVO SERÁN:

- TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN
- GUÍAS DE SEGUIMIENTO ADMINISTRATIVO
- CARPETA DE PAPELES DE TRABAJO

EN CUANTO A LOS PASOS A SEGUIR DURANTE LA ETAPA DE EVALUACIÓN DENTRO DE EL SEGUIMIENTO ADMINISTRATIVO, ESTOS DEBE

RÁN SER:

- COMPROBACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS BENEFICIOS QUE HAYAN SURGIDO DE LAS RECOMENDACIONES SUGERIDAS.
- JERARQUIZACIÓN DE OBSERVACIONES, DE ACUERDO CON SU IMPORTANCIA.
- EVALUACIÓN DE LAS OBSERVACIONES.

FINALMENTE SE ELABORARÁ UN INFORME DE SEGUIMIENTO, - - CON LOS MISMOS ELEMENTOS DEL INFORME DEL CUAL SE HAN SELECCIONADO LAS OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES SUJETAS A DICHO SEGUIMIENTO ADMINISTRATIVO. ESTOS ELEMENTOS YA HAN SIDO DESCRITOS EN LA ETAPA DE PRESENTACIÓN DEL INFORME FINAL DEL PROCESO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA. (6, 7 Y 8).

CAPITULO IV

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN EL SECTOR PUBLICO A TRAVES DE - LAS CONTRALORIAS INTERNAS

CUALQUIER ACTIVIDAD HUMANA, POR SENCILLA QUE SEA, IMPLICA LA PLANEACIÓN, LA ORGANIZACIÓN Y EL CONTROL DE ACTIVIDADES Y DE RECURSOS PARA FACILITAR LA REALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS QUE SE PERSIGAN. SABEMOS DE ANTEMANO QUE EXISTE ALGO QUE SE PODRÍA DENOMINAR "DESORGANIZACIÓN", QUE ES OCASIONADA PRINCIPALMENTE - POR LA AUSENCIA O DEFICIENCIA DE LA FASE DENOMINADA CONTROL, EN LA CUAL HAREMOS MAYOR ÉNFASIS EN EL DESARROLLO DE ESTE CAPÍTULO Y ESPECIAL REFERENCIA A LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN ADMINISTRATI VA Y LOS ESFUERZOS QUE SE HAN LLEVADO A CABO PARA MEJORAR Y DESARROLLAR EN LO POSIBLE DICHOS SISTEMAS DENTRO DEL SECTOR PÚBLI CO.

SECTOR PUBLICO

EL SECTOR PÚBLICO ESTÁ INTEGRADO POR ORGANISMOS CREADOS- POR EL PROPIO ESTADO PARA ATENDER LAS FACULTADES QUE LE FUERON- ENCOMENDADAS, CUMPLIENDO PRINCIPALMENTE CON OBJETIVOS SOCIALES,

SATISFACCIÓN DE NECESIDADES DE LA POBLACIÓN, PRESTACIÓN Y COORDINACIÓN DE SERVICIOS; TODO ESTO DENTRO DE PROGRAMAS NACIONALES DE DESARROLLO DEL MISMO ESTADO. UNA DE LAS HERRAMIENTAS QUE CONSTITUYE UN RASGO DISTINTIVO DEL SECTOR, ES LA FUNCIÓN AUTORIDAD INTRÍNSECA QUE CONCIERNE A LAS DEPENDENCIAS GUBERNAMENTALES; ADEMÁS DE QUE LOS ACUERDOS, DISPOSICIONES LEGALES Y POLÍTICAS QUE ESTABLECE, LO DETERMINAN TRASCENDENTALMENTE.

IMPORTANCIA DEL CONTROL EN EL SECTOR PÚBLICO

EL PAPEL QUE HAN DESARROLLADO LAS TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DENTRO DE LA REALIDAD MEXICANA, Y ESPECÍFICAMENTE DENTRO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL, HAN OBSERVADO A TRAVÉS DE LOS AÑOS UNA IMPORTANCIA RELEVANTE; TAL ES EL CASO DE LA PRESENTE ADMINISTRACIÓN, EN QUE SE HAN INSTRUMENTADO UNA SERIE DE MEDIDAS QUE TIENDEN A IMPRIMIR A LA ACCIÓN GUBERNAMENTAL UNA MAYOR PRODUCTIVIDAD Y RACIONALIDAD EN EL MANEJO DE LOS RECURSOS. ESTO DEBE PERMITIR, EN FORMA INMEDIATA, LA SUPERACIÓN DE LOS PROBLEMAS EXISTENTES Y, EN LO SUBSECUENTE, LA CONSOLIDACIÓN DEL DESARROLLO ARMÓNICO DE LA SOCIEDAD.

DENTRO DE ESA PERSPECTIVA, EN EL SECTOR PÚBLICO SE HA DECIDIDO FORTALECER Y HACER INTEGRAL LA FUNCIÓN DE "CONTROL",-

PARA CONTRIBUIR A QUE LA ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA DEL ESTADO - SE DESARROLLE EN MEJORES CONDICIONES DE EFICIENCIA Y DE EFICACIA.

POR TAL MOTIVO LA FILOSOFÍA DE LA PRESENTE ADMINISTRACIÓN SE APOYA EN LOS SIGUIENTES "POSTULADOS BÁSICOS":

- 1) EL NACIONALISMO REVOLUCIONARIO. ENTENDIDO COMO EL FORTALECIMIENTO DE INDEPENDENCIA POLÍTICA, ECONÓMICA, SOCIAL Y CULTURAL QUE ES EN ESENCIA DEMOCRÁTICO Y QUE PROMUEVE, DESDE LAS INSTITUCIONES, UN PROCESO CONTINUO DE CAMBIO SOCIAL.
- 2) LA PLANEACIÓN DEMOCRÁTICA. ES EL MEDIO PARA DAR VIABILIDAD AL CONJUNTO DE LOS POSTULADOS DEL GOBIERNO, QUE CONFORMAN EL INSTRUMENTO MEDIANTE EL CUAL EL SISTEMA POLÍTICO RECONOCE, CAPTA, REGULA Y ARTICULA LAS DEMANDAS SOCIALES, A FIN DE DARLES RESPUESTA CON REALISMO Y RACIONALIDAD, ADEMÁS DE ARMONIZAR LOS DIVERSOS INTERESES SOCIALES, PARA RESOLVER LOS RETOS A LOS QUE SE ENFRENTA LA NACIÓN.
- 3) LA RENOVACIÓN MORAL. ES LA FORMA CONCRETA EN QUE SE ASUME LA OBLIGACIÓN DE CONDUCIR LA ACTIVIDAD DE LOS DISTINTOS SEC

TORES SOCIALES EN UN MARCO DE RESPONSABILIDAD, BUSCANDO ANTE-
TODO, HONRADEZ, DISCIPLINA, CLARIDAD, TRANSPARENCIA, EFICIEN-
CIA Y EFICACIA.

ES ASÍ, BAJO TALES LINEAMIENTOS, QUE SE CONSTITUYEN LAS CON -
TRALORÍAS INTERNAS, MEDIANTE LAS CUALES EL PODER EJECUTIVO -
INSTITUCIONALIZA SU COMPROMISO ADQUIRIDO CON LA SOCIEDAD, Y -
OFRECE UNA RESPUESTA CONCRETA A LOS PLANTEAMIENTOS DE FORTALE
CIMIENTO E INTEGRIDAD DE LOS MECANISMOS DE CONTROL Y EVALUA -
CIÓN DEL SECTOR PÚBLICO. (9)

ESTE RETO, AUNQUE DIFÍCIL, SE CONSIDERA ACEPTABLE, YA QUE
ENTRE LAS DIVERSAS TÉCNICAS Y LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN Y -
CONTROL SE ENCUENTRA LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA COMO LA HE -
RRAMIENTA IDÓNEA MEDIANTE LA CUAL SE PUEDE ALCANZAR LA REALI -
ZACIÓN DE LOS OBJETIVOS PARA LOS CUALES FUERON CONSTITUIDAS -
LAS CONTRALORÍAS INTERNAS. EL PAPEL QUE PUDIERA DESEMPEÑAR -
DICHA TÉCNICA A TRAVÉS DE LAS CONTRALORÍAS, ES EL OBJETIVO - -
PRINCIPAL QUE SE PRETENDE CONOCER MEDIANTE EL PRESENTE CAPÍTU
LO.

HISTORIA DE LOS SISTEMAS DE CONTROL EN EL SECTOR PÚBLICO.

HASTA 1976, LOS CONTROLES EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA - DE NUESTRO PAÍS SE HABÍAN ENFOCADO A LA RACIONALIZACIÓN DEL - GASTO PÚBLICO, TENIENDO COMO SUS INSTRUMENTOS MÁS IMPORTANTES, EL PRESUPUESTO DE EGRESOS Y LOS PROGRAMAS DE INVERSIÓN-FINAN - CIAMIENTO.

DURANTE EL PERIÓDO 1970-1976, LAS FUNCIONES DE CONTROL - EN EL SECTOR PÚBLICO FUERON DESARROLLADAS MEDIANTE LO QUE SE - DENOMINABA "UN NÚCLEO TRIPARTITA DE CONTROL", EL CUAL ESTABA - INTEGRADO POR:

SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO. QUE TENÍA ENTRE SUS - FUNCIONES EL CONTROL PRESUPUESTAL Y CONTABLE, DEBIENDO REVISAR LOS OBJETIVOS Y LAS METAS FINANCIERAS DE LAS SECRETARÍAS Y LOS DEPARTAMENTOS DE ESTADO, DE LOS ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS Y - EMPRESAS DE PARTICIPACIÓN ESTATAL, ASÍ COMO LOS CONTROLES DE - LOS INGRESOS CORRIENTES Y DEL CRÉDITO PÚBLICO.

SECRETARIA DE PATRIMONIO NACIONAL. CUYAS FUNCIONES ERAN EL CON - TROL Y LA VIGILANCIA DEL PATRIMONIO DE LAS ENTIDADES, EL CON - TROL OPERATIVO DE LOS ORGANISMOS Y DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR-

PARAESTATAL, EL CONTROL DE CONTRATOS Y OBRAS PÚBLICAS, ASÍ -
COMO DE LAS ADQUISICIONES PARA EL SECTOR PÚBLICO.

SECRETARÍA DE LA PRESIDENCIA. SUS FUNCIONES CONSISTÍAN EN EL -
CONTROL Y COORDINACIÓN DE LA PROGRAMACIÓN, LA COMPATIBILIDAD -
DE LOS PLANES GLOBALES DE DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL, EL -
CONTROL DE LOS PROGRAMAS ESPECIALES FIJADOS POR LA PRESIDEN -
CIA DE LA REPÚBLICA Y EL CONTROL DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA.

LO ANTERIOR SE FUNDAMENTABA PRINCIPALMENTE EN LA LEY -
DE SECRETARÍAS Y DEPARTAMENTOS DE ESTADO; LA LEY PARA EL CON -
TROL POR PARTE DEL GOBIERNO FEDERAL DE LOS ORGANISMOS DESCEN -
TRALIZADOS Y EMPRESAS DE PARTICIPACIÓN ESTATAL, LA LEY ORGÁN -
ICA DEL PRESUPUESTO DE EGRESOS DE LA FEDERACIÓN, LA LEY DE INS -
PECCIÓN DE ADQUISICIONES Y LA LEY DE INSPECCIÓN DE CONTRATOS -
Y OBRAS PÚBLICAS.

A PARTIR DE 1976 Y HASTA 1982, COMO RESULTADO DE LA -
REFORMA ADMINISTRATIVA, SE MODIFICA LA ESTRUCTURA DE CONTROL -
TRIPARTITA PARA QUEDAR FUSIONADA Y ADSCRITA A LA SECRETARÍA -
DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO, FUNDAMENTALMENTE EN LA LEY -

ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL. (10)

AL MISMO TIEMPO, SE REESTRUCTURAN Y REAGRUPAN LAS ENTIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA PARAESTATAL POR SECTORES - HOMOGÉNEOS, CON EL FIN DE QUE SUS RELACIONES CON EL EJECUTIVO FEDERAL SEAN COORDINADAS POR EL SECTOR CORRESPONDIENTE.

COMO CONSECUENCIA DE LO ANTERIOR, SE HIZO NECESARIO EL REPLANTEAMIENTO DE LAS FUNCIONES DE AUDITORÍA POR PARTE DEL GOBIERNO FEDERAL TANTO EN SU CONCEPCIÓN, COMO EN SU ALCANCE, OPERACIÓN Y APLICACIÓN, POR LO QUE ADEMÁS DE SER UNA HERRAMIENTA DE CONTROL Y EVALUACIÓN, AHORA TIENE UN CARÁCTER PREVENTIVO Y CORRECTIVO, YA QUE NO SOLO SE ENFOCA A LOS ASPECTOS FINANCIEROS, SINO TAMBIÉN AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS Y METAS CON BASE EN LA EFICIENCIA Y LA EFICACIA EN LA UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES, Y DE LA OBSERVANCIA DE LAS DISPOSICIONES LEGALES.

CON EL NUEVO ENFOQUE DE LA AUDITORÍA GUBERNAMENTAL, AL HACERSE NECESARIO UN MARCO NORMATIVO DE EXPLICACIÓN PRÁCTICA PARA SU FUNCIONAMIENTO, SE EMITIÓ "EL MANUAL DE AUDITORÍA GUBERNAMENTAL" POR LA SECRETARÍA DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO.

(11)

CON BASE EN LO ANTERIOR, SE VIÓ LA NECESIDAD DE PROMOVER REFORMAS A LA LEY DE PRESUPUESTO, CONTABILIDAD Y GASTO PÚBLICO Y SU REGLAMENTO; MODIFICÁNDOSE EL ARTÍCULO 44 DE LA MISMA, EN DONDE SE ESTABLECIÓ QUE LAS DEPENDENCIAS DEL SECTOR CENTRAL, EL DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL Y LAS ENTIDADES DEL SECTOR PARAESTATAL CREARAN ÓRGANOS DE AUDITORÍA INTERNA QUE REPORTARAN AL TITULAR DE LA DEPENDENCIA. COMO PRINCIPAL OBLIGACIÓN DEBERÍAN CUMPLIR CON LOS PROGRAMAS MÍNIMOS DE AUDITORÍA FIJADOS POR LA SECRETARÍA DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO, LOS CUALES ESTABLECÍAN LOS ASPECTOS FUNDAMENTALES QUE SE DEBÍAN REVISAR, CONTEMPLÁNDOSE SU BASE LEGAL EN LOS ARTÍCULOS 44, 140, 141, 142, 143, 147 Y 148 DE LA LEY DE PRESUPUESTO, CONTABILIDAD Y GASTO PÚBLICO FEDERAL Y SU REGLAMENTO.

EVIDENTEMENTE, SE LOGRARON AVANCES IMPORTANTES, TANTO EN LA INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA AUDITORÍA COMO EN EL APOYO DE LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES COORDINADAS; SIN EMBARGO, EL DESARROLLO DE LOS PROGRAMAS ERA BÁSICAMENTE DE AUDITORÍA FINANCIERA Y NO INCLUÍA ASPECTOS DE REVISIÓN Y CONTROL; SALVO EN ALGUNAS DEPENDENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL, SE APLICABA LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A TRAVÉS DE UN ÓRGANO DE CONTROL DENOMINADO GENERALMENTE DIRECCIÓN DE AUDITORÍA, AUNQUE NO CON LA IMPORTANCIA QUE ACTUALMENTE SE TIENE, MEDIANTE EL ESTABLECIMIENTO DE LAS CONTRALORÍAS INTERNAS.

EL FORTALECIMIENTO DEL CONTROL DE LAS ACTIVIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL IMPLICA UN ESFUERZO POR IMPRIMIR CONGRUENCIA Y EFECTIVIDAD AL FUNCIONAMIENTO DE LOS SISTEMAS QUE CON ESTA FINALIDAD OPERAN EN EL SECTOR PÚBLICO.

ASÍ PUES, SE ESTABLECE CON CARÁCTER INSTITUCIONAL LA FUNCIÓN DE CONTRALORÍA, CONSTITUYÉNDOSE EN UNO DE LOS MEDIOS PARA ARTICULAR, DAR COHERENCIA E INTEGRALIDAD A LOS INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y EVALUACIÓN QUE REGULAN EL DESARROLLO DE LA GESTIÓN PÚBLICA FEDERAL, A FIN DE CONTRIBUIR AL LOGRO DE LOS POSTULADOS DEL GOBIERNO DE LA PRESENTE ADMINISTRACIÓN.

CON ESTE PROPÓSITO, SE REQUIERE QUE LOS INSTRUMENTOS, LOS MECANISMOS Y APOYOS QUE CONFORMAN LA FUNCIÓN DE CONTRALORÍA, ACTÚEN COORDINADA Y COMPLEMENTARIAMENTE CON TODAS LAS ÁREAS DE LA DEPENDENCIA PARA EL LOGRO DE LOS SIGUIENTES OBJETIVOS:

- CONTRIBUIR A LA MODERNIZACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS Y MECANISMOS DE CONTROL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.

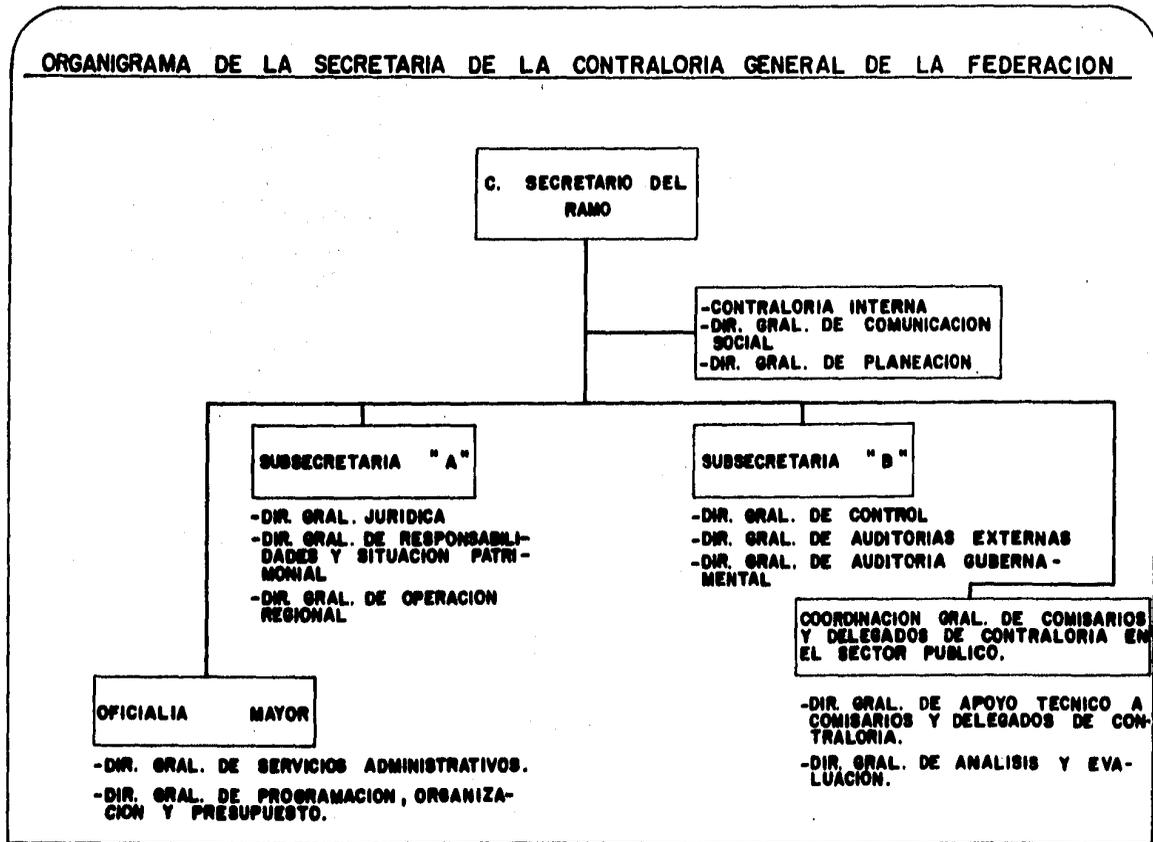
- PROMOVER LA RACIONALIDAD EN EL MANEJO Y LA APLICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y FINANCIEROS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL EN SU CONJUNTO.

- PREVENIR Y COMBATIR LA CORRUPCIÓN EN SUS DIVERSAS MANIFESTACIONES, PROMOVRIENDO LAS ACCIONES NECESARIAS PARA EVITAR SU RECURRENCIA Y APLICAR EN SU CASO LAS SANCIONES CORRESPONDIENTES.

COMO CONSECUENCIA DE LO ANTERIOR, EL 29 DE DICIEMBRE DE 1982 SE PUBLICA EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN, EL DECRETO DE REFORMAS Y ADICIONES A LA LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL, A LA CUAL SE ADICIONÓ ENTRE OTROS, DENTRO DEL CAPÍTULO SEXTO; EL ARTÍCULO 32 BIS, MEDIANTE EL CUAL SE CONSTITUYE LA SECRETARÍA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA FEDERACIÓN; COMO UNA DEPENDENCIA DE CONTROL INTEGRAL QUE APOYA AL EJECUTIVO PARA MEJORAR LOS SISTEMAS, A LOS HOMBRES Y SUS RUTINAS, CON UN MISMO PROPÓSITO:

"INCREMENTAR LA EFICIENCIA EN EL DESARROLLO DE LAS ACCIONES Y LA EFICACIA EN LOS RESULTADOS".

ORGANIGRAMA DE LA SECRETARIA DE LA CONTRALORIA GENERAL DE LA FEDERACION



ESTA SECRETARÍA, PROMOVRIENDO UNA ACCIÓN CORRESPONDIENTE Y UNIENDO SUS ESFUERZOS CON LAS ENTIDADES DEL SECTOR PÚBLICO, - ENCARGADAS DIRECTAMENTE DE LA PLANEACIÓN, DE LA PROGRAMACIÓN, - DEL MANEJO Y DE LA APLICACIÓN DE LOS RECURSOS, PRETENDE CONTRIBUIR A QUE SE CONSTITUYA EN UN SISTEMA INTEGRADO DE CONTROL GOBERNAMENTAL QUE OFREZCA ALTA PRECISIÓN TÉCNICA EN SUS INDICADORES, CALIDAD Y OPORTUNIDAD EN SUS RECOMENDACIONES, POSICIÓN - POLÍTICA REALISTA EN CUANTO A LO QUE ES POSIBLE LLEVAR A CABO, Y MECANISMOS QUE EVITEN EL DESVÍO DE LOS RECURSOS PARA LA CONSECUCIÓN DE LOS OBJETIVOS Y PRIORIDADES NACIONALES.

DE ESTA MANERA SOBRESALEN LA NATURALEZA, EL FUNCIONAMIENTO Y EL ALCANCE QUE TIENEN LAS CONTRALORÍAS INTERNAS PARA INTEGRAR Y FORTALECER LA FUNCIÓN DE CONTROL, MEDIANTE LA ARTICULACIÓN E INTEGRACIÓN DE LOS CONTROLES EXISTENTES.

CONTRALORIAS INTERNAS

CONCEPTO, NATURALEZA Y OBJETIVOS.

CONCEPTO:

SON ÓRGANOS DE APOYO QUE, PARA EL ADECUADO CUMPLIMIENTO DE SUS RESPONSABILIDADES, DEBERÁN DEPENDER DIRECTAMENTE DEL TITULAR DE LA DEPENDENCIA Y REALIZARÁN SUS FUNCIONES DE ACUERDO CON LAS DISPOSICIONES, NORMAS Y LINEAMIENTOS QUE EXPIDA LA SECRETARÍA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA FEDERACIÓN.

NATURALEZA:

SU RESPONSABILIDAD CARACTERÍSTICA CONSISTE EN EL APOYO Y LA VIGILANCIA, DEBIENDO EVALUAR Y COMPROBAR CON EL FIN DE HACER SUGERENCIAS CONSTRUCTIVAS, DESARROLLANDO ACCIONES ORIENTADAS A ORGANIZAR, INSTRUMENTAR Y COORDINAR UN SISTEMA INTEGRADO DE CONTROL, CON EL PROPÓSITO DE QUE OPORTUNA Y SISTEMÁTICAMENTE SE CONTEMPLÉN LOS ASPECTOS MÁS REPRESENTATIVOS Y RELEVANTES DE LA FORMA EN QUE SE APLICAN Y UTILIZAN POR LAS ÁREAS RESPONSABLES, LAS DISPOSICIONES, POLÍTICAS, PLANES, NORMAS, PRESUPUESTOS, PROCEDIMIENTOS Y DEMÁS INSTRUMENTOS DE CONTROL Y EVALUACIÓN.

OBJETIVOS:

EVIDENTEMENTE LOS OBJETIVOS DE LAS CONTRALORÍAS INTERNAS SE ENCUENTRAN EN CONCORDANCIA CON LOS DE LA SECRETARÍA DE LA - CONTRALORÍA GENERAL DE LA FEDERACIÓN, DE LOS CUALES PRESENTAMOS LOS PRINCIPALES:

- PROMOVER LA EXPEDICIÓN DE NORMAS, PROCEDIMIENTOS Y - SISTEMAS PARA LA ESTRICTA DISCIPLINA Y AUSTERIDAD EN LAS ACCIONES.
- CONTRIBUIR A INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD, MEDIANTE - LA CONGRUENCIA Y EL EQUILIBRIO DEL ESQUEMA DE ORGANIZACIÓN.
- CONTRIBUIR A INCREMENTAR LA EFICIENCIA EN EL DESARROLLO DE LOS PROGRAMAS Y LOS PROYECTOS, ASÍ COMO LA EFICACIA EN SU CUMPLIMIENTO.
- APOYAR Y ASESORAR A LAS DIFERENTES ÁREAS DE SU SECTOR.

PARA EL CUMPLIMIENTO DE ESTOS OBJETIVOS, SU ACTUACIÓN SE DESARROLLARÁ CON OBJETIVIDAD E IMPARCIALIDAD, MANTENIENDO UNA -

INDEPENDENCIA DE AQUELLAS ACCIONES SUJETAS A SU VIGILANCIA, NO DEBIENDO REALIZAR DIRECTAMENTE FUNCIONES OPERATIVAS.

SU CAMPO NATURAL ES LA INFORMACIÓN, LOS SISTEMAS Y LOS-
CONTROLES QUE EXISTAN, INCREMENTANDO ASÍ, LA EFICIENCIA EN EL-
DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES Y LA EFICACIA EN LA CONSECUCIÓN-
DE LOS OBJETIVOS QUE SE PERSIGUEN. (12)

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA DENTRO DE LAS CONTRALORIAS INTERNAS.

UNA VEZ QUE HEMOS SEÑALADO LOS LINEAMIENTOS GENERALES -
POR LOS QUE SE RIGEN LAS CONTRALORÍAS INTERNAS, PLANTEAMOS LAS -
SIGUIENTES INTERROGANTES:

- 1) ¿REALMENTE SE PRACTICA LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EN
EL SECTOR PÚBLICO A TRAVÉS DE LAS CONTRALORÍAS INTER-
NAS?
- 2) ¿COMO SE LLEVA ÉSTA A CABO?
- 3) ¿CUÁLES SON LOS RESULTADOS DE SU APLICACIÓN EN RELA-
CIÓN CON LOS OBJETIVOS DE LAS PROPIAS CONTRALORÍAS?

PARA DAR UNA SOLUCIÓN A LAS INTERROGANTES PLANTEADAS, -
LLEVAMOS A CABO UNA INVESTIGACIÓN DE CAMPO, EN LA CUAL SELECTI
VAMENTE NOS PRESENTAMOS EN LAS CONTRALORÍAS INTERNAS DE ALGUNAS
SECRETARÍAS DE ESTADO, DE DONDE OBTUVIMOS LA SIGUIENTE INFORMA-
CIÓN:

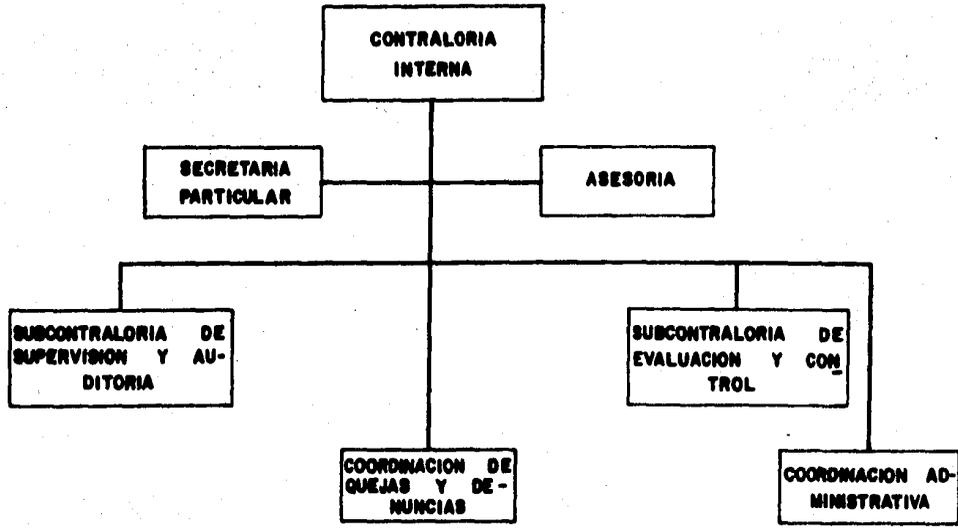
ESTAS CONTRALORÍAS INTERNAS ESTRUCTURALMENTE PRESENTAN -
EN SU NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR A UN CONTRALOR INTERNO, DEL --

CUAL DEPENDEN DOS SUBCONTRALORÍAS DENOMINADAS GENERALMENTE: -
SUBCONTRALORÍA DE SUPERVISIÓN Y AUDITORÍA Y SUBCONTRALORÍA -
DE EVALUACIÓN Y CONTROL. (VER GRÁFICA 5)

LA SUBCONTRALORÍA DE SUPERVISIÓN Y AUDITORÍA, TIENE -
COMO PRINCIPALES FUNCIONES LAS SIGUIENTES:

- INSTRUMENTAR Y ELABORAR LOS PROGRAMAS DE SUPERVISIÓN Y AUDITORÍA APLICABLES A SU SECTOR.
- OBSERVAR LAS NORMAS DE AUDITORÍA Y FISCALIZACIÓN QUE EMITA LA SECRETARÍA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA FEDERACIÓN Y APOYAR A ÉSTA EN LA INSTRUMENTACIÓN DE NORMAS Y LINEAMIENTOS COMPLEMENTARIOS EN MATERIA DE AUDITORÍA.
- EFECTUAR EL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DE SU SECRETARÍA Y ORGANISMOS DEL SECTOR.
- ESTABLECER LOS MEDIOS NECESARIOS DE INFORMACIÓN, CONTROL Y SEGUIMIENTO A LAS RECOMENDACIONES PROPUESTAS-A EFECTO DE ASEGURAR SU CUMPLIMIENTO.
- COORDINARSE CON OTROS FUNCIONARIOS DE SU SECRETARÍA-

ESTRUCTURA ORGANICA DE LA CONTRALORIA INTERNA



(GRAFICA No 5)

Y DE OTRAS SECRETARÍAS, CON LA CONTADURÍA MAYOR DE HACIENDA Y CON LAS ENTIDADES COORDINADAS, PARA EL MEJOR DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES.

- VERIFICAR LA CORRECTA APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RESPECTO AL MANEJO, CUSTODIA O ADMINISTRACIÓN DE FONDOS Y VALORES, BAJO LA RESPONSABILIDAD DIRECTA O INDIRECTA DE LA SECRETARÍA CORRESPONDIENTE.
- FORMULAR LOS DICTÁMENES, OPINIONES E INFORMES DE LAS AUDITORÍAS REALIZADAS.

CON BASE EN LAS FUNCIONES DETALLADAS, ESTA SUBCONTRALORÍA DEBERÁ REALIZAR AUDITORÍAS EXCLUSIVAMENTE DE CARÁCTER FINANCIERO.

POR SU PARTE, LA SUBCONTRALORÍA DE EVALUACIÓN Y CONTROL TIENE ASIGNADAS LAS FUNCIONES QUE DETALLAMOS A CONTINUACIÓN:

- FORMULAR DE ACUERDO CON LOS LINEAMIENTOS ESTABLECIDOS POR EL CONTRALOR INTERNO, LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN, DE PROCEDIMIENTOS Y DE SERVICIOS CORRESPONDIENTES A LA SUBCONTRALORÍA A SU CARGO.

- ELABORAR Y FORMULAR EL SISTEMA INTEGRADO DE CONTROL Y EVALUACIÓN DE LA DEPENDENCIA.
- INSTRUMENTAR Y ORGANIZAR LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA- INTEGRADO DE CONTROL Y EVALUACIÓN EN SU SECRETARÍA, A FIN DE VIGILAR QUE LAS DISPOSICIONES, LAS POLÍTICAS, - LOS LINEAMIENTOS Y LOS PROCEDIMIENTOS SE APLIQUEN DE- ACUERDO CON LAS POLÍTICAS DICTADAS POR EL TITULAR DE- CADA SECRETARÍA Y CON LAS NORMAS Y LOS LINEAMIENTOS - DE LA SECRETARÍA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA FEDE RACIÓN.
- REQUERIR A LAS ÁREAS DE LA SECRETARÍA CORRESPONDIENTE LA EMISIÓN E INSTRUMENTACIÓN DE NORMAS COMPLEMENTA - RIAS DE CONTROL.
- EVALUAR Y CONTROLAR EL MANEJO Y APLICACIÓN DE RECUR - SOS HUMANOS, FINANCIEROS Y MATERIALES.
- EVALUAR LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y ESTADÍSTICA.
- ESTABLECER LOS MEDIOS DE INFORMACIÓN, CONTROL Y SEGUI MIENTO A LAS RECOMENDACIONES PROPUESTAS.

- PROPONER MEDIDAS PARA COADYUVAR AL INCREMENTO DE LA EFICIENCIA Y LA EFICACIA, CON BASE EN LOS RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES ADMINISTRATIVAS.
- APOYAR A LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS DE LA SECRETARÍA A QUE PERTENECE, SIN INVOLUCRARSE EN LA OPERACIÓN, CON EL PROPÓSITO DE QUE ÉSTAS REALICEN SUS FUNCIONES OPORTUNA Y SISTEMÁTICAMENTE.
- FORMULAR LOS INFORMES DE LAS EVALUACIONES REALIZADAS.

ANALIZANDO LAS FUNCIONES ANTES DESCRITAS; SE DEDUCE QUE, EN LA SUBCONTRALORÍA DE EVALUACIÓN Y CONTROL, ES DONDE TIENE SU APLICACIÓN TEÓRICA LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, TAL CONCLUSIÓN ES CON BASE EN QUE DICHA SUBCONTRALORÍA TIENE ENTRE SUS FUNCIONES; ANALIZAR, EVALUAR Y PROPONER SOLUCIONES SOBRE ASPECTOS ADMINISTRATIVOS QUE PERMITAN OBTENER LA MAYOR EFICIENCIA Y EFICACIA DENTRO DE UN ORGANISMO SOCIAL. ESTOS ARGUMENTOS CONCUERDAN CON LOS OBJETIVOS QUE PERSIGUE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA; MISMOS QUE PRESENTAMOS EN EL CAPÍTULO III.

SE ENTIENDE ENTONCES, QUE CON EL TÉRMINO "EVALUACIÓN Y CONTROL" ES COMO LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL IDENTIFICA-

A LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.

**DE ESTA MANERA DAMOS RESPUESTA A LA PRIMERA DE NUESTRAS -
INTERROGANTES PLANTEADAS.**

APLICACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA POR LAS CONTRALORIAS INTERNAS DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL.

CONTINUANDO CON NUESTRA INVESTIGACIÓN Y PRETENDIENDO - DAR UNA SOLUCIÓN A LA SEGUNDA DE LAS INTERROGANTES PLANTEADAS, LLEVAMOS A CABO UNA SERIE DE ENTREVISTAS CON PERSONAL DE LAS - CONTRALORÍAS INTERNAS: DIRECTORES, SUBDIRECTORES, JEFES DE DEPARTAMENTO, TÉCNICOS ESPECIALIZADOS, ETC., COMPLEMENTÁNDOLAS - CON NUESTRA OBSERVACIÓN DIRECTA, FUE ASÍ, COMO OBTUVIMOS INFORMACIÓN REFERENTE AL DESARROLLO DE LAS EVALUACIONES QUE LLEVA A CABO DICHO PERSONAL.

ALCANCE DE LAS REVISIONES.

POR LO QUE RESPECTA AL ALCANCE DE LAS EVALUACIONES POR PARTE DE LA SUBCONTRALORÍA DE EVALUACIÓN Y CONTROL (AUDITORÍAS ADMINISTRATIVAS), ÉSTE COMPRENDE DESDE UNA DIRECCIÓN GENERAL - HASTA UNA ÁREA ESPECÍFICA, REALIZANDO EVALUACIONES PARCIALES E INTEGRALES, INCLUYENDO A ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS, EMPRESAS PARAESTATALES, ETC., QUE SE ENCUENTRAN A CARGO DE LAS DIFERENTES DEPENDENCIAS COMO SON: TURISMO, COMUNICACIÓN, AGRICULTURA, MARINA, DEFENSA, GOBERNACIÓN, ETC.

ES CONVENIENTE MENCIONAR QUE ESTE PERSONAL VARÍA EN CUANTO A LA CANTIDAD, EN FUNCIÓN DE LA MAGNITUD DE LA DEPENDENCIA - CORRESPONDIENTE.

OTRO ASPECTO DE IMPORTANCIA QUE OBSERVAMOS ES QUE EN OCA SIONES LAS CONTRALORÍAS INTERNAS REALIZAN AUDITORÍAS EN ÁREAS - DONDE SE REQUIERE LA COLABORACIÓN DE OTRO TIPO DE PROFESIONALES QUE SIRVAN DE APOYO PARA EFECTUARLAS, ASÍ, POR EJEMPLO, SE PUE DEN SOLICITAR SERVICIOS DE LICENCIADOS EN CIENCIAS DE LA COMUNI CACIÓN, MÉDICOS, ARQUITECTOS, INGENIEROS CIVILES, INGENIEROS - AGRÓNOMOS, ETC.; SU PARTICIPACIÓN TIENE TRASCENDENCIA, DEBIDO A QUE CUENTAN CON LOS CONOCIMIENTOS TÉCNICOS SUFICIENTES EN CADA- UNA DE SUS ÁREAS PARA COMPLEMENTAR Y ENRIQUECÉR LAS OBSERVACIO- NES Y RECOMENDACIONES DE QUIEN EVALÚA. DE ESTA FORMA EL AUDI - TOR, PUEDE RECOMENDAR ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN CON MAYOR OBJE TI VIDAD AL TITULAR DEL ORGANISMO.

CONSIDERAMOS OPORTUNA LA ANTERIOR MEDIDA, YA QUE CON - ESTO LAS CONTRALORÍAS INTERNAS COADYUVAN AL INCREMENTO DE LA - EFICIENCIA Y DE LA EFICACIA, MOTIVO PRINCIPAL POR EL QUE FUERON CREADAS; ADEMÁS DE SER EL OBJETIVO QUE PERSIGUE LA AUDITORÍA - ADMINISTRATIVA.

SIN EMBARGO, DURANTE EL DESARROLLO DE NUESTRA INVESTIGACIÓN, DETECTAMOS CIERTA CONFUSIÓN POR PARTE DE LA SUBCONTRALORÍA DE EVALUACIÓN Y CONTROL Y LA SUBCONTRALORÍA DE SUPERVISIÓN Y AUDITORÍA, EN CUANTO AL ALCANCE DE SUS REVISIONES; YA QUE EN OCASIONES UNA DE ELLAS REALIZA FUNCIONES CÓRRESPONDIENTES A LA OTRA Y VICEVERSA, LLEGANDO A EVALUAR AMBAS EL MISMO ASPECTO, - DENTRO DE UN MISMO ORGANISMO, OCACIONANDO CON ESTO QUE EXISTA-
DUPLICIDAD EN EL TRABAJO DESARROLLADO.

PERSONAL REQUERIDO PARA LLEVAR A CABO LAS EVALUACIONES.

EN LAS CONTRALORÍAS INTERNAS REQUIEREN DE PERSONAL CAPACITADO TÉCNICAMENTE, CON LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA LLEVAR A CABO AUDITORÍAS ADMINISTRATIVAS O EVALUACIONES; POR LO TÁNTO, LOS PROFESIONALES QUE SE ENCARGAN DE PRACTICARLAS SON BÁSICAMENTE LOS LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, LOS CONTADORES PÚBLICOS Y LOS LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN; LOS CUALES GENERALMENTE SE UBICAN EN LA ESTRUCTURA ORGÁNICA CON LOS SIGUIENTES PUESTOS, DEPENDIENTES DE LA SUBCONTRALORÍA DE EVALUACIÓN Y CONTROL:

- DIRECTOR DE AREA
- SUBDIRECTOR DE AREA
- JEFE DE DEPARTAMENTO
- TÉCNICO ESPECIALIZADO

ES FUNDAMENTAL MENCIONAR QUE LA MAYORÍA DEL PERSONAL QUE FUE ENTREVISTADO, TIENE LA PLENA CONCIENCIA DE QUE EL PROFESIONAL IDÓNEO PARA COORDINAR LA EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA DEBE SER EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN, POR LAS CARACTERÍSTICAS QUE

CONFORMAN SU PREPARACIÓN PROFESIONAL, MISMAS QUE FUERON MENCION
NADAS EN EL CAPÍTULO I.

TECNICAS UTILIZADAS Y SU APLICACION.

ENTRE LAS TÉCNICAS EMPLEADAS POR LAS CONTRALORÍAS INTERNAS PARA EFECTUAR SUS EVALUACIONES, SE ENCUENTRAN LAS SIGUIENTES:

- GRÁFICAS DE GANTT
- CUESTIONARIOS
- ENTREVISTAS
- OBSERVACIÓN DIRECTA
- DIAGRAMAS DE FLUJO
- MUESTREO

LA CORRECTA APLICACIÓN QUE SE DÉ A ESTAS TÉCNICAS, DEPENDE EN GRAN PARTE DE LA CAPACIDAD DEL AUDITOR, PUES EN OCASIONES SE HA PRESENTADO DISTORSIÓN EN LA INFORMACIÓN CAPTADA, POR DEFICIENCIAS EN CUANTO A LA INTERPRETACIÓN DE LA MISMA, ASÍ COMO EN EL CRITERIO DE ALGUNOS AUDITORES.

ADEMÁS, AL NO EXISTIR GENERALMENTE DENTRO DE LAS CONTRALORÍAS INTERNAS, GUÍAS O MANUALES ESTABLECIDOS QUE CONTENGAN - LAS TÉCNICAS MÍNIMAS A UTILIZAR, ES FACTIBLE QUE CADA AUDITOR - APLIQUE SÓLO LAS QUE SON DE SU CONOCIMIENTO, ORIGINANDO CON - ESTO, EL RIESGO DE QUE OMITA ALGUNA QUE PUDIERA SER FUNDAMEN - TAL PARA EL BUEN DESARROLLO DE LA EVALUACIÓN.

APLICACION DE LAS TECNICAS:

GRÁFICAS DE GANTT:

CON LA ELABORACIÓN DE LAS GRÁFICAS DE GANTT, LAS CONTRALORÍAS INTERNAS MANTIENEN UN CONTROL EN CUANTO AL TIEMPO ESTIMADO Y REAL QUE SE PRESENTA PARA LLEVAR A CABO LAS EVALUACIONES; ASÍ MISMO, UTILIZAN ESTA TÉCNICA PARA PROGRAMAR LAS ACTIVIDADES A DESARROLLAR POR EL PERSONAL QUE EVALÚA.

QUESTIONARIOS:

REFERENTE A ESTE PUNTO OBSERVAMOS QUE EN GRAN PARTE DE LAS CONTRALORÍAS INTERNAS SE CARECE DE QUESTIONARIOS TIPO, - - PUES LOS UTILIZADOS SON ELABORADOS POR INICIATIVA DEL AUDITOR,

DE ACUERDO CON LAS FUNCIONES O ACTIVIDADES QUE DESARROLLA EL ORGANISMO A EVALUAR.

ENTRE LOS CUESTIONARIOS QUE CON FRECUENCIA SE UTILIZAN, SE ENCUENTRAN LOS SIGUIENTES:

<u>CUESTIONARIO</u>	<u>PERSONA A QUIEN SE APLICA</u>
- DE EVALUACIÓN DE GESTIÓN	- PERSONAL DIRECTIVO
- DE EVALUACIÓN GENERAL	- SUBDIRECTORES O JEFES DE DEPARTAMENTO
- DE ANÁLISIS DE PUESTO	- NIVELES INFERIORES A JEFATURA DE DEPARTAMENTO
- DE ANÁLISIS FUNCIONAL	- NIVEL OPERATIVO
- DE ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTO	- NIVEL OPERATIVO
- DE ANÁLISIS DE FORMAS	- NIVEL OPERATIVO
- ANÁLISIS DE LA CONDUCTA	- NIVEL OPERATIVO.

ENTREVISTAS:

A TRAVÉS DE LAS ENTREVISTAS PERSONALES, LAS CONTRALORÍAS INTERNAS PRETENDEN CREAR UN AMBIENTE ADECUADO ENTRE LA PERSONA ENTREVISTADA Y EL AUDITOR; ES DECIR QUE, CON LA CORRECTA APLICACIÓN DE ESTA TÉCNICA, SE PERSIGUE QUE EL ENTREVISTADO SE RELAJE Y PUEDA EXPONER CON MAYOR OBJETIVIDAD LOS PROBLEMAS O DEFICIENCIAS QUE PREVALEZCAN EN SU ÁREA DE TRABAJO Y DE LA MISMA FORMA, APORTAR LA MAYOR INFORMACIÓN POSIBLE.

OBSERVACIÓN DIRECTA:

ESTA TÉCNICA SE LLEVA A CABO DURANTE LA ESTANCIA DEL PERSONAL DE LAS CONTRALORÍAS INTERNAS DENTRO DEL ÁREA SUJETA A REVISIÓN Y CONSISTE EN OBSERVAR LA FORMA COMO SE DESARROLLAN FÍSICAMENTE LAS OPERACIONES O SITUACIONES, CON EL OBJETO DE EMITIR LAS APRECIACIONES PERTINENTES, REFERENTE A ASPECTOS COMO POR EJEMPLO:

- EL CONTROL DE ASISTENCIA DE PERSONAL, VERIFICANDO:
 - . SI SE LLEVA A CABO A TRAVÉS DE UN RELOJ CHECADOR
 - . SI LOS EMPLEADOS CHECAN PERSONALMENTE SU TARJETA
 - . SI CUMPLEN CON EL HORARIO DE ASISTENCIA

- EXISTENCIA DE UN ADECUADO AMBIENTE DE TRABAJO ENTRE EL PERSONAL DEL ORGANISMO SUJETO A EVALUACIÓN.
- EL ESTADO FÍSICO QUE GUARDAN EL MOBILIARIO Y EL EQUIPO DE OFICINA, SU ADECUADA DISTRIBUCIÓN, ETC.

MUESTREO:

DEBIDO AL GRAN NÚMERO DE ORGANISMOS QUE SE ENCUENTRAN SUJETOS A EVALUACIÓN Y A LA PREMURA DE TIEMPO PARA REALIZAR ESTA ACTIVIDAD, LAS CONTRALORÍAS INTERNAS UTILIZAN LA TÉCNICA DEL MUESTREO COMO ELEMENTO IMPORTANTE PARA FORMARSE UN JUICIO GENERAL DE LA SITUACIÓN DEL ORGANISMO EVALUADO.

METODOLOGIA UTILIZADA POR LAS CONTRALORIAS INTERNAS

PLANEACIÓN:

LA INFORMACIÓN QUE ES CAPTADA A TRAVÉS DE LOS CUESTIONARIOS, LOS ORGANIGRAMAS, LOS MANUALES, LAS ENTREVISTAS PERSONALES, LAS OBSERVACIONES FÍSICAS Y DEMÁS DOCUMENTACIÓN QUE ES PROPORCIONADA POR EL ÁREA SUJETA A EVALUACIÓN, ES CONCENTRADA EN CÉDULAS DE TRABAJO (ANALÍTICA, SUMARIA, RESUMEN).

EXAMEN Y EVALUACIÓN:

POSTERIORMENTE, A TRAVÉS DE ESTA INFORMACIÓN, SE ANALIZA SI SE ESTÁ REALIZANDO LO INDICADO EN CUANTO A:

- OBJETIVOS
- POLÍTICAS
- ORGANIZACIÓN
- PLANES Y PROGRAMAS
- SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS
- APROVECHAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS
- UTILIZACIÓN Y RACIONALIZACIÓN DE RECURSOS MATERIALES, FINANCIEROS Y TÉCNICOS
- INFORMACIÓN Y CONTROL

DESPUÉS DE ANALIZAR Y EVALUAR LA INFORMACIÓN, SE OBTIE-

NEN LAS OBSERVACIONES O DEFICIENCIAS QUE ENTORPECEN O DESVÍAN-
EL BUEN FUNCIONAMIENTO DEL ORGANISMO EVALUADO.

UNA VEZ QUE SE TIENEN LA OBSERVACIONES DETECTADAS DURAN
TE LA EVALUACIÓN, SE ORDENAN JERÁRQUICAMENTE; ES DECIR, DE -
ACUERDO CON EL GRADO DE IMPORTANCIA QUE REPRESENTAN, Y SE CON-
CENTRAN EN CÉDULAS DENOMINADAS "MATRIZ DE PROBLEMAS", SEÑALAN-
DO PROBLEMA, CAUSA Y EFECTO DE CADA OBSERVACIÓN.

REALIZADA DICHA CONCENTRACIÓN, SE PROCEDE A PROPONER -
LAS ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN MÁS CONVENIENTES PARA EL ORGANIS-
MO EVALUADO; LAS CUALES SON AMPLIAMENTE DISCUTIDAS POR LOS -
AUDITORES Y SUS JEFES INMEDIATOS, CON EL OBJETO DE CONSIDERAR-
CON ESPECIAL ATENCIÓN AQUELLAS QUE PUEDAN TENER MAYOR REPERCU-
SIÓN.

INFORME O PRESENTACIÓN:

HABIENDO INTEGRADO LAS OBSERVACIONES Y LAS RECOMENDACIO
NES, SE PRESENTAN ANTE LOS FUNCIONARIOS CORRESPONDIENTES LOS -
RESULTADOS OBTENIDOS.

ESTA PRESENTACIÓN SE REALIZA MEDIANTE UN INFORME ESCRITO, EL CUAL CONTIENE NORMALMENTE LOS SIGUIENTES ELEMENTOS:

- INTRODUCCIÓN
- MARCO NORMATIVO
- OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN
- ALCANCE
- METODOLOGÍA
- OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES
- CONCLUSIONES
- ANEXOS

LOS INFORMES PUEDEN SER PRELIMINARES O GENERALES, EN FUNCIÓN DEL ALCANCE DE LA REVISIÓN, DE LA MAGNITUD DE LAS OPERACIONES O DE LA CANTIDAD DE DEFICIENCIAS QUE PUEDA TENER EL ORGANISMO SUJETO A EVALUACIÓN.

YA ELABORADO EL INFORME, SE PROCEDE A REALIZAR LA SIGUIENTE DISTRIBUCIÓN:

- COPIA PARA EL FUNCIONARIO DE LA DEPENDENCIA EVALUADA.
- COPIA PARA LA SECRETARÍA DE LA CONTRALORÍA GENERAL - DE LA FEDERACIÓN.
- COPIA PARA EL CONTRALOR INTERNO DE LA SECRETARÍA - CORRESPONDIENTE, QUIEN A SU VEZ CONSERVA EL ORIGINAL.
- COPIA PARA EL SUBCONTRALOR DE EVALUACIÓN Y CONTROL.
- COPIA PARA EL DIRECTOR DEL ÁREA CORRESPONDIENTE DE LA CONTRALORÍA INTERNA, QUIEN ES RESPONSABLE DE LA EVALUACIÓN REALIZADA.

CABE MENCIONAR, QUE CUANDO ES NECESARIO, SE DISTRIBUYEN COPIAS ADICIONALES A DETERMINADAS DEPENDENCIAS QUE TENGAN ESTRECHA RELACIÓN CON EL ORGANISMO EVALUADO, PARA SU CONOCIMIENTO.

CONTROL O SEGUIMIENTO:

PARA LLEVAR A CABO UN SEGUIMIENTO, SE PLANEA DE LA SIGUIENTE MANERA:

EL TITULAR DE LA SUBCONTRALORÍA DE EVALUACIÓN Y CONTROL EN COORDINACIÓN CON SU DIRECTOR DE ÁREA CORRESPONDIENTE, SELECCIONAN LAS OBSERVACIONES QUE CONSIDERAN DE MAYOR RELEVANCIA DEL ÚLTIMO INFORME EMITIDO DEL ORGANISMO, ÁREA O ÁREAS EVALUADOS, A EFECTO DE DAR SEGUIMIENTO A LAS RECOMENDACIONES PROPUESTAS. LA SELECCIÓN DE OBSERVACIONES ES ENVIADA A LA SECRETARÍA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA FEDERACIÓN, CON EL OBJETO DE QUE ÉSTA DECIDA CUÁLES QUEDAN FINALMENTE SUJETAS A DICHO SEGUIMIENTO. UNA VEZ QUE ÉSTO SUCEDE, SE PROCEDE A EFECTUARLO.

CABE MENCIONAR QUE EL NÚMERO DE OBSERVACIONES INCLUIDAS EN EL INFORME PUEDE SER DISMINUIDO CONSIDERABLEMENTE, DURANTE EL TRAYECTO QUE SIGUE HASTA LLEGAR A LA SECRETARÍA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA FEDERACIÓN, Y ANTES DE QUE ÉSTA DETERMINE CUÁLES QUEDARÁN SUJETAS A DICHO SEGUIMIENTO.

ESTA DISMINUCIÓN SE DEBE A QUE, EN LA MAYORÍA DE LAS VECES, DICHAS OBSERVACIONES NO SE PRESENTAN REDACTADAS ADECUA-

DAMENTE Y POR LO TANTO, NO LLEGA A EXPRESARSE LA IMPORTANCIA QUE PUDIERAN TENER Y ES POR ESTO QUE SON EXCLUÍDAS DE LAS QUE SE - - CONSIDERAN RELEVANTES.

POR OTRA PARTE, CUANDO UN SEGUIMIENTO SE LIMITA EXCLUSI - VAMENTE A LAS RECOMENDACIONES PROPUESTAS, EL AUDITOR NO PUEDE - REFLEJAR EN SUS RESULTADOS LAS DEFICIENCIAS, LAS ANOMALÍAS Y - LAS VIOLACIONES QUE EVENTUALMENTE PUDIERA DETECTAR; LO CUAL - - TRAE COMO CONSECUENCIA QUE ÉSTAS NO SE EVITEN CON OPORTUNIDAD, - Y NO SE CUMPLA POR LO TANTO, CON LOS LINEAMIENTOS EMITIDOS POR - LA SECRETARÍA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA FEDERACIÓN.

UNA VEZ CULMINADO EL SEGUIMIENTO SE PROCEDE A PROGRAMAR - LA SIGUIENTE REVISIÓN.

ES IMPORTANTE SEÑALAR QUE EL EQUIPO DE TRABAJO QUE INI - CIA LA PRIMERA REVISIÓN, GENERALMENTE NO ES EL MISMO QUE ELABO - RA EL SEGUIMIENTO E INCLUSO, EL EQUIPO DE TRABAJO QUE REALIZA - LA SEGUNDA REVISIÓN PUEDE SER DIFERENTE A LOS ANTERIORES.

ESTA ROTACIÓN SE LLEVA A CABO CON EL FIN DE EVITAR UNA - IMAGEN DESFAVORABLE DE LOS AUDITORES; SIN EMBARGO, DICHA ROTA - CIÓN QUEDA SUJETA A LA LABOR DE RELACIONES PÚBLICAS QUE ESTA - -

BLEZCA EL AUDITOR CON EL PERSONAL DE LA DEPENDENCIA DONDE REALIZÓ SU EVALUACIÓN; EN OCASIONES, ESTAS RELACIONES PUEDEN SER TAN FAVORABLES, QUE SE LLEGA A SOLICITAR ASESORÍA TÉCNICA A LOS AUDITORES SOBRE LAS MISMAS SUGERENCIAS QUE PROPUSIERON, O BIEN RELACIONADAS CON OTROS ASPECTOS DEL PROPIO ORGANISMO.

CON EL OBJETO DE DAR RESPUESTA A LA SEGUNDA DE NUESTRAS INTERROGANTES, COMPARAMOS LA INFORMACIÓN OBTENIDA A TRAVÉS DE NUESTRA INVESTIGACIÓN CON EL MARCO TEÓRICO DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, DE LO QUE CONCLUÍMOS QUE LA APLICACIÓN QUE HACEN DE ÉSTA LAS CONTRALORÍAS INTERNAS ES FAVORABLE, AUNQUE NO CON LA PRECISIÓN QUE EXIGE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA.

RESULTADOS QUE ALCANZAN LAS CONTRALORÍAS INTERNAS EN RELACION -
CON SUS OBJETIVOS Y LA APLICACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

UNA VEZ QUE HEMOS PRESENTADO UN PANORAMA GENERAL EN CUAN--
TO AL FUNCIONAMIENTO DE LAS CONTRALORÍAS INTERNAS, A CONTINUACIÓN
DETALLAMOS LAS CONSIDERACIONES MAS COMUNES QUE ÉSTAS OBTIENEN, -
COMO RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DE CIERTOS ASPECTOS ADMINISTRATI-
VOS; Y LAS CUALES REFLEJAN EL GRADO DE EFICIENCIA EN LA APLICA -
CIÓN DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA. EN ESTA SECCIÓN SE PRETENDE
DAR RESPUESTA A LA TERCERA Y ÚLTIMA DE NUESTRAS INTERROGANTES.

LAS CONSIDERACIONES MENCIONADAS, ESTÁN ENFOCADAS A LOS SI-
GUIENTES ASPECTOS ADMINISTRATIVOS:

OBJETIVOS:

ES MUY FRECUENTE QUE EN LOS ORGANISMOS SUJETOS A EVALUA -
CIÓN, LOS OBJETIVOS NO SE ENCUENTREN POR ESCRITO, NI SEAN DEL CO-
NOCIMIENTO DE GRAN PARTE DEL PERSONAL QUE EN ELLOS LABORA; ESTAS-
IRREGULARIDADES SON DETECTADAS EN EL MOMENTO EN QUE LAS CONTRALO-
RÍAS INTERNAS LES SOLICITAN LA DOCUMENTACIÓN CORRESPONDIENTE A -
LOS OBJETIVOS O BIEN, A TRAVÉS DE LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN-
MEDIANTE ENTREVISTAS. DE ÉSTAS SE PUEDE OBTENER UNA PANORÁMICA -

DEL CONOCIMIENTO DE DICHS OBJETIVOS POR PARTE DEL PERSONAL QUE INTEGRA EL ÁREA SUJETA A ESTUDIO. SE PUEDE EVALUAR TAMBIÉN EL GRADO DE AVANCE DE LOS OBJETIVOS O VERIFICAR SI ÉSTOS SE ENCUENTRAN RELACIONADOS CON LOS LINEAMIENTOS A LOS QUE ESTÁ SUJETO EL ORGANISMO EVALUADO.

COMO CONSECUENCIA DE LO ANTERIOR, LA CONSIDERACIÓN MAS COMÚN POR PARTE DE LAS CONTRALORÍAS INTERNAS ES QUE TANTO LOS OBJETIVOS GENERALES COMO LOS ESPECÍFICOS DEBEN PRESENTARSE POR- ESCRITO EN MANUALES Y PLANES DE TRABAJO, RESPECTIVAMENTE.

PLANES Y METAS:

A TRAVÉS DE LAS REVISIONES QUE HAN REALIZADO LAS CONTRALORÍAS INTERNAS, SE HA DETECTADO QUE EN LA MAYORÍA DE LOS ORGANISMOS NO SE CUENTA CON PLANES DE TRABAJO DEBIDAMENTE CALENDARIZADOS, EN LOS QUE MUESTREN LAS METAS QUE DEBAN ALCANZARSE. DE ESTO SE TIENE CONOCIMIENTO EN EL MOMENTO EN QUE EL AUDITOR SOLICITA AL PERSONAL CORRESPONDIENTE, LOS PROGRAMAS DE TRABAJO A DESARROLLAR DENTRO DE SU ÁREA, O A TRAVÉS DE CUESTIONARIOS Y ENTREVISTAS QUE EL MISMO AUDITOR APLICA Y REALIZA. DETECTADO ESTO, SE CONSIDERA NECESARIA LA ELABORACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y DE LAS METAS ESPECÍFICAS, LOS CUALES QUEDAN CONTEMPLADOS DENTRO

DE PROGRAMAS DE TRABAJO POR DIRECCIÓN, UNIDAD, DEPARTAMENTO, -- ETC., QUE DEFINAN TANTO LAS ACTIVIDADES A REALIZAR COMO EL TIEMPO CONSIDERADO PARA LLEVARLAS A CABO.

ESTRUCTURA ORGÁNICA:

DENTRO DEL SECTOR PÚBLICO EXISTE UNA COORDINACIÓN GENERAL DE MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL (C.G.M.A.P.F.), DEPENDIENTE DE LA SECRETARÍA DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO, LA CUAL TIENE ENTRE OTRAS FUNCIONES, LA DE APROBAR LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE CADA ORGANISMO DE DICHO SECTOR. CONBASE EN LO ANTERIOR, LAS REVISIONES EFECTUADAS POR LAS CONTRALORÍAS INTERNAS EN CUANTO A ESTE ASPECTO, CONSISTEN EN LLEVAR A CABO UNA COMPARACIÓN ENTRE LA ESTRUCTURA APROBADA Y LA QUE REALMENTE SE ENCUENTRA EN OPERACIÓN; DETECTANDO ASÍ EN LA MAYORÍA DE LOS ORGANISMOS, QUE NO SE OPERA CON BASE EN LOS ORGANIGRAMAS QUE DICHA COORDINACIÓN GENERAL CONSIDERA ADECUADOS PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE CADA DIRECCIÓN, DEPARTAMENTO, ETC., CORRESPONDIENTE. ES IMPORTANTE SEÑALAR QUE LA ESTRUCTURA APROBADA POR LA C.G.M.A.P.F., NO SIEMPRE ES LA IDÓNEA PARA EL ADECUADO FUNCIONAMIENTO DE LAS ÁREAS DE CADA DEPENDENCIA, PUES EXISTEN CASOS, EN LOS QUE NO SE JUSTIFICA LA APROBACIÓN DE ALGUNOS PUESTOS.

ASÍ, LAS CONTRALORÍAS INTERNAS CONSIDERAN PERTINENTE ESTABLECER UNA ADECUADA COMUNICACIÓN ENTRE LA C.G.M.A.P.F. Y LA DEPENDENCIA CORRESPONDIENTE EN CUANTO AL REQUERIMIENTO Y APROBACIÓN DE PUESTOS, CON EL FIN DE QUE SE AUTORICEN LOS ORGANIGRAMAS QUE GARANTICEN ESTRUCTURALMENTE UN ADECUADO DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE CADA ORGANISMO; ASÍ COMO, HACERLAS DEL CONOCIMIENTO DE TODO EL PERSONAL QUE FORMARÁ PARTE DE DICHA ESTRUCTURA.

OTRA FALLA ADMINISTRATIVA QUE LAS CONTRALORÍAS INTERNAS DETECTAN AL MOMENTO DE SOLICITAR MANUALES DE ORGANIZACIÓN, AL APLICAR CUESTIONARIOS O DURANTE ENTREVISTAS QUE SE RELACIONEN CON ESTOS ASPECTOS, ES QUE GRAN PARTE DEL PERSONAL SUJETO A EVALUACIÓN, DESCONOCE DICHS MANUALES LOS CUALES GENERALMENTE EXISTEN, PERO NO SON DIFUNDIDOS ADECUADAMENTE; ASÍ, DENTRO DE LAS RECOMENDACIONES MÁS IMPORTANTES, ESTAS CONTRALORÍAS SUGIEREN SEAN DADOS A CONOCER A TODO EL PERSONAL, PUES CONSIDERAN QUE CADA EMPLEADO DEBE TENER CONOCIMIENTO PRECISO DE LAS FUNCIONES A SU CARGO, COMO DE LAS DE SU ÁREA, DEPARTAMENTO, DIRECCIÓN, -- ETC.; ES DECIR, TANTO DE LAS FUNCIONES PARTICULARES COMO DE LAS GENERALES.

UN PROBLEMA MÁS AL QUE SE ENFRENTAN COMÚNMENTE LAS COM -

TRALORÍAS INTERNAS AL EFECTUAR SUS EVALUACIONES, ES EL INCUMPLIMIENTO DE LAS FUNCIONES ASIGNADAS DENTRO DE LA ESTRUCTURA DE CADA ORGANISMO, YA QUE UNA CANTIDAD CONSIDERABLE DE PERSONAL, DENTRO DEL SECTOR PÚBLICO, REALMENTE DESEMPEÑA FUNCIONES QUE NO ESTÁN ACORDES CON LAS ASIGNADAS EN DICHA ESTRUCTURA. LO ANTERIOR SE DETERMINA AL LLEVAR A CABO UN ANÁLISIS COMPARATIVO DE FUNCIONES, ENTRE LA PLANTILLA DE PERSONAL Y LA FUNCIÓN REAL DE CADA UNO DE LOS EMPLEADOS DEL ÁREA SUJETA A ESTUDIO. DE ESTA MANERA, RECOMIENDA A LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS DE CADA DEPENDENCIA REALIZAR ANÁLISIS DE FUNCIONES DE PERSONAL, CON EL OBJETO DE ADECUARLAS A LAS QUE SE INDIQUEN EN LOS MANUALES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS CORRESPONDIENTES.

POLÍTICAS:

SE HAN PRESENTADO CASOS EN LOS CUALES, ALGUNOS DE LOS ORGANISMOS EVALUADOS POR LAS CONTRALORÍAS INTERNAS, NO CUENTAN CON UN DOCUMENTO CENTRALIZADOR O MANUAL DE ORGANIZACIÓN EN EL CUAL SE CONTEMPLAN LAS POLÍTICAS QUE SE DEBAN OBSERVAR, PARA LA EJECUCIÓN Y CONSECUCCIÓN DE LAS METAS Y OBJETIVOS. TAMBIÉN LLEGAN A PRESENTARSE POLÍTICAS ESTABLECIDAS DE MANERA VERBAL, LAS CUALES OPERAN CON BASE EN VALORES ENTENDIDOS, RELACIONADOS CON LA EFICIENCIA DEL TRABAJO. POR ESTA RAZÓN, NO SE ASEGURA QUE LAS

POLÍTICAS SEAN OBSERVADAS CONTINUAMENTE, NI QUE SU INTERPRETACIÓN SEA CONSTANTE, EXISTIENDO DESCONOCIMIENTO DE ÉSTAS POR PARTE DEL PERSONAL DEL ÁREA SUJETA A EVALUACIÓN.

LAS CONTRALORÍAS INTERNAS DETECTAN ESAS DEFICIENCIAS, AL MOMENTO EN QUE SOLICITAN DOCUMENTACIÓN AUTORIZADA QUE CONTENGA LAS POLÍTICAS (GENERALES Y/O DEPARTAMENTALES); TAMBIÉN ENTREVISTAN SELECTIVAMENTE AL PERSONAL QUE INTEGRA EL ORGANISMO EVALUADO, PARA SABER SI ÉSTOS TIENEN CONOCIMIENTO DE DICHAS POLÍTICAS.

DE LA MISMA FORMA SE EVALÚAN LAS POLÍTICAS EXISTENTES Y QUE SE LLEVAN A CABO, PARA DETERMINAR SI SON FUNCIONALES O INOPERANTES.

UNA VEZ REALIZADO EL ANÁLISIS AL RESPECTO, SE FORMULAN UNA SERIE DE CONSIDERACIONES, ENTRE LAS QUE SOBRESALEN, LA FORMULACIÓN DE LAS POLÍTICAS, TANTO GENERALES COMO DE CADA DIRECCIÓN, UNIDAD O DEPARTAMENTO, LAS CUALES QUEDAN CONTEMPLADAS POR ESCRITO DENTRO DE MANUALES AUTORIZADOS, CON EL OBJETO DE QUE ÉSTAS SIRVAN DE GUÍA Y AUXILIO AL PERSONAL EN EL DESEMPEÑO DE SUS ACTIVIDADES, EVITANDO QUE SEAN MODIFICADAS EN CUALQUIER MOMENTO Y SE PUEDAN ADOPTAR NUEVAS POLÍTICAS SIN LA EVALUACIÓN.

Y LA AUTORIZACIÓN PREVIAS, QUE SEAN IMPUESTAS POR COMODIDAD O POR AHORRARSE TRABAJO.

PROCEDIMIENTOS:

NORMALMENTE DENTRO DE LOS ORGANISMOS EVALUADOS POR LAS CONTRALORÍAS INTERNAS, AL MOMENTO EN QUE SE LES SOLICITAN SUS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS; ASÍ COMO, LOS DIAGRAMAS O LOS FLUJOS CORRESPONDIENTES; O BIEN, CUANDO SE RECABA INFORMACIÓN -- PARA ANALIZAR Y EVALUAR LAS ETAPAS Y LA SECUENCIA DE DICHS -- PROCEDIMIENTOS, DETECTAN QUE ÉSTOS NO EXISTEN DE MANERA DEFINIDA, NI POR ESCRITO, PARA EL DESARROLLO DE LAS OPERACIONES O LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS.

SE LLEGA A PRESENTAR LA EXISTENCIA DE PROCEDIMIENTOS -- QUE MUCHAS VECES NO SON LOS ADECUADOS NI FUNCIONALES QUE DE -- BIERAN SER.

ALGUNA DE LAS CAUSAS QUE SE HAN OBSERVADO ES QUE DICHS PROCEDIMIENTOS SE MANEJAN DE ACUERDO CON LAS CONDICIONES QUE -- LE CONVIENEN A LA ENTIDAD U ORGANISMO DESLIGÁNDOSE EN GRAN PAR -- TE DE LOS LINEAMIENTOS POR LOS QUE DEBEN REGIRSE.

ES POR ESTA RAZÓN, QUE LAS CONTRALORÍAS INTERNAS NORMALMENTE RECOMIENDAN, SE ELABORE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS; EN EL CUAL MEDIANTE DIAGRAMAS DE FLUJO, SE PRESENTE LA SUCESIÓN CRONOLÓGICA Y SECUENCIAL DE LAS OPERACIONES, ADEMÁS DEL MÉTODO DE EJECUCIÓN DE CADA UNA DE LAS PRINCIPALES FUNCIONES QUE SE REALIZAN Y QUE PARA LOS CASOS QUE RESULTE NECESARIO, SE ESTABLEZCA UNA COORDINACIÓN SISTEMÁTICA CON LAS DIFERENTES ÁREAS DEL ORGANISMO, EN LAS QUE EXISTA RELACIÓN EN EL DESARROLLO DE LAS FUNCIONES.

SUGIEREN TAMBIÉN, QUE EL MANUAL SEA REVISADO POR EL ÁREA DE PROGRAMACIÓN, ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS CORRESPONDIENTE EN CADA SECRETARÍA TOMANDO COMO BASE LAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS EMITIDOS POR LA SECRETARÍA DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO, CON EL FIN DE QUE LOS PROCEDIMIENTOS QUE SE DETERMINEN, SEAN LOS MÁS ADECUADOS Y FUNCIONALES.

RECURSOS HUMANOS:

DEBIDO A QUE DENTRO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL EXISTE DEMASIADO PERSONAL CUYA SITUACIÓN LABORAL ES IRREGULAR EN CUANTO A LA EXISTENCIA DE UN CONTRATO DE TRABAJO Y CONSECUENTEMENTE EN LA ASIGNACIÓN DE SU PLAZA PRESUPUESTAL, SE ORIGINA -

6

UN RETRASO EXCESIVO EN EL PAGO DE SUS PERCEPCIONES. LO ANTERIOR ES DETECTADO A TRAVÉS DE LA SOLICITUD DE LOS EXPEDIENTES DE LOS EMPLEADOS DEL ÁREA A REVISAR; ASÍ COMO POR MEDIO DE COMENTARIOS REALIZADOS POR DICHO PERSONAL A LOS AUDITORES DE LAS CONTRALORÍAS INTERNAS, LAS CUALES PROPONEN, SE AGILICEN TODOS LOS TRÁMITES RELACIONADOS CON LA AUTORIZACIÓN DE LAS PLAZAS CORRESPONDIENTES; ASÍ COMO, PROCEDER A UNA RETABULACIÓN DE SUELDOS DEL PERSONAL.

OTRO DE LOS PROBLEMAS QUE DETECTAN LAS CONTRALORÍAS INTERNAS Y QUE TIENE GRAN IMPORTANCIA EN CUANTO AL ASPECTO DE RECURSOS HUMANOS, ES LA FALTA DE CONTROL DE ASISTENCIA DEL PERSONAL QUE SE EVALÚA, EXISTIENDO EN LA MAYORÍA DE LOS ORGANISMOS, REGISTROS INOPERANTES E INEFICACES (LIBRETAS DE ASISTENCIA, OBSERVACIÓN DIRECTA, ETC.) PARA DICHO CONTROL. ESTO LO IDENTIFICAN EN CUANTO ES REQUERIDA LA FORMA EN QUE SE CONTROLA LA PUNTUALIDAD Y LA ASISTENCIA DEL PERSONAL DEL ÁREA QUE SE EVALÚA, ADEMÁS DE LA OBSERVACIÓN QUE DIRECTAMENTE REALIZA EL AUDITOR. DE ESTE MODO, LAS CONTRALORÍAS INTERNAS PROPONEN EN TODOS LOS CASOS LA ASIGNACIÓN DE UN RELOJ CHECADOR PARA EL PERSONAL QUE OCUPE PUESTOS INFERIORES AL DE JEFE DE DEPARTAMENTO, CON LA PRINCIPAL FINALIDAD DE INCREMENTAR EL

SENTIDO DE RESPONSABILIDAD DE LOS EMPLEADOS Y CON ESTO, LA PRODUCTIVIDAD EN EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES.

LAS CONTRALORÍAS INTERNAS MEDIANTE LOS ANÁLISIS DE RECURSOS HUMANOS DE CADA ÁREA QUE EVALÚA Y LOS CUALES GENERALMENTE - ESTÁN ORIENTADOS A DETECTAR PERSONAL QUE SE ENCUENTRA OCIOSO Y - ÉSTE A SU VEZ TRAE CONSIGO UN DESPERDICIO DE ESTOS RECURSOS, - SUGIEREN REGULARMENTE SE AGILICEN AJUSTES DE PERSONAL Y EL EXCE DENTE SE UBIQUE EN OTRAS ÁREAS DEL MISMO ORGANISMO, O BIEN, SE- PONGA A DISPOSICIÓN DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS DE LA SECRETARÍA CORRESPONDIENTE, A EFECTOS DE UNA POSIBLE REU- BICACIÓN EN OTRAS ÁREAS.

MEDIANTE EL ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LA PLANTILLA DE - PERSONAL PROPORCIONADA POR EL ÁREA A EVALUAR Y EL TABULADOR AU- TORIZADO CORRESPONDIENTE A DICHA ÁREA, EN MUCHAS OCASIONES LAS- CONTRALORÍAS INTERNAS DETECTAN DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS ENTRE LA CATEGORÍA Y EL NOMBRE DE LA PLAZA OCUPADA POR CADA EMPLEADO, ASÍ COMO EN EL SUELDO CORRESPONDIENTE; ESTO DIFICULTA TANTO LA- UBICACIÓN REAL DEL PERSONAL COMO UNA ADECUADA ELABORACIÓN DE - INVENTARIOS DE RECURSOS HUMANOS DENTRO DE CADA ORGANISMO SUJETO A REVISIÓN, PARA LO CUAL CONSIDERAN NECESARIO LLEVAR A CABO UN-

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DEL PERSONAL QUE INTEGRA DICHA PLANTILLA, ESTABLECIENDO UNA CONGRUENCIA ENTRE LA PLAZA ASIGNADA Y EL PUESTO REAL DESEMPEÑADO.

LAS CONTRALORÍAS INTERNAS TIENEN CONOCIMIENTO A TRAVÉS - DE LAS DISPOSICIONES DE RACIONALIDAD, AUSTERIDAD Y DISCIPLINA - PRESUPUESTALES, EMITIDAS POR LA SECRETARÍA DE PROGRAMACIÓN Y - PRESUPUESTO, DE NO CONTRATAR PERSONAL POR CONCEPTO DE HONORA - RIOS, SALVO AUTORIZACIÓN DE LA OFICIALÍA MAYOR DE CADA DEPENDEN - CIA; SIN EMBARGO, DENTRO DEL SECTOR CENTRAL DE LA ADMINISTRA - CIÓN PÚBLICA, ESTAS CONTRATACIONES SE EFECTÚAN EN MUCHAS OCASIO - NES SIN DICHA AUTORIZACIÓN; ESTO LO COMPRUEBAN AL MOMENTO DE RE - VISAR LA PLANTILLA DE PERSONAL DE CADA ÁREA; ADEMÁS DE LA REVI - SIÓN DE LAS LISTAS DE CHEQUES, EN LAS CUALES NO APARECE DICHO - PERSONAL. AL PRESENTARSE ESTE TIPO DE ANOMALÍAS, LAS CONTRALO - RÍAS INTERNAS RECOMIENDAN QUE LA AUTORIDAD COMPETENTE EN MATE - RIA DE RECURSOS HUMANOS DE CADA DEPENDENCIA, TOMÉ LAS MEDIDAS - NECESARIAS PARA EFECTOS DE EVITAR LA RECURRENCIA DE ESTAS IRRE - GULARIDADES.

DENTRO DE ESTE ASPECTO DE RECURSOS HUMANOS, ES IMPORTAN - TE SEÑALAR TAMBIÉN, QUE LAS CONTRALORÍAS INTERNAS LLEVAN A CA - BO REVISIONES A LOS EXPEDIENTES DEL PERSONAL QUE EVALÚAN, LOS -

CUALES EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS, NO SE ENCUENTRAN COMPLETOS - NI ACTUALIZADOS EN CUANTO A LA DOCUMENTACIÓN QUE SIRVA PARA GARANTIZAR QUE CADA EMPLEADO CUENTA CON LA EXPERIENCIA, CONOCIMIENTOS, PREPARACIÓN, ETC., SUFICIENTES PARA LLEVAR A CABO LAS FUNCIONES DE CADA UNO DE LOS PUESTOS. DE LO ANTERIOR SE HACE NECESARIO RECOMENDAR EL ACTUALIZAR LOS EXPEDIENTES DE CADA ÁREA, LOS CUALES PERMITAN CONOCER EL DESARROLLO PROFESIONAL, GRADO DE ESTUDIOS, ETC., QUE JUSTIFIQUEN LAS CONTRATACIONES Y ASCENSOS CORRESPONDIENTES. ESTO TRAERÁ COMO CONSECUENCIA UN INCREMENTO EN LA EFICIENCIA EN CUANTO A CONTRATACIONES DE PERSONAL Y A SUVEZ SE AUMENTARÁ LA PRODUCTIVIDAD DENTRO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL; PUES DE ESTA MANERA SE GARANTIZARÁ QUE CADA PUESTO SERÁ OCUPADO POR LA PERSONA IDÓNEA.

RECURSOS MATERIALES:

LAS CONTRALORÍAS INTERNAS, AL EVALUAR LO REFERENTE A LOS RECURSOS MATERIALES, UTILIZAN VARIADAS TÉCNICAS, ENTRE LAS QUE SE ENCUENTRAN, LA DE OBSERVACIÓN DIRECTA; ENTREVISTAS SELECTIVAS CON EL PERSONAL; REALIZACIÓN DE INVENTARIOS; ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE CONTROLES; SUPERVISIÓN DE ALMACENES, DE MOBILIARIO Y DE EQUIPO DE TRANSPORTE, ETC.

AL APLICARSE TALES TÉCNICAS, LAS OBSERVACIONES MÁS SOBRESALIENTES SON:

- GRAN PARTE DE LOS RECURSOS MATERIALES NO SE ENCUENTRAN EN BUENAS CONDICIONES DE USO, NI EN BUEN ESTADO.
- NO SE CUENTA CON UN ADECUADO CONTROL DE LOS RECURSOS MATERIALES, POR LA FALTA DE INVENTARIOS.
- NO EXISTE EL MOBILIARIO Y EL EQUIPO ADECUADOS PARA EL DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES.
- LAS INSTALACIONES DONDE SE LOCALIZAN LOS ALMACENES O BODEGAS NO SIEMPRE LLEGAN A SER LAS IDÓNEAS; ESTO ES, DEBIDO A LA CARENCIA DE MANTENIMIENTO, SISTEMAS DE CONTROL, ILUMINACIÓN, VENTILACIÓN Y LIMPIEZA.
- ALGUNOS RECURSOS MATERIALES NO SON UTILIZADOS EN FORMA CORRECTA.
- EXISTE EQUIPO DE TRANSPORTE QUE NO ES ASIGNADO DEBIDAMENTE, SINO EN FORMA PERSONAL; ES DECIR, A CONVENIENCIA DE LOS FUNCIONARIOS DE CADA DEPENDENCIA.

- LAS INSTALACIONES DE LAS ÁREAS DE TRABAJO, EN MUCHAS -
OCASIONES SON INSUFICIENTES.

ES IMPORTANTE SEÑALAR QUE ASÍ COMO SE PRESENTAN ESTAS -
DEFICIENCIAS, TAMBIÉN EN ALGUNOS CASOS LOS ORGANISMOS EVALUA -
DOS CUENTAN CON CONTROLES MUY ACEPTABLES, ESTO COMO CONSECUEN -
CIA DE TENER ADECUADAS INSTALACIONES Y EL PERSONAL DEBIDAMENTE
CAPACITADO.

DENTRO DE LAS ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN MÁS COMUNES POR -
PARTE DE LAS CONTRALORÍAS INTERNAS SE ENCUENTRAN LAS DE LLEVAR
A CABO INVENTARIOS FÍSICOS CON CIERTA PERIODICIDAD, CON EL OB -
JETO DE QUE SE TENGA CONOCIMIENTO DE LO QUE SE TIENE, QUÉ CAN -
TIDAD SE TIENE, EN QUÉ CONDICIONES ESTÁ Y CUÁL PUEDE SER SU -
UTILIDAD. ADEMÁS DE LA NECESIDAD DE QUE SE IMPLANTEN SISTEMAS
DE CONTROL PARA REGISTRAR LAS ENTRADAS Y LAS SALIDAS, LA IDEN -
TIFICACIÓN DE EXISTENCIAS, EL DESTINO Y LA FECHA DE CONSUMO DE
ESTOS RECURSOS.

ASÍ MISMO, SUGIEREN QUE TODO CAMBIO DE USUARIO DE LOS -
RECURSOS MATERIALES SEA REGISTRADO EN EL MOMENTO MISMO EN QUE -
SE REALICE DICHO MOVIMIENTO.

EN ALGUNOS CASOS, RECOMIENDAN REALIZAR ESTUDIOS QUE SOPORTEN LOS REQUERIMIENTOS EN CUANTO A LAS INSTALACIONES, LA ASIGNACIÓN DE MOBILIARIO Y DE EQUIPO SUFICIENTES PARA EL DESARROLLO DE LAS FUNCIONES, MEJORAS EN LO QUE SE REFIERE A LA ILUMINACIÓN, LA VENTILACIÓN, LA LIMPIEZA Y EL MANTENIMIENTO DE LAS INSTALACIONES Y DE LOS RECURSOS MISMOS.

POR ÚLTIMO SE RECOMIENDA QUE PARA LA ASIGNACIÓN DEL EQUIPO DE TRANSPORTE AL PERSONAL, SE APEGUEN A LAS NORMAS Y LINEAMIENTOS EMITIDOS POR LAS AUTORIDADES CORRESPONDIENTES.

TODO LO ANTERIOR ES CON EL FIN DE QUE SE CUMPLAN LAS DISPOSICIONES DE RACIONALIDAD, AUSTERIDAD Y DISCIPLINA PRESUPUESTALES, EMITIDAS POR LA SECRETARÍA DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO.

RECURSOS FINANCIEROS:

EN REFERENCIA A ESTE TIPO DE RECURSOS, LAS TÉCNICAS Y LOS PROCEDIMIENTOS QUE DESARROLLAN LAS CONTRALORÍAS INTERNAS PARA SU EVALUACIÓN, DEPENDEN EN GRAN PARTE DEL ALCANCE QUE TENGA LA REVISIÓN. LOS MÁS USUALES Y CONSIDERADOS COMO FUNDAMENTALES, SON LOS SIGUIENTES:

- SOLICITAR COPIA DEL PRESUPUESTO AUTORIZADO POR LA SECRETARÍA DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO, ANALIZANDO SU COMPORTAMIENTO DEL EJERCICIO EN EL AÑO EN CURSO.
- VERIFICAR LOS REGISTROS CONTABLES DE INGRESOS Y CUENTAS POR COBRAR DE LAS ÁREAS CORRESPONDIENTES.
- VERIFICACIÓN DE LA EXPEDICIÓN DE CHEQUES Y/O RECIBOS-NECESARIOS PARA LA REPOSICIÓN DEL FONDO FIJO REVOLVENTE Y SU ADECUADO MANEJO.
- INVESTIGAR LAS CUENTAS DE INVERSIONES, SUS PLAZOS Y A NOMBRE DE QUIEN SE ENCUENTRAN.
- REALIZACIÓN DE ARQUEOS.

ESTO ES COMO CONSECUENCIA DE LA OBSERVACIÓN DE IRREGULARIDADES EN CUANTO AL MANEJO DE LOS RECURSOS FINANCIEROS, COMO SON: CIERTAS DESVIACIONES EN EL PRESUPUESTO; DEFICIENCIAS EN LOS REGISTROS CONTABLES Y EL INADECUADO MANEJO DE LOS FONDOS FIJOS.

HABIENDO DETECTADO TALES IRREGULARIDADES, LAS CONTRALO-

RÍAS INTERNAS RECOMIENDAN EFECTUAR UN ADECUADO REGISTRO DE LOS AVANCES PRESUPUESTALES EJERCIDOS PARA QUE DE IGUAL MANERA QUE LOS RECURSOS MATERIALES, LOS RECURSOS FINANCIEROS SE APEGUEN A LAS NORMAS DE RACIONALIDAD, AUSTERIDAD Y DISCIPLINA PRESUPUESTALES; DE LA MISMA FORMA RECOMIENDAN QUE EXISTA MAYOR SUPERVISIÓN EN LOS REGISTROS CONTABLES Y UN ADECUADO CONTROL EN EL MANEJO DE LOS FONDOS FIJOS.

INFORMACIÓN Y CONTROL:

PARA EVALUAR ESTOS ASPECTOS, EL PERSONAL DE LAS CONTRALORÍAS INTERNAS UTILIZA EN GRAN PARTE, LA OBSERVACIÓN DIRECTA DURANTE EL DESARROLLO DE LA EVALUACIÓN, COMPLEMENTÁNDOLA CON - LOS SIGUIENTES PROCEDIMIENTOS:

- OBTENER O EN SU CASO ELABORAR UNA RELACIÓN DE INFORMES Y REPORTES QUE DEBE EMITIR EL ÁREA O DEPARTAMENTO SUJETO A EVALUACIÓN; VERIFICANDO:
 - A) A QUIÉN VAN DIRIGIDOS DICHOS INFORMES Y/O REPORTES.
 - B) CON QUÉ PERIODICIDAD SE EMITEN ÉSTOS.
 - C) CUÁL ES SU CONTENIDO.

- COMPROBAR QUE SE FORMULEN OPORTUNAMENTE LOS ESTADOS -
CONTABLES, QUE MUESTREN LA POSICIÓN DEL EFECTIVO CON-
QUE CUENTA EL ORGANISMO.

- VERIFICAR QUE LA ENTREGA DE LA DOCUMENTACIÓN COMPROBA
TORIA DE LOS PAGOS EFECTUADOS, SEA DENTRO DE LA PERIO
DICIDAD ESTABLECIDA.

- INVESTIGAR SI SE INFORMA A LAS AUTORIDADES SUPERIORES
SOBRE EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES.

- POR ULTIMO; CERTIFICAR LA INFORMACIÓN SUFICIENTE QUE-
SE PROPORCIONE A LAS DEPENDENCIAS COMPETENTES SOBRE -
EL AVANCE DE SU PROGRAMA PRESUPUESTAL.

CON RESPECTO AL CONTROL INTERNO, SE RECOMIENDA UNA SU -
PERSIÓN CONSTANTE, YA QUE, EN OCASIONES, SE PRESENTA UNA FAL
TA DE OBSERVANCIA ESTRICTA DE LOS PROCEDIMIENTOS, JUNTO CON LA
INCONSISTENCIA Y/O UTILIZACIÓN DE MODALIDADES PARA SIMPLIFICAR
EL TRABAJO; LO CUAL, ORIGINA QUE EL CONTROL INTERNO SE DESVIR-
TÚE O EN OCASIONES SEA NULO Y SE LLEGUE A PERDER TOTALMENTE, -
PROVOCANDO CON ESTO, SE TENGAN ERRORES EN EL TRABAJO, AÓN CUAN
DO ÉSTOS SEAN INVOLUNTARIOS.

CAPITULO V

"OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES"

DESPUÉS DE HABER REALIZADO LAS INVESTIGACIONES REFERENTES AL PAPEL QUE JUEGA LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL, A TRAVÉS DE LAS CONTRALORÍAS INTERNAS, PRESENTAREMOS EN ESTE CAPÍTULO LAS OBSERVACIONES QUE ARROJÓ NUESTRA INVESTIGACIÓN.

CONSIDERAMOS PERTINENTE EXPONER, DESPUÉS DE CADA OBSERVACIÓN, UNA SUGERENCIA QUE CONTRIBUYA A LA SOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS ESTUDIADOS.

OBSERVACION:

NO EXISTE UNA GUÍA O PATRÓN DOCUMENTAL ESTABLECIDO, EN EL CUAL SE DETERMINE EL PROCEDIMIENTO A SEGUIR, NI LAS TÉCNICAS QUE TENGAN QUE APLICARSE DURANTE UNA EVALUACIÓN. EN CONSECUENCIA LOS AUDITORES UTILIZAN LAS QUE SON DE SU CONOCIMIENTO O ESTÁN A SU ALCANCE, LO CUAL ORIGINA QUE EL RESULTADO DE LAS EVALUACIONES NO TENGA UN GRADO ESTANDAR DE EFECTIVIDAD; ES - -

DECIR, LOS RESULTADOS DE ÉSTAS PUEDEN VARIAR EN CUANTO A LOS -
BENEFICIOS QUE APORTAN DICHOS AUDITORES.

RECOMENDACION:

ES INDISPENSABLE QUE EXISTA UNA GUÍA O MANUAL QUE SEA -
EMITIDO Y ESTABLECIDO POR LA SECRETARÍA DE LA CONTRALORÍA GENE
RAL DE LA FEDERACIÓN PARA UNIFICAR DE ALGUNA MANERA EL PROCEDI
MIENTO DE REVISIÓN, Y QUE ÉSTE SEA UTILIZADO DE MANERA UNIFORME,
APLICANDO LAS TÉCNICAS DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA QUE-
ENCAJEN DENTRO DE CADA UNO DE LOS SECTORES DE LA ADMINISTRA --
CIÓN PÚBLICA FEDERAL.

OBSERVACION:

EXISTE CIERTA CONFUSIÓN EN CUANTO AL ALCANCE DE LAS FUN
CIONES DE LA SUBCONTRALORÍA DE AUDITORÍA Y SUPERVISIÓN, Y LA -
SUBCONTRALORÍA DE EVALUACIÓN Y CONTROL, YA QUE, DURANTE SUS RE
VISIONES SUELE INTERFERIR UNA EN LAS ACTIVIDADES DE LA OTRA.

TAL CONFUSIÓN SE DEBE A QUE DICHAS SUBCONTRALORÍAS, CON
EL AFÁN DE SOBRESALIR UNA SOBRE LA OTRA, TRATAN DE REALIZAR UN
TRABAJO MÁS AMPLIO.

ESTO, AUNQUE PARECE SER UN ASPECTO FAVORABLE, NO TRAE -
CONSIGO MAS QUE UNA DUPLICIDAD DE FUNCIONES. ADEMÁS DE QUE AL
ABARCAR ÁREAS EN LAS QUE PUEDEN TENER DEFICIENCIAS DE CONOC_ -
MIENTOS TÉCNICOS, SE GENERAN DEFICIENCIAS EN CUANTO A LA CALI -
DAD DE LA EVALUACIÓN.

RECOMENDACION:

SE RECOMIENDA QUE SEA ESTABLECIDO UN LÍMITE EN CUANTO -
AL ALCANCE Y LOS ASPECTOS QUE SE ANALICEN EN LAS REVISIONES DE
CADA UNA DE LAS SUBCONTRALORÍAS, Y QUE ESTE LÍMITE SEA SUJETO -
A SUPERVISIÓN. DE ESTA MANERA SE EVITARÁN PROBLEMAS; COMO POR
EJEMPLO, EL HECHO QUE LA SUBCONTRALORÍA DE EVALUACIÓN Y CON -
TROL REVISARA ASPECTOS FINANCIEROS DE LOS QUE NO PUDIERA OBTEN -
NER LOS RESULTADOS REQUERIDOS.

DE LA MISMA FORMA, SE CONSEGUIRÍA QUE LA SUBCONTRALORÍA
DE SUPERVISIÓN Y AUDITORÍA NO INTERFIRIERA EN ASUNTOS DE CARÁ -
CTER ADMINISTRATIVO EN LOS QUE PUDIERA TENER DEFICIENCIAS TÉCNI -
CAS.

OBSERVACION:

EXISTEN AUDITORES QUE NO FUERON SOMETIDOS A UN ADECUADO-
PROCESO DE SELECCIÓN, SINO CONTRATADOS POR SIMPLE RECOMENDACIÓN
O POR EXISTIR CIERTA AMISTAD O PARENTESCO CON ALGUNOS DE LOS -
FUNCIONARIOS DEL ORGANISMO O INSTITUCIÓN. CON ESTO, EXISTE EL-
RIESGO DE QUE EL PERSONAL NO CUMPLA CON LOS REQUISITOS NECESA -
RIOS PARA LLEVAR A CABO SUS FUNCIONES CON EFICIENCIA Y EFICACIA

RECOMENDACION:

ES NECESARIO QUE AL CONTRATAR AL PERSONAL QUE VAYA A IN-
TEGRARSE A LAS CONTRALORÍAS INTERNAS, SE TENGA CONCIENCIA DE -
QUE LA INFORMACIÓN QUE PUEDE MANEJAR ES DE SENTIDO CONFIDENCIAL
Y QUE SE REQUIERE ADEMÁS, DE UNA SERIE DE CONOCIMIENTOS TÉCNI -
COS PARA LLEVAR A CABO LAS EVALUACIONES, POR LO QUE EL CANDIDA -
TO TENDRÁ QUE SUJETARSE A UNA SERIE DE EXÁMENES Y PRUEBAS QUE -
COMPRUEBEN SU CAPACIDAD PARA DESEMPEÑAR ADECUADAMENTE LAS FUN -
CIONES DE SU PUESTO.

OBSERVACION:

GRAN PARTE DEL PERSONAL QUE FORMA PARTE DEL SECTOR PÚBLICO (FUNCIONARIOS, DIRECTORES, JEFES DE DEPARTAMENTO, EMPLEADOS, ETC.) DESCONOCE O TIENE DUDAS ACERCA DE LA IMPORTANCIA QUE REPRESENTAN LAS CONTRALORÍAS INTERNAS PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.

RECOMENDACION:

ES FUNDAMENTAL QUE EL GOBIERNO FEDERAL Y LA MISMA SECRETARÍA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA FEDERACIÓN DIFUNDAN E IMPULSEN A LAS CONTRALORÍAS INTERNAS DE LAS DEPENDENCIAS, PROMOVIENDO SU IMAGEN COMO UN ÓRGANO DE CONTROL Y DE ASESORÍA QUE CONTRIBUYE A LA MEJOR REALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES. ASÍ, DESAPARECERÁ LA IMAGEN DE QUE SÓLO ES OTRO DE LOS ORGANISMOS BUROCRÁTICOS.

LO ANTERIOR SE PUEDE LOGRAR EMITIENDO FOLLETOS Y PROPORCIONANDO INFORMACIÓN QUE SEA ACCESIBLE A TODOS LOS SECTORES QUE CONFORMAN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.

OBSERVACION:

EN FORMA GENERAL DETECTAMOS QUE ENTRE LAS PRINCIPALES - DEFICIENCIAS QUE HAN SOBRESALIDO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA-FEDERAL, SE ENCUENTRAN LAS QUE TRATAN EL ASPECTO DE CONTROL ADMINISTRATIVO.

RECOMENDACION:

SUGERIMOS QUE, TANTO LA SECRETARÍA DE LA CONTRALORÍA - GENERAL DE LA FEDERACIÓN COMO LAS MISMAS CONTRALORÍAS INTERNAS DE LAS DEPENDENCIAS, TENGAN PLENA CONCIENCIA DE LA NECESIDAD - FUNDAMENTAL DE LA APLICACIÓN VERAZ DE LOS CONCEPTOS DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, PARA LOGRAR EL GRADO MÁXIMO DE EFICIENCIA- Y DE EFICACIA EN LOS OBJETIVOS PROPUESTOS.

CONCLUSIONES

LOS RESULTADOS OBTENIDOS DURANTE EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN DEL PRESENTE SEMINARIO, NOS PERMITEN DETERMINAR QUE - - DEBIDO AL TAMAÑO, CANTIDAD DE LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES, - PERSONAL CON QUE CUENTAN Y VOLUMEN DE OPERACIONES QUE EXISTEN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL, SE JUSTIFICA AMPLIAMENTE LA CREACIÓN DE LA SECRETARÍA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA - FEDERACIÓN, ASÍ COMO DE LAS CONTRALORÍAS INTERNAS COMO UNA MEDIDA DE FORTALECIMIENTO E INTEGRACIÓN DE SUS SISTEMAS DE CONTROL, PARA ALCANZAR EL GRADO MÁXIMO DE EFICIENCIA Y DE EFICACIA EN SU FUNCIONAMIENTO.

ASÍ MISMO, LA APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA POR LAS CONTRALORÍAS INTERNAS, (A TRAVÉS DE LA SUBCONTRALORÍA DE EVALUACIÓN Y CONTROL) AUNQUE NO ABARCA TODO LO QUE EXIGE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA, CONSIDERAMOS QUE TANTO LAS TÉCNICAS UTILIZADAS COMO LOS RESULTADOS QUE SE HAN OBTENIDO DE LAS EVALUACIONES, REPRESENTAN UN GRADO CONSIDERABLE DE EFICIENCIA Y DE EFICACIA EN RELACIÓN CON LOS FINES QUE SE PERSIGUEN.

POR TAL RAZÓN, LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA SE PUEDE CONSIDERAR COMO UNA VALIOSA HERRAMIENTA PARA CONTRIBUIR A LA SOLUCIÓN DE LAS DEFICIENCIAS DE CARÁCTER ADMINISTRATIVO QUE AQUEJAN A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL, TODO EN FUNCIÓN DE LA IMPORTANCIA Y PROYECCIÓN QUE SE LE PROPORCIONE A TRAVÉS DE LAS CONTRALORÍAS INTERNAS.

POR ÚLTIMO, CONSIDERAMOS, QUE EL PLANTEAMIENTO DE NUESTRA HIPÓTESIS FUE POSITIVO; ES DECIR, QUE CON LAS CONTRALORÍAS INTERNAS SE PRETENDE ALCANZAR EL GRADO MÁXIMO DE EFICIENCIA Y DE EFICACIA EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA-FEDERAL, APLICANDO DE UNA MANERA ACERTADA, LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.

CITAS BIBLIOGRAFICAS

- 1) FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN
L.A.E. SERGIO HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ Y
C.P. NICOLÁS BALLESTEROS INDA
F.C.A. - U.N.A.M. SISTEMA UNIVERSIDAD ABIERTA
NUEVA EDITORIAL INTERAMERICANA
MÉXICO, D.F.
1982.

- 2) APUNTES DE ADMINISTRACIÓN
L.A.E. JORGE BARAJAS MEDINA
1982.

- 2 BIS) DICCIONARIO DE CONTABILIDAD
EDUARDO M. FRANCO DÍAZ
SIGLO NUEVO EDITORIAL, S.A.
MÉXICO, 1980.

- 3) TESIS: "DICTÁMEN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS"
E.S.C.A. - I.P.N.
FERNANDO GONZÁLEZ ORTÍZ
1982.

- 4) AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
WILLIAM P. LEONARD
EDITORIAL DIANA
1980.

- 5) TESIS: "COMENTARIOS ACERCA DE LA AUDITORÍA DE ESTADOS-
FINANCIEROS COMPARADA CON LA AUDITORÍA ADMINIS
TRATIVA"
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
U.N.A.M.
SUÁREZ Y SANTOYO MANUEL
MÉXICO, D.F. 1972.

- 6) GUÍA PRÁCTICA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
C.P. Y L.A.E. VÍCTOR M. RUBIO RAGAZZONI Y
L.A. JORGE HERNÁNDEZ FUENTES
PUBLICACIONES ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES, S.A.
1983.

- 7) APUNTES DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
C.P. Y L.A.E. JORGE ALVAREZ ANGUIANO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
1983.

- 8) AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA
EDITORIAL DIANA MÉXICO
1975.
- 9) MANUAL DE EVALUACIÓN Y CONTROL
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL
1983.
- 10) TESIS: "APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EN
EL SECTOR ECONÓMICO-POLÍTICO"
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
U.N.A.M.
MÉXICO, D.F. 1983.
- 11) MANUAL DE AUDITORÍA GUBERNAMENTAL
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL
1983.
- 12) MARCO DE ACTUACIÓN DE LAS CONTRALORÍAS INTERNAS
DE LAS DEPENDENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
FEDERAL.
SECRETARÍA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA FEDERACIÓN.
1983.