

004-22

24
64



*Universidad Nacional Autónoma
de México*

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

**PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA
PARA LAS DELEGACIONES FEDERALES DE
COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL**

T E S I S

Que para obtener el Título de

**LICENCIADO EN CIENCIAS POLITICAS
Y ADMINISTRACION PUBLICA**

presenta

Maria Esther Urrutia Benitez



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

México, D. F.

1989



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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

	PAGINA
INTRODUCCION	1
CAPITULO 1	
LA ADMINISTRACION PUBLICA EN MEXICO.....	4
1.1 CONCEPTO GENERAL DE ADMINISTRACIÓN	4
1.2 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.....	6
1.3 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.....	9
1.4 EL CASO DE MÉXICO.....	10
1.5 CARACTERÍSTICAS.....	11
1.6 FUNDAMENTO LEGAL.....	12
1.7 ESTRUCTURA O COMPOSICIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.....	12
1.8 EL CONTROL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.....	16
CAPITULO 2	
LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL.....	20
2.1 NECESIDAD DE AUDITAR.....	20
2.2 SIGNIFICADO DE LA PALABRA AUDITORÍA.....	21
2.3 TIPOS DE AUDITORÍA.....	21
2.3.1 AUDITORÍA CONTABLE.....	22
2.3.1.1 DEFINICIÓN.....	22
2.3.1.2 OBJETIVOS.....	23
2.3.1.3 CAMPO DE ACCIÓN.....	24
2.3.2 AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.....	24
2.3.2.1 DEFINICIÓN.....	24
2.3.2.2 OBJETIVO.....	27

	PAGINA
2.3.2.3 CAMPO.....	27
2.3.2.4 PROCESO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.....	27
2.3.2.4.1 RECOPIACIÓN.....	27
2.3.4.1.1 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	28
2.3.4.1.2 VERIFICACIÓN Y REGISTRO DE DATOS.....	28
2.3.4.2 ANÁLISIS DE DATOS.....	29
2.3.4.2.1 OBJETIVO DEL ANÁLISIS.....	29
2.3.4.2.2. GUÍA PARA EL ANÁLISIS.....	30
2.4 ANÁLISIS COMPARATIVO DE AUDITORÍA CONTABLE Y AUDITO RÍA ADMINISTRATIVA.....	30
2.5 PROCESO ADMINISTRATIVO.....	31
2.5.1 PLANEACIÓN.....	31
2.5.2 ORGANIZACIÓN.....	32
2.5.3 DIRECCIÓN.....	33
2.5.4 CONTROL.....	33
2.5.4.1 HERRAMIENTAS DE CONTROL.....	34
2.6 UBICACIÓN DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EN EL PRO- CESO ADMINISTRATIVO.....	35
2.7 ANÁLISIS GENERAL.....	35
 CAPITULO 3	
LAS DELEGACIONES FEDERALES DE COMERCIO Y FOMENTO INDUS- TRIAL EN LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL.....	35
3.1 LAS DELEGACIONES FEDERALES DE COMERCIO.....	38
3.1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA S.E.C.O.F.I.....	38
3.1.2 REGLAMENTACIÓN	45
3.1.3 ESTRUCTURA FORMAL.....	46

3.1.3.1 POSICIÓN DENTRO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA- FEDERAL.....	46
3.1.3.2 ORGANIZACIÓN.....	46
3.1.4 OBJETIVOS.....	48
3.1.5 ATRIBUCIONES.....	50
3.2 LAS DELEGACIONES FEDERALES DE COMERCIO Y FOMENTO- INDUSTRIAL.....	51
3.2.1 ANTECEDENTES.....	51
3.2.2 ATRIBUCIONES.....	53
3.2.3 OBJETIVO.....	54
3.2.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	54
3.2.5 FUNCIONES.....	55
CAPITULO 4	
PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA PARA LAS DELEGA- CIONES FEDERALES DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL....	57
4.1 PROGRAMA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.....	57
4.1.1 PLANEACIÓN DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.....	57
4.1.1.1 ACTIVIDADES PRELIMINARES	58
4.1.1.1.1 DEFINICIÓN DEL AREA DE ESTUDIO.....	59
4.1.1.1.2 OBJETIVOS.....	59
4.1.1.1.3 COSTO.....	61
4.1.1.1.4 TIEMPO.....	62
4.1.1.1.5 PERSONAL NECESARIO.....	64
4.1.1.1.6 ENTREVISTAS PREVIAS.....	65
4.1.1.1.7 DOCUMENTACIÓN BÁSICA.....	67
4.1.2 PLAN DE TRABAJO.....	67

	PAGINA
4.1.2.1 PLANES Y OBJETIVOS.....	69
4.1.2.2 POLÍTICAS, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.....	72
4.1.2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	74
4.1.2.4 MÉTODOS DE CONTROL.....	77
4.1.2.5 RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES.....	78
4.1.3 RECOPIACIÓN DE DATOS.....	85
4.1.4 EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	85
4.1.5 EL INFORME.....	86
4.1.6 SEGUIMIENTO EN LAS RECOMENDACIONES.....	87
CONCLUSIONES.....	88
BIBLIOGRAFIA.....	92
HEMEROGRAFIA.....	94
ANEXO 1.....	95
ANEXO BIS 1.....	96
ANEXO 2.....	97
ANEXO 3.....	98
ANEXO 4.....	99

INTRODUCCION

LA REALIZACIÓN DE LA PRESENTE INVESTIGACIÓN HA SIDO MOTIVADA -
POR LA SITUACIÓN QUE PREVALECE EN EL PAÍS, LO CUAL OBLIGA A HA-
CER USI EFICAZ DE LOS RECURSOS MATERIALES, FINANCIEROS Y TECNO-
LÓGICOS, PONIENDO ATENCIÓN ESPECIAL A LA ADMINISTRACIÓN DE LOS-
RECURSOS HUMANOS, DE LOS QUE SE EXIGE UN MAYOR ESFUERZO, YA QUE
CONSTITUYE LA INSTANCIA MÁS VIABLE PARA SALIR DE LA CIRISS EN -
QUE NOS ENCONTRAMOS.

PODEMOS PARTIR DE LA SIGUIENTE HIPÓTESIS: LAS EVALUACIONES DE -
LAS DELEGACIONES FEDERALES SE LLEVAN A CABO DE MANERA SUPERFI--
CIAL, YA QUE SON ENFOCADAS A PROBLEMAS PASADOS O ESTADÍSTICAS Y
NO PREVEN NI MODIFICAN ACCIONES ADMINISTRATIVAS, LO CUAL NO ES-
PERMISIBLE, TOMANDO EN CUENTA QUE EL GOBIERNO DE LA REPÚBLICA -
ES EL PRINCIPAL INTERESADO EN DISMINUIR GASTOS, AFECTANDO LO ME
NOS POSIBLE SUS PROGRAMAS PRIORITARIOS.

SE PRETENDE LOGRAR EN ESTE TRABAJO:

- EXPLICAR LA NATURALEZA Y PROPÓSITO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE
LAS DELEGACIONES FEDERALES DE LA SECRETARÍA DE COMERCIO Y FO-
MENTO INDUSTRIAL.
- CÓMO SE REALIZA LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y QUÉ LA MOTIVA.
- PROPORCIONAR ELEMENTOS QUE SIRVAN DE AYUDA A LOS AUDITORES --
QUE VAN A REALIZAR LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y AMPLIAR SU -
CAMPO DE ACCIÓN.
- SUGERIR MEDIDAS QUE PERMITAN OBTENER UNA OPTIMIZACIÓN DE LOS-
RECURSOS DE LA DIRECCIÓN Y DE LAS DELEGACIONES Y QUE ELLO RE-
DUNDE EN UN BENEFICIO PARA LA CIUDADANÍA EN LO QUE A LA PRES-

TACIÓN DE SERVICIOS SE REFIERE.

- QUE EL AUDITOR PROPORCIONE LA DOCUMENTACIÓN NECESARIA QUE RESPALDE LA INFORMACIÓN QUE SE PRESENTA Y QUE ÉSTA SEA VERÁZ, OPORTUNA Y CONFIABLE A LA DIRECCIÓN GENERAL DE DELEGACIONES FEDERALES DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL.

EL PRESENTE TRABAJO HA SIDO REALIZADO DE ACUERDO A LOS PLANTEAMIENTOS DEL MÉTODO DEDUCTIVO, YA QUE PARTE DE UN CONOCIMIENTO GENERAL PARA LLEGAR A UNO DE CARÁCTER PARTICULAR, MEDIANTE UN ANÁLISIS LÓGICO, FUNDAMENTADO EN PRINCIPIOS TEÓRICOS.

PARA TAL EFECTO SE HA ESTRUCTURADO DE LA MANERA SIGUIENTE:

SE EXPONEN EN EL PRIMER CAPÍTULO ASPECTOS GENERALES SOBRE ADMINISTRACIÓN, Y SOBRE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, EL CASO ESPECÍFICO DE MÉXICO, ANTECEDENTES, CARACTERÍSTICAS, QUE NOS LLEVEN A OBTENER UN ESQUEMA GENERAL DEL TEMA EN CUESTIÓN.

VEREMOS EN UN SEGUNDO CAPÍTULO LO QUE ES LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, LOS ELEMENTOS DE QUE ESTA COMPUESTA, SU UBICACIÓN DENTRO DEL ÁMBITO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL, Y SE EXPLICA LA NECESIDAD DE AUDITAR.

PODEMOS VER EN EL TERCER CAPÍTULO UNA RESEÑA HISTÓRICA DE LA SECRETARÍA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL, VEREMOS LA POSICIÓN DE LAS DELEGACIONES FEDERALES DENTRO DE LA MISMA, SUS ATRIBUCIONES, OBJETIVOS, FUNCIONES, NATURALEZA.

EL DESARROLLO DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EN UNA DELEGACIÓN DE COMERCIO SE PLANTEA EN EL CUARTO Y ÚLTIMO CAPÍTULO, MOSTRANDO ASPECTOS IMPORTANTES QUE UN AUDITOR DEBERÁ CONSIDERAR PARA PODER LLEVARLA A CABO DE MANERA ADECUADA.

ES IMPORTANTE MENCIONAR QUE EL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN ES UNA PROPUESTA DE PROGRAMA PARA REALIZAR UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EN LAS DELEGACIONES FEDERALES DE COMERCIO, LO CUAL SIGNIFICA QUE NO TODO ESTA DICHO AL RESPECTO, YA QUE PODRÍAN SURGIR ALGUNAS OPINIONES QUE DIFIERAN DE LOS PLANTEAMIENTOS AQUI PRESENTADOS QUE PODEMOS CONSIDERAR COMO CUESTIÓN DE PUNTOS DE VISTA.

CAPITULO 1

LA ADMINISTRACION PUBLICA EN MEXICO.

LA ADMINISTRACIÓN ES UNA MATERIA TAN COMPLEJA Y TAN AMPLIA, --
 QUE NO SE PUEDE DAR UNA DEFINICIÓN LO SUFICIENTEMENTE PRECISA
 QUE PERMITA SATISFACER TODOS LOS CRITERIOS, ESTO ES, SE PUE--
 DEN PASAR POR ALTO ASPECTOS QUE SERÍAN IMPORTANTES DESDE OTRO
 PUNTO DE VISTA; A CONTINUACIÓN SE PRESENTAN DEFINICIONES DE -
 VARIOS NOTABLES AUTORES Y CONOCEDORES DE LA MATERIA, PARA DAR
 NOS UNA CLARA IDEA DE LO QUE ES LA ADMINISTRACIÓN.

1.1 CONCEPTO GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN.

"LA ADMINISTRACIÓN SE DEFINE COMO EL CUMPLIMIENTO DE OBJETI
 VOS DESEADOS MEDIANTE EL ESTABLECIMIENTO DE UN MEDIO AMBIEN
 TE FAVORABLE A LA EJECUCIÓN, POR PERSONAS QUE OPERAN EN --
 GRUPOS ORGANIZADOS"(1)

"ADMINISTRACIÓN ES UNA CIENCIA SOCIAL COMPUESTA DE PRINCI--
 PIOS TÉCNICOS Y PRÁCTICOS CUYA APLICACIÓN A CONJUNTOS HUMA--
 NOS PERMITE ESTABLECER SISTEMAS RACIONALES DE ESFUERZO COO--
 PERATIVO, A TRAVÉS DE LOS CUALES SE PUEDEN ALCANZAR PROPÓSIT
 OS COMUNES QUE INDIVIDUALMENTE NO ES FACTIBLE LOGRAR"(2)

"LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN ES EL SISTEMA DE CONOCI- -
 MIENTO CON EL CUAL LOS HOMBRES PUEDEN ENTENDER RELACIONES, -
 PREDECIR EFECTOS E INFLUIR RESULTADOS EN CUALQUIER SITUA- -
 CIÓN EN QUE HAYA PERSONAS TRABAJANDO CONJUNTAMENTE EN FORMA
 ORGANIZADA PARA UN FIN COMÚN"(3)

(1) KOONTZ Y O'DONELL, CURSO ADMINISTRACIÓN MODERNA, ED CASTILLA, S.A., MA--
 DRID, ESPAÑA, 1967, P. 41

(2) WILBURG JIMENEZ CASTRO, INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO DE LA TEORÍA ADMVA"
 ED, F.C.E MÉXICO, 1974 P. 23

(3) PEDRO MUÑOZ AMATO, INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA", ED,
 F.C.E., MÉXICO, D.F., 1982 P. 18

COMO SE PUEDE OBSERVAR LAS TRES DEFINICIONES DE ADMINISTRACIÓN ARRIBA MENCIONADAS, POSEEN ESTRECHA RELACIÓN ENTRE SÍ - EN LO QUE AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS LLEVADOS A CABO MEDIANTE LA AGRUPACIÓN DE PERSONAS SE REFIERE, DEL ESFUERZO CONJUNTO REALIZADO PARA LA OBTENCIÓN DE LOS OBJETIVOS, MEDIANTE PRÁCTICAS DETERMINADAS, TÉCNICAS O MECANISMOS ESPECÍFICOS PARA LA REALIZACIÓN DE UN FIN.

SE PUEDE DEFINIR LA ADMINISTRACIÓN COMO EL COMPORTAMIENTO COOPERATIVO DEL GRUPO, ESTO ES REFIRIÉNDOSE A LAS NORMAS DE CONDUCTA QUE PUEDEN SER COMUNES A MUCHAS CLASES DE GRUPOS COOPERATIVOS QUE NO DEPENDEN DE LOS OBJETIVOS CONCRETOS RESPECTO A LOS CUALES ESTA COOPERANDO NI DE LOS MÉTODOS TECNOLÓGICOS ESPECÍFICOS UTILIZADOS PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS.

ES PRUDENTE SEÑALAR QUE DESDE TIEMPO ATRÁS, HA EXISTIDO EL PROBLEMA DE LA SATISFACCIÓN DE NECESIDADES EN LOS SERES HUMANOS Y ES BIEN SABIDO QUE EN TALES CIRCUNSTANCIAS SE GESTÓ LA PRÁCTICA DE LA ADMINISTRACIÓN, POR EJEMPLO: UNA PERSONA TENÍA HAMBRE Y SE LE PRESENTABA LA OPORTUNIDAD DE CAZAR UN ANIMAL DE BUEN TAMAÑO, PERO NO CONTABA CON LOS RECURSOS SUFICIENTES PARA LLEVAR A CABO LA CACERÍA, ENTONCES AL UNIR ESFUERZOS CON UNA O MÁS PERSONAS, ERA MAYOR LA POSIBILIDAD DE CONSEGUIR LA PRESA, PUESTO QUE SURGIRÍAN APORTACIONES DIVERSAS, ESTO ES, ARMAS, IDEAS, TRAMPAS Y UN SIN FIN DE RECURSOS QUE SI SE TRATARA DE EFECTUAR LA TAREA INDIVIDUALMENTE, EL GRADO DE DIFICULTAD SERÍA ALTO.

CONCRETAMENTE, LA ADMINISTRACIÓN LLEVA IMPLÍCITA LA ACTIVIDAD ORGANIZADA DENTRO DE CUALQUIER AGRUPACIÓN QUE DESEE EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS; ES OBVILO QUE CUALQUER PERSONA DEDICADA A UNA ACTIVIDAD EN COOPERACIÓN CON OTROS, ESTA COMPROMETIDA EN UNA TAREA DE ADMINISTRACIÓN, PUESTO QUE NO SE PUEDE HABLAR DE ADMINISTRACIÓN EN SENTIDO DE UN SOLO INDIVIDUO, -- SIEMPRE SERÁ EN RELACIÓN DE GRUPOS ORGANIZADOS PARA LA OBTENCIÓN DE UN FIN ESPECÍFICO.

1.2 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

AL REFERIRNOS A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, ES NECESARIO HACER MENCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PRIVADA, YA QUE AMBAS SON RAMAS ESPECIALIZADAS DE LA CIENCIA ADMINISTRATIVA Y, POR TANTO, SUS PRINCIPIOS TEÓRICOS TIENEN BASES CIENTÍFICAS COMUNES, YA QUE FORMAN PARTE DE UN TODO Y POSEEN ESTRECHA RELACIÓN ENTRE SÍ Y TAMBIEN EXISTEN DIFERENCIAS ENTRE AMBAS, PERO NUESTRO ENFOQUE LO TENEMOS QUE GUIAR A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA QUE ES EL MOTIVO DEL PRESENTE CAPÍTULO.

A CONTINUACIÓN SE PRESENTAN ALGUNAS DEFINICIONES QUE NOS AYUDARÁN A NORMAR UN CRITERIO PROPIO DE LO QUE SIGNIFICA ESTAMATERIA:

"SE PUEDE CONSIDERAR COMO UN CUERPO TEÓRICO DE CONOCIMIENTOS ACERCA DE LA GESTIÓN, ORGANIZACIÓN Y CONTEXTO GENERAL DE UNIDADES ADMINISTRATIVAS QUE FORMAN PARTE DEL ÁREA EJECUTIVA -- DEL GOBIERNO"(4)

"ES EL CONJUNTO DE ACCIONES PARA LLEVAR A CABO EL PROPÓSITO O VOLUNTAD DE GOBIERNO CUYA FUNCIÓN ES LA APLICACIÓN DEL

(4) RAMIRO CARRILLO LANDEROS, METODOLOGÍA Y ADMINISTRACIÓN, ED. LIMUSA, MÉXICO, D.F., 1982 P.117

DERECHO, ELABORADO POR LOS ÓRGANOS LEGISLATIVOS, EN OTROS AGENTES INVESTIDOS DE AUTORIDAD E INTERPRETADOS POR LOS TRIBUNALES, MEDIANTE LOS CORRESPONDIENTES PROCESOS DE ORGANIZACIÓN Y DECISIÓN".(5)

"ES LA ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA QUE REALIZA EL ESTADO, PARA SATISFACER SUS FINES ATRAVÉS DEL CONJUNTO DE ORGANISMOS QUE COMPONEN LA RAMA ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO Y DE LOS PROCEDIMIENTOS QUE ELLOS APLICAN"(6)

"LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, ES LA FASE DEL GOBIERNO QUE CONSISTE EN LA ORDENACIÓN COOPERATIVA DE PERSONAS, MEDIANTE LA PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, EDUCACIÓN Y DIRECCIÓN DE SU CONDUCTA, PARA LA REALIZACIÓN DE LOS FINES DEL SISTEMA POLÍTICO"(7)

"ES EL CONJUNTO DE ÓRGANOS ADMINISTRATIVOS INSTITUIDOS FORMALMENTE CON FUNDAMENTO EN LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS Y LA LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL, PARA AUXILIAR AL EJECUTIVO FEDERAL EN LAS TAREAS QUE LE HAN SIDO ENCOMENDADAS"(8)

"LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ES LA PARTE MÁS OSTENSIBLE DEL GOBIERNO EN ACCIÓN, ES EL EJECUTIVO OPERANTE, EL MÁS VISIBLE ASPECTO DEL GOBIERNO"(9)

LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL VISTA COMO EL CONJUNTO DE ÓRGANOS DE QUE SE VALE EL PODER EJECUTIVO PARA CUMPLIR CON LAS TAREAS QUE LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNI--

(5) JOSE R. CASTELAZO, APUNTES SOBRE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, COL. DE LIC. EN CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMON. PÚB., MÉXICO, 1979, P. 28

(6) GLOSARIO DE TÉRMINOS ADMINISTRATIVOS DE LA SEC. DE COM. Y TRANSP. DIR. DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS, MÉXICO, D.F., 1982, P. 51

(7) PEDRO MUÑOZ AMATO, INTROD. A LA ADMON. PÚB., F.C.I.E., MÉXICO, D.F., 1982 P. 36

(8) TEXTO CURSO DE ADMON. PÚB. SECOFI, DIR. GRA. DE ADMON. Y DESARROLLO, MÉXICO, D.F., 1982, P. 31

(9) PEDRO MUÑOZ AMATO, INTROD. A LA ADMON. PÚB., F.C.I.E., MÉXICO, D.F., 1982 P. 16

DOS MEXICANOS EN SU ARTÍCULO 89 LE HA CONFERIDO, ES LA PARTE MEDULAR DE ESTE CAPÍTULO EN EL CUAL SE HA PRETENDIDO OFRECER UN PANORAMA CLARO ACERCA DE SUS CARACTERÍSTICAS, OBJETIVOS Y EVOLUCIÓN,

AÚN ENTRE LOS QUE LA PRACTICAN, NO EXISTE UN GRADO RAZONABLE DE ACUERDO, EN CUANTO A SU DEFINICIÓN, YA QUE SUCEDE LO MISMO QUE CON OTRAS DISCIPLINAS, CADA QUIEN LE DÁ EL ENFOQUE DE ACUERDO A SU ÉPOCA, EXPERIENCIA, E INCLUSO A SUS INTERESES. LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA NO ES SÓLO EJECUCIÓN, YA QUE DENTRO DE ÉSTA SE CONTEMPLA LA FORMULACIÓN DE NORMAS, LA TOMA DE DECISIONES EN CUANTO A FINES Y MEDIOS, ES DECIR, ES UNA RAMA MUY AMPLIA QUE ABARCA NO SÓLO AL PODER EJECUTIVO SINO AL SISTEMA POLÍTICO MEXICANO EN GENERAL YA QUE COMPRENDE LAS ACTIVIDADES A NIVEL FEDERAL, ESTATAL Y MUNICIPAL.

PODEMOS ADVERTIR EN LAS DEFINICIONES CITADAS, UNA CLARA MUESTRA DE QUE LOS AUTORES OFRECEN UNA SÍNTESIS DE LO QUE PREVALECE EN EL ESTADO ACTUAL DE LA DISCIPLINA Y ASÍ PODER ADQUIRIR UNA PERSPECTIVA MEJOR EN EL OBJETO DE NUESTRO ESTUDIO.

DESPUÉS DEL ANÁLISIS DE LAS ANTERIORES DEFINICIONES, SE PUEDE CONSIDERAR QUE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN MÉXICO, ES LA PARTE DEL GOBIERNO-PODER EJECUTIVO- Y DE LA FEDERACIÓN QUE SE ENCARGA DE LLEVAR A CABO LAS TAREAS DE ADMINISTRAR MEDIANTE ORGANISMOS CREADOS AL AMPARO DE LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS QUE COADYUVA PARA QUE EL PUEBLO OBTenga LOS BIENES Y SERVICIOS QUE EL ESTADO ESTA OBLIGADO A PROPORCIONARLE, DE ACUERDO CON LAS APORTACIONES QUE EN IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES RECAUDA ATRAVÉS DE LOS DISTINTOS-MEDIOS CON QUE CUENTA PARA ESE FIN.

1.3 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

SE DICE QUE LA ADMINISTRACIÓN NACIÓ EN EL MOMENTO EN EL CUAL DOS DE NUESTROS ANCESTROS DECIDIERON UNIR ESFUERZOS PARA LOGRAR UN OBJETIVO COMÚN, ESTO SENTÓ LAS BASES DEL ESFUERZO - COOPERATIVO QUE POSTERIORMENTE SE HIZO CONSCIENTE Y SISTEMÁTICO DE ACUERDO CON LA EVOLUCIÓN RACIONAL DE LA INTELIGENCIA Y NECESIDADES DEL HOMBRE.

ASI PUES, PRIMERO SE FORMAN GRUPOS DE HOMBRES UNIDOS POR UN FIN COMÚN, Y QUE CONJUNTAN ESFUERZOS PARA SOBREVIVIR, POSTERIORMENTE SURGEN LOS CLANES, TRIBUS QUE TENÍAN UN DIRIGENTE- QUIEN DE MANERA RUDIMENTARIA Y EMPÍRICA EMPEZÓ A EJERCER UNA FORMA DE AUTORIDAD Y CON ELLO SURGEN LOS RUDIMENTOS DE LA ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA. A PARTIR DE ESE MOMENTO LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FUE EVOLUCIONANDO HASTA LLEGAR A LAS GRANDES CIVILIZACIONES, ASI PODEMOS MENCIONAR EL CASO DE EGIPTO QUE- POSEÍA UNA ECONOMÍA BIEN PLANEADA, Y COMPLEMENTANDO ÉSTO UN- SISTEMA ADMINISTRATIVO BASTANTE COMPLETO; EXISTÍA LA IDEA DE- TENER UNA SEVERA COORDINACIÓN DE LOS ESFUERZOS ECONÓMICOS DE TODA LA POBLACIÓN, A FIN DE GARANTIZARLES EL MÁS ALTO GRADO- DE PROSPERIDAD.

EN EL CASO DE LA CIVILIZACIÓN CHINA, SE PUEDE OBSERVAR QUE - FUE EL FILÓSOFO CONFUSIO QUIEN SENTÓ LAS BASES DE UN BUEN GOBIERNO, YA QUE SEGÚN ÉL "EL ARTE DE GOBERNAR CONSISTE EN TENER PRESENTES LOS ASUNTOS PÚBLICOS SOBRE TODAS LAS COSAS Y - EN PRACTICARLOS INFATIGABLE, CONSISTENTE Y CONTINUAMENTE"(10) Y FINALMENTE RECOMIENDA COMO NORMA DE CONDUCTA "LA SELECCIÓN DE FUNCIONARIOS HONRADOS, DESINTERESADOS Y CAPACES"(11)

(10) WILBURG JIMENEZ CASTRO. INTROD. AL ESTUDIO DE LA TEORÍA ADMVA. F.C.E

MÉXICO, D.F. 1974 P. 51

(11) I.B.I.D. P. 51

SEGÚN MAX WEBER "LOS CAMERALISTAS DE LOS SIGLOS XVI, XVII Y XVIII REPRESENTADOS POR GEORGE ZINCKE Y JOHANN VAN JUSTI, -- CONSTITUYEN LA PRIMERA ESCUELA EN EL DESARROLLO MODERNO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA"(12)

EXISTEN VARIAS VERSIONES SOBRE CUANDO APARECE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, HAY AUTORES QUE OPINAN QUE TUVO SUS ANTECEDENTES EN EL CONTINENTE EUROPEO, PERO QUE EXISTEN OTROS QUE LE CATALOGAN COMO UN FENÓMENO CONTEMPORÁNEO, INCLUSIVE PLANTEAN EL CLARO EJEMPLO DE QUE EN CULTURAS ANTERIORES NO EXISTÍA LA DIFERENCIACIÓN DE LAS FUNCIONES GUBERNAMENTALES EN LEGISLATIVAS, EJECUTIVAS Y JUDICIALES DE HOY, QUE LA ADMINISTRACIÓN JUDICIAL DE LA ANTIGUEDAD PRESENTA ENSEÑANZAS PARA LA ADMINISTRACIÓN CONTEMPORÁNEA DE TIPO EJECUTIVO Y QUE LA ORDENACIÓN DE LOS PROCESOS POLÍTICOS HA SIDO SIEMPRE SIGNIFICATIVA PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y QUE NOS ENSEÑA MUCHO SOBRE LOS PROBLEMAS ACTUALES.

1.4 EL CASO DE MÉXICO.

EN NUESTRO PAÍS LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA TIENE SUS RAÍCES EN CULTURAS MUY IMPORTANTES COMO LO SON: LA AZTECA Y LA MAYA, QUIENES EN FORMA RUDIMENTARIA EMPEZARON A EJERCER LA ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA, POSTERIORMENTE ÉSTA FUE EVOLUCIONANDO -- CONFORME EL AVANCE DE LAS CIVILIZACIONES.

ES POR ELLO QUE EN MÉXICO SURGE UNA CORRIENTE TRADICIONALISTA DE INTERÉS COLECTIVO QU ES LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, ES IMPORTANTE DESTACAR EL INTERÉS QUE LOS GOBIERNOS HAN PUESTO EN MEJORAR LA SITUACIÓN QUE PREVALECE EN EL PAÍS, QUE QUEDÓ

(12) MAX WEBER, ECONOMÍA Y SOCIEDAD, F.C.E., MÉXICO, D.F., 1982, P. 93

DEVASTADO DESPUÉS DE LA REVOLUCIÓN MEXICANA, EN DONDE SURGE LA NECESIDAD DE REORGANIZAR LA ADMINISTRACIÓN DEL GOBIERNO POSTREVOLUCIONARIO, TOMANDO EN CUENTA HECHOS RELEVANTES COMO LA NACIONALIZACIÓN DE LAS INDUSTRIAS PETROLERA Y ELÉCTRICA. LOS PAÍSES EN QUE ESTA CORRIENTE TIENE MAYOR AUGE SON: ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA, INGLATERRA Y FRANCIA, YA QUE EN ELLOS FUE EN DONDE SE DESARROLLARON PROGRAMAS ACADÉMICOS, LITERATURAS CIENTÍFICAS, ASOCIACIONES PROFESIONALES, PROGRAMAS DE REFORMA, ORGANIZACIONES CÍVICAS, COOPERACIÓN INTERNACIONAL Y OTRAS ACTIVIDADES QUE FUERON DE GRAN VALOR.

ULTIMAMENTE EN NUESTRO PAÍS SE HA PUESTO DE "MODA" LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, YA QUE SE HAN CREADO ESCUELAS DE ESTUDIOS SUPERIORES, QUE SE DEDICAN A PREPARAR PROFESIONALES ESPECIALIZADOS EN ESA FUNCIÓN, INCLUSO A NIVEL DE POSTGRADO. EL GOBIERNO POR SU PARTE SE HA ESTADO PREOCUPANDO POR DARLE UN ENFOQUE DISTINTO A SU FORMA DE HACER LAS COSAS. UN EJEMPLO DE ELLO ES LA REFORMA ADMINISTRATIVA.

1.5 CARACTERÍSTICAS.

DENTRO DE LAS CARACTERÍSTICAS MAS IMPORTANTES DEL GOBIERNO DE MÉXICO, TENEMOS LAS SIGUIENTES:

- "SE DEPOSITA EL EJERCICIO DEL SUPREMO PODER EJECUTIVO DE LA UNIÓN EN UN SOLO INDIVIDUO QUE SE DENOMINARÁ PRESIDENTE DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS", (13)
- EL REPRESENTANTE ES ELECTO DEMOCRÁTICAMENTE EN FORMA PERIÓDICA CADA SEIS AÑOS POR TODOS LOS CIUDADANOS QUE ESTÉN EN USO DE SUS DERECHOS.

(13) CONST. POL. DE LOS E. U. MEXICANOS, ART. 80, ED. TEOCALLI, MÉXICO 1988 P. 55

- ES INDEPENDIENTE EN CUANTO A SU MANEJO ADMINISTRATIVO DE LOS OTROS PODERES -LEGISLATIVO Y JUDICIAL-
- ESTA DIVIDIDA EN CENTRALIZADA Y PARAESTATAL (14)
- MANEJA LOS RECURSOS DE LA NACIÓN.
- SU FUNDAMENTO LEGAL ES LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.

1.6 FUNDAMENTO LEGAL.

- LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, D.O. 10/VII/87.
- LA LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL, D.O. 24/XII/86.

1.7 ESTRUCTURA O COMPOSICIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

DE ACUERDO CON LA LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL QUE CONTIENE EN SU CAPÍTULO ÚNICO ARTÍCULO 10.: "LA PRESENTE LEY ESTABLECE LAS BASES DE ORGANIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL, CENTRALIZADA Y PARAESTATAL.

LA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA, LAS SECRETARÍAS DE ESTADO, - LOS DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVOS Y LA PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA INTEGRAN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CENTRALIZADA.

LOS ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS, LAS EMPRESAS DE PARTICIPACIÓN ESTATAL, LAS INSTITUCIONES NACIONALES DE CRÉDITO, LAS ORGANIZACIONES AUXILIARES NACIONALES DE CRÉDITO, LAS INSTITUCIONES NACIONALES DE SEGUROS Y DE FIANZAS Y LOS FIDEICOMISOS, COMPONEN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA PARAESTATAL." (15)

(14) COST. POL. DE LOS E.U. MEXICANOS, ART. 90, ED. TEPCALLI, MÉXICO, 1988, P. 58

(15) LEY ORGÁNICA DE LA ADMON. PÚB. FED. ART. 10., ED. COLECCIÓN LEYES - MEXICANAS, MÉXICO, 1988, P. 2

A CONTINUACIÓN SE EXPONEN AL DETALLE LOS ELEMENTOS QUE CONFORMAN A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL EN SUS DOS GRANDES GRUPOS: CENTRALIZADA Y PARAESTATAL (ANEXO 1 ORGANIZACIÓN DEL GOBIERNO FEDERAL, SECOFI, DIR. GRAL. DE PROG. Y ORG.),

CENTRALIZADA.

EN EL ARTÍCULO 89 CONSTITUCIONAL ESTÁN COMPRENDIDAS LAS FACULTADES DEL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA. EN ÉL RESIDEN LAS TAREAS FUNDAMENTALES DEL PODER EJECUTIVO, QUE SE PUEDEN RESUMIR EN ESTA FRASE: "EJECUTAR LEYES", LO CUAL SIGNIFICA NO SÓLO VELAR POR SU CUMPLIMIENTO, SINO TAMBIEN LLEVAR A CABO LAS ACTIVIDADES NECESARIAS PARA QUE LAS LEYES SE CONVIERTAN EN ACTOS CONCRETOS DE ADMINISTRACIÓN. SEGÚN EL LICENCIADO RAMIRO CARRILLO LANDEROS, EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA TIENE A SU SERVICIO UN CONJUNTO DE UNIDADES ADMINISTRATIVAS QUIENES "LE APOYAN EN ACTIVIDADES QUE VAN DESDE ASPECTOS PROTOCOLARIOS Y DE SEGURIDAD PERSONAL, HASTA LABORES DE ALTA ESPECIALIZACIÓN EN MATERIA DE COMUNICACIÓN, ECONOMÍA, DERECHO." (16)

SECRETARÍAS DE ESTADO.

SON 18 SECRETARÍAS DE ESTADO Y DEPENDEN LINEALMENTE DEL PODER EJECUTIVO FEDERAL, CON QUIEN TRABAJAN CONJUNTAMENTE EN LA EJECUCIÓN DE LOS PLANES Y PROGRAMAS QUE CONTRIBUYEN AL PROGRESO ECONÓMICO, SOCIAL, POLÍTICO Y CULTURAL DEL PAÍS, TAMBIEN SON LLAMADAS DEPENDENCIAS.

DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVOS.

POSEEN ÉSTOS EL MISMO RANGO QUE LAS SECRETARÍAS DE ESTADO, -

(16) RAMIRO CARRILLO LANDEROS, "METODOLOGÍA Y ADMON." ED. LIMUSA, MÉXICO, D.F., 1982 P. 117

SOLO QUE NO EN LA MISMA MAGNITUD, A MENOS QUE POR SUS ACTIVIDADES Y SERVICIOS TENGAN QUE CONVERTIRSE EN SECRETARÍAS COMO COMO EL CASO DE ASUNTOS AGRARIOS Y COLONIZACIÓN, TRABAJO Y PESCA.

PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA.

QUIEN FUNGE COMO ASESOR EN MATERIA JURÍDICA DEL GOBIERNO FEDERAL Y LLEVA A CABO FUNCIONES ASIGNADAS AL MINISTERIO PÚBLICO FEDERAL, EJEMPLO: EL MANEJO DE LA POLICÍA JUDICIAL FEDERAL.

ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS.

"SON UNIDADES ADMINISTRATIVAS CREADAS POR LEY DEL CONGRESO DE LA UNIÓN O DECRETO DEL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA; CUENTAN CON PERSONALIDAD JURÍDICA Y PATRIMONIO PROPIOS, ESTÁN ORIENTADOS A LA PRESTACIÓN DE UN SERVICIO O A LA PRODUCCIÓN O EXPLOTACIÓN DE BIENES QUE SATISFAGAN NECESIDADES Y DEMANDAS DE LA COMUNIDAD Y PARA SU GESTIÓN DEBEN DEPENDER DE RECURSOS PÚBLICOS" (17)

EMPRESAS DE PARTICIPACIÓN ESTATAL.

EL ARTÍCULO 46 DE LA LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL ESTABLECE QUE: "SON EMPRESAS DE PARTICIPACIÓN ESTATAL MAYORITARIA LAS SIGUIENTES:

I LAS SOCIEDADES NACIONALES DE CRÉDITO CONSTITUIDAS EN LOS TÉRMINOS DE SU LEGISLACIÓN ESPECÍFICA;

II LAS SOCIEDADES DE CUALQUIER OTRA NATURALEZA INCLUYENDO --

(17) RAMIRO CARRILLO LANDEROS. "METODOLOGÍA Y ADMON.", Ed. LIMUSA, MÉXICO, D.F. 1982, P.118

LAS ORGANIZACIONES AUXILIARES DE CRÉDITO, ASÍ COMO LAS INSTITUCIONES NACIONALES DE SEGUROS Y FIANZAS, EN QUE SE SATISFAGAN ALGUNO O VARIOS DE LOS SIGUIENTES REQUISITOS:

A) QUE EL GOBIERNO FEDERAL O UNA O MÁS ENTIDADES PARAESTATALES, CONJUNTA O SEPARADAMENTE, APORTEN O SEAN PROPIETARIOS DE MÁS DEL 50% DEL CAPITAL SOCIAL;

B) QUE EN LA CONSTITUCIÓN DE SU CAPITAL SE HAGAN FIGURAR TÍTULOS REPRESENTATIVOS DE CAPITAL SOCIAL DE SERIE ESPECIAL -- QUE SOLO PUEDAN SER SUSCRITAS POR EL GOBIERNO FEDERAL, O

C) QUE AL GOBIERNO FEDERAL CORRESPONDA LA FACULTAD DE NOMBRAR A LA MAYORÍA DE LOS MIEMBROS DEL ÓRGANO DE GOBIERNO O SU EQUIVALENTE, O BIEN DESIGNAR AL PRESIDENTE O DIRECTOR GENERAL, O CUANDO TENGA FACULTADES PARA VETAR LOS ACUERDOS DEL PROPIO ÓRGANO DE GOBIERNO.

SE ASIMILAN A LAS EMPRESAS DE PARTICIPACIÓN ESTATAL MAYORITARIA, LAS SOCIEDADES CIVILES ASÍ COMO LAS ASOCIACIONES CIVILES EN LAS QUE LA MAYORÍA DE LOS ASOCIADOS SEAN DEPENDENCIAS O ENTIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL O SERVIDORES PUBLICOS FEDERALES QUE PARTICIPAN EN RAZÓN DE SUS CARGOS O ALGUNA O VARIAS DE ELLAS SE OBLIGUEN A REALIZAR O REALICEN LAS APORTACIONES ECONÓMICAS PREPONDERANTES."(18)

LOS FIDEICOMISOS PÚBLICOS

SU NATURALEZA ES FINANCIERA Y CONSISTE EN QUE EL FIDEICOMITENTE CEDE CIERTOS BIENES A OTRA PERSONA QUE SERÁ DENOMINADA

(18) LEY ORGÁNICA DE LA ADMON. PUB. FED., ART. 46, ED. COL., LEYES MEXICANAS MÉXICO, D.F. 1988, P. 38

FIFUCIARIA, PARA ADMINISTRARLOS O PROPORCIONAR EN UN MOMENTO DADO A UN TERCERO LLAMADO FIDEICOMISARIO. EN EL CASO DE MÉXICO, ESTA FUNCIÓN RECAE EN LA SECRETARÍA DE PROGRAMACIÓN Y -- PRESUPUESTO.

INSTITUCIONES NACIONALES DE CRÉDITO.

CABE HACER MENCIÓN QUE ANTES DE ESTATIZAR LA BANCA, ERAN EN SU GRAN MAYORÍA EMPRESAS DE PARTICIPACIÓN ESTATAL, Y SON IDENTIFICADAS COMO ENTIDADES.

(ANEXO 1 BIS ADMON. PUBLICA PARAESTATAL, SECOFI, DIR. GRAL. DE PROGRAMACIÓN Y ORGANIZACIÓN)

1.8 EL CONTROL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.

UNO DE LOS INSTRUMENTOS DE CONTROL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL, ES "LA AUDITORÍA QUE REALIZAN LOS ORGANISMOS-INTERNOS DE CONTROL EN LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES"(19) COMO ES EL CASO DE UNO DE LOS CAPÍTULOS DEL PRESENTE TRABAJO. LA ADMINISTRACIÓN ANTERIOR DECIDIÓ FORTALECER Y HACER INTEGRAL LA FUNCIÓN DE CONTROL PARA COADYUVAR A QUE LA ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA DEL ESTADO SE DESARROLLE EN MEJORES CONDICIONES DE EFICIENCIA Y EFICACIA.

SI ENTENDEMOS POR EFICIENCIA LA CAPACIDAD, HABILIDAD O DESTREZA QUE TENGA UNA PERSONA PARA LLEVAR A CABO UNA ACCIÓN DE TERMINADA, Y POR EFICACIA LA ENERGÍA O LA FUERZA QUE POSEE TAL PERSONA PARA EJECUTAR UNA ACCIÓN; PODEMOS VER QUE EN ESTE CASO NO SE CUMPLEN CON ESTOS REQUISITOS AL EFECTUAR EL -- CONTROL, YA QUE NORMALMENTE SUCEDE QUE LA PERSONA QUE OCUPA-

(19) BOLETÍN FOCOCI (FORO CONSULTIVO DE CONTRALORÍA INTERNAS) SEMIP MÉXICO, D.F., 1987, P. 1

DETERMINADO PUESTO NO ES LA IDÓNEA PARA DESEMPEÑARLO, ESTO ES, NO SIEMPRE SE SIGUEN LOS PASOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, INDUCCIÓN AL PUESTO, EXÁMENES DE APTITUD, EN FIN, PARA DAR CON LA PERSONA ADECUADA A UNA FUNCIÓN ESPECÍFICA Y AÚN ESTANDO DENTRO DE UN PUESTO DETERMINADO Y CONTANDO CON UNA PERSONA APTA PARA EL MISMO, ES IMPORTANTE SE LE PROPORCIONE LA CAPACITACIÓN NECESARIA PARA UN MEJOR DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES, Y LA GRAN MAYORÍA DE LAS VECES INFLUYEN FACTORES COMO LAS RECOMENDACIONES, EL PADRINAZGO, FAVORITISMO, NEPOTISMO Y ALGUNOS OTROS, QUE HACEN SE SATUREN EMPRESAS PRIVADAS, E INCLUSIVE EN EL SECTOR PÚBLICO, DE PERSONAS QUE NO SON LAS APROPIADAS PARA EL PUESTO EN EL CUAL HAN SIDO COLOCADOS.

"LA SECRETARÍA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA FEDERACIÓN, SE CONSTITUYE EN EL MEDIO ATRAVÉS DEL CUAL EL EJECUTIVO INSTITUCIONALIZA EL FIRME COMPROMISO ADQUIRIDO ANTE LA SOCIEDAD, EN RESPUESTA A LOS PLANTEAMIENTOS DERIVADOS DE LA CONSULTA POPULAR Y LOS POSTULADOS DEL GOBIERNO" (20)

ESTA SECRETARÍA SE UBICA DENTRO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, COMO UNA DEPENDENCIA DE APOYO Y VIGILANCIA CONSTRUCTIVA, QUE NO SE INVOLUCRA DIRECTAMENTE EN LA OPERACIÓN Y QUE TIENE A SU CARGO DISEÑAR E INSTRUMENTAR EL SISTEMA INTEGRADO DE CONTROL Y EVALUACIÓN GUBERNAMENTAL.

SE DESARROLLA DE DOS FORMAS:

PRIMERA: MODERNIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE CONTROL Y EVALUACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.

SEGUNDA: PREVENSIÓN Y COMBATE A LA CORRUPCIÓN DE LOS SERVIDO

(20) EL CONTROL EN LA ADMON. PUB. FED. EDITADO POR LA SECOGEF, MÉXICO, 1985, P. 2

RES PÚBLICOS, CON SU SECUELA SANCIONADORA, ENTENDIDA ÉSTA EN SU SENTIDO MAS AMPLIO, NO TAN SOLO COMO DESHONESTIDAD SINO COMO INEFICIENCIA, NEGLIGENCIA, E INCAPACIDAD.

LA ACCIÓN DE ESTA SECRETARÍA DE ACUERDO A ESTAS DOS VERTIENTES, SE ORIENTA A MEJORAR LOS SISTEMAS Y SUS CONTROLES Y 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.

EN EL CASO ESPECÍFICO DE S.E.C.O.F.I., SE PUEDE HACER REFERENCIA QUE AL INICIO DE LA ANTERIOR ADMINISTRACIÓN, SE DEFINIERON TRES PRIORIDADES A CUBRIR POR EL ÓRGANO INTERNO DE CONTROL DE ESA DEPENDENCIA:

- A) CONTRIBUIR AL IMPULSO DEL CAMBIO ESTRUCTURAL
- B) ELIMINAR LOS ÁMBITOS DE IMPUNIDAD QUE EXISTÍAN Y
- C) CREAR UNA ESTRUCTURA DE CONTROL EFICIENTE, ORIENTANDO ESFUERZOS PARA PROPICIAR LA SIMPLIFICACIÓN DE TRÁMITES PARA LAS ENTIDADES SECTORIZADAS Y FACILITAR LA GESTIÓN DE LAS PARAESTATALES ANTE LAS SECRETARÍAS GLOBALIZADORAS.

TAMBIEN SE ESTABLECIERON DIVERSOS MECANISMOS DE ACTUACIÓN PARA EL MEJOR DESEMPEÑO DE LAS CONTRALORÍAS DE ESE SECTOR, CON LA FINALIDAD DE QUE ACTUARAN EN APOYO AL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD. TALES INSTANCIAS SON ENTRE OTRAS LOS COMITÉS DE AUDITORÍA Y EL GRUPO INTERINSTITUCIONAL DEL PRESUPUESTO DE CONASUPO.

CON RESPECTO A LOS COMITÉS DE AUDITORÍA, EN ELLOS PARTICIPAN LOS DIRECTORES GENERALES O GERENTES DE LAS EMPRESAS, EL CONTRALOR INTERNO DE LA DEPENDENCIA, EL DE LA ENTIDAD, EL COMI-

SARIO, EL AUDITOR EXTERNO, PERMITIENDO ASI QUE LAS DECISIONES SE EFECTÚEN CON LA DEBIDA OPORTUNIDAD Y SE FORTALEZCAN LA EFICIENCIA Y LA PRODUCTIVIDAD.

EN CUANTO AL GRUPO INTERINSTITUCIONAL DEL PRESUPUESTO DE CONASUPO, SU CREACIÓN FUE DE PRIMERA IMPORTANCIA EN VIRTUD DE LA NATURALEZA DE ESTE PRESUPUESTO EN EL CUAL INCIDEN, DE MODO PERMANENTE, VARIABLES QUE LO AFECTAN TALES COMO: PRECIOS DE GARANTÍA, NIVEL DE LA DEMANDA, COSECHAS, OBTENCIÓN DE DIVISAS, DISTRIBUCIÓN, POR LO ANTERIOR Y DADA LA COMPLEJIDAD DE SU CONTROL Y EJERCICIO SE REQUIERE CAPACIDAD INMEDIATA DE RESPUESTA, QUE HA PODIDO LOGRAR ATRAVES DE ESE ÓRGANO,

EN LA ANTERIOR ADMINISTRACIÓN, LA SECRETARÍA DE COMERCIO Y FOMENTO Y COMERCIO INDUSTRIAL SE DISTINGUIÓ EN MATERIA DE --DESCONCENTRACIÓN AL HABER EMPRENDIDO ACCIONES CONCRETAS EN ESTE CAMPO, TAL ES EL CASO DE LA ESTRUCTURA DE LA CONTRALORÍA INTERNA QUIEN TIENE PRESENCIA DIRECTA EN LAS SIETE COORDINACIONES REGIONALES, LO QUE FAVORECE QUE EL CONTROL SE EJERZA MEDIANTE VÍNCULOS ESTRECHOS A LAS METAS Y A LOS OBJETIVOS DE LA DEPENDENCIA, CONCEPTO QUE ASÍ SE CONVIERTE EN UNA HERRAMIENTA EFICAZ Y NO MERAMENTE FISCALIZADORA.

CAPITULO 2

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL

2.1 NECESIDAD DE AUDITAR.

¿PORQUÉ ES NECESARIA LA AUDITORÍA? DE IGUAL MANERA QUE CUANDO NOS SENTIMOS ENFERMOS, CUANDO NOTAMOS QUE NUESTRO AUTO - ESTA FALLANDO, RECURRIMOS A UN ESPECIALISTA, LLÁMESE MÉDICO O MECÁNICO O CUALQUIER OTRO, PARA QUE EXAMINE, DIAGNOSTIQUE, CURE O REPARE; DE LA MISMA FORMA CUANDO UN DIRECTIVO DE LA- EMPRESA "X" SIENTE, DETECTA Y VISLUMBRA O PREVÉ QUE ALGO NO ESTA FUNCIONANDO O ESTA FUNCIONANDO DEFICIENTEMENTE, DE ACUERDO CON LOS PLANES, OBJETIVOS, POLÍTICAS, PROGRAMAS, DEBERÁ LLAMAR A UN PROFESIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN, PARA -- QUE PRACTIQUE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EN EL ÁREA O Á-- REAS DE LA EMPRESA QUE ÉL CREA NECESARIO.

LA NECESIDAD DE INFORMACIÓN VERÁZ Y OPORTUNA DEL FUNCIONA-- MIENTO DE LA EMPRESA, NOS OBLIGA A ESTABLECER REVISIONES PE RIÓDICAS. EL SEGUIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES DE LAS REV ISIONES ANTERIORES NOS HACER FIJAR FECHAS PARA CORRECCIÓN DE DESVIACIONES, PERO SEA CUALQUIERA DE LAS NECESIDADES ANTE-- RIORES LA QUE NOS INDUZCA A REALIZAR UNA AUDITORÍA ADMINIS-- TRATIVA, ÉSTA NOS LLEVARÁ A DETECTAR LAS DEFICIENCIAS, FA-- LLAS Y OMISIONES QUE ESTAN PERJUDICANDO A LA EMPRESA, Y EM I TIRÁ UN INFORME DE DICHAS FALLAS HACIENDO LAS OBSERVACIONES CORRECTIVAS Y NECESARIAS ESTABLECIENDO SEGUIMIENTO A TALES-- CORRECCIONES.

COMO PODEMOS VER LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA ES UNA HERRA-- MIENTA DE CONTROL QUE DEBE SER UTILIZADA EN CUALQUIER TIPO-- DE EMPRESA MEDIANA O GRANDE, INDUSTRIAL, COMERCIAL O DE SER

VICIOS, PRIVADA O PÚBLICA.

2.2 SIGNIFICADO DE LA PALABRA AUDITORÍA.

¿QUÉ SIGNIFICADO TIENE LA PALABRA AUDITORÍA? POR AÑOS SE HA CONSIDERADO QUE EL HABLAR DE AUDITORÍA SIGNIFICA ENCONTRAR-FALTANTES, BUSCAR FRAUDES, EL POSIBLE DESPIDO DE LA PERSONA ENCARGADA DEL ÁREA AUDITADA, Y MÁS AÚN SU POSIBLE ENCARCELA-MIENTO, EN FIN, EL SIMPLE HECHO DE MENCIONAR A LA AUDITORÍA INFUNDÍA MIEDO, ESTO DICHO DE PASO, ERA PORQUE SE LE RELA-CIONABA CON LA AUDITORÍA CONTABLE O FINANCIERA YA QUE SE LE DABA ESTE ENFOQUE PRIMORDIALMENTE.

PERO EN SÍ LA PALABRA AUDITORÍA, VIENE DEL VERBO AUDITAR, - QUE SIGNIFICA, ESCUCHAR, OÍR, PONER ATENCIÓN, REVISAR, DÁN-DONOS LA PAUTA PARA PODER DECIR QUE DE NINGUNA MANERA ES LO QUE CONTAMOS EN LÍNEAS ANTERIORES Y SÍ UNA LABOR QUE NOS -- PERMITE CONOCER LAS FUNCIONES QUE SE AUDITEN.

2.3 TIPOS DE AUDITORÍA

EN ESTE APARTADO PODRÍAMOS HABLAR DE MUCHOS TIPOS DE AUDITO RÍA, PERO SERÍA CREAR CONFUSIÓN EN LAS PERSONAS QUE SIN TE-NER UNA FORMACIÓN COMO LA NUESTRA, LLEGARAN A LEER EL PRE--SENTE TRABAJO, YA QUE SE HABLE DE AUDITORÍA CONTABLE O FI--NANCIERA, AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, AUDITORÍA DE OPERACIO--NES, AUDITORÍA FUNCIONAL, E INCLUSO SE HA LLEGADO A HABLAR-DE AUDITORÍA FINANCIERA O CONTABLE Y LA AUDITORÍA ADMINIS--TRATIVA O NO FINANCIERA, QUE A NUESTRO JUICIO SON LAS MÁS -COMPLETAS DE LAS MENCIONADAS, ADEMÁS DE SER LAS MÁS USUALES.

2.3.1 AUDITORÍA CONTABLE.

CON TODO Y SER LA MÁS CONOCIDA Y USADA, SUS ESTUDIOSOS-LOS-CONTADORES- NO SE PONEN DE ACUERDO A LA HORA DE DAR UNA DEFINICIÓN, YA QUE CADA UNO LE DA EL ENFOQUE QUE DE ACUERDO A SU FORMACIÓN, ÉPOCA E INTERESES CORRESPONDA, COMO LO PODEMOS CONSTATAR EN LAS SIGUIENTES DEFINICIONES PARA DAR AL FINAL NUESTRO PUNTO DE VISTA.

2.3.1.1 DEFINICIÓN.

"ES EL EXÁMEN SISTEMÁTICO DE LOS LIBROS Y REGISTROS DE UN NEGOCIO U OTRA ORGANIZACIÓN CON EL FIN DE DETERMINAR O VERIFICAR LOS HECHOS RELATIVOS A LAS OPERACIONES FINANCIERAS Y LOS RESULTADOS DE ÉSTAS, PARA PODER INFORMAR SOBRE LOS MISMOS"(1)

"LA AUDITORÍA TIENE POR OBJETO LA COMPROBACIÓN DE LAS TRANSACCIONES REGISTRADAS EN LOS LIBROS DE CONTABILIDAD, LOS CUALES SON RECOPIADOS PERIÓDICAMENTE POR LAS RESPECTIVAS EMPRESAS PARA SU PROPIA INFORMACIÓN EN ESTADOS FINANCIEROS QUE MUESTRAN EL RESULTADO DE LAS OPERACIONES QUE SE HAN EFECTUADO Y LA SITUACIÓN DEL NEGOCIO"(2)

"ES EL EXÁMEN DE LOS LIBROS DE CONTABILIDAD, DE LOS REGISTROS, DOCUMENTACIÓN Y COMPROBACIÓN CORRESPONDIENTE DE UNA PERSONA, DE UN FIDEICOMISO, DE UNA SOCIEDAD, DE UNA CORPORACIÓN, DE UNA INSTITUCIÓN, DE UNA EMPRESA, DE UNA SUCESIÓN, DE UNA OFICINA PÚBLICA, DE UNA COPROPIEDAD, DE UN NEGOCIO -

- (1) MONTGOMERY, FABJÁN MARTÍNEZ VILLEGAS, "EL CONTADOR PÚBLICO Y LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA", ED. PAC, MÉXICO, D.F., 1982 P.27
- (2) PRIETO Y RUIZ VELASCO, I.B.I.D. P. 37

ESPECIAL CUALQUIERA, LLEVADA A CABO CON EL OBJETO DE DETERMINAR LA EXACTITUD O INEXACTITUD DE LAS CUENTAS RESPECTIVAS Y DE INFORMAR Y DICTAMINAR ACERCA DE ELLOS"(3)

"ES EXAMINAR LOS LIBROS Y CUENTAS DE UNA EMPRESA A FIN DE FORMULAR Y PRESENTAR LOS ESTADOS FINANCIEROS EN FORMA TAL QUE EL BALANCE REFLEJE LA SITUACIÓN DEL NEGOCIO A LA FECHA DEL CIERRE DEL EJERCICIO QUE SE REVISA Y QUE EL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS EXPRESA CORRECTAMENTE EL RESULTADO DE LAS OPERACIONES"(4)

PODRÍAN ENUNCIARSE MÁS DEFINICIONES PERO SERÍA ENGORROSO PARA QUIENES LEYERAN ESTE TRABAJO, POR LO QUE DESDE MI PUNTO DE VISTA SE PUEDE CONSIDERAR A LA AUDITORÍA CONTABLE COMO EL EXÁMEN SISTEMÁTICO QUE SE HACE DE LOS LIBROS CONTABLES DE LAS CUENTAS Y REGISTROS DE UNA ORGANIZACIÓN CON EL FIN DE COMPROBAR Y VALIDAR -EMITIR UN JUICIO ESCRITO- LA INFORMACIÓN PRESENTADA EN LOS DISTINTOS ESTADOS FINANCIEROS, AL CIERRE DEL EJERCICIO, DE MANERA QUE PUEDAN SER UTILIZADAS POR LOS INTEGRANTES DE LA EMPRESA (ACCIONISTA, DIRECTIVOS, SINDICATO), GOBIERNO Y TERCEROS (PROVEEDORES, ACREEDORES),

2.3.1.2 OBJETIVOS

REVISAR QUE LAS OPERACIONES CONTABLES DE LA EMPRESA SE LLEVEN A CABO DE ACUERDO CON LOS PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS.

CONSTATAR QUE LA INFORMACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS -

(3) TERMINOLOGÍA DEL CONTADOR, MANCERA HNOS, "EL CONTADOR PÚBLICO Y LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PAC, MÉXICO, 1982, P. 37

(4) COUCTER, I.B.I.D. P. 38

SEA EXACTA.

EMITIR UN JUICIO IMPARCIAL CON VALIDEZ LEGAL.

2.3.1.3 CAMPO DE ACCIÓN.

EL ÁMBITO DE LA AUDITORÍA CONTABLE SE CIRCUNSCRIBE A LOS - SISTEMAS CONTABLES (ASIENTOS, LIBRO DIARIO, LIBRO MAYOR, - ESTADOS FINANCIEROS) Y CONTROL INTERNO,

2.3.2 AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.

AL IGUAL QUE CON LA AUDITORÍA CONTABLE O FINANCIERA EN QUE LOS ESTUDIOSOS DE ELLA NO SE PONEN DE ACUERDO PARA DAR UNA DEFINICIÓN, CON LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA SUCEDE LO MISMO, YA QUE LA DEFINICIÓN VA CON LA IDIOSINCRASIA DE CADA U NO DE ELLOS, PERO CON CIERTOS ELEMENTOS QUE SON INDISPENSABLES.

2.3.2.1 DEFINICIÓN

"LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PUEDE DEFINIRSE COMO EL EXÁMEN COMPRENSIVO Y CONSTRUCTIVO DE LA ESTRUCTURA DE UNA EMPRESA, UNA INSTITUCIÓN, UNA SECCIÓN DEL GOBIERNO, 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"(5)

"LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, PUEDE DEFINIRSE COMO UN EXÁMEN COMPLETO Y CONSTRUCTIVO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE UNA EMPRESA, INSTITUCIÓN, O DEPARTAMENTO GUBERNAMENTAL; O DE CUALQUIER OTRA ENTIDAD Y DE SUS MÉTODOS DE CONTROL, - MEDIOS DE OPERACIÓN Y EMPLEO QUE DE A SUS RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES,"(6)

(5) A. FERNÁNDEZ ARENA, "AUDITORÍA ADMINISTRATIVA" ED. DIANA, MÉXICO, D.F., 1978, P. 11

(6) WILLIAM P. LEONARD "AUDITORIA ADMVA" ED. DIANA, MÉXICO, D.F., 1977, P. 45

"DETERMINAR SI LA GERENCIA SE APEGA A CUMPLIR LOS OBJETIVOS SEÑALADOS, ES UNA LABOR QUE PUEDE HACERSE SI SE EXAMINAN LAS OPERACIONES REALIZADAS EN LAPROS DEFINIDOS Y SE BUSCA SU JUSTIFICACIÓN POR MEDIO DE UN JUICIO RACIONAL. PARA PODER CONSTESTAR TODAS ESTAS PREGUNTAS Y FORMARSE UN JUICIO DE LA SITUACIÓN DE LA GERENCIA, ES NECESARIO ANALIZAR CADA UNA DE LAS FUNCIONES QUE ÉSTA REALIZA ASI COMO SUS PROPÓSITOS DEFINIDOS Y DESPUÉS EL RESULTADO CONJUNTO DEL NEGOCIO, MEDIANTE UNA "AUDITORÍA" DE LAS FUNCIONES DE LA GERENCIA"(7)

"LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA CONSTITUYE UNA OPORTUNIDAD PARA MOSTRAR QUÉ ES LO QUE EL NEGOCIO ESTÁ LOGRANDO. ES UNA AUDIENCIA EN LA CUAL LOS ASISTENTES PUEDEN ENTERARSE DE LO QUE SE HA LOGRADO RESPECTO A LAS POLÍTICAS Y PROGRAMAS SOBRE LOS QUE SE HACE LA AUDITORÍA. LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA SUMINISTRA UNA OPORTUNIDAD ESPECÍFICA PARA EL EXÁMEN DE TODAS LAS PARTES O DE DETERMINADAS PARTES DE LAS ACTIVIDADES Y DE LAS RELACIONES DE LOS EMPLEADOS EN EL NEGOCIO"(8)

"LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, ES LA REVISIÓN OBJETIVA, METÓDICA Y COMPLETA DE LA SATISFACCIÓN DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES CON BASE A LOS NIVELES JERÁRQUICOS DE LA EMPRESA, EN CUANTO A SU ESTRUCTURA Y A LA PARTICIPACIÓN INDIVIDUAL DE LOS INTEGRANTES DE LA INSTITUCIÓN"(9)

(7) ALFONSO MEJÍA, A. FERNÁNDEZ ARENA "AUDITORÍA ADMVA", ED. DIANA, MÉXICO, D.F., 1978, p.12

(8) ROBERTO MACÍAS PINEDA, I.B.I.D. p.13

(9) A. FERNÁNDEZ ARENA, "AUDITORÍA ADMVA", ED. DIANA, MÉXICO, D.F., 1979, p.14

"LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, TIENE COMO OBJETIVO REVISAR, SU PERSPECTIVA Y EVALUAR LA ADMINISTRACIÓN DE UNA EMPRESA, LA CUAL SE PUEDE LLEVAR POR ÁREAS O EN FORMA TOTAL, DEFINE ASIMISMO AL INFORME COMO EL RESULTADO DEL EXÁMEN DE LA EMPRESA, EN EL CUAL SE DARÁN LAS RECOMENDACIONES QUE AMERITEN DE ACUERDO -- CON LOS ELEMENTOS DE JUICIO QUE TENGA EL AUDITOR"(10)

"LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA ES EL EXÁMEN METÓDICO Y ORDENADO DE LOS OBJETIVOS DE UNA EMPRESA, DE SU ESTRUCTURA ORGÁNICA Y DE LA UTILIZACIÓN Y PARTICIPACIÓN DEL ELEMENTO HUMANO, A FIN DE INFORMAR SOBRE EL OBJETIVO DEL MISMO EXÁMEN"(11)

COMO PODEMOS OBSERVAR, DE LAS ANTERIORES DEFINICIONES CASI TODAS COINCIDEN EN QUE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA ES REVISAR, - SUPERVISAR LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE UNA EMPRESA DETERMINADA Y TAMBIEN RESALTAR LA IMPORTANCIA QUE REVISTE EL ELEMENTO HUMANO EN TODA ORGANIZACIÓN PARA LLEVAR A CABO UNA AUDITORÍA EFECTIVA, HEMOS PODIDO CONSTATAR QUE LOS AUTORES MENCIONADOS ESTÁN DE ACUERDO EN LA DEFINICIÓN DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, YA QUE MANEJAN CASI LOS MISMOS ELEMENTOS PARA CONFORMAR CADA UNO LAS DEFINICIONES QUE DAN,

EN CONSECUENCIA Y DESDE NUESTRO ENFOQUE, SE PUEDE DEFINIR A LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, COMO UNA HERRAMIENTA DE CONTROL, QUE MEDIANTE UN EXÁMEN OBJETIVO Y METÓDICO, SUPERVISA, EVALÚA Y EMITE UN INFORME CON LAS RESPECTIVAS RECOMENDACIONES RELATIVAS DEL ESTADO QUE GUARDA LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA; DICHAS RECOMENDACIONES NO DEBERÁN SER CORRECCIONES ÚNICAMENTE, ADEMÁS -

(10) J. J. RODRÍGUEZ VALENCIA. "SINOPSIS DE AUDITORÍA ADMVA" ED. TRILLAS, MÉXICO, 1981, P. 22

(11) FABIAN MARTÍNEZ VILLEGAS "EL CONTADOR PÚBLICO Y LA AUDITORÍA ADMVA" ED. PAC, MÉXICO, 1982, P. 47

DE ÉSTAS, DEBERÁ CONTENER MEDIDAS PROFILÁCTICAS -PREVENTIVAS-- Y CAMBIOS QUE AUMENTARÁN LA EFICIENCIA Y EFICACIA DEL MANEJO - DE RECURSOS DENTRO DE CUALQUIER EMPRESA, TANTO DEL SECTOR PÚBLICO COMO DEL PRIVADO.

2.3.2.2 OBJETIVO

- DETECTAR DESVIACIONES DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA Y PROPORCIONAR CORRECCIONES.
- PROPONER MODIFICACIONES A LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA OBTENER UNA MEJOR UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS.
- PREVER FUTURAS FALLAS Y PROPONER MODIFICACIONES A FIN DE EVITARLAS.
- PROPORCIONAR UN JUICIO DE LA APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DENTRO DE LA EMPRESA.

2.3.2.3 CAMPO

NO TIENE LÍMITES DENTRO DE CUALQUIER ORGANISMO O EMPRESA, YA QUE TIENE PARA ELLA EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y ÉSTE TIENE INTERFERENCIA EN TODOS LOS ÁMBITOS DE LA ORGANIZACIÓN,

2.3.2.4 PROCESO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.

DESPUÉS DE HABER PLANEADO Y PROGRAMADO LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, SE PROCEDE AL DESARROLLO DE LA MISMA. ES PRECISAMENTE ÉSTA LA QUE JUSTIFICA LA ACTIVIDAD DEL AUDITOR, ESTE PROCESO -- PUEDE DESARROLLARSE DE LA SIGUIENTE MANERA:

2.3.2.4.1 RECOPILOCIÓN.

EL OBJETIVO DE LOS PROCEDIMIENTOS DE CUALQUIER TIPO DE AUDITORÍA ES SUMINISTRAR AL AUDITOR ELEMENTOS DE JUICIO PARA SU OPINIÓN. ÉSTOS ELEMENTOS DEBER SER OBJETIVOS Y CIERTOS, ES DECIR,

DEBEN FUNDARSE EN LA NATURALEZA DE LOS HECHOS EXAMINADOS Y DEBE HABERSE LLEGADO AL CONOCIMIENTO DE ELLOS CON UNA CERTEZA RAZONABLE.

POR CONSIGUIENTE EL JUICIO DEFINITIVO SOBRE EL TRABAJO DE AUDITORÍA CONSISTE EN DECIDIR SI HA SUMINISTRADO EL AUDITOR, MATERIAL SUFICIENTE PARA ILUSTRAR SU JUICIO EN FORMA TAL QUE DE ÉL SE OBTENGA UNA BASE RAZONABLE PARA SU OPINIÓN PROFESIONAL.

2.3.4.1.1 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

LA RECOLECCIÓN DE DATOS EN LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA DEMANDA EL USO DE TÉCNICAS QUE PERMITAN UNA REVISIÓN ADECUADA, YA QUE LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN LLEVADA A CABO POR LOS MEDIOS ADECUADOS PERMITIRÁ OBTENER DATOS EXACTOS, DETALLADOS Y SOBRE TODO ABUNDANTES. QUE AUXILIARÁN PARA PONER EN CLARO LAS SITUACIONES EXISTENTES EN LA EMPRESA.

LOS PRINCIPALES MEDIOS DE QUE EL AUDITOR SE AUXILIA EN LA OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN SON: LA INSPECCIÓN, OBSERVACIÓN, REVISIÓN DE DOCUMENTOS DE LOS ARCHIVOS, LA ENTREVISTA Y EL CUESTIONARIO.

2.3.4.1.2 VERIFICACIÓN Y REGISTRO DE DATOS

EN EL PROCESO DE REUNIR Y REGISTRAR INFORMES TIENE LUGAR CIERTA CANTIDAD DE COMPROBACIÓN Y EVALUACIÓN.

EL AUDITOR ACOMODA SU PROGRAMA A LAS CARACTERÍSTICAS DE FUNCIÓN, DEPARTAMENTO, DIVISIÓN O EMPRESA SOMETIDA A AUDITORÍA.

ESTO REQUIERE DE UN CRITERIO PERSONAL EN LO QUE SE REFIERE A LA ELABORACIÓN DE PROGRAMAS Y A LA APROPIADA SELECCIÓN DE INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS.

EN EL PROCESO DE REGISTRO DE DATOS LAS TÉCNICAS VARÍAN MUCHO,-

DEPENDIENDO DE LA CLASE DE ESTUDIO, LAS PRINCIPALES SON:

- DIAGRAMA DE ORGANIZACIÓN
- CARTAS DE ACTIVIDADES
- DIAGRAMA GENERAL DE RESPONSABILIDADES
- CARTAS DE DISTRIBUCIÓN DE ACTIVIDADES
- DIAGRAMA DE FLUJO

CADA UNA DE ESTAS TÉCNICAS, SERVIRÁN PARA MOSTRAR EN FORMA GRÁFICA EL DESARROLLO QUE SIGUEN LAS ACTIVIDADES DESDE DISTINTOS PUNTOS DE VISTA. SE DISTINGUEN ENTRE SÍ POR LA NATURALEZA DE LOS DATOS QUE PROPORCIONAN.

2.3.4.2 ANÁLISIS DE DATOS.

UNA VEZ QUE LOS DATOS FUERON REGISTRADOS, SE PROCEDE AL ANÁLISIS DE LOS MISMOS, PARA DETERMINAR LOS PUNTOS EN QUE HAY FALLAS Y PROCEDER A SOLUCIONARLAS, ES EN SÍ, LA ACCIÓN DE SEPARAR LAS PARTES DE UN TODO HASTA CONOCER LOS PRINCIPIOS O ELEMENTOS DE QUE SE FORMAN, ESTO ES, LA INFORMACIÓN OBTENIDA QUE DA SUJETA AL JUICIO DEL AUDITOR EL CUAL TRATA DE HACER UNA CRÍTICA CONSTRUCTIVA DE LA SITUACIÓN DEL ÁREA EXAMINADA A TRAVÉS DEL ANÁLISIS DE ÉSTA.

2.3.4.2.1 OBJETIVO DEL ANÁLISIS

EL ANÁLISIS TIENE POR OBJETO DESCUBRIR LOS HECHOS QUE DE ALGUNA MANERA ESTAN AFECTANDO A DETERMINADAS FUNCIONES, SISTEMAS O PROCEDIMIENTOS. PARA TRATAR DE ESTABLECER LAS MEJORAS CORRESPONDIENTES. MISMAS QUE PROPORCIONARÁN A LA EMPRESA REDUCCIÓN DE COSTOS, MEJORAMIENTO DE LA UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS EXISTENTES Y DESARROLLO DEL PERSONAL.

2.3.4.2.2 GUÍA PARA EL ANÁLISIS

ES UNA SERIE DE PASOS A SEGUIR, MISMOS QUE NOS LLEVARÁN A DESCUBRIR AQUELLOS HECHOS QUE DE ALGUNA MANERA ESTAN AFECTANDO EL BUEN DESARROLLO DE LA EMPRESA.

2.4 ANÁLISIS COMPARATIVO DE AUDITORÍA CONTABLE Y AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.

	CONTABLE	ADMINISTRATIVA
OBJETIVO	VALIDACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA.	LA DETECCIÓN DE DEFICIENCIAS ADMINISTRATIVAS PARA SU RECTIFICACIÓN, LA BÚSQUEDA Y MEJORAMIENTO DE MÉTODOS Y SISTEMAS QUE SIGNIFIQUEN UN USO MÁS EFICIENTE DE LOS RECURSOS.
CAMPO	ESTADOS FINANCIEROS, SISTEMAS CONTABLES.	UNA FUNCIÓN, UN DEPARTAMENTO, LA EMPRESA EN SU TOTALIDAD.
ENFOQUE	EL PASADO	PASADO, PRESENTE Y FUTURO
METAS	REALES	REALES Y POTENCIALES
NECESIDAD	LEGAL	FUNCIONAL Y LEGAL
FRECUENCIA	ANUAL	ES PERIÓDICA DE ACUERDO CON LAS POLÍTICAS QUE FIJE EL NIVEL GERENCIAL.

SI LLEVAMOS A CABO UN ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LA AUDITORÍA CONTABLE Y LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, NOS PODEMOS DAR CUENTA

QUE NO COINCIDEN EN MUCHOS ASPECTOS, Y TAMBIEN PODEMOS VER QUE EN EL CASO DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA ABARCA MÁS EN LO QUE RESPECTA AL OBJETIVO; EN CUANTO AL CAMPO DE ACCIÓN, PUEDE SER DESDE UNA FUNCIÓN ESPECÍFICA O A LA EMPRESA EN SU TOTALIDAD, - EN CAMBIO LA AUDITORÍA CONTABLE SE CONCRETA A ESTADOS FINANCIEROS Y SISTEMAS CONTABLES.

REFIRIÉNDONOS AL ENFOQUE, SE PUEDE OBSERVAR QUE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA SE PROYECTA AL PRESENTE, PASADO Y FUTURO, Y NO ASÍ SUCEDERÍA CON LA AUDITORÍA CONTABLE CUYO ENFOQUE ES HACIA EL PASADO, COINCIDEN EN CIERTO MODO EN LAS METAS, SOLO QUE EXISTE MAYOR POTENCIALIDAD PARA LLEVAR A CABO ALGO EN LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.

EN LO QUE SE REFIERE A LA NECESIDAD Y FRECUENCIA, VEREMOS QUE EN AMBAS LA NECESIDAD ES LEGAL, PERO APARTE DE ESTO ES FUNCIONAL EN LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, POR ELLO SU FRECUENCIA VARIARÍA DE ACUERDO A LAS POLÍTICAS QUE FIJE EL NIVEL GERENCIAL, LO CUAL NO ES ASÍ EN LA CONTABLE QUE SE EFECTÚA ANUALMENTE,

2.5 PROCESO ADMINISTRATIVO.

EL PROCESO ADMINISTRATIVO ES LA BASE PARA EL FUNCIONAMIENTO DE CUALQUIER EMPRESA, SEA ÉSTA PÚBLICA O PRIVADA, GRANDE, MEDIANA O PEQUEÑA, INDUSTRIAL, COMERCIAL O DE SERVICIOS.

LA SIGUIENTE ES UNA BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

2.5.1 PLANEACIÓN

"PLANEAR ES DECIDIR QUÉ HACER, CÓMO HACERLO, CUANDO Y CON QUIÉN DEBERÁ LLEVARLO A CABO. LA PLANEACIÓN SE ERIGE COMO EL PUENTE ENTRE EL PUNTO DONDE NOS ENCONTRAMOS Y AQUEL DONDE QUEREMOS --

IR"(12)

SE PUEDE DEFINIR COMO EL PASO INICIAL QUE TODO ADMINISTRADOR DEBE TOMAR EN CUENTA ANTES DE LLEVAR A CABO CUALQUIER ACCIÓN; PLANEACIÓN ES ENTONCES EL RAZONAMIENTO, LA PONDERACIÓN QUE DE LOS ELEMENTOS EXISTENTES SE HACE PARA LA CONSECUCIÓN DE LOS FINES, CON EL MENOR NÚMERO DE RECURSOS POSIBLES EN EL TIEMPO JUSTO.

EL PROCESO DE PLANEACIÓN ACTÚA COMO UNA BRÚJULA MAESTRA QUE UTILIZAN TODOS Y CADA UNO DE LOS PARTICIPANTES PARA ORIENTAR SUS PROPIAS PERSPECTIVAS Y SUS CRITERIOS DE TOMA DE DECISIONES HACIA SU PROPIO CAMPO DE RESPONSABILIDADES. EN MUCHOS ORGANISMOS LA PLANEACIÓN LA REALIZAN PERSONAS DISTINTAS DE LAS QUE SE ENCUENTRAN DIRECTAMENTE IMPLICADAS CON ÉSTA, SIN EMBARGO LOS EJECUTORES TIENEN PARTICIPACIÓN EN EL ESTABLECIMIENTO DE LAS METAS Y LIMITACIONES QUE DETERMINAN EL CLIMA EN EL QUE DEBEN TRABAJAR.

2.5.2 ORGANIZACIÓN

LA SIGUIENTE FASE DEL PROCESO ADMINISTRATIVA NOS INDICA COMO IMPLEMENTAR LOS PLANES, CIERTO ES QUE LA PLANEACIÓN NOS DICE QUÉ HACER O QUÉ QUEREMOS HACER, PERO ÉSTOS PUEDEN QUEDAR EN ESO -PLANES-. PODEMOS DECIR QUE LA ORGANIZACIÓN ES EL PASO EN EL CUAL EL PROCESO ADMINISTRATIVO VA A LLEVAR A CABO LO PLANEO MEDIANTE LA ADECUADA DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES, ASIGNACIÓN DE LAS LÍNEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD, COMUNICACIÓN, SELECCIÓN DE PERSONAL ADECUADO.

NADA IMPORTA TANTO AL ESTABLECIMIENTO Y OPERACIÓN DE UNA ENTIDAD, COMO LA NECESIDAD DE UNA PLANEACIÓN CONSTANTE DE LA ES---

TRUCTURA ORGÁNICA A EFECTO DE SATISFACER LOS OBJETIVOS Y FUTURAS NECESIDADES DE LAS MISMA; LA ADMINISTRACIÓN MODERNA SIN IMPORTAR LO COMPETENTE QUE SEA, NO PUEDE FUNCIONAR CON PLENA EFICACIA SI NO CUENTA CON UN BUEN PLAN DE ORGANIZACIÓN. SE REQUIERE DE UN CRITERIO SENSATO PARA FIJAR LOS PLANES Y OBJETIVOS QUE DETERMINARÁN OPERACIONES FUTURAS. TAMBIEN SE DEBE TOMAR EN CONSIDERACIÓN LOS REQUERIMIENTOS BÁSICOS DEL ORGANISMO PARA LLEGAR A REALIZACIONES SATISFACTORIAS.

2.5.3 DIRECCIÓN

CUANDO HABLAMOS DE ESTE PASO DENTRO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO, LOS NEÓFITOS PODRÁN PENSAR QUE SE TRATA DEL PRESIDENTE DE UNA COMPAÑÍA, EL DIRECTOR DE UNA EMPRESA, EL GERENTE DE UNA CASA COMERCIAL, A LAS CUALIDADES QUE ESTE DEBE TENER, Y EN PARTE TIENEN RAZÓN, NO NADA MÁS EN CUANTO A LA CABEZA DE LA EMPRESA U ORGANIZACIÓN, SINO A TODOS LOS NIVELES EN LOS QUE SE TENGA PERSONAL SUBORDINADO, PUEDE DECIRSE QUE SE REFIERE A LAS CARACTERÍSTICAS DE AQUELLOS QUE DE ALGUNA MANERA TOMAN DECISIONES RELEVANTES QUE AFECTAN SUSTANCIALMENTE AL ORGANISMO, A LA FORMA DE COMUNICARSE Y DELEGAR AUTORIDAD-RESPONSABILIDAD.

UNA BUENA DIRECCIÓN SE DARÁ CUANDO QUIENES LA EJERZAN SEAN LO SUFICIENTEMENTE CAPACES EN CUANTO A NEGOCIACIÓN, MANEJO DE MASAS, FIRMEZA DE CARÁCTER, FACILIDAD DE PALABRA, Y DEMÁS APTITUDES QUE DEBERÁ TENER UN EJECUTIVO.

2.5.4 CONTROL

TODAS LAS FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO ESTAN INTERRELACIONADAS, ESO ES CIERTO, SI FALTA ALGUNA DE ELLAS, O ES DEFICIENTE, LO MENOS QUE PUEDE PASAR ES QUE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN -

OBTENGA RESULTADOS MEDIOCRES., PERO EL CONTROL SE INICIA DESDE LA PLANEACIÓN, LOS OBJETIVOS, PLANES, PRESUPUESTOS, DEBEN SER MEDIBLES, ES DECIR, DEBEN SER CONTROLABLES EN CUALQUIER MOMENTO; IGUAL SUCEDE EN LAS LÍNEAS DE AUTORIDAD-RESPONSABILIDAD Y CON LAS POLÍTICAS Y DECISIONES DE LA GERENCIA, POR LO TANTO PO DEMOS DECIR QUE EL CONTROL ES LA FASE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO QUE PERMITE REGULAR EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA PARA SA BER HASTA QUÉ GRADO SE HAN CUMPLIDO LOS OBJETIVOS, LAS DESVIACIONES QUE HA SUFRIDO LA PLANEACIÓN, LAS CORRECCIONES QUE SE DEBEN HACER, PERO NO LLEGA AHÍ LA FUNCIÓN DEL CONTROL YA QUE DENTRO DE LAS HERRAMIENTAS CON QUE CUENTA ESTÁ LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA LA CUAL ADEMÁS DE CUMPLIR CON LAS PREMISAS ANTERIORES, OPTIMIZA SISTEMAS, PROCEDIMIENTOS Y PREVE SITUACIONES -- QUE EN UN FUTURO PODRÍAN SER CAUSA DE PÉRDIDAS PARA LA EMPRESA.

2.5.4.1 HERRAMIENTAS DE CONTROL.

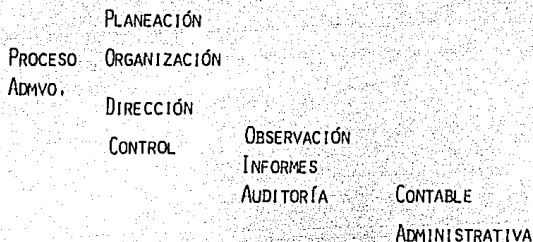
-OBSERVACIÓN

-INFORMES:ESTADOS FINANCIEROS, PRODUCCIÓN PERSONAL

-AUDITORÍAS:CONTABLE, ADMINISTRATIVA, DE OPERACIONES

PODEMOS DECIR QUE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA ES UNA HERRAMIENTA DE CONTROL QUE PERMITE PRECISAR EN FORMA OBJETIVA LA SITUACIÓN QUE GUARDA UNA DEPENDENCIA DENTRO DE CUALQUIER INSTITUCIÓN, RESPECTO AL MANEJO DE LOS RECURSOS HUMANOS, FINANCIEROS Y MATERIALES, INCLUYENDO ACERVOS DOCUMENTALES CON QUE CUENTA PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS QUE TIENE ASIGNADOS,

2.6 UBICACIÓN DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO.



COMO PODEMOS OBSERVAR EN EL CUADRO DE ARRIBA, EL PROCESO ADMINISTRATIVO COMPRENDE CUATRO ELEMENTOS QUE SON LA PLANEACIÓN, LA ORGANIZACIÓN, LA DIRECCIÓN Y EL CONTROL, DENTRO DE ÉSTE ESTÁN COMPRENDIDOS LA OBSERVACIÓN, LOS INFORMES Y LA AUDITORÍA QUE A SU VEZ COMPRENDE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA QUE ES NUESTRO OBJETIVO DE ESTUDIO, HEMOS VISTO QUE ES PARTE FUNDAMENTAL DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y QUE JUEGA UN PAPEL MUY IMPORTANTE COMO HERRAMIENTA DE CONTROL.

EN LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA SE REALIZAN ESTUDIOS PARA DETERMINAR LAS DEFICIENCIAS CAUSANTES DE DIFICULTADES, LAS IRREGULARIDADES, ERRORES, DESPERDICIOS, DEFICIENTE COLABORACIÓN, FALTA DE CONOCIMIENTOS DE LO QUE ES UNA BUENA ORGANIZACIÓN, ES ENTONCES CUANDO DEBE PONERSE MÁS VIGILANCIA EN EL DESARROLLO DE LAS FUNCIONES.

2.7 ANÁLISIS GENERAL.

DEBIDO A LOS CONSTANTES CAMBIO QUE SE ESTÁN PRODUCIENDO EN LAS

CONDICIONES ECONÓMICAS, LA TOMA DE DECISIONES SE HA VUELTO MÁS DELICADA, POR TAL MOTIVO ACTUALMENTE SE ESTA EXIGIENDO UNA OBSERVACIÓN CUIDADOSA Y UN ESTUDIO MINUCIOSO EN CIERTAS ÁREAS -- QUE SE ENCONTRABAN MÁS ALLÁ DEL ALCANCE DE LAS AUDITORÍAS DE ÉPOCAS PASADAS, Y ES MUY PROBABLE QUE NUNCA ANTES EN LA HISTORIA DE LAS FUNCIONES EMPRESARIALES HAYAN RECIBIDO UNA ATENCIÓN TAN AMPLIA COMO LA QUE SE PRESTA EN LA ACTUALIDAD A LOS PROBLEMAS PROPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN PARA PODER UBICARLOS EN ESTE MUNDO DE CONSTANTE CAMBIO Y ENCONTRAR SOLUCIONES.

CON LA APARICIÓN DE TÉCNICOS TENDIENTES A BUSCAR MÉTODOS EFECTIVOS DE TRABAJO QUE PERMITAN APROVECHAR MEJOR LOS RECURSOS, -- TANTO FÍSICOS COMO HUMANOS, SURGIÓ LO QUE CONOCEMOS COMO ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA Y CON ELLO UN CONJUNTO DE CONOCIMIENTOS E INSTRUMENTOS CUYO OBJETIVO ES EL DE LOGRAR UNA EFICIENTE -- COORDINACIÓN DE DICHS RECURSOS. UNO DE DICHS INSTRUMENTOS ES LA LLAMADA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA., A LA CUAL PODEMOS COMPARAR CON EL DIAGNÓSTICO DE UN DOCTOR YA QUE NOS PERMITE PREVENIR ANTES QUE LAMENTAR, AL DETECTAR TODAS AQUELLAS CAUSAS QUE SI SE DESCUIDAN PUEDEN LLEGAR A PROVOCAR MALES MAYORES QUE TERMINAN EN PROBLEMAS ECONÓMICOS.

LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA ES UN FACTOR PRIMORDIAL QUE NOS -- LLEVA A REFLEXIONAR EN QUE SIEMPRE HAY UNA MEJOR FORMA DE HACER LAS COSAS Y ESTO ES ESENCIAL PARA LOS CAMBIOS NECESARIOS A QUE ESTÁN SUJETAS TODAS LAS ORGANIZACIONES DE ESTA ÉPOCA,

ES IMPORTANTE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, YA QUE FUNGE COMO -- UN MECANISMO DE CONTROL Y LA FINALIDAD DEL CONTROL ES ALCANZAR EL OBJETIVO DESEADO, ESTO SIGNIFICA UNA COMPARACIÓN DEL DESEMPEÑO REAL CON EL DESEMPEÑO PRETENDIDO PARA ENCONTRAR LAS CAU--

SAS DE ALGUNA DESVIACIÓN QUE OBSTACULICE LA REALIZACIÓN DE LOS FINES. EN TODA ACTIVIDAD FUNCIONAL ESPECÍFICA SE NECESITAN MÉTODOS DE CONTROL A EFECTO DE COMPARAR LAS REALIZACIONES CON - LOS PLANES PREVIOS, LOS OBJETIVOS, LAS POLÍTICAS Y PRÁCTICAS, - LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.

CAPITULO 3

LAS DELEGACIONES FEDERALES DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL EN LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL.

3.1 LAS DELEGACIONES FEDERALES DE COMERCIO

DEPUÉS DE HABER VISTO EL ENFOQUE GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL, PROCEDEREMOS A UBICAR DENTRO DE ÉSTA A LAS DELEGACIONES FEDERALES DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL.

3.1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA S.E.C.O.F.I.

EL "REGLAMENTO PROVISIONAL PARA EL GOBIERNO INTERIOR Y EXTERIOR DE LAS SECRETARÍAS DE ESTADO Y DEL DESPACHO UNIVERSAL", EXPEDIDO POR LA JUNTA PROVISIONAL GUBERNATIVA EL 8 DE NOVIEMBRE DE 1821, CREA CUATRO SECRETARÍAS DE ESTADO Y DEL DESPACHO, CON LAS DENOMINACIONES SIGUIENTES: RELACIONES INTERIORES Y EXTERIORES; JUSTICIA Y NEGOCIOS ECLESIASTICOS; GUERRA Y MARINA; Y HACIENDA. EN ESTE REGLAMENTO ENCONTRAMOS EL ANTECEDENTE MÁS REMOTO DE LO QUE ACTUALMENTE ES LA SECRETARÍA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL, TODA VEZ QUE A LA PRIMERA DE LAS SECRETARÍAS CITADAS SE LE CONFIEREN FACULTADES PARA LA ATENCIÓN DE TODAS LAS RAMAS ECONÓMICAS, ENTRE ELLAS LAS DE COMERCIO.

EN EL AÑO DE 1843, POR DISPOSICIÓN CONTENIDA EN LAS "BASES DE ORGANIZACIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA MEXICANA" SE CREA, ENTRE OTROS EL MINISTERIO DE JUSTICIA, NEGOCIOS ECLESIASTICOS, INSTRUCCIÓN PÚBLICA E INDUSTRIA, CUYO ARTICULADO LE ATRIBUYE TAMBIEN FUNCIONES EN MATERIA DE COMERCIO.

POR DECRETO QUE ESTABLECE LAS "BASES PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA REPÚBLICA HASTA LA PROMULGACIÓN DE LA CONSTITUCIÓN", - DE FECHA 22 DE ABRIL DE 1853, LAS ATRIBUCIONES QUE TENÍA ASIGNADAS EL MINISTERIO DE JUSTICIA, NEGOCIOS ECLESIASTICOS, INSTRUCCIÓN PÚBLICA E INDUSTRIA, SE DISTRIBUYERON ENTRE VARIAS DEPENDENCIAS, CREÁNDOSE ENTONCES LA SECRETARÍA DE FOMENTO, COLONIZACIÓN, INDUSTRIA Y COMERCIO, QUE SE OCUPARÍAN ENTRE OTROS, DE LOS SIGUIENTES ASUNTOS: FORMACIÓN DE LA ESTADÍSTICA GENERAL DE LA INDUSTRIA AGRÍCOLA, MINERA Y MERCANTIL, SIGUIENDO EN CADA AÑO EL MOVIMIENTO QUE ESTOS RAMOS TENGAN; LA COLONIZACIÓN, LAS MEDIDAS CONDUCENTES AL FOMENTO DE TODOS LOS RAMOS INDUSTRIALES Y MERCANTILES, LA EXPEDICIÓN DE LAS PATENTES Y PRIVILEGIOS; LAS EXPOSICIONES PÚBLICAS DE PRODUCTOS DE LA INDUSTRIA AGRÍCOLA, MINERA Y FABRIL; LOS CAMINOS, CANALES Y TODAS LAS VÍAS DE COMUNICACIÓN DE LA REPÚBLICA; EL DESAGÜE DE LA CIUDAD DE MÉXICO Y TODAS LAS OBRAS CONCERNIENTES AL MISMO, ASÍ COMO TODAS LAS OBRAS PÚBLICAS DE UTILIDAD Y ORNATO QUE SE HAGAN CON FONDOS PÚBLICOS.

AL PROMULGARSE EL DECRETO DEL 23 DE FEBRERO DE 1861, LAS FUNCIONES SE DISTRIBUYEN ENTRE SEIS SECRETARÍAS DE ESTADO, CORRESPONDIENDO A LA SECRETARÍA DE FOMENTO, ENTRE OTRAS ATRIBUCIONES INTERVENIR EN EL COMERCIO, EXPOSICIONES DE PRODUCTOS INDUSTRIALES, LONJAS, CORREDORES, AGENTES DE NEGOCIOS, PESAS Y MEDIDAS,

POSTERIORMENTE, POR DECRETO DEL 13 DE MAYO DE 1891, LA SECRETARÍA DE FOMENTO CONSERVÓ PARTE DE LAS FUNCIONES PÚBLICAS -- QUE HASTA ENTONCES LE CORRESPONDÍAN, PASANDO OTRAS A FORMAR PARTE DE LA COMPETENCIA DE LA QUE SE DENOMINÓ SECRETARÍA DE-

HACIENDA, CRÉDITO PÚBLICO Y COMERCIO.

POR DECRETO DE 31 DE MARZO DE 1917, QUE ENTRÓ EN VIGOR EL 15 DE ABRIL DEL PROPIO AÑO, SE CREA LA SECRETARÍA DE INDUSTRIA Y COMERCIO, LA QUE TENDRÍA A SU CARGO EL DESPACHO DE LOS ASUNTOS RELACIONADOS CON EL COMERCIO, INDUSTRIAS EN GENERAL, CÁMARAS Y ASOCIACIONES INDUSTRIALES Y COMERCIALES, ENSEÑANZA COMERCIAL; MINERÍA; PETRÓLEO; PROPIEDAD MERCANTIL E INDUSTRIAL, PRIVILEGIOS EXCLUSIVOS, TRABAJOS; ASOCIACIONES OBRERAS; EMIGRACIÓN; SOCIEDADES ANÓNIMAS; SEGUROS; LONJAS Y CORREDORES; EXPOSICIONES NACIONALES E INTERNACIONALES; ESTADÍSTICA COMERCIAL, FABRIL Y MINERA; PESAS Y MEDIDAS.

LA DENOMINACIÓN Y FACULTADES DE ESTA SECRETARÍA FUERON MODIFICADAS POR LA LEY DE SECRETARÍAS DE ESTADO DE 25 DE DICIEMBRE DE 1917, AL AMPLIARSE LAS ATRIBUCIONES EN MATERIA DE TRABAJO Y EN CONSECUENCIA TOMA EL NOMBRE DE SECRETARÍA DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TRABAJO.

ESTA LEY ES ABROGADA POR LA DE SECRETARÍAS DE ESTADO, DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVOS Y DEMÁS DEPENDENCIAS DEL PODER EJECUTIVO FEDERAL, PUBLICADA EN EL DIARIO OFICIAL DE 6 DE ABRIL DE 1934 Y POR ELLA SE CREA LA SECRETARÍA DE LA ECONOMÍA NACIONAL ASÍ COMO LAS SECRETARÍAS DE COMUNICACIONES Y OBRAS PÚBLICAS, DE AGRICULTURA Y FOMENTO, Y EL DEPARTAMENTO DE TRABAJO RAZÓN POR LA QUE DEJAN DE SER COMPETENCIA DE LA PRIMERA LAS ATRIBUCIONES RELACIONADAS CON ESTAS MATERIAS.

EN LA LEY DE SECRETARÍAS Y DEPARTAMENTOS DE ESTADO, PUBLICADA EN EL DIARIO OFICIAL DE 31 DE DICIEMBRE DE 1935, CONSERVA EL NOMBRE DE SECRETARÍA DE LA ECONOMÍA NACIONAL Y ADEMÁS DE-

LAS ATRIBUCIONES QUE TENÍA CONFERIDAS EN LA LEY DE 1934, SE AMPLÍA SU ESFERA DE COMPETENCIA A: INTERVENCIÓN, CUANDO LA VENTA DE PRIMERA MANO SE HAGA POR LOS PRODUCTORES DIRECTAMENTE A COMERCIANTES EXTRANJEROS; CONTROL DE LAS INDUSTRIAS EXTRACTIVAS Y DE LA INDUSTRIA ELÉCTRICA; ORGANIZACIÓN, FOMENTO Y VIGILANCIA DE LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS, SOCIEDADES MERCANTILES, CÁMARAS Y ASOCIACIONES INDUSTRIALES, PROPIEDAD INDUSTRIAL Y MERCANTIL, ASÍ COMO INTERVENCIÓN EN LAS LEYES Y LOS REGLAMENTOS DERIVADOS DEL ARTÍCULO 28 CONSTITUCIONAL.

LA LEY MENCIONADA ES ABROGADA POR LA PUBLICADA EN EL DIARIO OFICIAL DE 21 DE DICIEMBRE DE 1946, TOMANDO EL NOMBRE DE SECRETARÍA DE ECONOMÍA Y ADICIONANDO A SU COMPETENCIA LA CONSERVACIÓN Y EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS NATURALES DEL PAÍS CUYA ATENCIÓN NO SE ATRIBUYE A OTRAS DEPENDENCIAS, ASÍ COMO LAS CUESTIONES RELACIONADAS CON EL SEGURO SOCIAL.

LA LEY DE SECRETARÍAS Y DEPARTAMENTOS DE ESTADO, PUBLICADA EN EL DIARIO OFICIAL DE 24 DE DICIEMBRE DE 1958 LE RESTITUYE LA DENOMINACIÓN DE SECRETARÍA DE INDUSTRIA Y COMERCIO, OTORGÁNDOLE ATRIBUCIONES PARA: INTERVENIR EN TODO LO RELACIONADO CON LA INDUSTRIA PESQUERA, CON EL FIN DE LOGRAR UN APROVECHAMIENTO INTEGRAL DE ESTOS RECURSOS; FOMENTAR EL COMERCIO EXTERIOR DEL PAÍS, POR LO CUAL SE LE FACULTA PARA PARTICIPAR EN ARANCELES Y DETERMINAR LAS RESTRICCIONES DE LOS ARTÍCULOS DE IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN, FIJAR PRECIOS MÁXIMOS Y VIGILAR SU ESTRICTO CUMPLIMIENTO; ESTABLECER TARIFAS EN LA PRESENTACIÓN DE AQUELLOS SERVICIOS QUE SE CONSIDERAN NECESARIOS; DEFINIR EL USO PREFERENTE QUE DEBE DARSE A DETERMINADAS MERCAN

CÍAS, ASESORAR TÉCNICAMENTE A LAS NUEVAS INDUSTRIAS DE TRANSFORMACIÓN; ORGANIZAR EL ARTESANADO Y LAS INDUSTRIAS FAMILIARES Y ORGANIZAR, PROTEGER Y FOMENTAR LA INDUSTRIA NACIONAL. CON LA PROMULGACIÓN DE LA LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL, PUBLICADA EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN DE 29 DE DICIEMBRE DE 1976, SE CREA LA SECRETARÍA DE COMERCIO, SUPRIMIÉNDOLE LAS ATRIBUCIONES RELATIVAS A INDUSTRIA Y PESCA. EN LA BÚSQUEDA DE HACER MÁS CONGRUENTES SUS OBJETIVOS, SUS ATRIBUCIONES COMPRENDEN EL COMERCIO EN TODAS SUS MANIFESTACIONES. PARA ESE EFECTO SE LE FACULTA PARA EL DESPACHO ENTRE OTROS, DE LOS SIGUIENTES ASUNTOS: FORMULAR Y CONDUCIR LAS POLÍTICAS GENERALES DE COMERCIO DEL PAÍS; ESTUDIAR, PROYECTAR Y DETERMINAR LOS ARANCELES, ASÍ COMO LAS RESTRICCIONES PARA LOS ARTÍCULOS DE IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN, PARTICIPAR EN LA FIJACIÓN DE LOS CRITERIOS GENERALES PARA EL ESTABLECIMIENTO DE LOS ESTÍMULOS AL COMERCIO EXTERIOR, ESTABLECER LA POLÍTICA DE PRECIOS; ORIENTAR Y ESTIMULAR LOS MECANISMOS DE PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR; COORDINAR Y DIRIGIR LA ACCIÓN ESTATAL ORIENTADA A ASEGURAR EL ABASTECIMIENTO DE LOS CONSUMOS BÁSICOS DE LA POBLACIÓN, ESTABLECER Y VIGILAR LAS NORMAS DE CALIDAD, PESAS Y MEDIDAS; FOMENTAR EL DESARROLLO DEL PEQUEÑO COMERCIO RURAL Y URBANO, ASÍ COMO IMPULSAR, EN COORDINACIÓN CON LAS DEPENDENCIAS CENTRALES Y ENTIDADES DEL SECTOR PARAESTATAL QUE TENGAN RELACIÓN CON LAS ACTIVIDADES ESPECÍFICAS DE QUE SE TRATE, LA PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS QUE SE CONSIDEREN FUNDAMENTALES PARA LA REGULACIÓN DE LOS PRECIOS.

POR DECRETO PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE 8 DE DICIEMBRE DE 1978 SE ADICIONA A LAS ATRIBUCIONES DE LA SECRETARÍA DE COMERCIO LO RELATIVO A LA INTERVENCIÓN EN TODAS LAS ADQUISICIONES QUE REALICE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL, CENTRALIZADA Y PARAESTATAL, ASÍ COMO EL MANEJO DE ALMACENES, CONTROL DE INVENTARIOS, AVALÚOS Y BAJA DE LOS BIENES MUEBLES -- QUE UTILICE.

LA LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL SE REFORMA POR DECRETO PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE 29 DE DICIEMBRE DE 1982, AGREGÁNDOLE HASTA ENTONCES SECRETARÍA DE COMERCIO NUEVAS FACULTADES, TALES COMO: LA PROMOCIÓN DE LA PLANTA INDUSTRIAL DEL PAÍS, FUNCIÓN QUE DESEMPEÑABA LA EXTINGUIDA SECRETARÍA DE PATRIMONIO Y FOMENTO INDUSTRIAL; LA PROMOCIÓN Y APLICACIÓN DE ESTÍMULOS FISCALES DERIVADOS DE LA FIJACIÓN DE LOS MONTOS GLOBALES, ESTABLECIDOS POR LA SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO; EL PROGRAMA DE DESARROLLO DE LAS FAJAS FRONTERIZAS Y ZONAS LIBRES DEL PAÍS, QUE OPERABA LA SECRETARÍA DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO, Y EL DESARROLLO DE INSTRUMENTOS DE POLÍTICA ECONÓMICA, QUE EN MATERIA DE PRODUCTOS BÁSICOS TENÍA LA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA, DANDO ORIGEN CON ELLO A LA ACTUAL SECRETARÍA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL.

ENTRE OTRAS MODIFICACIONES QUE SUFRIÓ LA SECRETARÍA DESTACAN:

LA TRANSFERENCIA A LA SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO DE LAS ATRIBUCIONES QUE SE TENÍAN EN MATERIA DE PRECIOS Y TARIFAS DEL SECTOR PÚBLICO, Y LAS SECRETARÍAS DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO Y DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA FEDERA-

CIÓN, LAS CORRESPONDIENTES A NORMAS SOBRE ADQUISICIONES Y -- BIENES MUEBLES.

EL ESTADO MEXICANO EN SU CONCEPCIÓN MODERNA HA SUPERADO EL - PAPEL DE MERO VIGILANTE O GUARDIÁN DE LA LIBRE CONCURRENCIA- A UN MERCADO REGIDO SOLO POR LA LEY DE LA OFERTA Y LA DEMAN- DA, PUESTO QUE ES SABIDO QUE SI SE DEJA EN MANOS ESPECULADO- RAS EL CONTROL DE ESTA LEY, UNOS POCOS SALDRÁN BENEFICIADOS- A COSTA DE LA MAYORÍA, ES A LA SECRETARÍA DE COMERCIO A --- QUIEN SE LE HA ENCOMENDADO LA "TAREA" DE MANEJAR LOS ASUNTOS ECONÓMICOS TAN IMPORTANTES COMO LA FIJACIÓN DE PRECIOS, TARI- FAS, NORMAS DE DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS BÁSICOS QUE PROTE-- JAN LA ECONOMÍA DE LAS CLASES POPULARES.

SI BIEN ES CIERTO QUE CONSTITUYE UNA PREOCUPACIÓN DEL GOBIER- NO EL PROPICIAR EL CRECIMIENTO ECONÓMICO Y PARTICULARMENTE - EL DE TIPO INDUSTRIAL, NO ES MENOS VERDADERO QUE SE HA COM- PROMETIDO A PROMOVER EL PROGRESO SOCIAL YA QUE, DESDE LUEGO, NO SIEMPRE EL CRECIMIENTO ECONÓMICO TRAE APAREJADO UN MEJOR- EQUILIBRIO SOCIAL DE MANERA QUE UN NÚMERO MAYOR DE PERSONAS- COMPARTAN LOS BENEFICIOS DE LA RIQUEZA CREADA. EL RÉGIMEN DE ECONOMÍA MIXTA QUE CORRESPONDE AL ESTADO MEXICANO EXIGE FOR- MAS DE PARTICIPACIÓN PÚBLICA Y PRIVADA QUE CONCURRA HACIA FI- NES DISTINTOS MAS NO OPUESTOS EN TORNO A UN MODELO DE PAÍS Y CONSTITUYE LA ASPIRACIÓN DE LA MAYORÍA DE LOS HABITANTES DEL NUESTRO Y QUE SEÑALA EN ÚLTIMO TÉRMINO, LA RESPONSABILIDAD - COMPARTIDA CON OTROS ÓRGANOS DE LA SECRETARÍA DE COMERCIO,

3.1.2 REGLAMENTACIÓN

EL RÉGIMEN LEGAL APLICABLE A LA EMPRESA PÚBLICA Y SECRETARÍAS DE ESTADO NO ES UNITARIO Y SE ENCUENTRA DISPERSO EN DIFERENTES CUERPOS NORMATIVOS QUE SE REFIEREN A LOS DISTINTOS TIPOS DE ORGANIZACIONES DE QUE ESTÁ COMPUESTA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.

EXISTEN PRINCIPIOS QUE LAS REGULAN A PARTIR DE LAS PROPIAS DISPOSICIONES CONSTITUCIONALES, DE IGUAL FORMA DIVERSAS LEYES Y REGLAMENTOS TRATAN LO RELATIVO A LA CREACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE ESTOS ORGANISMOS Y QUE OBEDECE EN BUENA PARTE A LAS ATRIBUCIONES CONFERIDAS AL ESTADO MEXICANO EN MATERIA DE PARTICIPACIÓN EN LA VIDA ECONÓMICA DEL PAÍS.

LA SECRETARÍA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL NORMA SUS ACTIVIDADES DE ACUERDO CON UNA ABUNDANTE Y BIEN ESTRUCTURADA LEGISLACIÓN, LA CUAL TIENE COMO PRINCIPAL APOYO A LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, COMO LO ESTABLECE EN SU ARTÍCULO 28, LOS SIGUIENTES SON ALGUNOS EJEMPLOS DE DICHA LEGISLACIÓN.

- LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL (D.O. 14-MAY-1986)
- LEY GENERAL DE SOCIEDADES COOPERATIVAS (D.O. 15-FEB-1933 Y D.O. 15-FEB-1958)
- LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES (D.O. 4-AGO-1934)
- LEY DE CÁMARAS DE COMERCIO Y DE LAS DE INDUSTRIA (D.O. 26-1941, D.O. 2-FEB-1943, 16-ENE-1960, 4-FEB-1963, 24-DIC-1965, 30-DIC-1974, 7-ENE-1975,
- LEY SOBRE ATRIBUCIONES DEL EJECUTIVO FEDERAL EN MATERIA E-

CONÓMICA, (D.O. 30-DIC-1950, 6-MAR-1959, 8-ENE-1980, 13-ENE-1986,

- LEY FEDERAL DE PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR (D.O. 22-DIC-1975, 7-ENE-1982, 7-FEB-1985),

ADEMÁS DE OTRAS LEYES, DECRETOS, REGLAMENTOS Y ACUERDOS RELATIVOS A SUS FUNCIONES.

3.1.3 ESTRUCTURA FORMAL.

LA SECRETARÍA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL ESTÁ COMPREN-DIDA EN EL ÁMBITO DEL SECTOR PÚBLICO FEDERAL.

3.1.3.1 POSICIÓN DENTRO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDE-RAL.

DE ACUERDO CON LA LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA-FEDERAL, EL PODER EJECUTIVO TIENE COMO REPRESENTANTE AL PRE-SIDENTE DE LA REPÚBLICA Y DE ÉL DEPENDEN 18 SECRETARÍAS DE -ESTADO, INCLUYENDO LA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL (ANEXO 1, ORGANIZACIÓN DEL GOBIERNO FEDERAL, SECOFI, DIR. GRAL. DE-PROGRAMACIÓN Y ORGANIZACIÓN.)

3.1.3.2 ORGANIZACIÓN

LA ESTRUCTURA FORMAL DE LA SECRETARÍA DE COMERCIO Y FOMENTO-INDUSTRIAL ESTA COMPUESTA DE LA MANERA SIGUIENTE: SECRETARÍA, CONTRALORÍA, 5 SUBSECRETARÍAS, OFICIALÍA MAYOR, 30 DIRECCIO-NES GENERALES (ANEXO 2 ORGANIGRAMA DE SECOFI, DIR. GRAL. DE -PROGRAMACIÓN Y ORGANIZACIÓN).

TALES ORGANISMOS DISTRIBUIDOS DE LA SIGUIENTE MANERA:

- AREA DEL SECRETARIO
- CONTRALORÍA INTERNA

- DIRECCIÓN GENERAL DE ASUNTOS JURÍDICOS
 - DIRECCIÓN GENERAL DE COMUNICACIÓN SOCIAL
 - DIRECCIÓN GENERAL DE DELEGACIONES FEDERALES
- A) SUBSECRETARÍA DE PLANEACIÓN.
- DIRECCIÓN GENERAL DE POLÍTICA INDUSTRIAL Y COMERCIAL
 - DIRECCIÓN GENERAL DE ANÁLISIS ECONÓMICO, ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA
 - DIRECCIÓN GENERAL DE PROGRAMACIÓN SECTORIAL Y ESTUDIOS ESPECIALES
- B) SUBSECRETARÍA DE COMERCIO EXTERIOR
- DIRECCIÓN GENERAL DE ARANCELES
 - DIRECCIÓN GENERAL DE ASUNTOS FRONTERIZOS
 - DIRECCIÓN GENERAL DE CONTROL AL COMERCIO EXTERIOR DE PRODUCTOS PRIMARIOS
 - DIRECCIÓN GENERAL DE CONTROL AL COMERCIO EXTERIOR DE PRODUCTOS INDUSTRIALES
 - DIRECCIÓN GENERAL DE NEGOCIACIONES ECONÓMICAS Y ASUNTOS INTERNACIONALES.
- C) SUBSECRETARÍA DE COMERCIO INTERIOR
- DIRECCIÓN GENERAL DE NORMAS
 - DIRECCIÓN GENERAL DE PRECIOS
 - DIRECCIÓN GENERAL DE DESARROLLO DEL COMERCIO INTERIOR
 - DIRECCIÓN GENERAL DE ORIENTACIÓN Y PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR
 - DIRECCIÓN GENERAL DE INSPECCIÓN Y VIGILANCIA
- D) SUBSECRETARÍA DE FOMENTO INDUSTRIAL
- DIRECCIÓN GENERAL DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA Y BIENES DE CAPITAL

- DIRECCIÓN GENERAL DE LA INDUSTRIA QUÍMICA Y DE BIENES DE CONSUMO
 - DIRECCIÓN GENERAL DE LA INDUSTRIA MEDIANA Y PEQUEÑA
 - DIRECCIÓN GENERAL DE TECNOLOGÍA E INVENCIONES Y MARCAS
 - DIRECCIÓN GENERAL DE INVERSIONES EXTRANJERAS
- E) SUBSECRETARÍA DE REGULACIÓN Y ABASTO
- DIRECCIÓN GENERAL DE PRODUCTOS BÁSICOS Y ABASTO RURAL
 - DIRECCIÓN GENERAL DE GRANOS Y OLEAGINOSAS
 - DIRECCIÓN GENERAL DE PRODUCTOS PERECEDEROS
 - DIRECCIÓN GENERAL DE ABARROTES, VESTIDO Y BIENES DURADEROS
 - DIRECCIÓN GENERAL DE FOMENTO Y MODERNIZACIÓN DEL ABASTO
- F) OFICIALÍA MAYOR
- DIRECCIÓN GENERAL DE PROGRAMACIÓN Y ORGANIZACIÓN
 - DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL
 - DIRECCIÓN GRAL DE RECURSOS FINANCIEROS
 - DIRECCIÓN GRAL. DE RECURSOS MATERIALES

CABE HACER MENCIÓN QUE LA DIRECCIÓN GENERAL DE DELEGACIONES-FEDERALES DEPENDE DIRECTAMENTE DEL SECRETARIO DEL RAMO, DEBIDO A LA IMPORTANCIA QUE TIENEN DENTRO DE LA DESCONCENTRACIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL, YA QUE LOS DELEGADOS FEDERALES SON REPRESENTANTES-DIRECTOS DEL SECRETARIO DEL RAMO.

3.1.4 OBJETIVOS

"ORGANIZAR UNA ESTRUCTURA COMERCIAL PARA EL ABASTO POPULAR - REGULADA POR EL ESTADO, CAPAZ DE ATENDER NECESIDADES BÁSICAS DE LA POBLACIÓN, EN PARTICULAR DE ALIMENTOS, CON OPORTUNIDAD SUFICIENCIA Y AL MENOR COSTO POSIBLE"(1) LO CUAL CON LA AC--

(1) MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA SECOFI, OFICIALÍA MAYOR, MÉXICO 1986, P.25

TUAL CRISIS EN LA QUE VIVIMOS SE PUEDE DECIR QUE NO SE ESTÁ LLEVANDO A CABO, YA QUE EL PODER ADQUISITIVO DE LA POBLACIÓN HA DESCENDIDO MUCHÍSIMO POR EL DESEQUILIBRIO ENTRE EL ALZA DE LOS PRECIOS Y LO RAQUÍTICO DE LOS AUMENTOS SALARIALES; SI DENTRO DE LA CLASE TRABAJADORA QUE CUENTA CON UNA ENTRADA DE DINERO SEGURA, EXISTEN DEFICIENCIAS ECONÓMICAS, QUÉ PODEMOS ESPERAR DE LA CLASE QUE NO POSEE MAS QUE SUBEMPLEOS EN DONDE NO GANAN NI EL SALARIO MÍNIMO, Y QUE SON PERSONAS QUE TIENEN HASTA 5 O 6 ELEMENTOS EN SUS RESPECTIVAS FAMILIAS, ESTO ES ALGO BIEN IMPORTANTE QUE LAS PERSONAS ENCARGADAS DE VIGILARLO QUE SE REFIERE AL ABASTO POPULAR, DEBEN TENER MUY EN CUENTA PARA LLEVAR A CABO PROGRAMAS QUE OTORGUEN BENEFICIOS A LA POBLACIÓN.

CONSEGUIR QUE LAS ACTIVIDADES COMERCIALES CONTRIBUYAN A JERARQUIZAR EL USO DE DIVISAS DISPONIBLES, ESTIMULANDO LA AUTODEFICIENCIA ALIMENTARIA, LA DIVERSIFICACIÓN DE EXPORTACIONES, LA IMPORTACIÓN SOCIALMENTE NECESARIA Y LA GENERACIÓN DE EMPLEOS. ES AQUÍ EL PUNTO MÁS SIGNIFICATIVO, LA GENERACIÓN DE EMPLEOS, PUESTO QUE ACUTALMENTE EL PAÍS PADECE DE UN ALTO ÍNDICE DE DESEMPLEO Y ES VERDADERAMENTE IMPORTANTE ENFOCAR LAS ANTENAS HACIA ESTE SITIO YA QUE HABIENDO TRABAJO HAY MANERA DE OBTENER, POR LO MENOS, LO MÁS INDISPENSABLE TRATANDO DE SUPERARSE DÍA A DÍA, SE PUEDE IR OBTENIENDO MAS LOGROS, LO QUE VENDRÍA A REDUNDAR EN UN AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD A NIVEL DE TODO EL PAÍS Y UN EQUILIBRIO EN EL PODER ADQUISITIVO.

IMPULSAR LA APLICACIÓN DE TECNOLOGÍA ADECUADA Y PROPIA EN SUS CASOS, EN LA FABRICACIÓN DE BIENES DE CAPITAL Y DE CONSU

MO, ASÍ COMO IMPULSAR A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA PARA LA OCUPACIÓN DE LA MANO DE OBRA DESEMPLEADA, UN CASO ESPECÍFICO ES EL CAMPO, PUESTO QUE LAS GRANDES CIUDADES EN DONDE SE CONGREGAN LAS PERSONAS QUE SALEN DE PROVINCIA EN BUSCA DE OPORTUNIDADES DE EMPLEO REPRESENTAN UN GRAVE PROBLEMA, YA QUE EL ACUMULAMIENTO EN LAS CIUDADES COMO EL DISTRITO FEDERAL, MONTEPREGY Y GUADALAJARA, HACE LA VIDA MAS DIFÍCIL Y ES PRECISAMENTE A LAS PERSONAS QUE SALEN DE SU TIERRA EN BUSCA DE "ALGO"- QUIENES MAYORES DIFICULTADES ENCUENTRAN EN SU CAMINO PARA OBTENER UN EMPLEO, LUEGO ENTONCES, IMPULSANDO LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN PROVINCIA ATRAERÁ A TODA ESA GENTE QUE RESIDE FUERA DE SU LUGAR DE ORIGEN PARA VOLVER ALLA Y EMPRENDER UNA VIDA MAS TRANQUILA Y LLENA DE TRABAJO PARA PODER SATISFACER SUS NECESIDADES FUNDAMENTALES.

3.1.5 ATRIBUCIONES

HAN SIDO ENCOMENDADAS A LA SECRETARÍA DE COMERCIO ASUNTOS DE GRAN IMPORTANCIA QUE REPRESENTAN UNA PARTE SUSTANCIAL DE LAS FORMAS EN QUE INTERVIENE EL EJECUTIVO FEDERAL EN MATERIA DE ECONOMÍA. ALGUNAS DE ESTAS FUNCIONES PRINCIPALES SON:

- " FORMULAR Y DIRIGIR LAS POLÍTICAS GENERALES DE COMERCIO
- INTERVENIR DIRECTAMENTE EN LA DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO DE PRODUCTOS CUANDO SEA AFECTADA EN LO GENERAL LA ECONOMÍA DE LA NACIÓN
- FOMENTAR EL COMERCIO EXTERIOR
- ORIENTAR Y ESTIMULAR LOS MECANISMOS DE PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR
- COORDINAR Y CONDUCIR LAS ACCIONES QUE EL ESTADO MEXICANO -

EMPRENDE PARA ASEGURAR EL ABASTO DE LOS CONSUMOS BÁSICOS POPULARES

- FOMENTAR LA ORGANIZACIÓN DE SOCIEDADES COOPERATIVAS, TANTO ORIENTADAS A LA DISTRIBUCIÓN COMO AL CONSUMO
- FOMENTAR EL DESARROLLO DEL PEQUEÑO COMERCIO URBANO Y RURAL
- INTERVENIR EN LAS ADQUISICIONES DE LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES PÚBLICAS, ASIMISMO DETERMINAR NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL MANEJO DE ALMACENES, EL CONTROL DE LOS INVENTARIOS, LOS AVALÚOS Y LAS BAJAS DE BIENES MUEBLES"(2)

3.2 LAS DELEGACIONES FEDERALES DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL.

DENTRO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA SECOFI, ESTA CONTEMPLADA LA DIRECCIÓN GENERAL DE DELEGACIONES FEDERALES QUIEN DEPENDE DIRECTAMENTE DEL SECRETARIO DEL RAMO, ESTO ES, EL NEXO QUE EXISTE ENTRE DELEGADOS Y EL TITULAR ES DIRECTO, DE AHÍ LA IMPORTANCIA EN CUANTO A SU FUNCIONAMIENTO.

3.2.1 ANTECEDENTES

DESPUÉS DE HABER LLEGADO AL AREA DE ESTUDIO SOBRE LA CUAL VAMOS A ENFOCAR NUESTRO ANALISIS, LAS DELEGACIONES FEDERALES DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL, PODEMOS DECIR QUE SIENDO ESTAS LAS REPRESENTANTES DE LA SECRETARÍA EN TODO EL TERRITORIO NACIONAL Y DEBIDO A LA DESCONCENTRACIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS FUNCIONES, DEBEMOS PROCURAR QUE ÉSTAS CUMPLAN CON LA FUNCIÓN PARA LA CUAL FUERON INSTITUIDAS.

EL PRIMER ANTECEDENTE DE LAS DELEGACIONES FEDERALES DE COMERCIO DATA DEL AÑO 1933, CUANDO SE CREARON LAS AGENCIAS GENERALES DE ECONOMÍA CUYO OBJETIVO PRINCIPAL ERA LLEVAR LA REPRESENTACIÓN

(2) TEXTO CURSO DE ADMON. PUB., SECOFI, DIR. DE ADMON. Y DESARROLLO, MEXICO, 1982, P. 41.

SENTACIÓN DEL GOBIERNO FEDERAL EN MATERIA ECONÓMICA AL INTERIORES DE LA REPÚBLICA.

LA DEPRESIÓN DE 1929, SE MANIFESTÓ EN MÉXICO EN EL TERRENO COMERCIAL A TRAVÉS DE LA REDUCCIÓN DE LAS INVERSIONES EXTRANJERAS Y LA CONTRACCIÓN DE LAS EXPORTACIONES. OBEDECIENDO A NUEVAS POLÍTICAS ECONÓMICAS, SE PRETENDÍA PROMOVER EL DESARROLLO COMERCIAL DE MÉXICO POR MEDIO DE LA INTERVENCIÓN DIRECTA DEL GOBIERNO, INCLUSIVE EN AQUELLAS ACTIVIDADES EN LAS CUALES ERA INDISPENSABLE SUPLIR A LA INVERSIÓN PRIVADA. ES EN ESTE MOMENTO DONDE LA CREACIÓN DE LAS DELEGACIONES FEDERALES DE COMERCIO JUEGAN UN PAPEL MUY IMPORTANTE DENTRO DE NUESTRA ECONOMÍA PUESTO QUE EL GOBIERNO EMPEZÓ A TENER MAS ELEMENTOS PARA EVALUAR LO QUE ESTABA SUCEDIENDO EN EL INTERIOR DEL PAÍS EN MATERIA ECONÓMICA.

MÉXICO EMPIEZA, EN LA DÉCADA DE LOS 40'S CON UNA TRANSFORMACIÓN SIN PRECEDENTES EN LA HISTORIA, YA QUE SE INICIA UN IMPORTANTE DESARROLLO INDUSTRIAL Y COMERCIAL. EL CRECIMIENTO QUE ALCANZÓ DURANTE ESA DÉCADA TUVO SU BASE EN EL IMPULSO PROPORCIONADO POR LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL.

EN 1942 EXISTÍAN OCHO AGENCIAS GENERALES, DE LAS CUALES DEPENDÍAN 27 AGENCIAS REGIONALES QUE POSTERIORMENTE PASARON A CONVERTIRSE EN AGENCIAS GENERALES, SIENDO UN TOTAL DE 35. POR ACUERDO DEL C. SECRETARIO DEL RAMO, EN EL AÑO 1959 CAMBIAN SU DENOMINACIÓN POR EL DE DELEGACIONES FEDERALES Y SE ADSCRIBEN AL DEPARTAMENTO DE DELEGACIONES FEDERALES CREADO POR EL MISMO ACUERDO. EN 1963, EL DEPARTAMENTO DE DELEGACIONES FEDERALES ANTE LA NECESIDAD DE ESTABLECER UNA MEJOR COORDINACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LAS DEPENDENCIAS CAMBIA -

SU ASIGNACIÓN A DIRECCIÓN GENERAL DE DELEGACIONES FEDERALES, POSTERIORMENTE DERIVADO DEL PROCESO DE REFORMA ADMINISTRATIVA, INICIADA EN ENERO DE 1977, Y CON LA CREACIÓN DE LA SECRETARÍA DE COMERCIO, LA DIRECCIÓN GENERAL DE DELEGACIONES FEDERALES QUEDÓ ADSCRITA A LA SUBSECRETARÍA DE COMERCIO INTERIOR, CANALIZANDO ASÍ LA OPERACIÓN DE LAS DELEGACIONES FEDERALES A LOS ASPECTOS RELATIVOS A COMERCIO INTERIOR.

EL 21 DE AGOSTO DE 1978, SE PUBLICÓ EN EL DIARIO OFICIAL, EL ACUERDO QUE DETERMINA LA ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LAS DELEGACIONES FEDERALES DE COMERCIO, Y DELEGA FACULTADES EN SUS FUNCIONARIOS, EN CUYOS ARTÍCULOS 10, Y 50, SE DISPONE QUE LAS DELEGACIONES FEDERALES DE COMERCIO EJERCERÁN LA REPRESENTACIÓN DE LA SECRETARÍA EN CADA UNA DE LAS ENTIDADES FEDERATIVAS DEL PAÍS Y DENTRO DE SU JURISDICCIÓN TERRITORIAL, Y QUE PARA ELLO DEPENDEN DIRECTAMENTE DEL TITULAR DEL RAMO, A TRAVÉS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE DELEGACIONES FEDERALES. EN LA ACTUALIDAD, LA DIRECCIÓN CUENTA CON 60 DELEGACIONES, UNA EN LA CAPITAL DE CADA UNO DE LOS ESTADOS DE LA REPÚBLICA Y LAS DEMÁS EN PUNTOS ESTRATÉGICOS, DE ACUERDO CON EL DESARROLLO ECONÓMICO DE LA ZONA, VÍAS DE COMUNICACIÓN, DISTANCIA Y NÚMERO DE HABITANTES. (ANEXO 3 ORGANIGRAMA DIR. GRAL. DE DELEGACIONES FEDERALES DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL)

3.2.2 ATRIBUCIONES

"LA SECRETARÍA PARA EL EJERCICIO DE LAS ATRIBUCIONES QUE LE CORRESPONDEN, DISPONDRÁN DE DELEGACIONES CON UBICACIÓN Y CIRCUNSCRIPCIÓN DETERMINADA"(3)

(3) ART. 36, REGLAMENTO INT. SECOFI D.O. 20-VIII-1985, MÉXICO, D.F. P. 120

"AL FRENTE DE CADA UNA DE LAS DELEGACIONES HABRÁ UN DELEGADO QUE DESEMPEÑARÁ LAS FUNCIONES QUE SE LE ASIGNEN Y QUE ACTUARÁ COMO REPRESENTANTE DE LAS SECRETARÍAS EN SU JURISDICCIÓN Y COMO ENLACE DE LOS REPRESENTANTES DE LAS DIFERENTES ENTIDADES DEL SECTOR" (4)

3.2.3 OBJETIVO

EJERCER LAS ATRIBUCIONES Y OPERAR LOS PROGRAMAS QUE EN SU JURISDICCIÓN SEAN COMPETENCIA DE LA SECRETARÍA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL.

3.2.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

SUBDELEGACIÓN DE COMERCIO EXTERIOR

SUBDELEGACIÓN DE FOMENTO INDUSTRIAL

SUBDELEGACIÓN DE COMERCIO INTERIOR Y ABASTOS

OFICINA ADMINISTRATIVA

LA ESTRUCTURA DE LA DELEGACIÓN FEDERAL DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL ES COMO SIGUE: CONSTA DE 3 SUBDELEGACIONES QUE SON LA DE COMERCIO EXTERIOR DE LA CUAL DEPENDEN 2 OFICINAS, LA DE ANÁLISIS Y DICTÁMEN Y LA DE PROMOCIÓN A LA EXPORTACIÓN Y ESTUDIOS; LA SUBDELEGACIÓN DE FOMENTO INDUSTRIAL QUE TIENE DOS OFICINAS TAMBIEN QUE SON LA DE REGISTRO Y CONTROL INDUSTRIAL Y LA DE FOMENTO INDUSTRIAL Y ESTUDIOS; Y LA SUBDELEGACIÓN DE COMERCIO INTERIOR Y ABASTO QUE COMPRENDE 3 OFICINAS LA DE DESARROLLO Y OPERACIÓN COMERCIAL, LA DE INSPECCIÓN Y VIGILANCIA Y LA DE REGULACIÓN Y ABASTO, Y FINALMENTE UNA JEFA TURA DE APOYO ADMINISTRATIVO. (ANEXO 4 ORGANOGAMA ESTRUCTURAL TIPO, DELEGACIONES FEDERALES.)

(4) ART.37 REGLAMENTO INT. SECOFI, D.O. 20-VIII-1985, MÉXICO, D.F. P. 121

3.2.5 FUNCIONES

- "PLANEAR, ORGANIZAR, DIRIGIR Y CONTROLAR LAS ACTIVIDADES DE LOS ÓRGANOS ADMINISTRATIVOS QUE LA INTEGRAN:
- COORDINAR LA EJECUCIÓN DE LOS PROGRAMAS APROBADOS POR LA DIRECCIÓN GENERAL, QUE HAYAN SIDO PREVIAMENTE AUTORIZADOS POR EL TITULAR Y POR LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS NORMATIVAS DE LA SECRETARÍA Y, EN SU CASO, LOS PROGRAMAS DE APOYO A LAS ENTIDADES DEL SECTOR:
- REPRESENTAR A LA SECRETARÍA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL Y ESTABLECER EL ENLACE CON LOS REPRESENTANTES DE LAS ENTIDADES DEL SECTOR COMERCIO, AUTORIDADES ESTATALES, MUNICIPALES Y EN GENERAL CON LOS ORGANISMOS PÚBLICOS Y PRIVADOS QUE EXISTAN EN SU JURISDICCIÓN;
- ATENDER LOS ASUNTOS QUE EN SU JURISDICCIÓN SEAN COMPETENCIA DE LA SECRETARÍA Y DE AQUELLOS QUE LAS ENTIDADES DEL SECTOR EN CUYO DESARROLLO SE REQUIERE LA PARTICIPACIÓN DE LA DELEGACIÓN;
- PROPONER A LA DIRECCIÓN GENERAL, LOS AJUSTES Y, EN SU CASO, LOS PROYECTOS DE MEJORA A LOS PROGRAMAS APROBADOS;
- INSPECCIONAR, SUPERVISAR E IMPONER LAS SANCIONES CORRESPONDIENTES EN EL ÁMBITO DE SU COMPETENCIA;
- INFORMAR A LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS NORMATIVAS DE LA SECRETARÍA POR CONDUCTO DE LA DIRECCIÓN GENERAL, SOBRE EL DESARROLLO DE SUS PROGRAMAS." (5)

SI A ÉSTO AUNAMOS LA CRISIS ECONÓMICA POR LA QUE ATRAVIEZA EL PAÍS, NO PODEMOS PERMITIRNOS DESPERDICIOS DE RECURSOS, --

(5) TEXTO CURSO DE ADMON. PUB. SECOFI, DIR. DE ADMON. Y DESARROLLO, MÉXICO, D.F., 1982 P. 52

POR EL CONTRARIO, ESTAMOS EN UNA ÉPOCA EN QUE ÉSTOS DEBEN OPTIMIZARSE YA QUE CON MENORES ELEMENTOS DEBEMOS DE LOGRAR IGUAL EFICIENCIA EN LAS TAREAS QUE NOS HAN ENCOMENDADO. EN TAL FORMA NOS ESTA AFECTANDO LA SITUACIÓN FINANCIERA, QUE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA YA NO PUEDE CONSIDERARSE UN LUJO SI NO UNA APREMIANTE NECESIDAD, POR LO TANTO DEBERÁ UTILIZARSE CON MAYOR FRECUENCIA, PUES LOS CIUDADANOS EXIGEN MEJORES SERVICIOS DE LAS ENTIDADES PÚBLICAS. EN EL CAPÍTULO SIGUIENTE EXPONDREMOS UN PROYECTO DE PROGRAMA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA LAS DELEGACIONES FEDERALES DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL.

CAPITULO 4

PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA PARA LAS DELEGACIONES - FEDERALES DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL.

4.1 PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

HABIENDO PRESENTADO UN PANORAMA SOMERO DE LO QUE ES LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL DENTRO DE LA CUAL SE ENCUENTRA LA SECOFI, Y EN ÉSTA LAS DELEGACIONES FEDERALES DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL, DAREMOS INICIO A LA PRESENTACIÓN EN SÍ DEL PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA QUE PROPONEMOS PARA LAS DELEGACIONES FEDERALES, ACLARANDO QUE NO ES LA ÚLTIMA PALABRA, Y, ADEMÁS, TAMPOCO PENSAMOS DESCUBRIR ALGO NUEVO, SE TRATA DE PLANTEAR ELEMENTOS QUE COADYUVEN A REALIZAR UNA ADECUADA AUDITORIA ADMINISTRATIVA QUE PERMITA CONOCER LA NATURALEZA, PROPÓSITOS Y FUNCIONAMIENTO GENERAL DE LAS DELEGACIONES ALUDIDAS.

DICHO PROGRAMA SE COMPONE DE LAS SIGUIENTES ETAPAS: PLANEACIÓN, PLAN DE TRABAJO, RECOPIACIÓN DE DATOS, EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN, EL INFORME, SEGUIMIENTO EN LAS RECOMENDACIONES. "EL PAPEL DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA ES PRECISAMENTE LLEVAR A CABO UNA REVISIÓN DE LOS PLANES MEDIANTE UN ANÁLISIS DE SUS PRINCIPALES COMPONENTES Y EVALUARLOS EN TÉRMINOS DE LA EFICACIA CON QUE CONTRIBUYAN AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA"(1)

4.1.1 PLANEACIÓN DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

LA PLANEACIÓN ES UNA DE LAS PARTES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO MEDIANTE EL CUAL SE PROYECTA, PLANTEAN ALTERNATIVAS Y PRE

(1) FABIÁN MARTÍNEZ VILLEGAS, "EL CONTADOR PÚBLICO Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA", ED. PAC, MÉXICO, D.F. 1982 P. 69

VE EL FUTURO CON EL FIN DE HACER MÁS EFICIENTE EL FUNCIONAMIENTO DEL ORGANISMO. A SU VEZ, LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA CONTRIBUYE A OBTENER LOS RESULTADOS DESEADOS, SIEMPRE Y CUANDO SEAMOS CUIDADOSOS A LA HORA DE REALIZAR LA PLANEACIÓN. POR ELLO ES NECESARIO DISPONER DE UN MÉTODO SISTEMÁTICO PARA LA RECOPIACIÓN DE DATOS Y EL ANÁLISIS DE LOS MISMOS, ES DECIR, QUE SE DEBEN LLEVAR A CABO ENTREVISTAS PARA OBTENER LA INFORMACIÓN NECESARIA Y ADECUADA, REALIZAR INVESTIGACIONES, APLICAR TÉCNICAS MODERNAS, DETERMINAR CUAL ES LA REALIDAD DE LOS HECHOS, MEDIR EL DESEMPEÑO Y ENCONTRAR SOLUCIONES A LOS DIVERSOS PROBLEMAS ASI COMO ESTABLECER SEGUIMIENTO A LAS MISMAS. ES IMPORTANTE QUE EL AUDITOR PLANEE MUY BIEN LO QUE VA A HACER Y CUANDO LO LLEVARÁ A CABO. EL PLAN DEBERÁ SER FLEXIBLE PARA QUE PUEDA ADAPTARSE A LAS CIRCUNSTANCIAS Y CARACTERÍSTICAS DE CADA UNA DE LAS DELEGACIONES, PERO TAMBIEN ES -- CIERTO QUE DEBERÁ PARTIR DE UNA ESTRUCTURA BÁSICA.

4.1.1.1 ACTIVIDADES PRELIMINARES.

PARA PODER DAR COMIENZO A LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA SE DEBE LLEVAR A CABO CIERTO TIPO DE ACCIONES PREVIAS, TALES COMO: DEFINIR EL AREA DE ESTUDIO, OBJETIVOS, COSTO, TIEMPO, PERSONAL NECESARIO, ENTREVISTAS PREVIAS, DOCUMENTACIÓN. "PARA LAS ENTREVISTAS, EL AUDITOR DEBE FORMULAR PREVIAMENTE UNA LISTA DE LOS PUNTOS A DEFINIR Y TRATAR CON EL OBJETO DE QUE CUBRA TODOS AQUELLOS ASPECTOS QUE LE HABRÁN DE SERVIR COMO BASE PARA PROGRAMAR SU AUDITORÍA"(2)

(2) FABIÁN MARTÍNEZ VILLEGAS. "EL CONTADOR PÚBLICO Y LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, ED. PAC, MÉXICO, D.F., 1982, P. 125

4.1.1.1.1 DEFINICIÓN DEL AREA DE ESTUDIO

ESTE PUNTO SE REFIERE AL ÁMBITO QUE ABARCARÁ EL PROGRAMA DE AUDITORÍA PROPUESTA, YA QUE EN NUMEROSAS OCASIONES SE LLEVAN A CABO EVALUACIONES ADMINISTRATIVAS LIMITADAS, DEBIDO A QUE ÚNICAMENTE SE REVISAN LOS CONTROLES DE LA OFICINA ADMINISTRATIVA, OTROS DE LA OFICINA DE INSPECCIÓN Y VIGILANCIA Y ALGUNOS DE LA OFICINA DE DESARROLLO COMERCIAL Y ABASTO. TAL SITUACIÓN CONDUCE A RESULTADOS MÍNIMOS Y CONSTRIÑE LAS POSIBILIDADES QUE OFRECERÍA UNA AUDITORÍA EN TODAS LAS UNIDADES -- QUE FORMAN PARTE DE LA DELEGACIÓN AUDITADA. SE DEBE APROVECHAR LA COYUNTURA QUE SE PRESENTA CON LA REESTRUCTURACIÓN DE LAS DELEGACIONES ADMINISTRATIVAS DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE INFORMACIÓN Y CONTROL QUE SE REQUIERE.

DE ACUERDO CON LO ANTES EXPUESTO, SE PUEDE PLANTEAR EL AREA DE ESTUDIO QUE PARA ESTE CASO SERÁ LA DELEGACIÓN FEDERAL EN SU TOTALIDAD, ES DECIR, DELEGACIÓN (JEFATURA), SUBDELEGACIONES, OFICINAS, ESTO EN CUANTO A SU ESTRUCTURA; REFERENTE A PERSONAL, EVALUAREMOS DESDE EL DELEGADO HASTA EL ÚLTIMO NIVEL DENTRO DE LA DELEGACIÓN, O SEA EL AUXILIAR ADMINISTRATIVO.

4.1.1.1.2 OBJETIVOS

DE ACUERDO CON EL PROGRAMA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA SE PUEDE DECIR QUE EL OBJETIVO GENERAL ES EL DE DETECTAR POSIBLES ERRORES, FALLAS U OMISIONES EN LOS DISTINTOS NIVELES -- PARA PODER CORREGIRLOS ANTES DE QUE CAUSEN PROBLEMAS MAYORES, A FIN DE PRESTAR UN SERVICIO MÁS EFICIENTE A LA COMUNIDAD -- DONDE ESTÁ ENCLAVADA LA DELEGACIÓN.

OBJETIVO SUBDELEGACIÓN DE COMERCIO EXTERIOR

REVISAR QUE LOS PROGRAMAS ENCAMINADOS A SATISFACER LAS DEMANDAS Y/O OFERTAS DE IMPORTACIÓN SE ESTÉN CUMPLIENDO A FIN DE EVITAR DESVIACIONES O CORREGIRLAS EN SU CASO.

OBJETIVO SUBDELEGACIÓN DE FOMENTO INDUSTRIAL

REVISAR Y SUPERVISAR QUE SE ESTEN CUMPLIENDO LOS PROGRAMAS CORRESPONDIENTES A ESTA AREA, LOS CUALES VAN ENCAMINADOS AL FORTALECIMIENTO DE LA ESTRUCTURA INDUSTRIAL DEL PAÍS, POR LO QUE ES DE SUMA IMPORTANCIA EVITAR O CORREGIR FALLAS EN LA REALIZACIÓN DE LOS MISMOS.

OBJETIVO SUBDELEGACIÓN DE COMERCIO INTERIOR Y DE REGULACIÓN Y ABASTO.

ANALIZAR Y REVISAR QUE LOS PROGRAMAS ENCOMENDADOS A ESTA AREA SEAN LLEVADOS A CABO EFICIENTEMENTE, A FIN DE SATISFACER Y PROTEGER LAS NECESIDADES DE LA POBLACIÓN EN MATERIA DE ABASTECIMIENTO DE ARTÍCULOS DE CONSUMO NECESARIO, DE TAL MODO QUE SI NO ES ASÍ SE DETECTE Y SE PUEDAN CORREGIR ERRORES Y EVITAR, DE EXISTIR PROBLEMAS, QUE SE SE AGRAVEN. EN ESTE PUNTO ES DE VITAL IMPORTANCIA EL CONTROL DE PRECIOS, YA QUE EN LOS ÚLTIMOS AÑOS HEMOS PODIDO VER COMO EL PODER ADQUISITIVO DE LA POBLACIÓN HA DISMINUÍDO DEBIDO AL ALZA DE LOS PRECIOS EN MUCHOS ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD, ESTO ES DEBIDO A QUE NO EXISTE UNA ESTRECHA VIGILANCIA EN EL ABASTECIMIENTO DE LOS PRODUCTOS A LOS CONSUMIDORES QUIENES FINALMENTE LLEVAN LA PEOR PARTE, YA QUE EN OCASIONES EXISTE GRAN NECESIDAD DE ADQUIRIR DETERMINADO PRODUCTO Y SE COMPRA AL PRECIO QUE SE LES DE; ES AQUÍ EN DONDE SE DEBEN INSTRUMENTAR PROGRA

MAS PARA EVITAR SE LLEVEN A CABO ESTE TIPO DE ABUSOS; COMO--
 POR EJEMPLO, VIGILAR QUE LOS PRECIOS ESTABLECIDOS A LOS PRO-
 DUCTOS SE RESPETEN , Y ESTRECHAR DICHA VIGILANCIA, LLEGANDO-
 A CLAUSURAR INCLUSIVE LOS EXPENDIOS EN DONDE SE VIOLEN LAS -
 TARIFAS ESTABLECIDAS POR LA SECRETARÍA DE COMERCIO Y FOMENTO
 INDUSTRIAL; CLARO QUE PARA ESTO ES NECESARIO QUE LOS INSPEC-
 TORES SEAN PERSONAS HONESTAS, QUE NO CAIGAN EN LA CORRUPCIÓN,
 YA QUE NORMALMENTE SUCEDE QUE LLEGAN A ALGUN NEGOCIO DETERMI-
 NADO Y CONSTATAN QUE EFECTIVAMENTE SE ALTERÁN LOS PRECIOS Y-
 NO ACTÚAN DEBIDAMENTE PORQUE SE LES DÁ LA CLÁSICA "MORDIDA",
 SOLO CAMBIANDO DE ACTITUD SE PODRÁN OBTENER BUENOS RESULTA-
 DOS.

4.1.1.1.3 Costo

PARA PODER ESTABLECER EL COSTO DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATI-
 VA ES NECESARIO TOMAR EN CUENTA VARIOS ELEMENTOS DE VITAL IM-
 PORTANCIA TALES COMO: VIÁTICOS, PASAJES, TAMAÑO DE LA DELEGA-
 CIÓN, PAPELERÍA UTILIZADA. POR LO CUAL SE PROPONE LA SIGUIEN-
 TE FÓRMULA QUE CONSIDERA LOS ELEMENTOS NECESARIOS PARA PODER
 PRECISAR EL COSTO QUE MÁS SE APEGUE A LA REALIDAD DEL COSTO-
 DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EN CADA UNA DE LAS DELEGACIONES,
 QUE EN ADELANTE DENOMINAREMOS A.A.

NÚMERO DE PERSONAS = X

NÚMERO DE DÍAS = Y

$X + Y \times \text{SALARIO DIARIO POR PERSONA} + X \times Y \times \text{TARIFA DE VIÁTICOS} + X \times \text{PASAJES} + \text{PAPELERÍA} = \text{COSTO DE LA A.A.}$

EJEMPLO:

$$\begin{array}{r}
 \text{SALARIOS} + \text{VIÁTICOS} + \text{PASAJES} + \text{PAPELERÍA} = \text{COSTO A.A.} \\
 2 \times 10 \times 1.500 + 2 \times 10 \times 2.500 + 2 \times 8.500 + 1.500 = \text{COSTO A.A.} \\
 30.000 + 50.000 + 17.000 + 1.500 = 98.500
 \end{array}$$

ES IMPORTANTE CONSIDERAR -PARA OBTENER EL COSTO DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA- VARIOS ELEMENTOS COMO SON: EL SALARIO DIARIO POR PERSONA, LA TARIFA DE VIÁTICOS, LOS PASAJES Y LA PAPELERÍA A UTILIZAR. TOMANDO COMO PUNTO DE PARTIDA EL EJEMPLO ARRIBA MENCIONADO, VEREMOS QUE SE ESTÁN CONSIDERANDO DOS PERSONAS QUE SON LAS QUE LLEVARÁN A CABO LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, EL CUAL REALIZARÁN EN UN TÉRMINO DE DIEZ DÍAS -- PERCIBIENDO UN SALARIO CADA UNA DE 1.500; QUE LA TARIFA DE VIÁTICOS ES DE 2.500 POR CADA UNO Y LOS PASAJES SON DE 8.500, AGREGANDO 1.500 POR CONCEPTO DE PAPELERÍA PODEMOS DEDUCIR -- QUE EL TOTAL DE LAS OPERACIONES CITADAS SERÍA DE 98.500 COSTO REAL DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA. AL REFERIRNOS AL NÚMERO DE DÍAS QUEREMOS DECIR DÍAS HÁBILES, POR LO QUE EN CASO DE ATRAVERSE UNO O DOS FINES DE SEMANA SE SUMARÁN LOS HÁBILES.

4.1.1.1.4 TIEMPO

TIEMPO Y PERSONAL NECESARIOS SON FACTORES CON RELACIÓN INVERSA, COMO LO VEREMOS DESPUÉS DE ANALIZAR AMBOS, POR PRINCIPIO DIREMOS QUE EL TIEMPO ESTA EN FUNCIÓN DEL TAMAÑO DE LA DELEGACIÓN Y VAMOS A VISUALIZAR EL TAMAÑO EN RAZÓN DEL PERSONAL QUE LABORA EN ELLA, DE AHÍ QUE SE PROPONGA LO SIGUIENTE:

Y = DÍAS

X = PERSONAS

TAMAÑO DE LA DELEGACIÓN	NO. DE AUDITORES	TIEMPO (DÍAS)
1. 15 A 20 PERSONAS LABORANDO	X	Y
2. 21 A 30 " "	X	Y
3. 31 A 40 " "	X	Y
4. 41 A " "	X	Y

EJEMPLO:

1. 15 A 20	1	15 DÍAS HÁBILES
15 A 20	2	7 u 8 " "
2. 21 A 30	1	20 " "
21 A 30	2	10 " "
3. 31 A 40	1	25 " "
31 A 40	2	12 o 13" "
4. 41 A	1	30 " "
41 A	2	15 " "

ES IMPORTANTE MENCIONAR QUE PARA LLEVAR A CABO EL TRABAJO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA DE ACUERDO A LO ESTABLECIDO, SE DEBERÁ LABORAR EN UN HORARIO DE 9 A 15 Y DE 17 A 21 HORAS, Y SOBRE TODO UTILIZAR LOS RECURSOS NECESARIOS PARA LLEVAR A BUEN TÉRMINO EL TRABAJO, SIEMPRE Y CUANDO DICHS RECURSOS NO SE DESPILFARREN SINO QUE SEAN UTILIZADOS PARA LOS FINES CONVENIENTES. TAMBIEN ES NECESARIO QUE LAS PERSONAS RESPONSAB-

BLES DE EFECTUAR LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA LLEGUEN AL CENTRO DE TRABAJO CON LA MEJOR DISPOSICIÓN PARA QUE ESTO CONTRIBUYA A QUE EL PERSONAL QUE AHÍ LABORA, CORRESPONDA DE IGUAL MANERA PROPORCIONANDO LOS ELEMENTOS NECESARIOS QUE FACILITEN LAS ACTIVIDADES A LOS AUDITORES Y PUEDAN REALIZAR LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA DE ACUERDO A SU PROGRAMA DE TRABAJO. CABE HACER MENCIÓN QUE MEDIANTE PLÁTICAS SOSTENIDAS CON PERSONAL QUE LABORA EN LAS DELEGACIONES FEDERALES SE HAN TOMADO COMENTARIOS HECHOS RESPECTO A LA TAREA DE EFECTUAR LA AUDITORÍA; LA EXPERIENCIA EN ESTE CASO NOS HABLA DE QUE ALGUNOS DE LOS AUDITORES QUE EFECTÚAN EL TRABAJO NO SE LIMITAN EN CUANTO AL TIEMPO DE LABORES, TIENEN UN HORARIO PERO NO SE SUJETAN TAN DRÁSTICAMENTE A ÉL, ESTO ES, EN ALGUNAS OCASIONES -- QUE ES NECESARIO SEGUIR TRABAJANDO MÁS ALLÁ DEL HORARIO ESTABLECIDO, LO HACEN ASÍ, YA QUE PUEDEN SURGIR IMPREVISTOS, QUE NO HAN SIDO CONSIDERADOS EN EL PROGRAMA DE TRABAJO, POR ESO ES BIEN IMPORTANTE TENER UNA ACTITUD POSITIVA PARA EL DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES EN LO QUE RESPECTA A LOS AUDITORES QUE REALIZARÁN LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.

4.1.1.1.5 PERSONAL NECESARIO

COMO LO MENCIONAMOS EN EL PUNTO ANTERIOR, EL NÚMERO NECESARIO DE PERSONAS PARA REALIZAR LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA ESTARÁ EN FUNCIÓN DEL TAMAÑO DE LA DELEGACIÓN Y DE LA URGENCIA (TIEMPO) CON QUE SE REQUIERA LA INFORMACIÓN (EVALUACIÓN). POR LO TANTO DAREMOS POR CONCLUIDO EL PRESENTE PUNTO, DEJANDO ASSENTADO QUE DE ACUERDO A LAS CARACTERÍSTICAS DE LA DELEGA---

CIÓN Y AL PLAN DE AUSTERIDAD, DOS PERSONAS SIRÍA EL NÚMERO - ÓPTIMO, CONTANDO CON EL APOYO SECRETARIAL NECESARIO QUE SERÁ PRESTADO EN LAS RESPECTIVAS DELEGACIONES.

4.1.1.1.6 ENTREVISTAS PREVIAS

ANTES DE ENFOCAR DIRECTAMENTE EL TEMA REFERENTE A LAS ENTREVISTAS PREVIAS, DAREMOS A CONOCER EN FORMA SOMERA EL PROCEDIMIENTO PARA PODER INICIAR UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EN LAS DELEGACIONES FEDERALES DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL.

A DIFERENCIA DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, EN LA INICIATIVA PRIVADA EN QUE EL EMPRESARIO LLAMA AL AUDITOR O AL DESPACHO DE AUDITORÍA PARA PLANTEARLE EL PROBLEMA, EN LAS DELEGACIONES FEDERALES DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL QUE TIENEN LOS ELEMENTOS NECESARIOS -DEPARTAMENTO DE SEGUIMIENTO DE PROGRAMA- SE ESTABLECE CONTACTO O RELACIÓN EN FORMA DIFERENTE, Y ES COMO SIGUE:

- MOTIVOS PARA INICIAR UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
 - . DE ACUERDO AL PROGRAMA DE VISITAS ESTABLECIDO
 - . POR CAMBIO DE DELEGADO
 - . A SOLICITUD DE LA DELEGACIÓN (DELEGADO, JEFES DE OFICINA, DELEGADO SINDICAL Y/O QUE LA MAYORÍA LO SOLICITE)
 - . Y EN FORMA MUY ESPORÁDICA POR INFORMACIÓN EXTERNA, ESTOES, PERSONAS DEL PUEBLO.
- ASIGNACIÓN DE PERSONAL
 - SE DESIGNA AL AUDITOR O AUDITORES QUE DEBERÁN LLEVAR A CABO LA AUDITORÍA, SE LES HACE OFICIO DE COMISIÓN Y SE LES TRAMITA VIÁTICOS Y PASAJES, TRASLADO Y PRESENTACIÓN.
- VIAJA A LA DELEGACIÓN Y SE PRESENTA CON EL DELEGADO
- INICIACIÓN DE LA AUDITORÍA

DESPUÉS DE HABER PRESENTADO UN RESUMEN DEL PROCEDIMIENTO A SEGUIR PARA PODER INICIAR LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, PODEMOS ENFOCAR YA EL PUNTO REFERENTE A ENTREVISTAS PREVIAS.

AL SER DESIGNADO EL PERSONAL QUE LLEVARÁ A CABO LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, ÉSTE DEBERÁ ENTREVISTARSE CON LOS SUBDIRECTORES Y JEFES DE DEPARTAMENTO QUE TENGAN INGERENCIA EN LOS ASUNTOS DE LA DELEGACIÓN, POR EJEMPLO: SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS DE APOYO ADMINISTRATIVO, SUBDIRECCIÓN DE FOMENTO INDUSTRIAL, DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, DEPARTAMENTO DE RECURSOS FINANCIEROS, ETC., CON EL FIN DE QUE SE DEN A CONOCER LAS POSIBLES FALLAS QUE EN SUS RESPECTIVAS AREAS EXISTAN, PARA QUE EL AUDITOR TENGA UN BOSQUEJO GENERAL DE LAS PROBABLES FALLAS Y PUEDA REALIZAR UNA EVALUACIÓN EXHAUSTIVA.

UNA SEGUNDA SERIE DE ENTREVISTAS SE HARÁN CON EL DELEGADO O SUBDELEGADOS, JEFES DE OFICINA, CON LA FINALIDAD DE DETECTAR EN FORMA MAS DIRECTA LAS AREAS PROBLEMÁTICAS Y PODER INICIAR LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.

EN ALGUNOS CASOS SERÁ NECESARIO QUE NOS ENTREVISTEMOS CON EL DELEGADO SINDICAL, EL PERSONAL, O CON ALGUNA PERSONA O INSTITUCIÓN EXTERNA, CUANDO ÉSTOS HAYAN SIDO LOS SOLICITANTES DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA. ES IMPORTANTE MENCIONAR QUE CUANDO LA PERSONA O INSTITUCIÓN QUE SOLICITA LA AUDITORÍA NO TENGA JERARQUÍA O AUTORIDAD SUFICIENTE PARA SOLICITARLA, TENDRÁ QUE APORTAR DATOS (DOCUMENTOS, RECORTES DE PERIÓDICOS, ETC) CONFIABLES, DE ACUERDO AL ANÁLISIS QUE SE HAGA DE ELLOS SE DECIDIRÁ SI PROCEDE O NO LA REALIZACIÓN DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.

4.1.1.1.7 DOCUMENTACIÓN BÁSICA

EL AUDITOR DEBERÁ CONTAR DESDE SU INCORPORACIÓN AL DEPARTAMENTO CON UNA CAPACITACIÓN COMPLETA ADEMÁS DE TENER SIEMPRE A LA MANO LOS SIGUIENTES DOCUMENTOS QUE SON INDISPENSABLES PARA LLEVAR A CABO LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA,

- MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA D.G.D.F,
- MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LAS DELEGACIONES FEDERALES DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL
- MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE TODAS LAS AREAS
- LAS DISTINTAS LEYES Y REGLAMENTOS VIGENTES QUE SEAN APLICABLES A LAS DELEGACIONES FEDERALES
- MEMORÁNDOS , CIRCULARES Y OTROS DOCUMENTOS CON QUE RIGEN LAS AREAS NORMATIVAS A LAS DELEGACIONES FEDERALES Y QUE MODIFIQUEN O QUE ALTEREN LA ESTRUCTURA, PROCEDIMIENTOS Y LINEAMIENTOS DE LAS DELEGACIONES FEDERALES DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL ,
- PRESUPUESTO
- PLANES
- FORMATOS, CUESTIONARIOS Y DEMÁS DOCUMENTACIÓN QUE LE SERÁ NECESARIA PARA RECABAR Y ANALIZAR LA INFORMACIÓN EN LA DELEGACIÓN.

4.1.2 PLAN DE TRABAJO

AQUÍ ENUNCIAREMOS LOS PUNTOS ESTRATÉGICOS QUE SE REVISARÁN DENTRO DE LA DELEGACIÓN FEDERAL DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL. CON LA FINALIDAD DE QUE SE TENGA LA VISIÓN NECESARIA PARA DETECTAR SUS POSIBLES DEFICIENCIAS Y SE PUEDA SUGERIR EL CORRECTIVO ADECUADO. LA EXPERIENCIA DEMUESTRA QUE UNA DE LAS MAYORES DEFICIENCIAS DE UNA DEPENDENCIA O ENTIDAD ES --

QUE EL PERSONAL ENCARGADO DE LA ADMINISTRACIÓN, NO SE PREOCUPA DE DAR EL DEBIDO CUMPLIMIENTO A LOS PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA ADMINISTRACIÓN, SE PUEDE ATRIBUIR ESTO AL POCO VALOR QUE SE LES CONCEDE.

AL EFECTUAR UNA REVISIÓN DE LOS PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS, SE LES DEBE DAR LA IMPORTANCIA NECESARIA A LOS OBJETIVOS Y PLANES GENERALES, A LOS ASPECTOS BÁSICOS PARA QUE EL TRABAJO SE REALICE BIEN, A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, A LAS NECESIDADES FUNDAMENTALES PARA EL FUNCIONAMIENTO Y DEPARTAMENTALIZACIÓN, LA FORMA DE SELECCIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL, LA DISPOSICIÓN ORDENADA DE UN EQUIPO DE TRABAJO A EFECTO DE QUE HAYA UNIDAD DE ACCIÓN EN LA REALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS.

LAS DEFICIENCIAS PUEDEN DETECTARSE POR LA FALTA COMPLETA Y CLARA ESTIPULACIÓN DE OBJETIVOS Y A LA CARENCIA DE LOS DETALLES SUFICIENTES PARA EL DESENVOLVIMIENTO DE PLANES RAZONABLES ENCAMINADOS AL LOGRO DE LAS METAS FIJADAS CON ANTERIORIDAD. ANTES DE QUE EL AUDITOR PUEDA VALORAR LA EFICIENCIA DE UNA OPERACIÓN, ES NECESARIO ENTENDER BIEN LOS OBJETIVOS Y PLANES QUE SE PERSIGUE, YA QUE ÉSTOS SERVIRÁN DE GUÍA EN LA DETERMINACIÓN DE LOS DEMÁS ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO. LOS OBJETIVOS Y PLANES REPRESENTAN LOS PROPÓSITOS BÁSICOS Y LA CONSECUCCIÓN DE ÉSTOS A CORTO Y LARGO PLAZO. ÉSTO ES BIEN IMPORTANTE YA QUE EXISTEN CENTRO DE TRABAJO EN LOS QUE A PESAR DE CONTAR CON PLANES DE TRABAJO, ESTOS NO SE REALIZAN PARALELAMENTE, EN ALGUNOS CASOS POR FALTA DE RECURSOS FINANCIEROS O MATERIALES, O MÁS AÚN PORQUE LOS RE-

CURSOS HUMANOS CON QUE SE CUENTA NO SON APTOS PARA LOS PUESTOS EN DONDE SE DESEMPEÑAN; EN CAMBIO HAY CASOS -ESPORÁDICOS- EN LOS QUE EMPLEADOS CON MUCHA CAPACIDAD PARA DESARROLLAR UNA ACTIVIDAD, PERO QUE NO CUENTAN CON OTRO TIPO DE RECURSOS, UTILIZAN EL INGENIO PARA PODER LLEVAR A BUEN TÉRMINO SU TRABAJO; CONSIDERO DE VITAL IMPORTANCIA Y DE MANERA MUY PERSONAL, QUE SIEMPRE QUE SE POSEA UNA ACTITUD POSITIVA Y PONIENDO TODO EL EMPEÑO EN LO QUE SE HACE, EL RESULTADO DEFINITIVAMENTE SERÁ BUENO.

4.1.2.1. PLANES Y OBJETIVOS.

LA PLANEACIÓN ES LA FUNCIÓN RELATIVA A LA SELECCIÓN ENTRE LAS ALTERNATIVAS, OBJETIVOS, PROCEDIMIENTOS, PROGRAMAS, PROYECTOS Y SUS RESPECTIVAS POSIBILIDADES DE EJECUCIÓN, LA IDEA BÁSICA DE LA PLANEACIÓN ES LA RACIONALIDAD, LA CUAL SUPONE QUE ANTE LA MULTITUD DE POSIBILIDADES DE ACCIÓN QUE TIENE EL GOBIERNO Y SUS HOMBRES, ESTOS TIENEN QUE ELEGIR LAS ALTERNATIVAS QUE RACIONALMENTE LOS LLEVEN AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS.

LA FUNCIÓN DE LA PLANEACIÓN NO SÓLO ES LA DE ESTRUCTURAR LAS OPERACIONES DE UNA DELEGACIÓN, SINO TAMBIEN PROPORCIONAR ELEMENTOS PARA LA MEDICIÓN, INCLUSIVE LA CREACIÓN DE MODELOS PARA PONER PREVIAMENTE A PRUEBA LAS DECISIONES ADMINISTRATIVAS, ADEMÁS PROPORCIONAR UN METODO ÚNICO PARA LA COORDINACIÓN DE LOS ESFUERZOS DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO DE LA DELEGACIÓN. ÉSTO OCURRE CUANDO LOS QUE ELABORAN LOS PLANES SON LOS ENCARGADOS DE LA TOMA DE DECISIONES, PERMITIENDO QUE LA MECÁNICA DEL DESARROLLO DEL PLAN PARTICULAR

DE LA DELEGACIÓN SEA CONGRUENTE CON LOS PLANES Y OBJETIVOS DEL SISTEMA EN QUE ESTA INMERSA LA SECOFI.

LA PLANEACIÓN ACTUA COMO BRÚJULA MAESTRA MEDIANTE LA CUAL SE GUÍAN TODOS Y CADA UNO DE LOS PARTICIPANTES PARA PODER ORIENTAR SUS PROPIAS PERSPECTIVAS Y SUS CRITERIOS CON EL FIN DE CUMPLIR SUS PROPIAS RESPONSABILIDADES.

EN MUCHOS ORGANISMOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL, LA PLANEACIÓN LA REALIZAN PERSONAS DISTINTAS DE LAS QUE LAVAN A LLEVAR A CABO, ESTO NO SUCEDE CON LAS DELEGACIONES FEDERALES, CUANDO MENOS NO EN SU TOTALIDAD YA QUE ELAS REALIZAN LA PLANEACIÓN A CORTO PLAZO DE SUS ACTIVIDADES Y NECESIDADES AUN CUANDO EN EL LARGO PLAZO LA PLANEACIÓN SE HAGA EN LAS OFICINAS CENTRALES DE LA SECOFI CONJUNTAMENTE CON OTRAS SECRETARÍAS: SECRETARÍA DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO, SECRETARÍA DE ENERGÍA, MINAS E INDUSTRIA PARAESTATAL, Y ORGANISMOS COMO CONASUPO, DICONSA, ETC. LOS EJECUTORES TIENEN PARTICIPACIÓN EN EL ESTABLECIMIENTO DE LAS METAS Y ESTAN CONSCIENTES DE LLEVARLA A CABO.

LA PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL DE LA DELEGACIÓN EN EL PROCESO DE PLANEACIÓN, GENERA INTERÉS Y UNA ENTREGA MAYOR HACIA EL LOGRO DE LOS PLANES MEDIANTE UNA COOPERACIÓN PLENA. POR LO TANTO CADA ENCARGADO DE TOMAR DECISIONES DEBE BASAR LAS MISMAS EN LA COMPRESIÓN PROFUNDA Y RAZONADA DE LOS ELEMENTOS DEL PLAN QUE ESPERA.

OBJETIVOS

DENTRO DEL PROCESO DE PLANEACIÓN SE DEBEN ESTABLECER LOS OBJETIVOS, LOS CUALES CONSTITUYEN LA RAZÓN DE SER DE LA EMPRESA, LO QUE REQUIERE OBTENER MEDIANTE LA APLICACIÓN DE RECUR

SOS MATERIALES, HUMANOS Y FINANCIEROS.

LA PRIMERA ETAPA PARA CONSTITUIR UNA PLAN ES EL ESTABLECI-
MIENTO DE OBJETIVOS, EL MÉTODO UTILIZADO EN LA ADMINISTRA-
CIÓN PÚBLICA FEDERAL ES HACER QUE EL FUNCIONARIO MAS ELEVA-
DO HAGA UNA DECLARACIÓN SOBRE LO QUE CREE QUE SON LOS OBJE-
TIVOS GENERALES PRIMORDIALES DE LA ORGANIZACIÓN, EN ESTE CA
SO, EL DIRECTOR GENERAL DE DELEGACIONES FEDERALES ES DICHA-
PERSONA, CLARO, BASÁNDOSE EN LO YA ESTABLECIDO POR EL SECRE-
TARIO DEL RAMO. LA FUNCIÓN DE LA PLANEACIÓN REPOSA FIRMEMEN
TE EN LA DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA ENTIDAD Y LA-
PARTICIPACIÓN EN EL DESARROLLO DE ESTOS OBJETIVOS, CONSTITU
YE LA SEGURIDAD DE QUE LOS COMPRENDERÁN LOS ENCARGADOS DE -
LA TOMA DE DECISIONES QUE TIENEN LA RESPONSABILIDAD DE QUE-
ÉSTOS SE LOGREN. MIENTRAS MAYOR SEA LA COMPRENSIÓN QUE SE -
TENGA DE ÉSTOS, MEJOR SERÁ EL PAPEL QUE SE LOGRE EN EL DE--
SEMPEÑO DE NORMAS TENDENTES A MEDIR LAS METAS ALCANZADAS Y-
SE CONSEGUIRÁ UN ALTO ÍNDICE DE COOPERACIÓN POR PARTE DE --
LOS RESPONSABLES DE LLEVAR LOS PLANES A SU CONCLUSIÓN. ADE-
MÁS DE CLAROS Y BIEN PLANTEADOS LOS OBJETIVOS DEBERÁN DE --
SER REALISTAS, LA EXPERIENCIA DEMUESTRA QUE LAS ORGANIZACIO
NES QUE MAYOR ÉXITO OBTIENEN AL TRATAR DE CONSEGUIR SUS OB-
JETIVOS, SON AQUELLAS EN QUE GENERALMENTE SE HAN ESTABLECI-
DO LOS MISMOS EN FORMA COMPRENSIBLE PARA LOS EMPLEADOS,
ÉS IMPORTANTE ENTENDER BIEN LOS PLANES Y OBJETIVOS, YA QUE-
ESTOS CONSTITUYEN LA GUÍA EN LA DETERMINACIÓN DE POLÍTICAS,
SELECCIÓN DE RECURSOS, TIPO DE ESTRUCTURA ORGÁNICA E IMPLAN
TACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ADECUADOS, LOS PLANES Y OBJETIVOS-
REPRESENTAN LOS PROPÓSITOS BÁSICOS DE LA ORGANIZACIÓN, EL -

TIEMPO ES EL INGREDIENTE DE LA PLANEACIÓN QUE NOS DA RESPUESTA A LA PREGUNTA CLAVE ¿CUANDO OCURRIRA?, POR LO TANTO ES BÁSICO QUE SEA CUAL FUERE EL CICLO DEL PLAN, ÉSTE TENDRÁ QUE REVISARSE PERIÓDICAMENTE, A FIN DE APLICAR LOS CORRECTIVOS NECESARIOS A LAS POSIBLES DESVIACIONES. YA QUE NO SE TRATA SOLAMENTE DE ELABORAR UN PLAN DE TRABAJO Y DEJARLO GUARDADO, LO IMPORTANTE EN ESTE CASO, ES VIGILAR QUE DICHO PLAN SE ESTE CUMPLIENDO EN TODO SU CONTENIDO, ESTO ES, QUE EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS PLANTEADOS CRISTALICE, Y SI EXISTEN DESVIACIONES O FALLAS, BUSCAR SOLUCIONES CON LOS RECURSOS CON QUE SE CUENTA, ES DECIR, NO OBSTACULIZAR EL GRADO DE AVANCE SOLO POR COSAS SIN IMPORTANCIA; ES VITAL CONCIENTIZAR A TODAS LAS PERSONAS RESPONSABLES DE EFECTUAR DETERMINADO PLAN DE TRABAJO, QUE EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE UNA EMPRESA NO SIGNIFIQUEN SOLAMENTE LOGROS PARA LA MISMA SINO VERLO COMO UN LOGRO PERSONAL, COMO ALGO NUEVO QUE UNO PUEDE APRENDER, COMO ADQUIRIR MAS EXPERIENCIA EN EL TRABAJO O SER MAS EFICIENTE EN EL MISMO.

4.1.2.2 POLÍTICAS, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

DESPUÉS DE QUE SE HAN ESTABLECIDO LOS PLANES Y OBJETIVOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN, ESTOS DEBERÁN TENER LAS FORMAS GENERALES DE ACCIÓN QUE ORIENTE A LOS ENCARGADOS DE LA REALIZACIÓN DE LOS MISMOS, LOS QUE DEBERÁN SER CONGRUENTES CON DICHO PLANES Y OBJETIVOS, CON LA FINALIDAD DE QUE COADYUVEN A SU REALIZACIÓN EFECTIVA; A ESE TIPO DE NORMAS SE LE DENOMINA POLÍTICAS, LAS CUALES DEBERÁN ESTAR CORRECTAMENTE DEFINIDAS PARA PODER SER DE UTILIDAD, SERÁN DE OBSERVANCIA GENERAL Y OBLIGATORIA, PERO ADEMÁS SERÁN LO SUFICIENTEMENTE

FLEXIBLES PARA QUE LOS DELEGADOS Y SUBDELEGADOS PUEDAN APLICAR RAZONADAMENTE SU CRITERIO; DEBERÁN SER DINÁMICAS, YA QUE SON PARTE ACTIVA DE LOS PROCESOS Y OPERACIONES DE LA DELEGACIÓN ASÍ COMO EN LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS. ÉSTO NOS DA UNA IDEA DE LA IMPORTANCIA QUE SE LE DEBE DE DAR A LA HORA DE REALIZAR LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, POR LO QUE EL AUDITOR ENCARGADO DE LLEVARLA A CABO, DEBERÁ ESTAR ALERTA PARA DETECTAR POSIBLES ERRORES U OMISIONES A FIN DE CORREGIRLOS.

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.

UNA DE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS Y DE MAYOR RELEVANCIA ES EL EXÁMEN CONSTANTE DE TODOS LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS, CON LA FINALIDAD DE AYUDAR A LA DIRECCIÓN A PLANEAR Y OBTENER LAS METAS DE LA ORGANIZACIÓN, A QUE HAGA DEL CONCEPTO GENERAL LO QUE SE PERSIGUE, Y CONTRIBUIR A QUE EL PERSONAL PUEDA SATISFACER ESTOS DESEOS. LA EVALUACIÓN DE UN SISTEMA O PROCEDIMIENTO COMPRENDE TRES ASPECTOS BÁSICOS A CONSIDERAR:

- SATISFACE LA TOTALIDAD DE LAS NECESIDADES CORRIENTES DE LA ORGANIZACIÓN
- FUNCIONA EN FORMA EFICAZ
- CUAL ES SU GRADO DE EFICIENCIA

LO QUE IMPORTA ES CERCIORARSE QUE EL SISTEMA Y PROCEDIMIENTO ESTÉ PROYECTADO DE MODO QUE CON SU FUNCIONAMIENTO SE OBTENGAN LOS RESULTADOS APETECIDOS. DEBEN DETERMINAR LO QUE SE HACE, COMO, CUANDO Y POR QUIEN, CADA PARTE INDIVIDUAL DEL PROCESO DEBE SER ESTUDIADA Y EVALUADA Y AL MISMO TIEMPO ES NECESARIO ESTAR ALERTA A TODA MEJORA QUE PUEDA LLEVARSE-

A CABO.

LA DIRECCIÓN DEBE ESTAR CONSCIENTE DE LA FUNCIÓN DE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS COMO ELEMENTOS INDISPENSABLES PARA -- UNA BUENA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA. NINGUNA ENTIDAD PODRÁ TENER ÉXITO SIN ANTES CONTAR CON BUENOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS POR ESCRITO, PARA QUE SIRVAN DE BASE A LOS TRABAJADORES O EMPLEADOS ENCARGADOS DE REALIZAR LAS LABORES. CABE HACER MENCIÓN QUE EN CUALQUIER EMPRESA, SEA DEL TIPO QUE SEA, SIEMPRE DEBE EXISTIR UNA NORMATIVIDAD QUE ESTABLEZCA LAS DIRECTRICES DE COMO SE VAN A DESARROLLAR LAS FUNCIONES, YA QUE ESTO IMPLICA EL ÁMBITO SEÑALADO DE ACCIÓN QUE SE POSEE, HASTA DÓNDE PUEDE LLEGARSE PARA TOMAR UNA DECISIÓN, O POR EJEMPLO DELEGAR UNA RESPONSABILIDAD O AUTORIDAD, ES TAMBIEN MARCAR LOS PARÁMETROS EN DONDE SE VAN A REALIZAR DETERMINADAS ACTIVIDADES, DENTRO DE QUÉ LIMITES SE VA A TRABAJAR.

4.1.2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

ES IMPORTANTE PARA EL FUNCIONAMIENTO Y DESARROLLO DE UNA EMPRESA, LA IMPLANTACIÓN DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CONGRUENTE CON LOS OBJETIVOS Y PLANES DE LA MISMA, CON EL FIN DE SATISFACER PLENAMENTE SUS REQUERIMIENTOS ACTUALES Y FUTUROS DE MANERA TAL QUE ÉSTOS SE ALCANCEN DE LA MEJOR MANERA POSIBLE, EL PROCESO ADMINISTRATIVO NO FUNCIONARÁ EFICIENTEMENTE EN TANTO NO SE CUENTE CON UNA ESTRUCTURA. PARA ESTABLECER UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EFICAZ, SE REQUIERE DEL USO DE UN BUEN CRITERIO, POR PRINCIPIO DE CUENTAS SE DEBERÁN ESTABLECER PLANES Y OBJETIVOS BASADOS EN LAS NECESIDADES ACTUALES Y DETERMINAR LAS FUTURAS. ENSEGUIDA SE DEBERÁN ANALIZAR-

LOS REQUERIMIENTOS BÁSICOS DEL ORGANISMO PARA ALCANZAR SU --
REALIZACIÓN SATISFACTORIAMENTE. LAS FUNCIONES DE LINEAS Y A-
SESORÍAS (STAFF) DEBERÁN ESTAR DELIMITADAS Y COORDINADAS ADE-
CUADAMENTE, SON NECESARIOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN PARA ES-
TABLECER LA RELACIÓN DE LAS FUNCIONES Y EL FLUJO DE AUTORI--
DAD-RESPONSABILIDAD.

ES NECESARIO QUE LAS DELEGACIONES CUENTEN CON UNA ADECUADA -
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, PARA EVITAR FALLAS COMO LAS SI---
GUIENTES: ALGUNAS VECES EL FUNCIONARIO JEFE TRATA DE ATRAER-
SOBRE SÍ UN CÚMULO INMENSO DE ACTIVIDADES QUE NO LE PERMITEN
CUMPLIR CON ELLAS, RESTÁNDOLE POSIBILIDADES DE DESEMPEÑAR E-
FICIENTEMENTE LAS QUE LE SON INTRÍNSECAS A SU PUESTO, TALES-
COMO DIRECCIÓN, PLANEACIÓN, COORDINACIÓN. OCURRE TAMBIEN, --
QUE EL FUNCIONARIO NO DELEGA CORRECTAMENTE LA AUTORIDAD-RES-
PONSABILIDAD, CAUSÁNDOLE PROBLEMAS, OBSTRUYENDO EL BUEN FUN-
CIONAMIENTO DE LA DELEGACIÓN Y RELEGA A SUS SUBALTERNOS OBLI-
GÁNDOLOS A ADOPTAR UNA ACTITUD INDOLENTE HACIA EL ORGANISMO.
LOS FUNCIONARIOS MENORES PUEDEN SER DE GRAN AYUDA PARA LA ES-
TRUCTURA ORGANIZACIONAL, SI SE LES PERMITE DESARROLLAR Y COM-
PORTARSE CON LIBERTAD E INICIATIVA DEL MARCO DE SUS FUNCIO--
NES RESPECTIVAS.

ÁL REVISAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL SE DEBE PONER MUCHA-
ATENCIÓN SI REFLEJA O NO LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS FUNCIO--
NES ORGÁNICAS, DEBIENDO ANALIZAR CADA UNO DE SUS ELEMENTOS -
PARA DETERMINAR SI LA ESTRUCTURA ESTABLECE LOS NIVELES JERÁR-
QUICOS ADECUADOS Y LA RESPECTIVA AUTORIDAD-RESPONSABILIDAD.
UN ESTUDIO DE LAS NECESIDADES DE CADA FUNCIÓN, HARÁ POSIBLE-
ESTABLECER LAS ESPECIFICACIONES DE TRABAJO, LO CUAL SERVIRÁ-

DE BASE PARA UNA ADECUADA SELECCIÓN DE PERSONAL. SE DEBE TENER PRESENTE QUE SE MANEJAN LOS RECURSOS DE LA NACIÓN Y QUE UNA SELECCIÓN DE PERSONAL INADECUADO ACARREARÍA CONSECUENCIAS DESASTROSAS. SE MENCIONÓ EN CAPÍTULOS ANTERIORES QUE NO LLEVAR A CABO UNA BUENA SELECCIÓN DE PERSONAL ES CATASTRÓFICO, YA QUE EN MUCHOS CASOS NO SE ELIGEN LAS PERSONAS IDÓNEAS PARA UN PUESTO DETERMINADO, POR EJEMPLO, UN MÉDICO ES OBVIO QUE DEBERÁ DESARROLLAR SUS FUNCIONES COMO TAL EN UN HOSPITAL CLÍNICA, O CONSULTORIO PARTICULAR; LO MISMO UN ABOGADO EN SU BUFETE; ES TRATAR DE ADECUAR A LA PERSONA SEGÚN LOS CONOCIMIENTOS Y APTITUDES QUE ELLA POSEA, ES MUY DIFÍCIL LLEVAR ACABO DE ESTA TAREA, PERO ES MUY IMPORTANTE PONER EMPEÑO A QUE SE REALICE DE ESTA MANERA, LO CUAL REDUNDRÁ EN MAYOR EFICIENCIA EN EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE CADA TRABAJADOR Y UN AUMENTO EN LA PRODUCTIVIDAD.

LAS REFORMAS ESTRUCTURALES INTRODUCIDAS A LA LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL, HAN TENIDO COMO PROPÓSITO PRINCIPAL TRANSFORMAR A ÉSTA EN INSTRUMENTO QUE RESPONDA CON EFICACIA A LOS FINES DEL DESARROLLO NACIONAL, ÉSTE ESFUERZO PERSIGUE TAMBIEN QUE LAS DECISIONES GUBERNAMENTALES SE TRADUZCAN EFECTIVAMENTE EN LOS RESULTADOS ESPERADOS, Y QUE LOS HABITANTES DEL PAÍS ENCUENTREN COHERENCIA EN LA ACCIÓN DE LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES DEL EJECUTIVO FEDERAL, ADEMÁS DE HONESTIDAD Y RAPIDEZ EN SUS GESTIONES, PROCEDIMIENTOS SENCILLOS Y ATENCIÓN CONSIDERADA.

PARA QUE LOS FINES ARRIBA ENUNCIADOS SE LOGREN, ES NECESARIO QUE LOS SERVIDORES PÚBLICOS CONOZCAN EN FORMA CLARA Y PRECISA LAS FACULTADES O ÁMBITOS DE COMPETENCIA DE LA ENTIDAD DON

DE LABORAN, ASÍ COMO SU ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL INTERNA. LA LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL ESTABLECE QUE LOS TITULARES DE CADA SECRETARÍA Y DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DEBERÁN ELABORAR LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN QUE CONTENGAN LA INFORMACIÓN REFERENTE A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE CADA UNA DE SUS ENTIDADES, ASIMISMO DEBERÁN CONTENER LOS SISTEMAS DE COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN QUE SE HAYAN ADOPTADO.

4.1.2.4 MÉTODOS DE CONTROL

EN TODO RENGLÓN DEL COMERCIO, LA INDUSTRIA, LAS INSTITUCIONES Y EL GOBIERNO, SE ENCUENTRAN MÉTODOS DE CONTROL FUNCIONANDO, SON INSTRUMENTOS POR MEDIO DE LOS CUALES LA DIRECCIÓN OBTIENE CIERTOS RESULTADOS PARA CONSEGUIR UNA ACCIÓN COORDINADA Y HACER QUE EL TRABAJO SE REALICE EN LA FORMA PROYECTADA, LA FINALIDAD DEL CONTROL ES ALCANZAR EL OBJETIVO DESEADO, TODO MÉTODO DE CONTROL DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN COMPRENDE UNA COMPARACIÓN DEL DESEMPEÑO REAL CONTRA EL DESEMPEÑO PRETENDIDO, TRÁTESE DE OBJETIVO, PLAN, NORMA O REGLAMENTO, TANTO LAS CAUSAS, COMO EL COSTO DE LAS DESVIACIONES DEBEN SER DETERMINADAS Y ADEMÁS SE DEBERÁN TOMAR LAS PROVIDENCIAS NECESARIAS PARA SU CORRECCIÓN.

EN TODA ACTIVIDAD FUNCIONAL SE NECESITAN MÉTODOS DE CONTROL A EFECTO DE COMPARAR LAS REALIZACIONES DE LOS PLANES, PARA QUE EXISTA UN CONTROL EFICAZ DE CUALQUIER AREA, SE DEBE TENER UNA EVALUACIÓN CONTÍNUA Y DETALLADA DE LA MISMA, SOBRE TODO TRATÁNDOSE DE OPERACIONES, COSTOS, MÉTODOS, PRODUCTOS, SUELDOS Y SALARIOS. EL CONTROL DEFICIENTE PUEDE SER RESULTADO DE FALLAS EN LOS REGISTROS Y PROCEDIMIENTOS, DE UNA INEFL

CIENCIA DE LOS SISTEMAS DE SUPERVISIÓN Y DE NORMAS DE ADMINISTRACIÓN INADECUADA, POR LOS QUE EL AUDITOR DEBERÁ ESTAR ATENTO PARA QUE EN CASO DE ENCONTRAR MÉTODOS DE CONTROL DEFICIENTES, DÉ LOS PASOS NECESARIOS PARA LA IMPLANTACIÓN DE LAS CORRECCIONES RESPECTIVAS.

4.1.2.5 RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES

A NUESTRO JUICIO, LOS RECURSOS HUMANOS DE CUALQUIER ORGANIZACIÓN SON EL ELEMENTO DE MAYOR IMPORTANCIA DENTRO DE ELLA, -- POR LO QUE SE DEBERÁ ESTAR PENDIENTE DE SUS LOGROS, APLICACIÓN EN EL TRABAJO, SUS NECESIDADES E INQUIETUDES CON LA FINALIDAD DE QUE APORTEN TODO EL POTENCIAL QUE HAY EN CADA UNO DE LOS INTEGRANTES DE LA DELEGACIÓN, POR LO QUE EL AUDITOR DEBERÁ PONER MAYOR ATENCIÓN AL EVALUAR ESTE RECURSO, DE ACUERDO CON LO ANTERIORMENTE ESCRITO, TRATAREMOS DE SER LO SUFICIENTEMENTE DESCRIPTIVOS DE CADA ELEMENTO QUE DEBERÁ SER EVALUADO. SI PONEMOS ESPECIAL ATENCIÓN EN ESTE PUNTO, ES CON LA FINALIDAD DE CREAR UNA CONCIENCIA EN EL ELEMENTO HUMANO - QUE TRABAJA EN CUALQUIER DEPENDENCIA, ESTO ES, QUE SUS ACTIVIDADES LAS DESARROLLEN DE MANERA PROFESIONAL Y RESPONSABLE, CON LA MEJOR DISPOSICIÓN HACIA LA FUNCIÓN QUE DESEMPEÑEN O VAYAN A DESEMPEÑAR, ESO POR PARTE DEL TRABAJADOR HACIA SU FUNCIÓN, PERO, POR OTRO LADO, ES MUY IMPORTANTE QUE EL TRABAJADOR LABORE EN UN MEDIO AMBIENTE PROPICIO, QUE CUENTEN CON LOS RECURSOS NECESARIOS PARA DESARROLLARSE EN SU TRABAJO Y - SOBRE TODO QUE GOCEN DE UN RECONOCIMIENTO A LA BUENA REALIZACIÓN DE SUS LABORES, COMO ESTÍMULOS DE CUALQUIER ÍNDOLE, YA SEA ECONÓMICOS O SIMPLEMENTE UNA PALABRA AMABLE.

- ESTRUCTURA DE LA DELEGACIÓN

ENTRE LAS CONDICIONES PROPICIAS PARA QUE LOS EMPLEADOS COLABOREN CON EFICIENCIA A LAS ACTIVIDADES DE LA DELEGACIÓN ESTA LA DE DELIMITAR LA RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD, ESTAS DEBERÁN SER ASIGNADAS DE MANERA CLARA Y PRECISA PARA QUE LAS LABORES ESPECÍFICAS SE INTEGREN DE MANERA ORDENADA A FIN DE LOGRAR EL OBJETIVO GENERAL Y QUE SE TOMEN MEDIDAS PARA LA PREPARACIÓN PERMANENTE DEL PERSONAL,

- POLÍTICAS, REGLAMENTOS, PROCEDIMIENTOS Y MANUALES

ESTOS CONTIENEN EL CONJUNTO DE NORMAS Y DISPOSICIONES JURÍDICAS ADMINISTRATIVAS QUE REGULAN LAS OPERACIONES DE LA ENTIDAD Y DAN A CONOCER AL PERSONAL EL MARCO GENERAL Y LOS GRANDES LINEAMIENTOS PARA SU ADECUADA OPERACIÓN,

EN LA AUDITORÍA DE LOS RECURSOS HUMANOS DEBE PRECISARSE SI LAS NORMAS DE ACTUACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE LA DEPENDENCIA CON RESPECTO DE SU PERSONAL CONSTA POR ESCRITO Y SI LOS REGLAMENTOS Y PROCEDIMIENTOS ESTAN INLCUÍDOS EN MANUALES ACTUALIZADOS.

- DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

UN SISTEMA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS CONSISTE EN ESPECIFICAR LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE CADA EMPLEO ASÍ COMO LAS CAPACIDADES QUE DEBEN REUNIRSE PARA UN BUEN DESEMPEÑO, PERMITE QUE SE DESIGNE A LA PERSONA MAS APTA PARA EL CARGO, EVITANDO DE ESTA MANERA QUE EL PUESTO SE ADAPTE AL INDIVIDUO, Y ESTABLECE UN SISTEMA COHERENTE DE DIRECCIÓN Y CONTROL QUE FACILITA EL ALCANCE DE LOS OBJETIVOS, LA REVISIÓN PERIÓDICA DE LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS OBLIGA A PONER LA UTILIDAD DE CADA UNO DE ELLOS, DE LO QUE RESULTA

UN MEDIO EFICAZ DE AUMENTAR LA EFICIENCIA GENERAL. ES NECESARIO QUE PARTICIPEN EN LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS LOS EJECUTIVOS - QUE TIENEN A SU CARGO LA RESPONSABILIDAD DEL CUMPLIMIENTO DE LAS FUNCIONES A QUE SE REFIEREN.

AL DESARROLLAR LOS TEMAS CONSIDERADOS EN ESTE INCISO, EL AUDITOR-SE CERCIORARÁ DE QUE LAS DESCRIPCIONES ESCRITAS DE PUESTOS SEAN - AFINES CON LAS POLÍTICAS, LOS REGLAMENTOS Y PROCEDIMIENTOS, Y DE QUE LAS ACTIVIDADES SE EJECUTEN EN LA REALIDAD DEL MODO INDICADO- EN EL MISMO.

- RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.

LOS SISTEMAS DE RECLUTAMIENTO PERSIGUEN EL PROPÓSITO DE ASEGURAR- QUE LA DEPENDENCIA CUENTE EN TODO MOMENTO CON EL NÚMERO Y LA CALI- DAD DEL PERSONAL NECESARIO, A FIN DE EVITAR LA CONTRATACIÓN PREC^U PITADA Y LOS NOMBRAMIENTOS IMPROVISADOS. UNA BUENA POLÍTICA DE - RECLUTAMIENTO OTORGARÁ PRIORIDAD JUSTA AL PERSONAL QUE YA PRESTA- SUS SERVICIOS EN LA DELEGACIÓN. EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO PRE- SUPONE LA EXISTENCIA DE UNA DESCRIPCIÓN CLARA DE LOS PUESTOS Y - REGISTROS QUE PERMITAN CONOCER LAS APTITUDES, CAPACIDADES, EXPERI- ENCIAS Y ACTITUDES DEL PERSONAL.

- CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.

PARA ELEVAR EL NIVEL DE EFICIENCIA, ADEMÁS DE EXISTIR UN BUEN PRO- CEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN, DEBEN TENERSE PROGRAMAS - FORMADOS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO, TENDENTES A LOGRAR LAS SU- PERVISIONES ACADÉMICAS Y PRÁCTICA DE LOS EMPLEADOS. LAS POLÍTI-- CAS Y PROCEDIMIENTOS DARÁN UNA ORIENTACIÓN BÁSICA AL PERSONAL, - PERO CONVIENE QUE ADEMÁS SE IMPLANTEN MECANISMOS DE ADIESTRAMIENTO

Y EDUCACIÓN PERMANENTE; EL ADIESTRAMIENTO SISTEMÁTICO Y GENERAL ES MAS EFECTIVO QUE LA CAPACITACIÓN INDIVIDUAL EN FORMA OCASIONAL.

- EVALUACIÓN Y PROMOCIÓN.

UN PROGRAMA DE EVALUACIÓN EFECTIVO ES COMPLEMENTO DE UN BUEN SISTEMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO. LA EVALUACIÓN SERÍA FUNCIÓN NATURAL DE LOS DELEGADOS CON RESPECTO DE UN PERSONAL, PERO SI NO SE INTEGRA EN UN CONJUNTO FORMAL PUEDE PERDER SU EFECTIVIDAD; PARA QUE RINDA FRUTOS ÓPTIMOS, EL INTERESADO DEBE CONOCER EL RESULTADO DE LA EVALUACIÓN. EL AUDITOR DEBERÁ DE ANALIZAR SI SE EVALÚA PERIÓDICA Y OBJETIVAMENTE EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL Y SI ESTA EVALUACIÓN SE TOMA EN CUENTA PARA LAS PROMOCIONES.

- RELACIONES FORMALES E INFORMALES ENTRE EL PERSONAL

EN TODA ORGANIZACIÓN ES INDISPENSABLE PROCURAR QUE EL AMBIENTE DE TRABAJO PROPICIE UN DESARROLLO SANO DEL PERSONAL, QUE SE ESTABLEZCA UNA COMUNICACIÓN FLUÍDA ENTRE LOS EMPLEADOS INDEPENDIENTEMENTE DE SUS JERARQUÍAS SIN QUE ESTO SE TRANSFORME EN INDISCIPLINA Y FALTA DE RESPETO, ADEMÁS SE DEBE DE ADOPTAR UN PROCEDIMIENTO QUE INTEGRE A CADA UNO DE LOS COMPONENTES DEL PERSONAL A LA ORGANIZACIÓN Y LE PERMITAN CONSIDERARLA COMO SUYA. EL AUDITOR DEBERÁ OBSERVAR SI EN LA DELEGACIÓN SE HA DESARROLLADO EL ESPÍRITU DE GRUPO Y LA DEDICACIÓN PROFESIONAL A SU TRABAJO.

- SUELDO Y SALARIOS

UN PAGO JUSTO A LOS TRABAJADORES ES UNA POLÍTICA APROPIADA PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN, YA QUE DE A--

CUERDO A COMO EL TRABAJADOR SIENTE QUE ESTAN VALORANDO SU TRABAJO, SERÁ EL EMPEÑO QUE LE PONGA AL MISMO. EL AUDITOR DETECTARÁ LOS CASOS EN QUE EL PERSONAL SE SIENTA PERJUDICADO EN ESTE ASPECTO Y VERÁ LAS CAUSAS TRATANDO DE QUE EL TRABAJADOR QUEDE SATISFECHO SIN QUE LA ENTIDAD SE DESEQUILIBRE.

- CONTROL DE PERSONAL

SERÁ MAS EFICIENTE EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES-MIENTRAS MAS EFICIENTE SEA EL CONTROL DE PERSONAL, NO SE TRATA DE TENER A LOS EMPLEADOS COMO ESCLAVOS SINO QUE EL PERSONAL -- COMPRENDA QUE ES NECESARIO PARA LA ORGANIZACIÓN EL CUMPLIMIENTO DE LAS DISPOSICIONES EN CUESTIÓN DE ASISTENCIA, FALTAS, RETARDOS, PERMISOS, KÁRDEX, EXPEDIENTES DE PERSONAL. EL AUDITOR-DEBERÁ REVISAR QUE LOS CONTROLES SEAN ADECUADOS Y FLEXIBLES, - PROCURANDO QUE ÉSTOS SIGNIFIQUEN UNA MAYOR COOPERACIÓN PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS.

- RECURSOS MATERIALES

LOS RECURSOS MATERIALES DE QUE DISPONGA LA EMPRESA, Y EL ADECUADO USO QUE SE LES DÉ, PROPICIA UNA MAYOR EFICIENCIA DE LOS-DEMÁS RECURSOS DE QUE DISPONEN LAS DELEGACIONES FEDERALES Y -- SUS POSIBLES INCONVENIENTES.

- LOCALES

EL DESARROLLO ACELERADO QUE HA TENIDO LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL EN LOS ÚLTIMOS AÑOS, LE HA IMPEDIDO DISPONER SIEMPRE DE LOCALES APROPIADOS PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE SUS -DEPENDENCIAS, MAS AUN A PARTIR DEL SEXENIO ANTEPASADO, CON LA REFORMA ADMINISTRATIVA QUE PROPICIÓ LA DESCONCENTRACIÓN MASIVA DE ACTIVIDADES CENTRALIZADAS EN LA CAPITAL DEL PAÍS, UN EJEM--

PLO SON LAS DELEGACIONES FEDERALES DE COMERCIO, LAS CUALES SE HAN VISTO EN PROBLEMAS PARA ENCONTRAR UN LUGAR IDÓNEO EN DONDE ESTABLECERSE, AUNADO A ESTO, EN DICIEMBRE DE 1982 SE LE SUMAN LAS OFICINAS DE FOMENTO INDUSTRIAL Y EN JUNIO DE 1983 LAS DE CODEFF (COMITE COORDINADOR DE DESARROLLO Y FRANJAS FRONTERIZAS), SITUACIÓN QUE HA REDUNDADO EN PERJUICIO DEL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE LA DELEGACIÓN; SI ADEMÁS SE LE SUMAN LOS ALTOS COSTOS DE LOS ARRENDAMIENTOS Y QUE LOS LOCALES NO SON CONSTRUÍDOS EXPROFESO PARA LAS OFICINAS, VEREMOS QUE LA DELEGACIÓN DEBE ADAPTARSE A LOS ESPACIOS CON QUE CUENTE. EL AUDITOR DEBERÁ OBSERVAR LA DISTRIBUCIÓN DE LAS ÁREAS DE TRABAJO PROCURANDO QUE EL PERSONAL TENGA LIBERTAD DE MOVIMIENTOS Y QUE EL MOBILIARIO Y EQUIPO NO ENTORPEZCA EL FUNCIONAMIENTO DEL MISMO, Y SOLO EN CASO EXTREMO Y MEDIANTE UN ESTUDIO ESPECIAL DEL PROBLEMA, SE APLICARÁN MEDIDAS CORRECTIVAS, COMO EL ARRENDAMIENTO DE OTRO EDIFICIO O LA CONSTRUCCIÓN DE UNO QUE CUBRA LAS NECESIDADES DE LA DELEGACIÓN.

- MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA.

EN ESTE APARTADO PODEMOS DESTACAR LAS DEFICIENCIAS EN QUE SE INCURREN EN EL MANEJO DE LOS INVENTARIOS, DISTRIBUCIÓN Y APROVECHAMIENTO DEL MOBILIARIO Y EQUIPO, SUSTITUCIÓN Y MANTENIMIENTO DEL MISMO, EN LOS CUALES EL AUDITOR DEBERÁ PONER VERDADERO ÉNFASIS DE EVITAR DESPERDICIOS TANTO DE TIEMPO COMO DE ESPACIO

- EQUIPO DE MEDICIÓN.

EL EQUIPO DE MEDICIÓN UTILIZADO EN LAS DELEGACIONES, EN ALGUNOS CASOS ES SENCILLO Y FACIL DE MANEJAR, PERO EN OTROS EXISTE UN-

MAYOR GRADO DE DIFICULTAD PARA SU MANEJO Y MANTENIMIENTO, POR LO QUE ADEMÁS DE LAS NORMAS SE DEBERÁ PERCATAR QUE EL PERSONAL QUE MANEJA ESTE TIPO DE EQUIPO ESTÉ CAPACITADO PARA ELLO Y LE ESTÉ DANDO ADECUADO MANTENIMIENTO.

- EQUIPO DE TRANSPORTE.

EN EL MANEJO DEL EQUIPO DE TRANSPORTE, SE TIENEN LA MAYORÍA DE LAS NECESIDADES DE REVISIÓN ANTERIORES, AÑADIÉNDOSE QUE ESTE DEBERÁ ESTAR ASIGNADO DE MANERA TAN ESPECIAL QUE SE LE DE LA MÁXIMA UTILIZACIÓN POSIBLE, TOMANDO EN CONSIDERACIÓN QUE MIENTRAS EXISTA UN EQUILIBRIO EN EL MANEJO DE LOS TRES RECURSOS MATERIALES ENUNCIADOS ARRIBA, SE LOGRARAN CON MAYOR FACILIDAD LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN, POR LO CUAL, EL AUDITOR DEBERÁ TAMBIÉN DETECTAR LAS CARENCIAS O EXCESOS CON EL FIN DE REALIZAR LAS CORRECCIONES CONDUCTENTES.

- PAPELERÍA OFICIAL FOLEADA.

LA PAPELERÍA OFICIAL FOLEADA TIENE CARACTERÍSTICAS POR LAS CUALES SE DEBE DE ESTABLECER UN CONTROL ESTRICTO PARA SU MANEJO, YA QUE SE PUEDE LLEGAR A HACER UN MAL USO DE ELLA POR PARTE DEL PERSONAL DE LA DELEGACIÓN O POR PERSONAS AJENAS A LA DEPENDENCIA, DEBIENDO EL AUDITOR ESTAR AL PENDIENTE DE QUE ESTÉN ESTABLECIDOS LOS CONTROLES DE DICHA PAPELERÍA DE ACUERDO A LOS LINEAMIENTOS Y POLÍTICAS DE LAS OFICINAS CENTRALES, EVITANDO UN USO INDEBIDO DE LA MISMA Y EN SU CASO SUGERIR QUE SE IMPLANTEN LOS CONTROLES NECESARIOS PARA SU MANEJO.

- PAPELERÍA Y MATERIAL DE OFICINA.

LO ESCASO Y ALTO COSTO DE ESTOS RECURSOS HARÁ QUE EL AUDITOR VEA LA RACIONALIDAD CON QUE SE ESTÉN EMPLEANDO Y SU RESPECTIVO CONTROL, DEBIENDO ÉSTE EVITAR EL DESPERDICIO.

- SERVICIO.

AQUÍ SE INCLUYEN LOS DE TELÉGRAFO, TELÉFONO Y ELÉCTRICO, ESTOS AL IGUAL QUE EL ANTERIOR SE DEBERÁN DE UTILIZAR DE MANERA RACIONAL, SOLO PARA LA DELEGACIÓN (LA ELECTRICIDAD) Y PARA USO OFICIAL (TELÉFONO Y TELÉGRAFO), COMPROBANDO QUE SE CUMPLA CON LAS DISPOSICIONES EMITIDAS EN ESTE SENTIDO, POR OFICINAS CENTRALES.

4.1.3 RECOPIACIÓN DE DATOS.

EN ESTA ETAPA DEL PROGRAMA, EL AUDITOR DEBERÁ PONER EN JUEGO LAS CUALIDADES QUE POSEA, COMO SON: INTELIGENCIA, ASTUCIA, - SAGACIDAD, CARISMA, PARA PODER OBTENER LA INFORMACION NECESARIA, Y QUE ÉSTA SEA LO SUFICIENTEMENTE CONFIABLE PARA PODER - ESTAR EN POSICIÓN DE REALIZAR UN BUEN TRABAJO. LOS ELEMENTOS BÁSICOS CON QUE CONTARÁ, SON LOS CUESTIONARIOS, FORMATOS, ENTREVISTAS CON EL PERSONAL, OBSERVACIÓN DIRECTA, ESTADÍSTICAS, SISTEMAS DE CONTROL, ENTRE OTROS, LOS QUE LE SERÁN DE UTILIDAD EN LA MEDIDA EN QUE ÉL LO SEPA USAR.

4.1.4 EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

DESDE EL MOMENTO EN QUE SE NOS ELIGE PARA AUDITAR UNA DELEGACIÓN FEDERAL DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL, DEBEMOS ESTAR-CONSCIENTES DE LO QUE SE ESPERA DE UNO, Y ESTO ES QUE ACTUÉMOS

CON UN CRITERIO DEFINIDO, EN FORMA IMPARCIAL Y SIN PERMITIR - INFLUENCIAS DE TERCERAS PERSONAS, EN ESTA ETAPA Y EN LA SIGUIENTE DEBEMOS DE SER DEMASIADO EXIGENTES CON NOSOTROS MISMOS, YA QUE DE UNA INTERPRETACIÓN INADECUADA O ERRÓNEA DE LA INFORMACION OBTENIDA PUEDE PRODUCIRSE UN PROBLEMA GRAVE, ESTO SUCEDE PRINCIPALMENTE EN LAS OBSERVACIONES DIRECTAS, ENTRE VISTAS PERSONALES Y EN LOS CUESTIONARIOS, CUANDO ÉSTOS NO ESTÁN BIÉN REDACTADOS, LAS RESPUESTAS NO SON CLARAS NI CORRECTAS.

4.1.5 EL INFORME.

AUNQUE PAREZCA INCREIBLE TODO EL PRESENTE TRABAJO Y EL DESARROLLO POR LOS AUDITORES PUEDE SER PLASMADO EN UNAS CUANTAS HOJAS, EL INFORME ES EL RESULTADO, LO QUE A LA DIRECCIÓN Y AL DELEGADO LE VA A INTERESAR PRINCIPALMENTE.

ANTES DE DAR POR BUENO NUESTRO INFORME, DEBEMOS DE DISCUTIR EL BORRADOR CON EL JEFE DE LA DELEGACIÓN, ESCUCHAR SUS COMENTARIOS, PROCEDIENDO ENSEGUIDA A SU ELABORACIÓN FINAL, PASÁNDOSE POSTERIORMENTE A FIRMA. LA ELABORACIÓN DE UN INFORME DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA NO ES UNA RECETA DE COCINA, SIN EMBARGO SÍ EXISTEN PUNTOS A LOS QUE SE LES DEBE PONER ESPECIAL ATENCIÓN. A CONTINUACIÓN ENUNCIAMOS LOS MAS RELEVANTES:

- PRESENTACIÓN. DEBEMOS SER CUIDADOSOS EN LA FORMA DE PRESENTAR EL INFORME, YA QUE LA PRIMERA VISTA DE ÉSTE ES IMPORTANTE PARA DESPERTAR EL INTERÉS DEL LECTOR.

- REDACCIÓN. LA REDACCIÓN DEL INFORME DEBERÁ SER CLARA, SENCILLA Y PRECISA, PARA NO ABURRIR A LAS PERSONAS QUE TENDRÁN QUE LEERLO.

- CONCLUSIONES. EL TRATO DE LOS PROBLEMAS Y SUS POSIBLES SOLUCIONES, DEBERÁN ESTAR BASADOS EN ARGUMENTOS SÓLIDOS, RAZONADOS Y CONVINCENTES.

- LIMPIEZA. DEBEMOS SER METICULOSOS EN CUANTO A MECANOGRAFÍA, GRAMÁTICA, ETC.

- ANEXOS. ESCOGER LOS DOCUMENTOS QUE SOPORTEN EL INFORME, ES MUY IMPORTANTE YA QUE VAN A SER LOS QUE LE DEN VALIDÉZ A LO ESCRITO EN DICHO INFORME.

4.1.6 SEGUIMIENTO EN LAS RECOMENDACIONES.

NO BASTA SEÑALAR LOS ERRORES, DEFICIENCIAS U OMISIONES, DEBEMOS PROPORCIONAR CURSOS DE ACCIÓN QUE PERMITAN LA CORRECCIÓN DE ÉSTOS Y ESTABLECER COMPROMISOS CON EL DELEGADO, DEL TIEMPO EN EL QUE SE VAN A PONER EN PRÁCTICA, PERMITIÉNDONOS IMPLANTAR UN ADECUADO SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES CORRECTIVAS O PROFILÁCTICAS PROPUESTAS, DE MANERA TAL, QUE EN LA PRÓXIMA EVALUACIÓN, ÉSTA SE HAYA CONCRETADO O ESTÉ EN PROCESO DE ELLO.

CONCLUSIONES

LA ESCASEZ DE RECURSOS, LOS PROBLEMAS INFLACIONARIOS, EL VOLÚMEN Y COMPLEJIDAD DE OPERACIONES QUE REALIZA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL Y EL PROPÓSITO DE EVITAR DESVÍOS O DISPENDIOS EN EL MANEJO PRESUPUESTARIO, HAN SIDO FACTORES DETERMINANTES PARA QUE EL GOBIERNO HAYA CONSIDERADO LA NECESIDAD DE FORTALECER EL CONTROL DE LAS OPERACIONES QUE REALIZAN SUS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES A FIN DE COADYUVAR EL CABAL CUMPLIMIENTO DE SUS METAS Y OBJETIVOS. POR ELLO LA IMPORTANCIA QUE REVISTE EL LLEVAR A CABO UN PROGRAMA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, PORQUE AL REALIZARLA ADECUADAMENTE, LOS RESULTADOS SERÁN MUY PROVECHOSOS, YA QUE PODEMOS OBTENER INFORMACIÓN MUY VALIOSA COMO COMPROBAR SI LOS PLANES Y OBJETIVOS DE UNA ENTIDAD DETERMINADA SE ESTAN CUMPLIENDO; PODEMOS SABER, POR EJEMPLO, LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL, O SI LA DEPENDENCIA NO CUMPLE CON SUS FUNCIONES PORQUE EL PERSONAL QUE AHÍ LABORA NO ES SUFICIENTE, DEPENDIENDO DEL VOLÚMEN DE ACTIVIDADES EXISTENTES.

HEMOS PODIDO APRECIAR EN EL DESARROLLO DE LA PRESENTE INVESTIGACIÓN QUE EL PROPÓSITO FUNDAMENTAL DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE DELEGACIONES FEDERALES ES CUMPLIR CON LA DESCONCENTRACIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS FUNCIONES, ESTO ES, EN LOS ESTADOS SE CUENTA CON DELEGACIONES DE COMERCIO QUE PERMITEN AL PÚBLICO EN GENERAL ESTAR EN CERCANA COMUNICACIÓN QUE AYUDE A AGILIZAR DETERMINADO TIPO DE TRÁMITES.

CUANDO ALGO NO FUNCIONA BIEN, ES NECESARIO BUSCAR LA CAUSA PARA EVITAR QUE SIGA CAYÉNDOSE EN EL MISMO ERROR. ÉSTO ES ¿QUÉ MOTIVA EL LLEVAR A CABO UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA?, LAS CAUSAS -

SON DE DIVERSA ÍNDOLE, PUEDEN SER QUEJAS POR PARTE DE LAS PERSONAS QUE RECIBEN UN SERVICIO INADECUADO, O TAMBIEN PODRÍA SER ASUGERENCIA DE LOS MISMOS EMPLEADOS DEL CENTRO DE TRABAJO POR -- MENCIONAR ALGUNOS, LO IMPORTANTE ES POR QUÉ SE DA INICIO A UNA-AUDITORÍA ADMINISTRATIVA. AHORA ¿QUIÉN LA VA A REALIZAR? ¿CÓMO-LA VA A LLEVAR A CABO? PODEMOS SUGERIR A GRANDES RASGOS QUE EL- PREPARAR UN PROGRAMA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA ES LO MAS CON- VENIENTE PARA LOGRAR LOS RESULTADOS DESEADOS, APEGÁNDONOS A LA- REALIDAD Y TOMANDO EN CUENTA LOS ELEMENTOS MAS IMPORTANTES PARA UNA BUENA EJECUCIÓN DEL MISMO, CONSIDEREMOS PUES LOS SIGUIENTES PASOS: PLANEACIÓN, PLAN DE TRABAJO, RECOPIACIÓN DE DATOS, EVA-- LUACIÓN DE LA INFORMACIÓN, EL INFORME, Y SEGUIMIENTO EN LAS RE- COMENDACIONES. CABE ACLARAR QUE ESTO PUEDE NO SER DEFINITIVO PA- RA QUIEN LEYERA EL PRESENTE TRABAJO, PERO ES UNA PROPUESTA QUE- PRETENDE SER ÚTIL EN SUS PLANTEAMIENTOS, NO ES LA ÚLTIMA PALA-- BRA, Y PROBABLEMENTE DIFIERA DE OTRAS CONSIDERACIONES PERO ES - LA PARTE MEDULAR DEL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.

SE PROPORCIONAN ELEMENTOS QUE PODRÍAN SER DE GRAN AYUDA PARA -- LOS AUDITORES AL LLEVAR A CABO LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, UNO DE LOS MAS IMPORTANTES ES PRECISAR EL AREA DE ESTUDIO, ESTO ES QUE SE ABARQUE COMPLETAMENTE TODO AQUELLO QUE PERMITA UNA MEJOR EVALUACIÓN DE LA DELEGACIÓN DE COMERCIO. EL LLEVAR A CABO ENTRE VISTAS CON LOS EMPLEADOS DE LA MISMA O CON EL PÚBLICO ES BIEN - IMPORTANTE PUESTO QUE PODRÁN DETECTARSE LAS FALLAS EXISTENTES, - SI LAS OBSERVACIONES VIENEN DE LOS PRINCIPALMENTES AFECTADOS. LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA COMO HERRAMIENTA DE CONTROL CONSTI- TUYE UN RECURSO INDISPENSABLE PARA MANTENER Y MEJORAR LOS SISTE- MAS ADMINISTRATIVOS, CUYO PRINCIPAL PROPÓSITO SERÁ ENCONTRAR O-

PORTUNIDADES PARA EVITAR DESPERDICIOS Y LLEVAR LA EFICIENCIA EN EL USO DE LOS RECURSOS DE UNA ORGANIZACIÓN.

ES IMPORTANTE TAMBIEN, AL LLEVAR A CABO LAS ENTREVISTAS CON EL PERSONAL QUE LABORA EN UNA DELEGACIÓN, TRATAR DE CONCIENTIZAR-AL MISMO DE LO QUE SIGNIFICA EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES, NO ES EL SIMPLE HECHO DE REALIZAR UNA LABOR, SINO DE TRATAR DE HACERLO SIEMPRE LO MEJOR POSIBLE, Y CON UNA ACTITUD POSITIVA RESPECTO A LOS DEMÁS, SOBRE TODO SI EXISTE TRATO DIRECTO CON EL PÚBLICO, Y TRATAR DE PROPORCIONAR UN MEJOR SERVICIO A LAS PERSONAS QUE LO REQUIERAN.

UNA VEZ QUE EL AUDITOR CONCLUYA SU TRABAJO DEBE ELABORAR UN INFORME CONCISO QUE PERMITA ASIMILAR DE MANERA SENCILLA LA PROBLEMÁTICA EXISTENTE EN EL AREA AUDITADA, TAL INFORMACIÓN DEBERÁ IR SUFICIENTEMENTE SOPORTADA CON LA DOCUMENTACIÓN NECESARIA QUE DÉ CREDIBILIDAD AL TRABAJO REALIZADO Y DEBERÁ CONTENER LAS POSIBLES SOLUCIONES QUE PERMITAN CORREGIR LAS DESVIACIONES O FALLAS EXISTENTES EN EL AREA EN DONDE SE LLEVÓ A CABO LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, Y FINALMENTE LLEVAR A CABO LAS MEDIDAS SUGERIDAS POR EL AUDITOR A FIN DE CONCRETAR LAS ACCIONES Y EJERCER BIEN EL CONTROL.

EL CONTROL VISTO EN SU ADECUADO CONTEXTO, ESTA CONSTITUIDO POR PROCEDIMIENTOS Y MECANISMOS QUE PROMUEVEN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS Y METAS DE LAS ORGANIZACIONES. EL ESTABLECIMIENTO FORTALECIMIENTO, MANTENIMIENTO Y SUPERVISIÓN DE UN EFICIENTE SISTEMA DE CONTROL, EN TODAS Y CADA UNA DE LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES QUE COMPONEN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL, DEPENDEN DEL CONOCIMIENTO DE LA ESENCIA DE LOS PROPÓSITOS QUE PERSIGUE EL CONTROL Y DE LA CONCIENTIZACIÓN DE TODOS LOS SERVIDORES-

PÚBLICOS ACERCA DE LA IMPORTANCIA QUE REVISTE.

EN MÉXICO, LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL HA ALCANZADO UN CRECIMIENTO DE TAL MAGNITUD QUE HACE CADA VEZ MAYOR LA NECESIDAD DE EVALUAR SU FUNCIONAMIENTO Y SU EFICIENCIA FUNCIONAL. SE RECONOCE AL MISMO TIEMPO UNA MAYOR COMPLEJIDAD EN LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES PÚBLICAS Y UNA MAYOR NECESIDAD DE OPTIMIZAR LOS RECURSOS, DADA LA SITUACIÓN CRÍTICA POR LA QUE ATRAVIEZA EL PAÍS.

B I B L I O G R A F I A

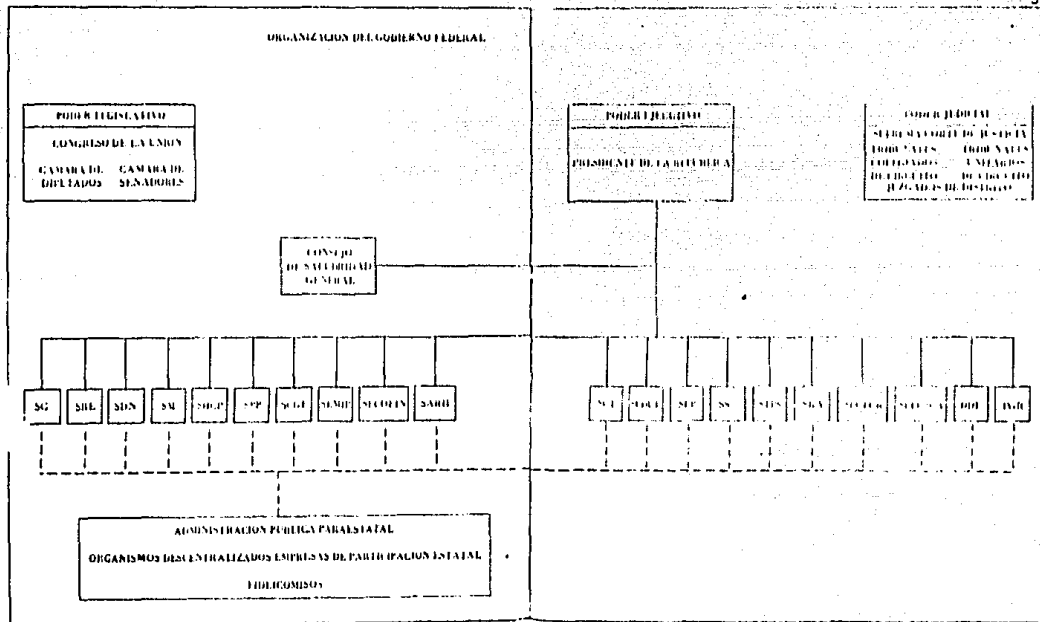
- ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA "LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA" EDITORIAL DIANA, MÉXICO, D.F., 1978
- CARLOS ENRIQUE ANAYA SANCHEZ "AUDITORÍA ADMINISTRATIVA" EDICIONES CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS" MÉXICO, D.F.
- CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, EDITORIAL TEOCALLI, MÉXICO, D.F., 1988
- FABIÁN MARTÍNEZ VILLEGAS "EL CONTADOR PÚBLICO Y LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA" EDITORIAL PUBLICACIONES ADMINISTRATIVAS CONTABLES", S.A., MÉXICO, D.F. 1982
- JOAQUÍN RODRÍGUEZ VALENCIA "SINOPSIS DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA" EDITORIAL TRILLAS, MÉXICO, D.F. 1981
- JOSÉ R. CASTELAZO "APUNTES SOBRE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA" COLEGIO DE LICENCIATURA EN CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, MÉXICO, D.F. 1979
- KOONTZ Y O'DONELL "CURSO DE ADMINISTRACIÓN MODERNA" EDITORIAL CASTILLA, S.A. MADRID, ESPAÑA, 1967
- LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL, EDITORIAL COLECCIÓN DE LEYES MEXICANAS, MÉXICO, D.F. 1988, D.O. 14 DE MAYO DE 1986
- MAX WEBER "ECONOMÍA Y SOCIEDAD" EDITORIAL F.C.E., MÉXICO, D.F. 1982
- PEDRO MUÑOZ AMATO "INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA" EDITORIAL F.C.E., MÉXICO, D.F. 1982
- RAMIRO CARRILLO LANDEROS "METODOLOGÍA Y ADMINISTRACIÓN" EDITORIAL LIMUSA, MÉXICO, D.F. 1982
- SALVADOR CERVANTES ABREU "DINÁMICA DE LA AUDITORÍA ADMINIS--

TRATIVA" EDICIONES CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS, S.A. MÉXICO, D.F. 1977

- VÍCTOR RUBIO R. Y JORGE FUENTES HERNÁNDEZ "GUÍA PRÁCTICA DE-AUDITORÍA ADMINISTRATIVA" PUBLICACIONES ADMINISTRATIVAS CON-TABLES, S.A. MÉXICO, D.F. 1983
- WILLIAM P. LEONARD "AUDITORÍA ADMINISTRATIVA" EDITORIAL DIA-NA, MÉXICO; D.F. 1977
- WILBURG JIMENEZ CASTRO "INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA" EDITORIAL F.C.E. MÉXICO, D.F. 1974

H E M E R O G R A F I A

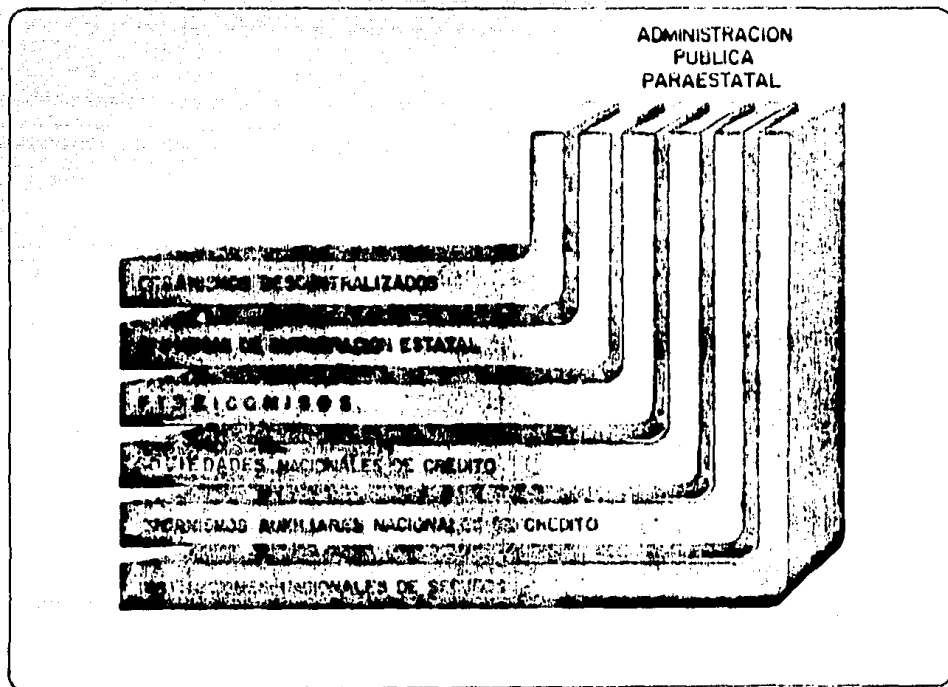
- "EL CONTROL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL" SECRETARÍA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA FEDERACIÓN" DIRECCIÓN GENERAL DE CONTROL, MÉXICO, D.F. 1985
- GLOSARIO DE TÉRMINOS ADMINISTRATIVOS DE LA SECRETARÍA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES. DIRECCIÓN GENERAL DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS, MÉXICO, D.F. 1982
- MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA SECRETARÍA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL, OFICIALÍA MAYOR, MÉXICO 1986, D.O. 20-IX-1986
- MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LAS DELEGACIONES FEDERALES. DIRECCIÓN GENERAL DE DELEGACIONES FEDERALES. DIRECCIÓN GENERAL DE ORGANIZACIÓN, MÉXICO, D.F. 1982
- MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS DE APOYO ADMINISTRATIVO. DIRECCIÓN GENERAL DE DELEGACIONES FEDERALES, MÉXICO, D.F. 1982
- REGLAMENTO INTERIOR DE LA SECRETARÍA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL, MÉXICO, D.F. 1985, D.O. 20-VIII-1985
- SUPLEMENTO DEL BOLETÍN FOCOCI (FORO CONSULTIVO DE CONTRALORÍAS INTERNAS) SECRETARÍA DE ENERGÍA Y MINAS E INDUSTRIA P_ARAESTATAL, MÉXICO, D.F. 1987, VOL. 4 NÚM. 3
- TEXTO CURSO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, SECRETARÍA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL. DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO, MÉXICO, D.F. 1982



SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL

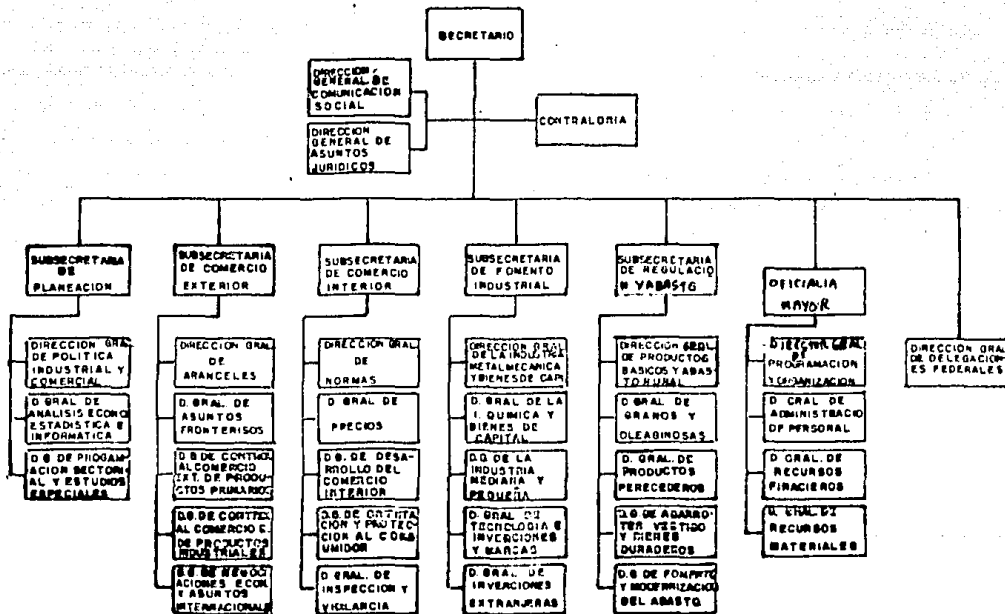
ANEXO I

DIRECCION GENERAL DE PROGRAMACION Y ORGANIZACION



ANEXO 1 BIS
SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL, DIRECCION GENERAL DE PROGRAMACION Y ORGANIZACION

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA SECOFI

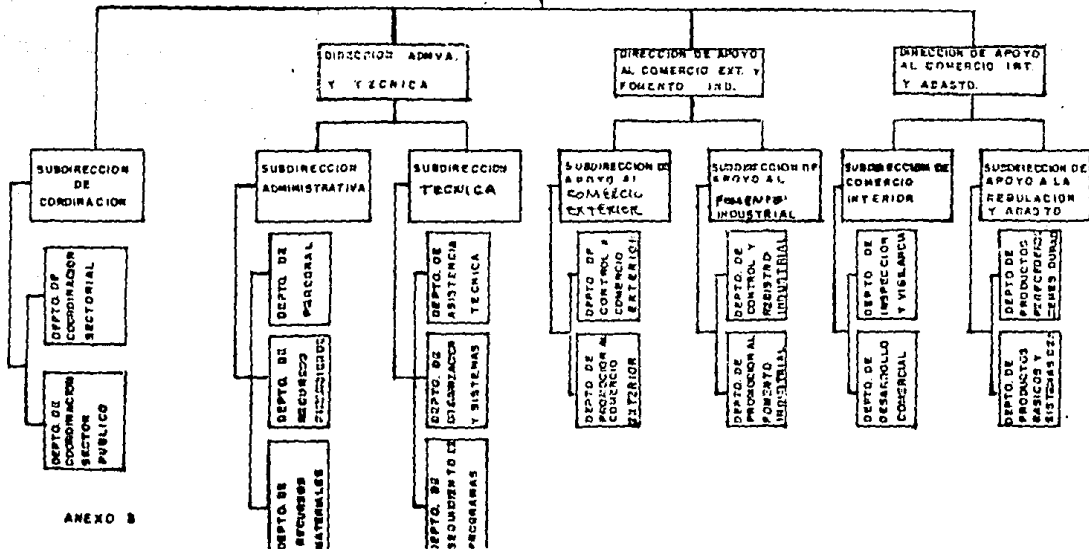


DIRECCION GENERAL DE
DELEGACIONES FEDERALES

98

SECRETARIA
PARTICULAR

SECRETARIA



ANEXO B

DELEGACIONES FEDERALES

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL TIPO

