

# SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

"LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LOS ORGANISMOS  
DESCENTRALIZADOS Y EMPRESAS DE PARTICIPACION  
ESTATAL"

Dirigido por: Lto. Rutilo Torres Franco

Realizado por:

Joaquín Barroso Hernández

Alejandro Bojorquez Muñiz

Rubén Espinosa Chávez

Agustín García Reyes

Guillermo Marín Domínguez

José Luis Ríos Lara

Armando Romo López

Jesús Sánchez Torres

René Yáñez Campero

México, D.F.

1974



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

SEMINARIO DE INVESTIGACION  
ADMINISTRATIVA

**"LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LOS ORGANISMOS  
DESCENTRALIZADOS Y EMPRESAS DE PARTICIPACION  
ESTATAL"**

# I N D I C E

## I N T R O D U C C I O N

### CAPITULO PRIMERO

#### 1. G E N E R A L I D A D E S

- 1.1 La Economía Mixta.
- 1.2 Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal - Importancia y Desarrollo.
- 1.3 Síntesis del contenido de la Ley para el Control por parte del Gobierno Federal de los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal.
- 1.4 Algunos enfoques sobre Auditoría Administrativa

### CAPITULO SEGUNDO

#### 2. L A I N V E S T I G A C I O N

- 2.1 Consideraciones previas a la hipótesis.
- 2.2 Planteamiento de la hipótesis.
- 2.3 Planeación de la investigación.
- 2.4 Desarrollo y alcances de la investigación
- 2.5 Apéndice estadístico y anexos

2.6 Resumen de resultados

2.7 Conclusiones.

### CAPITULO TERCERO

#### 3 RECOMENDACIONES

3.1 Necesidad de difundir la Auditoría Administrativa.

3.2 Concepto de Auditoría Administrativa.

3.3 Metodología para la realización de una Auditoría Administrativa.

3.4 Reglamento para el eficaz cumplimiento de la Ley para el Control de los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal

## INTRODUCCION

El trabajo que a continuación presentamos, tiene como objetivo culminar la etapa final de nuestros estudios profesionales, es por esto que nos abocamos a la tarea de realizar un trabajo que posiblemente aportara al desarrollo de la administración en México, un nuevo enfoque en lo referente a los recursos de que se vale para su realización y proyección futura. Lo anterior nos llevó a buscar un campo en el cual pudiésemos cooperar al desarrollo de nuevas técnicas, mediante las cuales, la labor administrativa alcanzara una mayor eficacia.

Conscientes de la importancia que representa para el desarrollo de nuestro país el sector paraestatal, decidimos realizar nuestro Seminario de Investigación Administrativa en este sector, dada la gran cantidad de recursos que maneja y a los cuales puede dárseles un mejor aprovechamiento mediante una mejor labor administrativa.

En base a lo anterior, consideramos que la administración de los recursos nacionales es un medio que permite crear más y mejores fuentes de trabajo en el Sector Público dentro del cual el administrador debe realizar su máximo esfuerzo, con el fin de crear o mejorar técnicas, mediante las cuales se obtengan mejores resultados.

Una de las técnicas actuales que no ha sido debidamente utilizada -ya que no ha tenido el apoyo necesario para su realización- es la Auditoría Administrativa ya que la consideramos un importante medio para mejorar la eficiencia de la administración.

Este trabajo pretende impulsar la aplicación de esa técnica en el Sector Paraestatal, que es un campo en el cual la decisión y participación del Poder Ejecutivo, se ha manifestado plenamente en la Reforma Administrativa, la cual tiene como propósito "Dotar al país de un aparato administrativo, ágil y moderno y siempre capaz de fomentar el desarrollo y de asegurar la protección de los intereses nacionales. (1)

Hemos dividido la investigación en tres capítulos: dentro de los cuales presentamos el marco general del problema, en la segunda parte incluimos la hipótesis que orientó la investigación, la planeación y el desarrollo, así como los resultados y las conclusiones a las que llegamos, por último las recomendaciones producto de los resultados que se obtengan y que serán nuestra aportación al mejoramiento del aparato administrativo del sector Paraestatal.

---

(1) Echeverría Alvarez, Luis

Bases para el Programa de Reforma Administrativa 1971-1976.

Secretaría de la Presidencia

Dirección General de Estudios Administrativos.

CAPITULO PRIMERO  
"GENERALIDADES"

## 1.1 LA ECONOMIA MIXTA

Con el objeto de precisar las razones de la intervención directa del Estado en el desarrollo económico de un país y su importancia, - daremos a continuación una breve explicación de lo que se conoce con el nombre de Economía Mixta.

Podemos asegurar que la Economía Mixta se practica desde hace mucho tiempo en países de diferentes grados de desarrollo; sin embargo este modelo económico ha alcanzado un alto grado de aceptación entre los países en vías de desarrollo, quizá porque se percatan de que en los países desarrollados la participación del Estado en la economía ha sido definitiva. El origen de esta situación surge con el estado mismo, es así como Martha Harnecker nos dice al respecto:

"El Estado surge en el sitio, en el momento y en el grado en que las contradicciones de clase, diferencias de pensamiento, una incipiente división del trabajo, el ansia de poder, no pueden objetivamente conciliarse". (2)

---

(2) Martha Harnecker

Los Conceptos Elementales del Materialismo Histórico.  
Pág. 113, Ed. Siglo XXI

La función del Estado en la Economía Mixta será la de garantizar la óptima utilización de los recursos del país, regular los precios, es decir, crear una estructura económica la cual englobará aspectos tales como: Una política fiscal y económica justa así como la óptima distribución del Ingreso Nacional.

Es necesario hacer la aclaración de que el Estado no compete con el sector privado, más bien se ocupa de las actividades en las cuales la iniciativa privada no se ha desarrollado íntegramente, así como de las actividades que constitucionalmente le son propias.

Es así, que de la interacción de estos dos sectores, público y privado, surge lo que se conoce con el nombre de Economía Mixta.

Actualmente, el Estado cumple con la función de impulsar el desarrollo de todos los sectores de la sociedad, a la vez que actúa como agente redistribuidor del Ingreso Nacional, a fin de mejorar el sistema de vida de las clases económicamente débiles.

Esto es posible, como mencionamos anteriormente, mediante el uso de herramientas tales como:

- Una política fiscal justa
- La regulación de las actividades del sector privado.

- La prestación de servicios públicos, sociales y de seguridad.
- La administración de justicia.
- Políticas adecuadas en materia de comercio exterior.

## LA ECONOMIA MIXTA MEXICANA

1.1.1 Es importante mencionar que el principio de Economía Mixta Mexicana se encuentra manifestado en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 1917 al expresar en su Art. 27 que:

"La Nación tendrá en todo tiempo el derecho de imponer a la propiedad privada las modalidades que dicte el interés público..."  
"Y una de esas modalidades es la de eliminar o limitar la participación de la propiedad privada en algunos campos de la economía, porque así lo exigen y hacen necesarios los intereses de la Nación". (3)

Además este Artículo Constitucional señala que:

"La Nación es propietaria de las tierras y aguas del territorio nacional..." y en su párrafo 2o. estipula el derecho de la Nación pa-

---

(3) López Escutia Luis  
Estado, Economía y Desarrollo  
Pensamiento Político No. 58 Vol. 15

ra conservar el dominio directo sobre los recursos y bienes naturales, además que el Estado puede hacer concesiones para su explotación.

Posteriormente el Artículo 28 señala que:

"El Estado está facultado para evitar y combatir el acaparamiento de artículos de primera necesidad con la intención de encarecerlos..."

De este mismo precepto constitucional se ha derivado una extensa legislación secundaria, la cual va desde la Ley Orgánica expedida el 18 de agosto de 1931, substituída por la de agosto de 1934, cuando se promulgó el Reglamento de dicha Ley Orgánica. En diciembre de 1941 se promulgó el Reglamento de Artículos de Consumo Necesario, y muchas disposiciones más hasta llegar a la Ley de Atribuciones del Ejecutivo Federal en Materia Económica.

Esta Ley, es sin duda alguna, la más importante en lo referente a la intervención del Estado en la Economía de nuestro país.

Otros artículos constitucionales que versan sobre el mismo tópico son:

- El Artículo 4o

- El Artículo 73 fracción X y XXX
- El Artículo 131, que se refiere al comercio exterior

El Estado a través de su poder ejecutivo y con el fin de poder ejercer todos los derechos y obligaciones que le marcan las leyes, reglamentos y por supuesto, la Constitución, ha creado una serie de entidades administrativas que se conocen con el nombre de Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal (OD y EPE), y de cuya importancia y desarrollo hablaremos posteriormente.

## 1.2 ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS Y EMPRESAS DE PARTICIPACION ESTATAL, IMPORTANCIA Y DESARROLLO.

Los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal tienen como objetivo fundamental la satisfacción de necesidades de carácter predominantemente social, es decir, su objetivo básico es mantener un equilibrio favorable en la economía, a través del manejo de empresas clave en la estructura del desarrollo, que permitan a su vez, desarrollar la pequeña y mediana industria, fuentes principales de trabajo en nuestro país.

Asimismo, se han creado organismos de seguridad para el bienestar social y en general Organismos y Empresas que pretenden resolver problemas que aquejan a las clases marginadas o de ingresos fijos.

A continuación daremos una breve reseña de la importancia y el desarrollo que en nuestro país han tenido.

Empezaremos señalando las definiciones que da la Ley para el control de estos organismos:

1.2.1 Los Organismos Descentralizados son aquellos que:

1) Su patrimonio se constituya total o parcialmente con fondos o bienes federales o de otros organismos descentralizados, asignaciones,

subsídios, concesiones o derechos que le aporte u otorgue el Gobierno Federal o con el rendimiento de un impuesto específico.

II) Que su objeto o fines sean la prestación de un servicio público o social, la explotación de bienes o recursos propiedad de la Nación, la investigación científica y tecnológica, o la obtención y aplicación de recursos para fines de asistencia o seguridad social. (4)

1.2.2 Las Empresas de Participación Estatal, son aquellas en las que:

I) El Gobierno Federal aporte o sea propietario del 50% o más del capital o de las acciones de la Empresa;

II) En la constitución de su capital se hagan figurar acciones de serie especial que solo puedan ser suscritas por el Gobierno Federal;

III) Al Gobierno Federal corresponda la facultad de nombrar a la mayoría de los miembros del Consejo de Administración, Junta Directiva u órgano equivalente, o de designar al Presidente o Director, o al Gerente, o tenga facultades para vetar los acuerdos de la Asam-

---

(4) Ley para el Control de los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal.- Dic. de 1970.

blea General de Accionistas, del Consejo de Administración o de la -  
Junta Directiva u órgano equivalente.

La diferencia básica entre estos es, que los primeros se crean por decreto presidencial y los segundos los adquiere el Ejecutivo.

1.2.3 Una vez explicado qué son y cómo se definen los Organismos y Empresas Estatales, ahondaremos en el desarrollo que han tenido y la gran importancia que representan para el desarrollo del país.

El Estado Mexicano, como agente responsable del desarrollo económico y social, se estableció formalmente en la carta de 1917. El ejercicio real, histórico, de esta capacidad potencial ha dependido tanto de factores políticos como económicos, internos y externos, que le han llevado a dictar en cada época medidas coyunturales y no siempre congruentes, para la realización de reformas en materia agraria y laboral, así como para la creación o mejoramiento de instrumentos de política fiscal, monetaria o crediticia, o para el establecimiento de políticas de estímulo a las inversiones y al comercio. Todo esto, de acuerdo con las distintas medidas que le ha planteado el contexto nacional e internacional durante los últimos cincuenta años. (5)

(5) Alejo Francisco Javier

Estrategia del Desarrollo Económico de México  
1920-1970 Tesis Profesional

Puede advertirse que el crecimiento del Sector Público, se presenta en una progresión aritmética, fundamentalmente como resultado de la bipartición o subdivisión de funciones y como consecuencia del aumento y complejidad creciente de las atribuciones correspondientes, al logro de los objetivos nacionales, emanados de la Revolución de 1910.

Es así, como además de cumplir con sus atribuciones a través de sus Organos Centrales, a partir de 1925, recurre a la creación de Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal -- (Banco de México, Petróleos Mexicanos, Comisión Federal de Electricidad) para el cumplimiento de sus atribuciones de promotor del desarrollo y garante de la justicia social.

Como consecuencia de la Revolución de 1910, el esfuerzo o respuesta gubernamental, se orientó fundamentalmente a la pacificación del país y al logro de la estabilidad política y económica. La inestabilidad, consecuencia lógica de la victoria revolucionaria, se fundamentaba principalmente en las demandas, (sobre todo de participación política) de diversos grupos insatisfechos.

En cuanto al terreno económico, se necesitaba estandarizar la moneda (ya que buena parte de las facciones revolucionarias emitían

su propia moneda) y generar los recursos mínimos necesarios para el desarrollo del país.

De esta manera se enmarcó la competencia del Estado en materia de política fiscal y monetaria, dando lugar a la creación de la Comisión Monetaria y posteriormente a la del Banco de México en 1925.

Con la finalidad de desarrollar una tecnología nacional y la necesidad de restaurar y extender la red caminera en el país, se instituyeron la Comisión Nacional así como las Juntas Federales de Mejoras Materiales y las Juntas de Caminos.

En lo referente al movimiento cooperativo, constituido como un instrumento de liberación agraria y obrera en un contexto de lucha de clases, se creó una nueva dirección, que se dedicó a promoverlas y auxiliarlas, asimismo la creación del Banco de Fomento Cooperativo propició la participación estatal en este movimiento, como en el caso de los ingenios azucareros.

En 1938, aprovechando la coyuntura histórica, se expropió el petróleo que se encontraba en manos de empresas extranjeras, se le nacionalizó y como consecuencia, se creó Petróleos Mexicanos como Organismo Descentralizado. También en 1938, para acrecentar y defen-

der el patrimonio cultural, se creó el Instituto Nacional de Antropología e Historia. Para combatir los Monopolios de papel periódico se estableció la Productora e Importadora de Papel, S.A.; se crearon en total, durante este período, 23 nuevos Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal.

Refiriéndonos a las comunicaciones, en 1940 se creó como Organismo Descentralizado los Ferrocarriles Nacionales de México.

En 1945, el conflicto bélico trajo consigo una gran demanda de exportaciones sin precedente en la historia del comercio internacional mexicano. En este tiempo el Estado llevó a cabo sus primeras inversiones en el sector manufacturero, se crearon nuevas industrias del Estado como Sosa Texcoco, S.A., Beneficios Mexicanos del Café y Guanos y Fertilizantes, entre otras.

Al concluir la Segunda Guerra Mundial, se inició una nueva etapa para México; por una parte, se confrontó una disminución del aliante externo, y por otra, efectos de incidencia interna derivados del conflicto bélico (tales como la salida de algunos capitales refugiados) que crearon un mercado desequilibrado. Y a la vez se planteaba el problema de como determinar la manera más adecuada de continuar el ritmo de industrialización.

El aumento de las importaciones y la disminución de las exportaciones --aunado a la salida de capitales refugiados-- ocasionó un serio desequilibrio en la balanza de pagos. De esta manera, la participación del Sector Público en la economía nacional se fortalecía a medida que aumentaba el gasto público.

En 1947, buscando elevar el total de la productividad del ya -- complejo aparato administrativo, que había ido creciendo por agregación y que no contaba con un medio adecuado de control, se expidió -- la primera Ley para el Control de los Organismos Descentralizados.

A partir de 1950 las presiones inflacionarias se intensificaron -- al mismo tiempo que continuaron reduciéndose las exportaciones. Esta situación hizo crisis en 1954, causando la devaluación del peso -- frente al dólar, de \$ 8.50 a \$ 12.50, paridad que se mantiene hasta la fecha.

Esto significó un aumento de divisas y una mayor captación fiscal por impuestos a la exportación. En forma paralela, en los países en desarrollo se acentuaba un proceso de alteración negativa de -- la relación de intercambio, (precios cada vez más bajos por los productos que se exportan y precios cada vez más altos por los que se -- importan) para algunos productos mexicanos. El efecto interno no se

hizo esperar; y entre 1954 y 1955, se desató un aumento de precios - que afectó a los sectores de bajos recursos.

El Estado continuó echando mano de los mecanismos institucionales previamente creados, con el fin de llevar a cabo su política de crecimiento económico, con vistas a consolidar la industria, vía insumos baratos, infraestructura requerida y apoyo a la sustitución de importaciones. De esta manera, el Estado adquirió participación en mayor o menor grado, en numerosas empresas manufactureras nacionales algunas de las cuales habían fracasado en manos de la iniciativa Privada. En este tiempo, la empresa Aeronaves de México, pasó a ser de participación estatal.

El Gobierno enfrentó en lo económico, una estructura productiva dinámica resultante del ciclo de inflación -devaluación- inflación, - para lo cual fue necesario diseñar políticas que encauzaran los efectos estabilizadores del crecimiento, que pretendían, por una parte, - aprovechar la tendencia al ahorro de las empresas y de los particulares, con el fin de elevar al máximo la inversión y por la otra, aprovechar en mayor medida la capacidad de endeudamiento externo del Gobierno.

Peró al crecer el Endeudamiento, por el pago de capital e intereses se reducía el monto de los fondos disponibles para inversión. - Así se colocaba al país en los "límites de seguridad" que señalaban los economistas.

En el campo administrativo, el crecimiento del Sector Público se venía realizando básicamente por agregación, sin un plan que lo guiara o coordinara. De las casi 300 instituciones estatales y paraestatales que existían en 1960, todas tenían una amplia gama de objetivos, algunos duplicados y a veces contradictorios entre sí, además de diversas formas de organización, estilos de dirección, anacronismo de métodos y sistemas administrativos. La diversidad se debía a los cambios sexenales de administración, caracterizados por momentáneas pérdidas de control sobre el complejo sistema administrativo, traducido en una espiral creciente de gastos en las empresas descentralizadas, con actividades económicas distintas y con un grado considerable de autonomía.

Todo esto generó una serie de medidas tendientes a procurar una mejor programación y una mayor coordinación de gastos y financiamientos públicos que redundaran en una más completa organización de las actividades gubernamentales; para ello se impulsó el control -

de las adquisiciones gubernamentales encomendando su vigilancia a la Secretaría del Patrimonio Nacional.

En la década de los sesentas la industrialización alcanzó su mayor desarrollo y el Estado canalizó sus atribuciones a fomentar la actividad privada en ese terreno, por medio de la capacidad económica de las empresas descentralizadas que mantuvieron bajos sus precios, a fin de crear los alicientes necesarios para la inversión industrial y así el número de organismos públicos aumentó a 600.

Podemos concluir que los O. D. y E. P. E., constituyen una gran ayuda al desarrollo económico, político y social del país, ya que se encuentran divididos en sectores productivos, que se aprovechan para crear o mantener fuentes de trabajo, las cuales podrían desaparecer, al cerrar o quebrar una empresa privada, y muchas personas quedarían sin empleo. De esta manera el Estado, en su tarea de promotor del desarrollo, interviene adquiriendo estas Empresas y creando Organismos Descentralizados, los cuales contribuyen a la mejor redistribución del Ingreso Nacional, ya que relegan a un segundo término la obtención de utilidades, sin librarlas de sus compromisos fiscales. Estos organismos y empresas representan una gran contribución al Producto Nacional Bruto.

En 1970, a fin de poder controlar de una manera efectiva el funcionamiento y desarrollo de los O.D. y E.P.E., se decretó la Ley para el control por parte del Gobierno Federal de los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal. Esta Ley abroga a la anterior del 27 de diciembre de 1965 y deroga todas las disposiciones contrarias a esta nueva Ley.

Dada su importancia, a continuación se hace una síntesis de su contenido.

### 1.3 LEY PARA EL CONTROL POR PARTE DEL GOBIERNO FEDERAL DE LOS ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS Y EMPRESAS DE PARTICIPACION ESTATAL.

El Gobierno Federal a través del Poder Ejecutivo y en uso de las facultades que la Constitución le otorga, decretó, el 29 de Diciembre de 1970, la Ley para el Control por parte de el Gobierno Federal de Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal, que trata de instrumentar, por medio de sus disposiciones, un cambio urgente, que permitiera con nuevas técnicas y un nuevo espíritu, la utilización más racional y eficiente de los recursos que son patrimonio de la Nación.

El representante del Ejecutivo sentaba entonces las bases que permitirían implementar jurídicamente, todas las promesas que como candidato a la presidencia había manifestado. Esto es, un cambio de estructuras mentales que, aunadas a una cooperación nacional, hicieron posible una reforma administrativa del Gobierno Federal, que transformara la imagen negativa de los empleados y funcionarios federales, haciendo conciencia de que la tarea es estrictamente social, de servicio al pueblo y de entrega absoluta a los más altos intereses nacionales.

Esta Ley surge como una necesidad que, apoyándose en nuevos conceptos de administración, trata de asegurar un control más estricto de los bienes y recursos del país.

Los organismos y empresas paraestatales son entidades creadas o adquiridas con el fin de cubrir una necesidad de tipo social, en beneficio de las clases económicamente débiles del país; su función es de servicio a la comunidad en primer término y económica en segundo, generando un importante volumen de empleos y desarrollando una función económica, cuyo efecto multiplicador repercute en todas las ramas de la producción industrial y de servicios. Estas empresas y organismos pretenden realizar funciones que son básicas para el desarrollo y que el Estado debe administrar directamente y servir de intermediario para el desarrollo de otras industrias. El estado invierte en obras cuya recuperación no es directa, sino a través del beneficio que reciben regiones apartadas. Por ejemplo: con la apertura de un camino vecinal, se permite a los pobladores de alguna región sacar sus productos al mercado estatal o nacional de una manera más rápida y económica, dando lugar a la integración de un poblado al resto del país, obteniendo con esto su acceso a los beneficios de la tecnología y permitiéndoles demandar productos que hagan más grata y cómoda la vida de los habitantes de esa región.

### 1.3.1 SINTESIS DEL CONTENIDO DE LA LEY

La escasez de recursos de capital y tecnología ha sido y sigue siendo uno de los principales frenos al desarrollo de los países del Tercer Mundo, cuyos problemas típicos, a los que se enfrentan cotidianamente forman un círculo vicioso de pobreza, que condiciona y propicia en la mayoría de los casos, el colonialismo económico, por parte de las potencias que pretenden ejercer su hegemonía aún a costa de la miseria de los pueblos explotados.

Es pues, de vital importancia para la economía nacional, la forma en que estos escasos recursos se manejan, ya que de su eficiente administración, dependerá el éxito y el desarrollo que se logre en beneficio de la comunidad.

En México, la participación del Estado en la producción y distribución de bienes y servicios a través de los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal, alcanza cifras verdaderamente importantes en el marco de la economía nacional. Es esencial, por tanto, que esta cantidad de recursos con los que opera y que son patrimonio federal, sean controlados y fiscalizados a través de un procedimiento normativo, es decir, por medio de una ley que precise y desarrolle con criterios innovadores y creativos, una ópti-

ma vigilancia que apoyada en técnicas eficientes de evaluación administrativa logren el objetivo principal que dió vida a tales organismos y empresas.

La Ley publicada el 31 de Diciembre de 1970, contempla desde diversos ángulos, lo anteriormente expuesto; es decir, reglamenta el funcionamiento de estos organismos y empresas a través de la Secretaría del Patrimonio Nacional, como dependencia del Ejecutivo Federal directamente ligada al control y vigilancia de los bienes nacionales.

Creemos importante hacer una síntesis del contenido de esta Ley con el fin de enfatizar puntos concretos que nos permitan ubicar de manera clara y precisa, el objeto de nuestra tarea de investigación, no será pues, una transcripción del texto de la Ley sino más bien se tratará de acentuar lo esencial de su contenido.

#### 1.3.1.1 CAPITULO I - DE LA LEY PARA EL CONTROL DE LOS O.D. y E.P.E.

Se puede afirmar que éste es, de manera definitiva, la columna vertebral en lo que al contenido de la Ley se refiere.

Se inicia con las definiciones y diferenciaciones que entre organismos y empresas existen, señala que todos los organismos y empre

sas quedarán sujetos a control con excepción de las instituciones de crédito, de seguros y fianzas, así como también, las instituciones docentes y culturales, en virtud de que éstas se encuentran directamente vigiladas por organismos del ramo, como la Comisión Nacional Bancaria, la Secretaría de la Presidencia, el Banco de México, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Secretaría de Educación Pública, respectivamente.

El artículo 5º, es medular en su contenido y podemos afirmar que de aquí se desprenden nuestras principales interrogantes y se sustenta nuestra hipótesis. Es también uno de los artículos que plantea de manera específica, la vigilancia y control de la Secretaría del Patrimonio Nacional por medio de una auditoría permanente para informarse de la marcha administrativa que procure el eficiente funcionamiento económico y correcta operación. Es necesario señalar que la realización de revisiones permanentes, que propone el artículo no es todo lo claro que se necesita, ya que no especifica si la realización de la evaluación de los sistemas y procedimientos así como del funcionamiento de la administración en general, es lo que se conoce técnicamente como Auditoría Administrativa; anticipándonos al desarrollo de esta síntesis, el artículo 7º, fracción 4a. de la misma Ley, señala como obligación de la Secretaría del Patrimonio Nacional "vigilar el

cumplimiento de los programas, revisar las instalaciones inspeccionar los sistemas y procedimientos de trabajo y producción", este último señalamiento contempla ya de una manera más directa una actividad de Auditoría Administrativa, pero aún no especifica con certeza el nombre que técnicamente debe dársele.

En los artículos 6° al 8° se enuncian una serie de obligaciones o requisitos formales con los que las empresas y organismos deberán cumplir, a fin de regular sus ingresos y egresos a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público; así como también sus necesidades de crédito.

Lo más importante en el contenido de estos artículos, es sin duda la vigilancia directa que la Secretaría del Patrimonio Nacional ejercerá sobre los organismos y empresas, al revisar sus estados financieros mensuales, así como sus presupuestos y sus instalaciones.

Es decir, se otorga a esta dependencia del Ejecutivo, la obligación y la responsabilidad de velar por el eficaz empleo de los recursos; o sea, su correcta aplicación dándole también la facultad de cam  
biar, si así lo estima conveniente, "sistemas y procedimientos que re  
sulten inadecuados o de obsoleto funcionamiento". El artículo 11° dispone que esta vigilancia directa se realice no sólo a nivel de revisio-

nes, sino también a nivel de juntas directivas o Consejos de Administración, en donde la Secretaría del Patrimonio Nacional envíe un representante, con voz pero sin voto, a estas reuniones de carácter superior, en donde se deciden las políticas y objetivos principales, así como también los lineamientos que se seguirán en el futuro. La asistencia de este representante significa la atención directa que sobre cada organismo tiene esta dependencia.

Los artículos posteriores reglamentan aspectos relativos a la enajenación de bienes e inmuebles propiedad de los organismos y empresas, las ventas y subastas, los arrendamientos de locales, la donación y procedimientos de bajas de bienes, así como también asuntos relativos a inventarios.

El artículo 21, señala el procedimiento para el pago de los servicios de auditoría externos, que por ley deberán revisar la situación de las empresas y éstas cubrirán cuotas para liquidar éstos servicios.

Los Artículos 22, 23 y 24 señalan las prohibiciones para realizar actividades ajenas a los fines y objeto de la creación de los organismos, también señala a los responsables de las violaciones a este capítulo, cuestión por demás trascendente ya que se hace mención concreta de los Directores, Funcionarios, Consejo de Administración

nes, sino también a nivel de juntas directivas o Consejos de Administración, en donde la Secretaría del Patrimonio Nacional envíe un representante, con voz pero sin voto, a estas reuniones de carácter superior, en donde se deciden las políticas y objetivos principales, así como también los lineamientos que se seguirán en el futuro. La asistencia de este representante significa la atención directa que sobre cada organismo tiene esta dependencia.

Los artículos posteriores reglamentan aspectos relativos a la enajenación de bienes e inmuebles propiedad de los organismos y empresas, las ventas y subastas, los arrendamientos de locales, la donación y procedimientos de bajas de bienes, así como también asuntos relativos a inventarios.

El artículo 21, señala el procedimiento para el pago de los servicios de auditoría externos, que por ley deberán revisar la situación de las empresas y éstas cubrirán cuotas para liquidar éstos servicios.

Los Artículos 22, 23 y 24 señalan las prohibiciones para realizar actividades ajenas a los fines y objeto de la creación de los organismos, también señala a los responsables de las violaciones a este capítulo, cuestión por demás trascendente ya que se hace mención concreta de los Directores, Funcionarios, Consejo de Administración

y personal de vigilancia, es decir, se materializa jurídicamente la -- Ley de Responsabilidades de quienes tienen en sus manos el esfuerzo y el trabajo del pueblo como recordatorio del compromiso que como funcionarios han contraído.

#### 1.3.1.2 CAPITULO II - DE LA LEY PARA EL CONTROL DE LOS O.D. Y E.P.E.

Comprende solamente dos artículos que se refieren a los fideicomisos señalándose que éstos se ajustarán a las disposiciones que les sean aplicables, así como también la forma en que serán controlados y vigilados. El siguiente artículo manifiesta la obligatoriedad de inscribir los fideicomisos en el término de treinta días a la creación o modificación que afecte su estructura, ante la Secretaría del Patrimonio Nacional.

#### 1.3.1.3 CAPITULO III - DE LA LEY PARA EL CONTROL DE LOS O.D. y E.P.E.

Se refiere a las Empresas de Participación Estatal minoritarias.

Comienza el artículo 27 definiendo: "Son empresas de participación estatal minoritarias, aquellas en las que el Estado posee acciones o partes de capital que representan menos del 50% y más del 25% de aquél, su vigilancia estará a cargo de un Comisario.

Están obligadas como es el caso de los fideicomisos, a inscribirse en el registro de Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal que lleva la Secretaría del Patrimonio Nacional y a comunicar cualquier modificación o reforma que afecte su estructura.

En esta síntesis del contenido de la Ley se ha querido señalar los principales aspectos del espíritu nuevo que la envuelve. Estamos seguros de la intención profunda del cambio que propone, y hacemos eco de esto en nuestra inquietud al realizar esta investigación, con el propósito de contribuir en la medida de nuestras posibilidades, al mejoramiento del sistema administrativo del sector paraestatal.

## 1.4 ENFOQUES SOBRE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Con el fin de dar un marco de referencia a continuación se presentan diferentes criterios que se aplican en la Auditoría Administrativa por algunos autores, tales como:

### 1.4.1 William P. Leonard.

"Es un examen completo y constructivo de la estructura organizacional de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales".

Leonard da un enfoque de la Auditoría Administrativa encaminada a una optimización de los recursos con los que cuenta la empresa, así como también, destaca que la aplicación de la Auditoría Administrativa no se limita a sector alguno, ya que puede aplicarse tanto en el sector público como en el sector privado. Orienta a la Auditoría Administrativa hacia los métodos de control, a sus medios de operación, procurando siempre una optimización por medio de la aplicación de ésta.

### 1.4.2. Alfonso Mejía Fernández.

La aplicación de la Auditoría Administrativa, la encamina hacia las funciones y a la verificación de las operaciones, así como su re-

lación con los objetivos establecidos.

#### 1.4.3 Manuel D'Azaola.

La costumbre de evaluar las acciones de los hombres es muy - antigua; constantemente estamos calificando los actos de las personas que nos rodean y mentalmente hacemos comparaciones con situaciones, imágenes o actos que se nos quedaron grabados.

Considera que en la revisión del Proceso Administrativo debe haerse una valuación de cada función para fundamentar las conclusiones de quien hizo el trabajo, pues indiscutiblemente cada una tiene valores diferentes en la contribución de alcanzar los objetivos, aún cuando todas están dirigidas hacia tal meta.

#### 1.4.4 Roberto Macias Pineda.

Para este autor, la Auditoría Administrativa es un medio por el cual los asistentes pueden enterarse de lo que se ha logrado respecto a las políticas y programas, así como la relación de empleado con la empresa encaminado todo esto hacia la satisfacción de los objetivos - de esta.

#### 1.4.5 Fabián Martínez Villegas.

Orienta la aplicación de la Auditoría Administrativa hacia la ad-

ministración de los costos y por consiguiente, al aumento de las utilidades, eliminando desperdicios y deficiencias mediante la adecuada intervención de las medidas correctivas propuestas por la Auditoría Administrativa.

#### 1.4.6 William L. Camfield

La Auditoría Administrativa encaminada hacia tres funciones, tales como:

1. La sistematización de la información contable y económica en la elaboración del programa de trabajo.
2. El establecimiento y revisión del sistema de planeación de la entidad.
3. La fijación de metas y estrategias a través del desarrollo y perfeccionamiento del proceso de la toma de decisiones.

#### 1.4.7 José Antonio Fernández Arena.

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 la participación individual de los integrantes de la institución.

Es decir, este enfoque se basa en combinar el análisis de los -

objetivos institucionales con el estudio de los recursos humanos y materiales, vigilando el cumplimiento del Proceso Administrativo. Propone una escala de apreciación que consta de adjetivos de apreciación y porcentajes de evaluación respecto al cumplimiento que se dé a cada actividad realizada.

objetivos institucionales con el estudio de los recursos humanos y materiales, vigilando el cumplimiento del Proceso Administrativo. Propone una escala de apreciación que consta de adjetivos de apreciación y porcentajes de evaluación respecto al cumplimiento que se dé a cada actividad realizada.

CAPITULO SEGUNDO

LA INVESTIGACION

## 2.1 CONSIDERACIONES PREVIAS A LA HIPOTESIS.

El trabajo que se realizará contempla como característica esencial la investigación de aspectos referentes a la Ley para el Control por parte del Gobierno Federal de Organismos descentralizados y Empresas de Participación Estatal. La situación administrativa de estas empresas es comentada frecuentemente en los diversos medios de comunicación y con justificada razón, pues la importancia, tanto de la producción que generan, como de los recursos que emplean representan un elemento clave en la estructura económica del país, bastará señalar que las empresas que forman el Sector Paraestatal logran una producción anual del orden de los 48,000 millones de pesos, ocupando en su operación a 495,000 trabajadores. Por otra parte, su aportación en el aspecto hacendario es del orden de los 3,500 millones de pesos anuales.

Encontramos también que contribuyen en un 8% al Producto Nacional Bruto (6). Estas cifras son lo suficientemente significativas para reafirmar la importancia de la Ley que vigila el funcionamiento de tan importante sector.

---

(6) Revista de Comercio Exterior Nov. 73

Es por esto que nuestro interés se acrecentó al ver la necesidad de institucionalizar técnicas que permitan el mejor aprovechamiento de los escasos recursos con los que cuenta el país. Una vez hechos los análisis pertinentes, se procedió a elaborar la siguiente hipótesis:

## 2.2 PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS.

2.2.1 Consideramos que los artículos 5o y 7o Fracción IV, de la Ley para el Control por parte del Gobierno Federal de los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal, al hacer mención de la "obligación de practicar la inspección técnica para informarse de su marcha administrativa y de inspeccionar los sistemas y procedimientos de trabajo y producción" de cada organismo y empresa se están refiriendo a lo que técnicamente se denomina Auditoría Administrativa.

2.2.2 Debido a la complejidad y a la enorme cantidad de empresas y organismos que maneja el Estado, es posible que, el control y vigilancia administrativa que propone la Ley para estos organismos y empresas, no se lleve a cabo de manera estricta y adecuada ya que una labor de esta naturaleza requiere de grandes recursos y esfuerzos para su realización.

2.2.3 Dada la capacidad técnica del Licenciado en Administración, consideramos que es el profesional idóneo para la realización de las Auditorías Administrativas.

## 2.3 PLANEACION DE LA INVESTIGACION .

2.3.1 Delimitación del ámbito de la investigación es necesario - que la investigación se circunscriba a un campo claramente definido a fin de lograr, que el objetivo principal de la investigación se logre íntegramente.

2.3.2 Determinación de variables a investigar. Se pondra es- ppecial cuidado en la selección de las variables, ya que el posible éxito de la Investigación, dependerá de la información que se recabe a - través de estas fuentes.

2.3.3 Determinación de la muestra representativa. Con el ob- jeto de determinar el número de elementos que se investigaran, así - como el grado de confiabilidad, se calcularan estos en base al proce- dimiento estadístico establecido.

2.3.4 Recopilación de Datos. Para el eficaz desarrollo de es- te paso es necesario que se seleccionen las técnicas adecuadas, que - permitan recabar los datos necesarios de las fuentes previamente esta- blecidas.

2.3.5 Tabulación de Datos. Con el fin de facilitar el manejo - de los datos, estos se clasificaran y se arreglaran en tablas, de acuer

do a la variable de que se trate.

2.3.6 Representación Gráfica de los Resultados. Una vez tabulados los datos, se graficarán, con el fin de darles una mayor objetividad.

2.3.7 Análisis de los Resultados. Será de gran importancia - que se realice en base a criterios adecuados, que permitan obtener - elementos de juicio necesarios para la comprobación de la hipótesis.

2.3.8 Conclusiones. Es este el punto esencial de la investigación, ya que se verificara si se cumple con lo enunciado en la hipótesis.

## 2.4 DESARROLLO Y ALCANCES DE LA INVESTIGACION.

### 2.4.1 DELIMITACION DEL AMBITO DE LA INVESTIGACION.

De acuerdo con el plan establecido, fue necesario que se delimitara el campo de acción, por lo cual, conjuntamente con el director del Seminario de Investigación Administrativa se acordó efectuar esta investigación sobre la técnica conocida con el nombre de Auditoría Administrativa.

Se realizó un análisis de las características particulares de cada sector, eligiéndose el Sector Público, ya que consideramos que sus objetivos se orientan hacia el mejor aprovechamiento de los recursos de la Nación, así como a mejorar el nivel de vida de sus habitantes.

Una vez definido el Sector, se observó que era necesario circunscribir el área objeto de la investigación, por lo que se analizaron los elementos que lo constituyen. (CUADRO 1)

# ORGANIZACION DE

CONSTITUCION  
ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

PODER LEGISLATIVO

CONGRESO DE LA UNION

CAMARA  
DE  
DIPUTADOS

CAMARA  
DE  
SENADORES

PO

PR

SECRETARIA  
DE  
SOBERANACION

SECRETARIA  
DE RELACIONES  
EXTERIORES

SECRETARIA  
DE LA DEFENSA  
NACIONAL

SECRETARIA  
DE  
MARINA

SECRETARIA  
DE HACIENDA Y  
CREDITO PUBLICO

SECRETARIA  
DEL PATRIMONIO  
NACIONAL

SECRETARIA  
DE INDUSTRIA  
Y COMERCIO

SECRETARIA  
DE AGRICULTURA  
Y GANADERIA

SECRETARIA  
DE COMUNICACION  
Y TRANSPORTES

SECTOR

ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS

# DEL GOBIERNO FEDERAL

CONSTITUCION POLITICA  
DE LOS  
ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

PODER EJECUTIVO

PRESIDENTE DE LA REPUBLICA

PODER JUDICIAL

SUPREMA CORTE DE JUSTICIA

TRIBUNALES COLEGIADOS DE CIRCUITO  
TRIBUNALES UNITARIOS DE CIRCUITO  
JUZGADOS DE DISTRITO  
JURADO POPULAR

SECRETARIA DE  
COMUNICACIONES  
Y TRANSPORTES

SECRETARIA  
DE OBRAS  
PUBLICAS

SECRETARIA  
DE RECURSOS  
HIDRAULICOS

SECRETARIA  
DE EDUCACION  
PUBLICA

SECRETARIA  
DE SALUBRIDAD  
Y ASISTENCIA

SECRETARIA  
DEL TRABAJO Y  
PREVISION SOCIAL

SECRETARIA  
DE LA  
PRESIDENCIA

DEPARTAMENTO  
DE ASUNTOS  
AGRARIOS Y  
COLONIZACION

DEPARTAMENTO  
DE TURISMO

SECRETARIA DE ECONOMIA

SECRETARIA DE ECONOMIA

EMPRESAS DE PARTICIPACION ESTATAL

# FEDERAL

## PODER JUDICIAL

### SUPREMA CORTE DE JUSTICIA

TRIBUNALES COLEGIADOS DE CIRCUITO	TRIBUNALES UNITARIOS DE CIRCUITO
JUZGADOS DE DISTRITO	
JURADO POPULAR	

SECRETARIA  
DE EDUCACION  
PUBLICA

SECRETARIA  
DE SALUBRIDAD  
Y ASISTENCIA

SECRETARIA  
DEL TRABAJO Y  
PREVISION SOCIAL

SECRETARIA  
DE LA  
PRESIDENCIA

DEPARTAMENTO  
DE ASUNTOS  
AGRARIOS Y  
COLONIZACION

DEPARTAMENTO  
DE  
TURISMO

DEPARTAMENTO  
DEL DISTRITO  
FEDERAL

PROCURADURIA  
GENERAL DE LA  
REPUBLICA

Como resultado de dicho análisis se decidió por sus características, trabajar con dos de sus elementos:

- Organismos Descentralizados, y
- Empresas de Participación Estatal. Los cuales forman el Sector Paraestatal.

Por lo que, el objetivo de esta investigación será determinar el grado de conocimiento y aplicación de la Auditoría Administrativa, en este Sector.

#### 2.4.2 DETERMINACION DE VARIABLES A INVESTIGAR

Una vez delimitado el campo a investigar se seleccionaron las siguientes variables:

##### 2.4.2.1 DIRECTORES DE ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS Y EMPRESAS DE PARTICIPACION ESTATAL.

Fueron elegidos como fuente de información, ya que sin duda -- los directores son las personas que tienen un mayor conocimiento de la administración de los organismos y empresas y su experiencia será de gran utilidad para el objeto de esta investigación.

Esta será considerada como la variable principal, las siguientes serán utilizadas como variables complementarias.

#### 2.4.2.2 LEGISLADORES

Se selecciono esta variable con el fin de conocer el criterio de quienes intervinieron en la aprobación de la Ley para el control por parte del Gobierno Federal de los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal.

Asimismo obtener su interpretación personal sobre lo estipulado en los artículos 5o. y 7o. Fracción IV de dicha Ley.

#### 2.4.2.3 CONSULTORES EN ADMINISTRACION

Se decidió conocer en que consistían los servicios prestados por los despachos de consultoría administrativa a la administración de los O.D. y E.P.E., y su opinión respecto al Sector Paraestatal como mercado potencial en el cual pudiesen prestar sus servicios profesionales.

#### 2.4.2.4 MAESTROS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Con el objeto de conocer la situación de los programas de enseñanza de Auditoría Administrativa, que se imparten en las instituciones de enseñanza superior, se incluyó esta fuente.

#### 2.4.2.5 AUTORES MEXICANOS DE LIBROS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Con el propósito de conocer la opinión de los autores en relación a la Auditoría Administrativa y a su posible aplicación en los O.D. y E.P.E. se seleccionó esta variable.

#### 2.4.3 DETERMINACION DE LA MUESTRA REPRESENTATIVA.

En este punto se determinó el número de personas o instituciones que se investigarían en cada una de las variables, quedando estas de la siguiente manera:

##### 2.4.3.1 DETERMINACION DE LA MUESTRA DE DIRECTORES.

El universo para efectos de muestreo se constituyó de 300 directores de OD y EPE., obteniéndose que la muestra representativa es de 60 elementos a investigar, la cual se calculó en base a un grado de confiabilidad de 95%.

El desarrollo matemático se presenta en el apéndice estadístico.

##### 2.4.3.2 LEGISLADORES

Se consideró únicamente el grupo de legisladores que formaron la comisión que participó en el estudio del proyecto de Ley para el Control por parte del Gobierno Federal de los Organismos y Empresas de Participación Estatal.

Dicha comisión estuvo integrada por 12 legisladores.

#### 2.4.3.3 DESPACHOS DE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA.

Se tomaron en cuenta todos los despachos que prestan servicios de consultoría en administración en el Distrito Federal.

Este universo se constituyó de 55 elementos.

#### 2.4.3.4 MAESTROS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Asimismo se consideró a todos los maestros que imparten la cátedra de Auditoría Administrativa en las instituciones de enseñanza superior en el Distrito Federal. Constituyéndose el Universo de 60 elementos.

#### 2.4.3.5 AUTORES MEXICANOS DE LIBROS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

El Universo de esta variable se integro con 7 elementos

Se consideró a todos los autores mexicanos de libros de Auditoría Administrativa.

#### 2.4.4 RECOPIACION DE DATOS

En este paso se estudiaron las diferentes técnicas de recopilación de datos, eligiéndose las más adecuadas para los fines de este trabajo, a saber:

2.4.4.1 CUESTIONARIOS: Previamente elaborados para cada -- una de las variables los cuales fueron enviados por correo.

Cuestionario para Directores.

Cuestionario para Legisladores.

Cuestionario para Consultores.

Cuestionario para Maestros.

Cuestionario para Autores.

2.4.4.2 ENTREVISTAS PERSONALES: Con el fin de observar las actitudes y conocer los comentarios de los entrevistados, que permitieran obtener información más directa, se optó por la utilización de esta técnica.

Los cuestionarios se acompañaron con una carta de presentación para explicar los motivos del mismo.

Es necesario aclarar que para esta investigación no hubo la colaboración solicitada a los legisladores, tampoco de los directivos de los despachos de consultoría administrativa ni de los autores mexicanos de libros de Auditoría Administrativa.

Por lo que se deduce que en México la investigación en este -- campo, no se ha desarrollado debido a la poca colaboración que exis-

te para su realización.

#### 2.4.5 TABULACION DE DATOS.

Una vez obtenida toda la información se procedió a clasificarla y codificarla, con el objeto de facilitar el manejo de ésta.

#### 2.4.6 REPRESENTACION GRAFICA DE LOS RESULTADOS.

Siguiendo con el plan establecido, se realizó la cuantificación y representación gráfica de los resultados los cuales se presentan en el apéndice estadístico.

#### 2.4.7 ANALISIS DE LOS RESULTADOS.

Se llevó a cabo con el objeto de obtener elementos de apoyo en los cuales se argumentaron las conclusiones.

#### 2.4.8 CONCLUSIONES.

Mediante el análisis de los resultados fue posible obtener en una forma concreta los elementos necesarios para comprobar la hipótesis.

2.5 APENDICE ESTADISTICO  
Y ANEXOS.

### 2.5.1 DESARROLLO MATEMATICO DE LA MUESTRA REPRESENTATIVA.

Se empleo un coeficiente de variación de .10 donde:

$$C.V. = \frac{S}{\bar{X}} \qquad C.V. = .10 = \frac{S}{.65}$$

$$S = (CV) (\bar{X}) \qquad S = (.10) (.65) = .065$$

Obtención:

Desviación estándar .065

Media .656

Donde:

$$\text{Prob. } \left[ (\hat{P} - 2(S) < P < \hat{P} + 2(S) \right] = 0.95$$

$$\text{Prob. } \left[ .656 - 2(.065) < P < .656 + 2(.065) \right] = 0.95$$

Probabilidad = 95%

n = Muestra

$$n = \frac{1 - P}{P (CV)^2}$$

$$n = \frac{1 - 0.627}{0.627 (.10)^2} = 59.489$$

Tamaño de la muestra 60 cuestionarios.

Como se tienen 102 cuestionarios, luego se tendrá:

$$CV = \frac{S}{\bar{X}} = \frac{\hat{P}(1 - \hat{P})}{\frac{n}{\hat{P}}} = \frac{0.627(1 - 0.627)}{\frac{102}{0.627}} = .0035$$

$$S = \hat{P}(CV) = .627 \times .0035 = .0022$$

$$\text{Prob. } (\hat{P} - 2(S) < P < \hat{P} + 2(S)) = .95$$

$$\text{Prob. } \left[ (0.627 - 2(.0022) < P < 0.627 + 2(.0022)) \right] = .95$$

Por lo tanto:

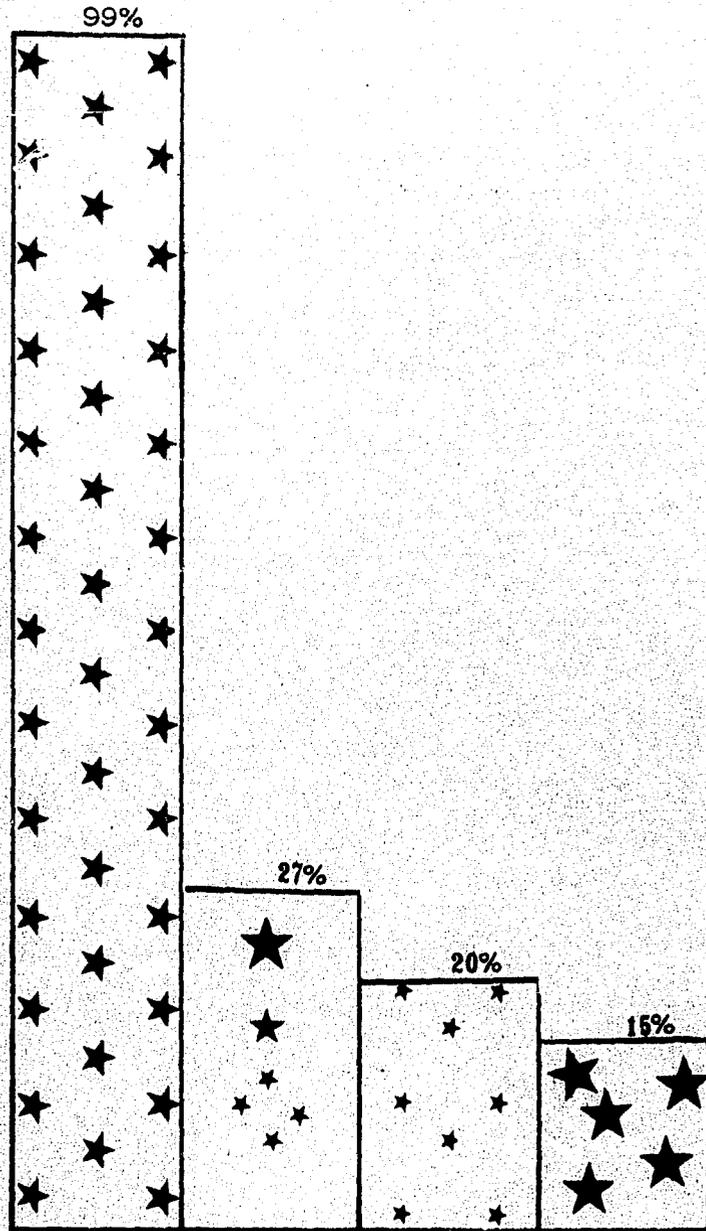
El coeficiente de variación = .0035

La desviación estándar = .0022

El grado de confiabilidad = .95

## 2.5.2 GRAFICAS

# AUDITORIAS QUE SE REALIZAN EN EL SECTOR PUBLICO



CONTABLES



OPERACIONALES

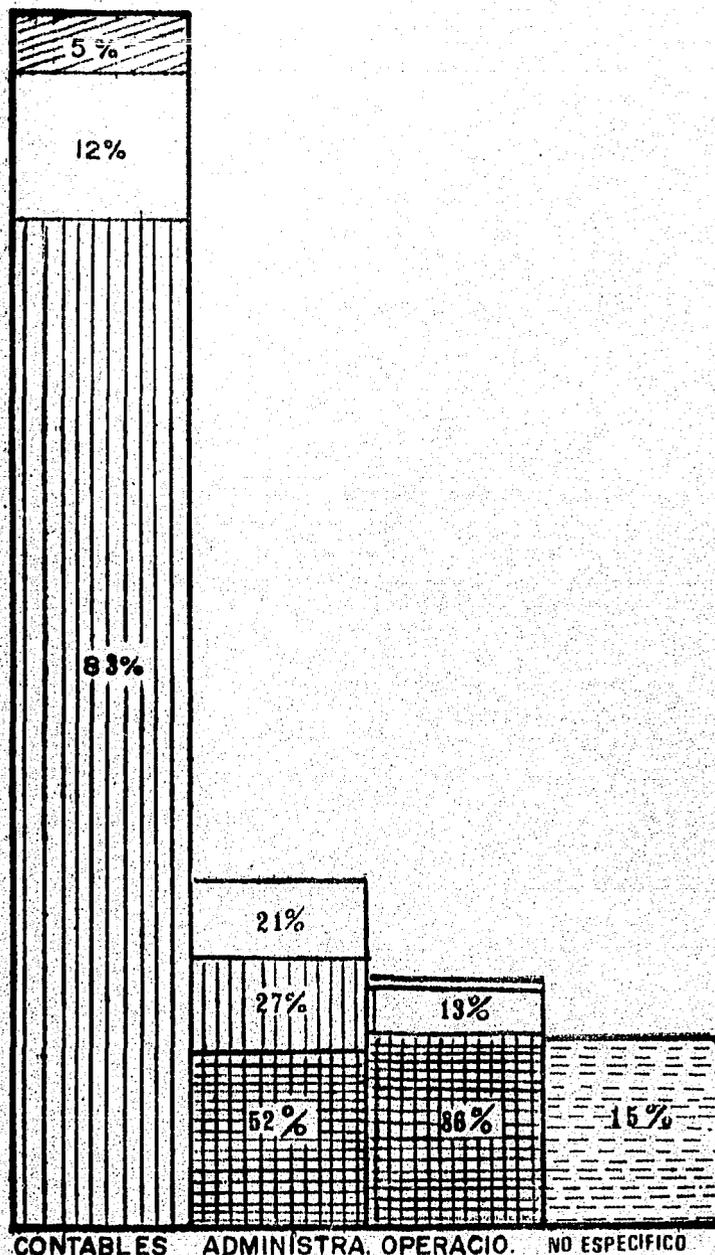


ADMINISTRATIVAS

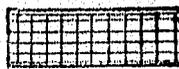


OTRAS

# PERIODICIDAD CON LA QUE SE REALIZAN LAS AUDITORIAS EN EL SECTOR PUBLICO



ANUALMENTE



PERIODICAMENTE

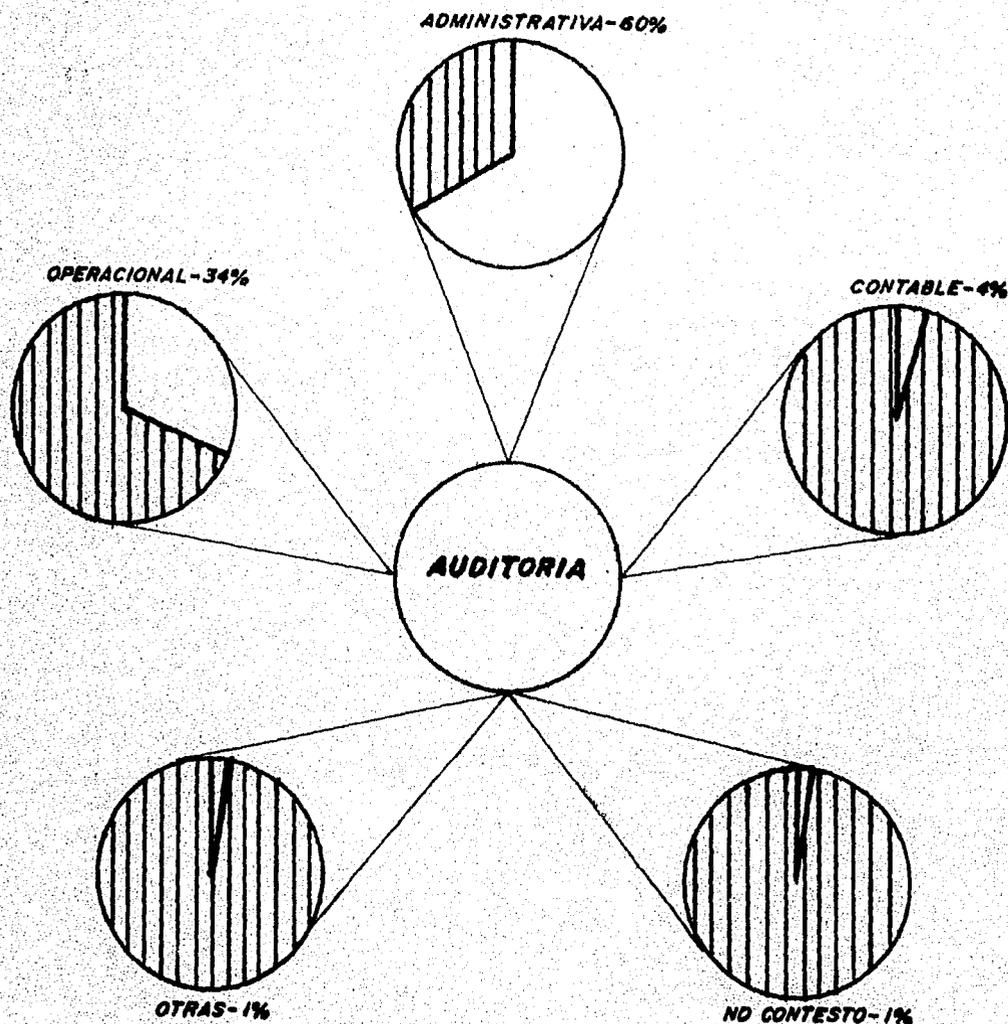


SEMESTRAL

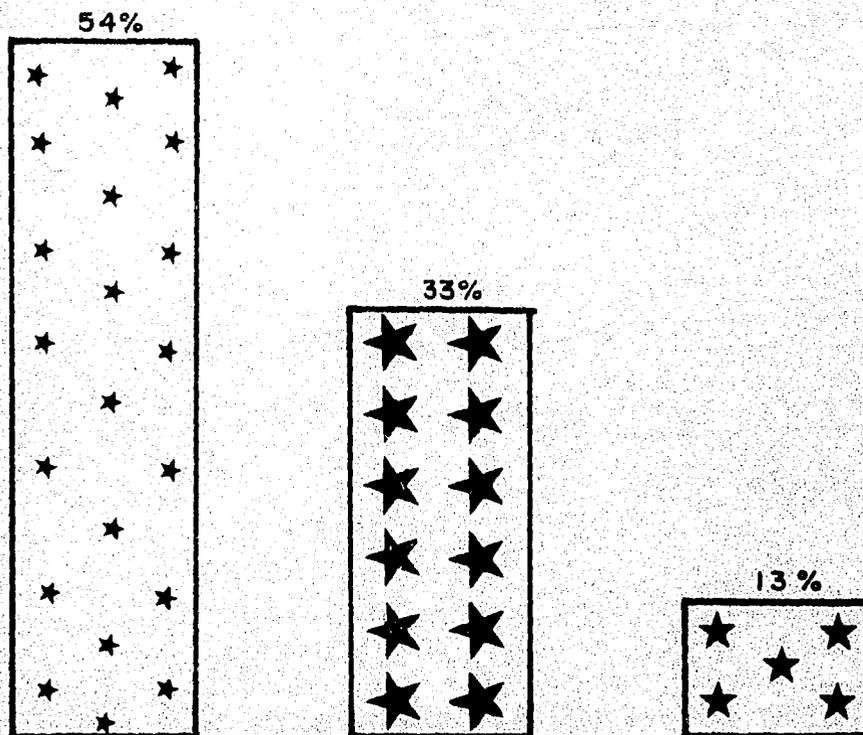


3 VECES POR AÑO

**OPINION SOBRE LA DENOMINACION DE LA REVISION TECNICA Y DE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO Y PRODUCCION PARA INFORMARSE DE LA MARCHA ADMINISTRATIVA DE LOS ORGANISMOS Y EMPRESAS**



# CONCEPTOS DE LA AUDITORIA CONTABLE



REVISION PERIODICA DE LOS ESTADOS DE SITUACION FINANCIERA DE LAS EMPRESAS

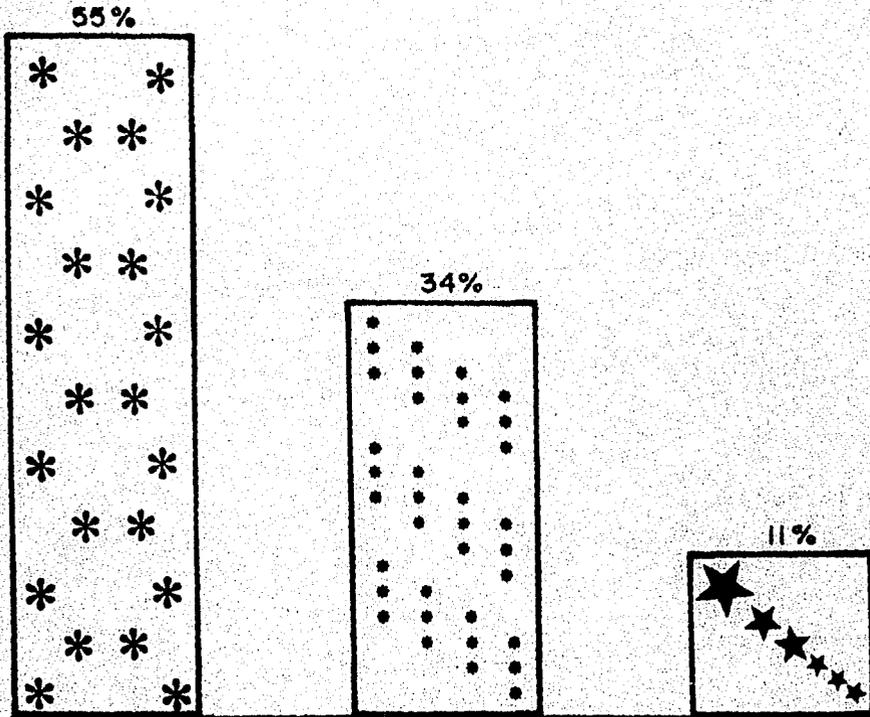


ES EL ANALISIS CONTABLE QUE REPERCUTE DENTRO DEL ASPECTO TRIBUTARIO



NO CONTESTO

# CONCEPTOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA



EVALUACION FUNCIONAL DE SISTEMAS METODOS Y PROCEDIMIENTOS DE LAS DIFERENTES AREAS DE LA EMPRESA

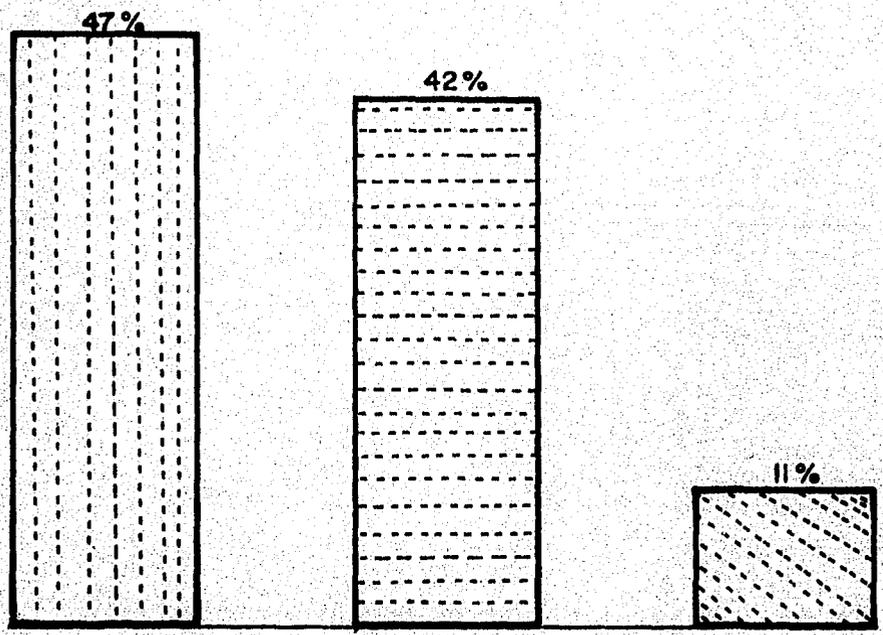


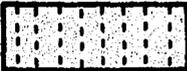
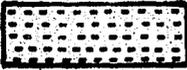
ANALIZA LOS OBJETIVOS, NORMAS Y POLITICAS DE LAS DIFERENTES AREAS DE LA EMPRESA



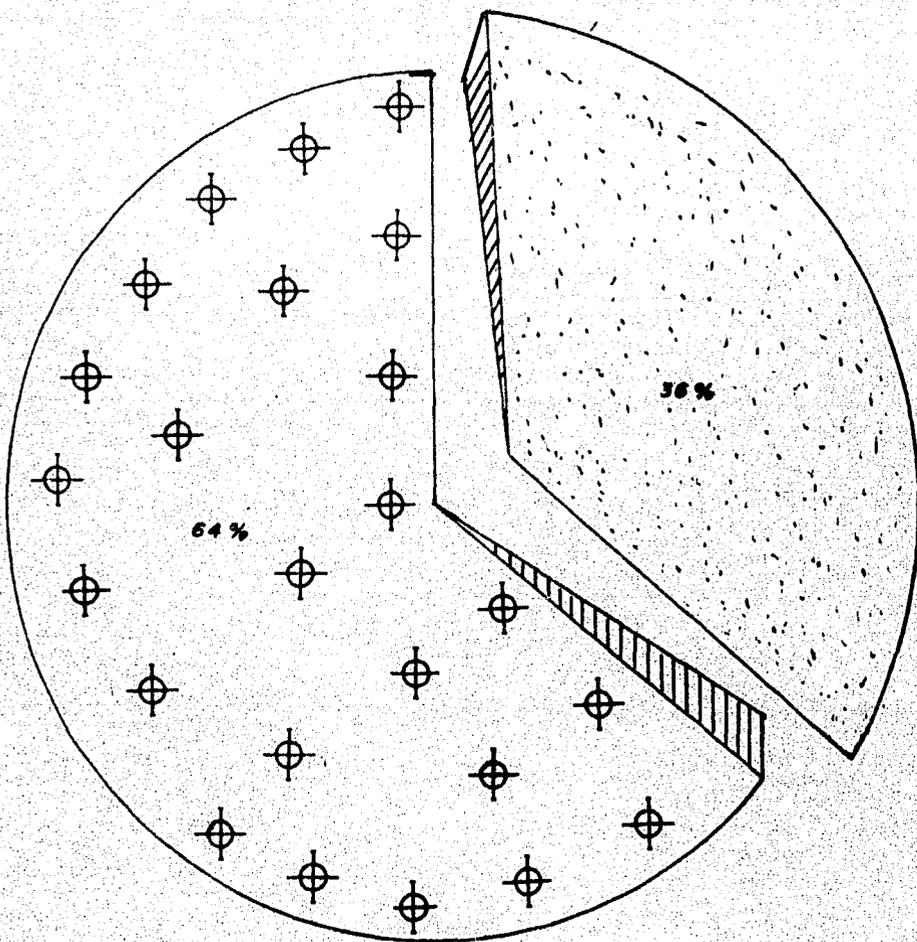
NO CONTESTO

# CONCEPTOS DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

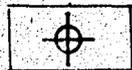


-  ES LA REVISION DE ACTIVIDADES TECNICAS PARA INCREMENTAR LA EFICIENCIA DE LOS SISTEMAS DE LA EMPRESA
-  ES LA TECNICA QUE CERTIFICA LOS ESTADOS DE POSICION FINANCIERA Y EFICIENCIA DE LOS SISTEMAS EMPLEADOS
-  NO CONTESTO

**OPINION SOBRE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA  
RESPECTO A LA OPERACIONAL.**

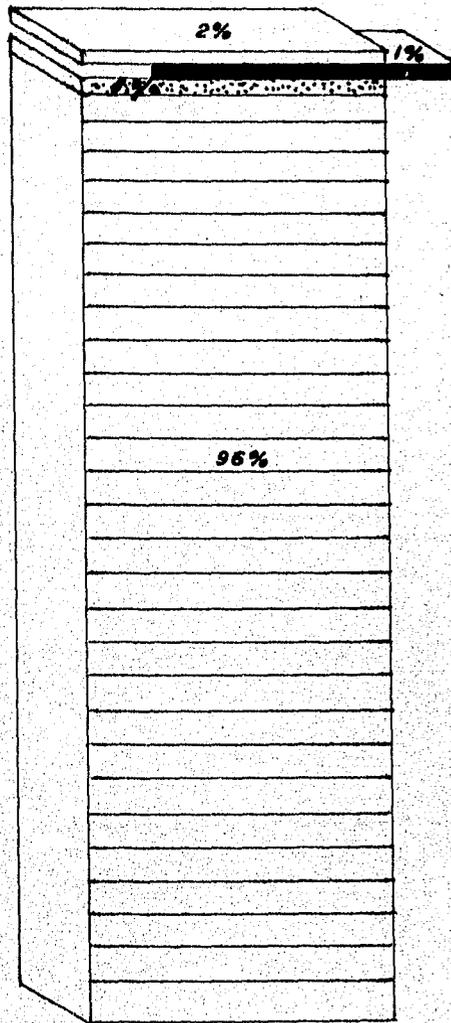


**LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA ES LO MISMO  
QUE LA AUDITORIA OPERACIONAL**



**LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA ES DIFERENTE  
A LA AUDITORIA OPERACIONAL**

**PROFESIONAL QUE SE CONSIDERA IDONEO PARA REALIZAR AUDITORIAS CONTABLES**



**CONTADOR PUBLICO**



**ING. INDUSTRIAL**

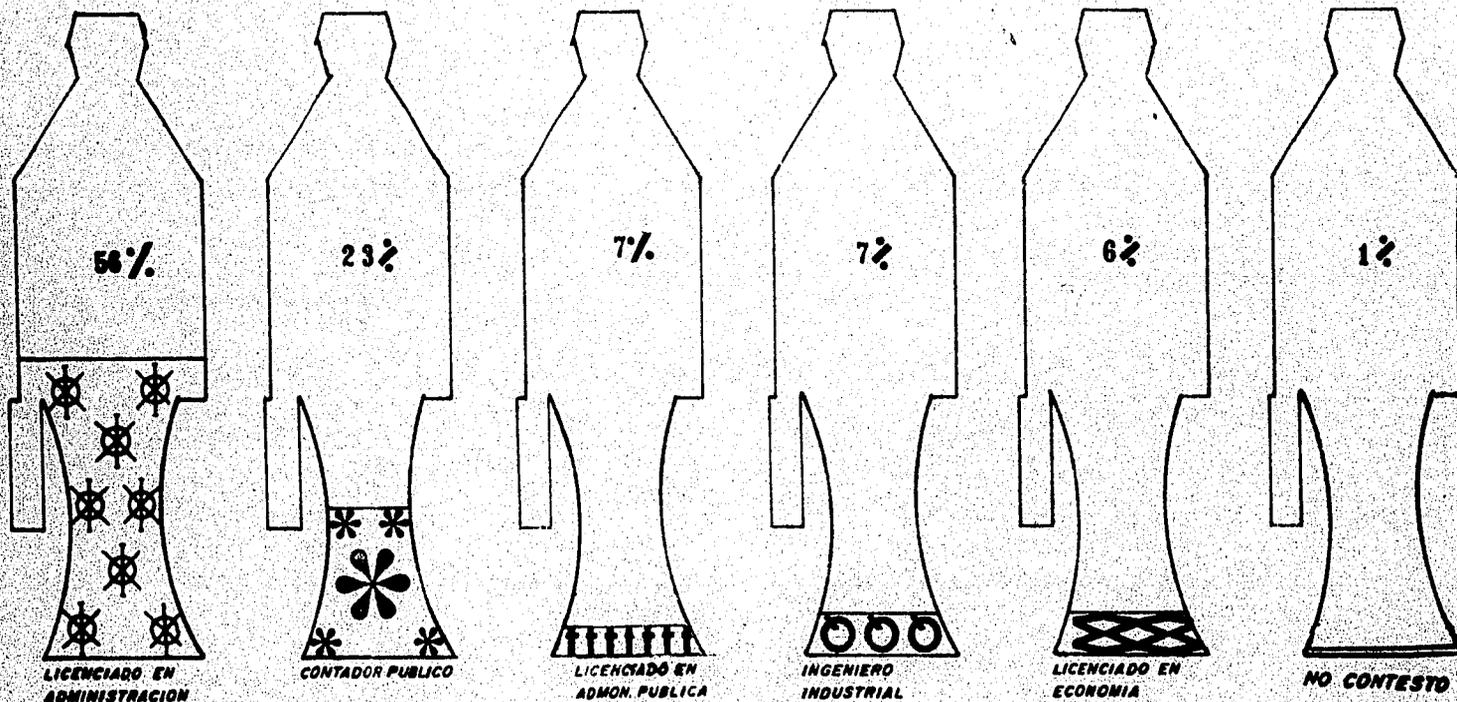


**LIC. EN ADMON.**

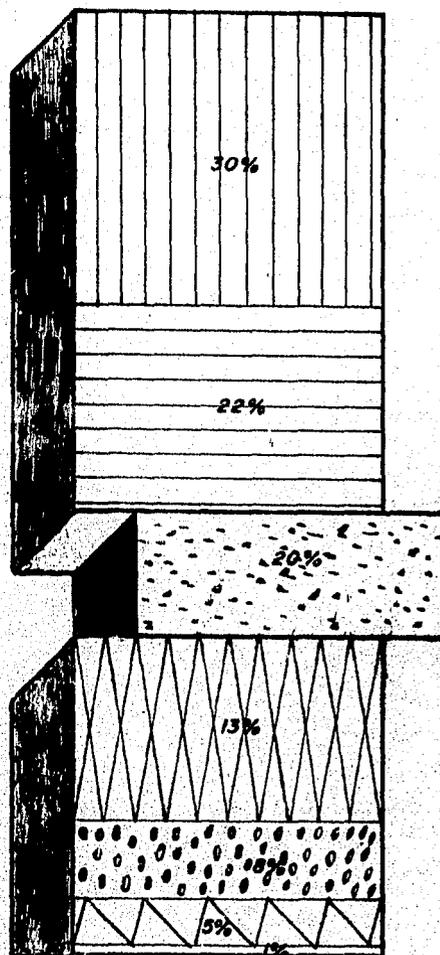


**NO CONTESTO**

**PROFESIONAL QUE SE CONSIDERA IDONEO PARA REALIZAR  
LAS AUDITORIAS ADMINISTRATIVAS**



**PROFESIONAL QUE SE CONSIDERA IDONEO PARA REALIZAR AUDITORIAS OPERACIONAL**



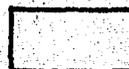
**CONTADOR PUBLICO**



**OTROS**



**LIC. EN ADMON.**



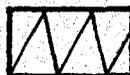
**NO CONTESTO**



**ING. INDUS.**

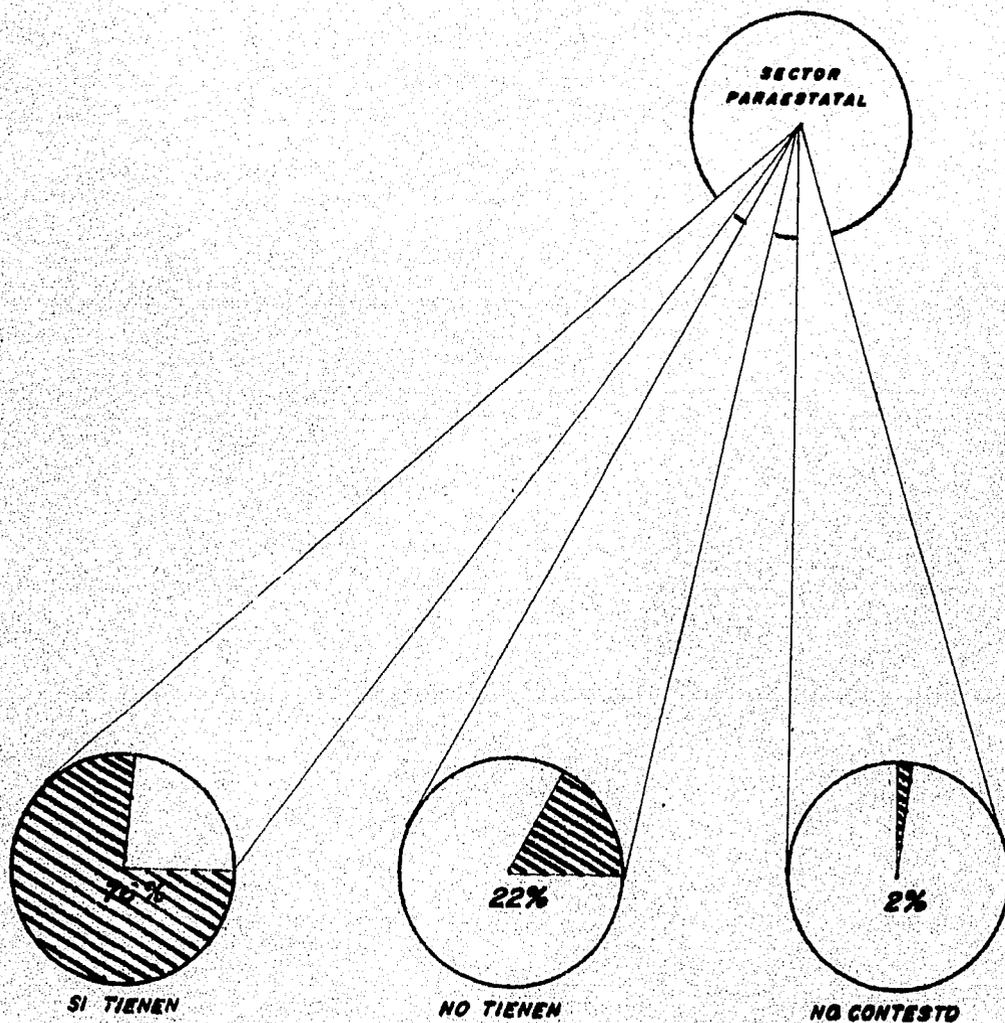


**LIC. EN ECONOMIA**



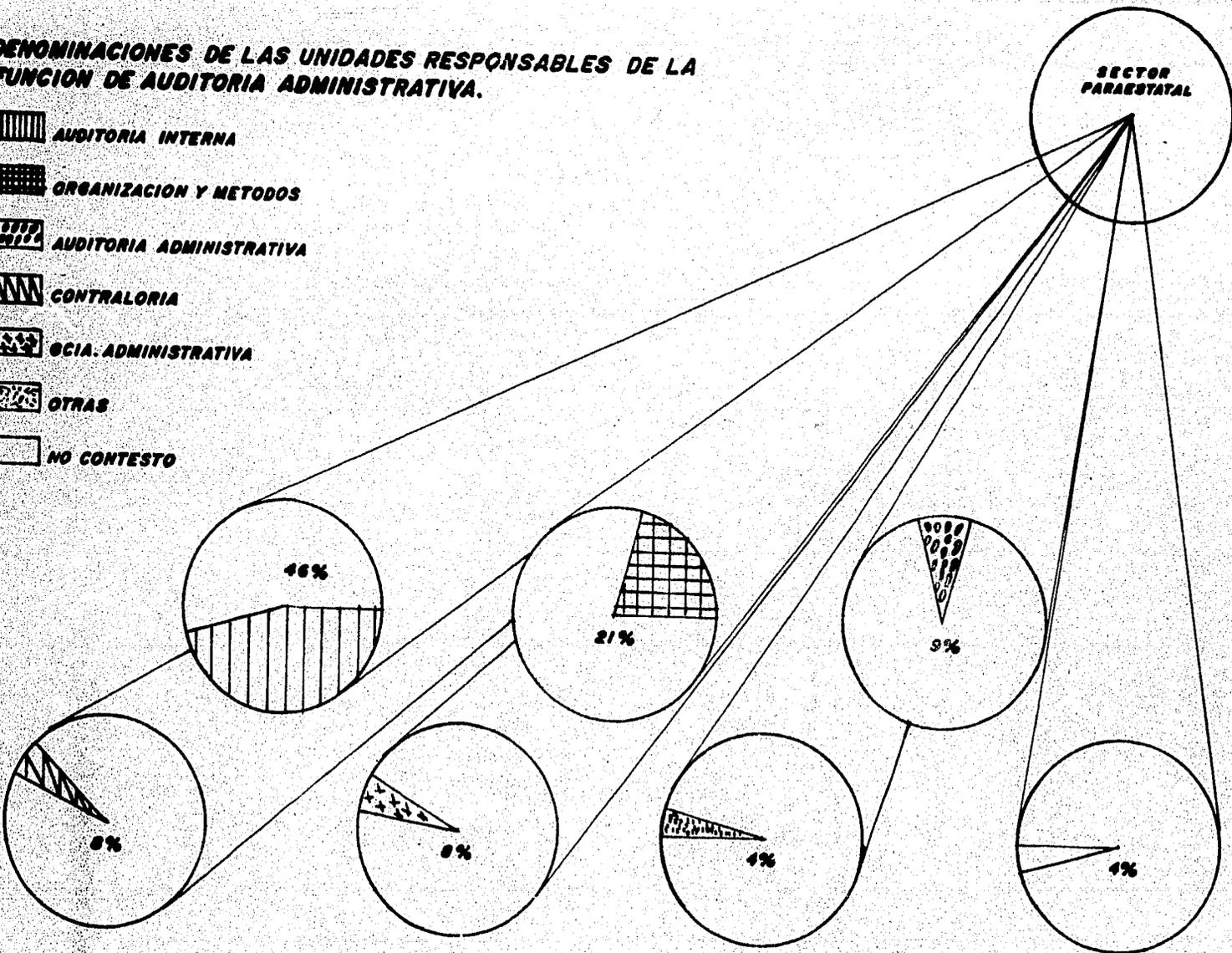
**LIC. EN ADMON. PUBLICA**

**ORGANISMOS Y EMPRESAS QUE TIENEN UNIDADES  
RESPONSABLES DE LA FUNCION DE  
AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

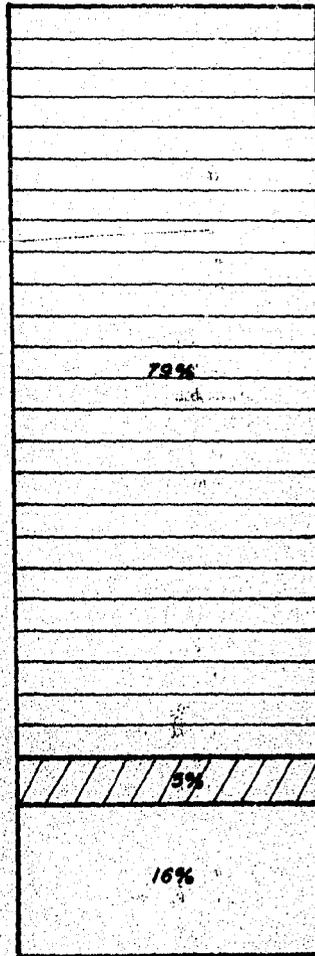


**DENOMINACIONES DE LAS UNIDADES RESPONSABLES DE LA FUNCION DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.**

-  **AUDITORIA INTERNA**
-  **ORGANIZACION Y METODOS**
-  **AUDITORIA ADMINISTRATIVA**
-  **CONTRALORIA**
-  **OCIA. ADMINISTRATIVA**
-  **OTRAS**
-  **NO CONTESTO**



**BENEFICIO QUE REPRESENTA LA EXISTENCIA DE UNIDADES RESPONSABLES DE LA FUNCION DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA**



**MAXIMO**

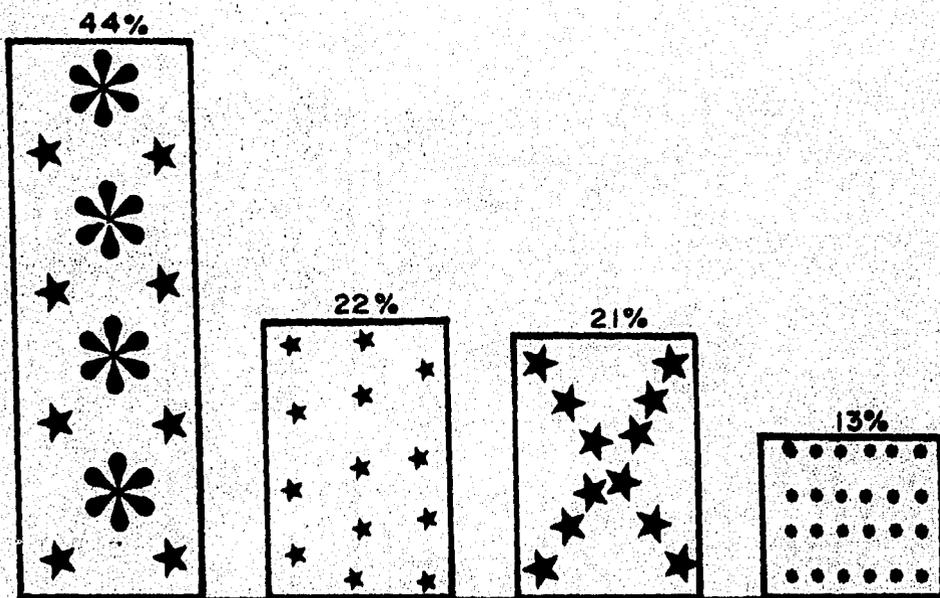


**MINIMO**



**NO CONTESTO**

# BARRERAS EXISTENTES EN LA REALIZACION DE LAS AUDITORIAS CONTABLES



FALTA DE INFORMACION OPORTUNA



NINGUNA

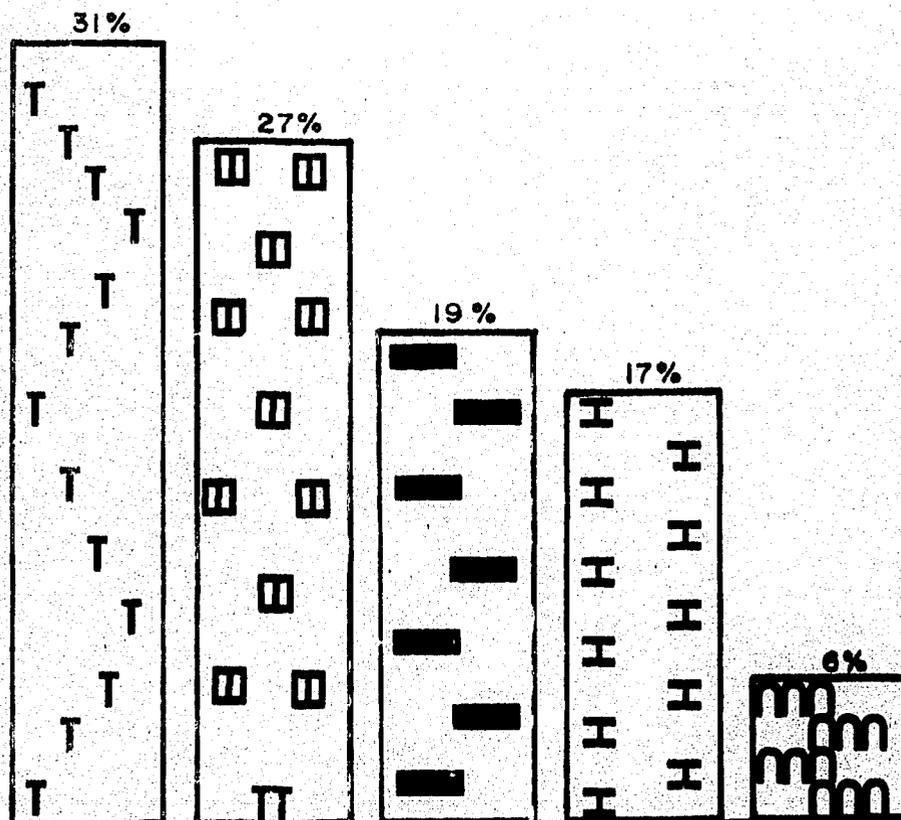


RESISTENCIA AL CAMBIO

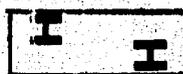


NO CONTESTO

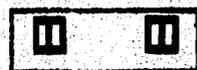
# BARRERAS EXISTENTES EN LA REALIZACION DE LAS AUDITORIAS ADMINISTRATIVAS



RESISTENCIA AL CAMBIO



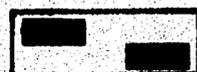
NINGUNA



FALTA DE COLABORACION DEL PERSONAL

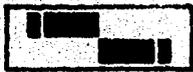
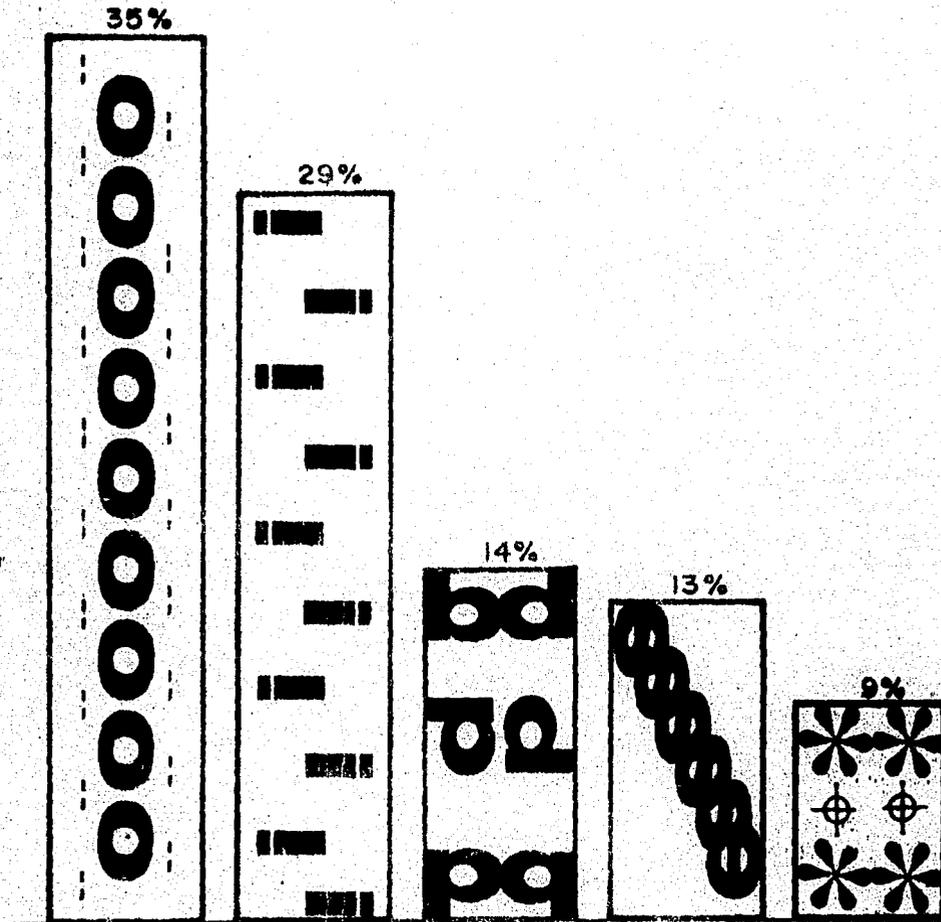


NO CONTESTO



FALTA DE INFORMACION OPORTUNA

# BARRERAS EXISTENTES EN LA REALIZACION DE LAS AUDITORIAS OPERACIONALES



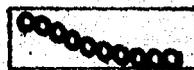
RESISTENCIA AL CAMBIO



NINGUNA



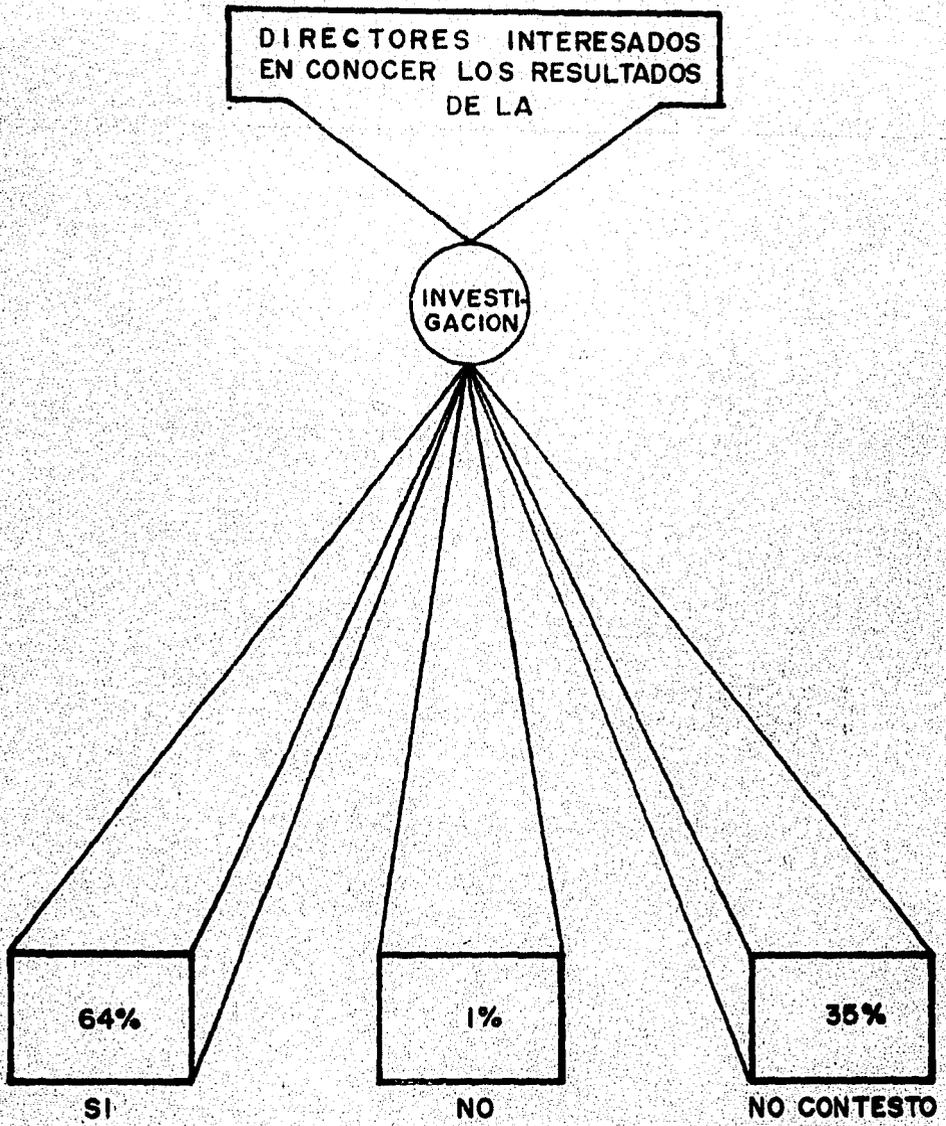
FALTA DE COLABORACION DEL PERSONAL



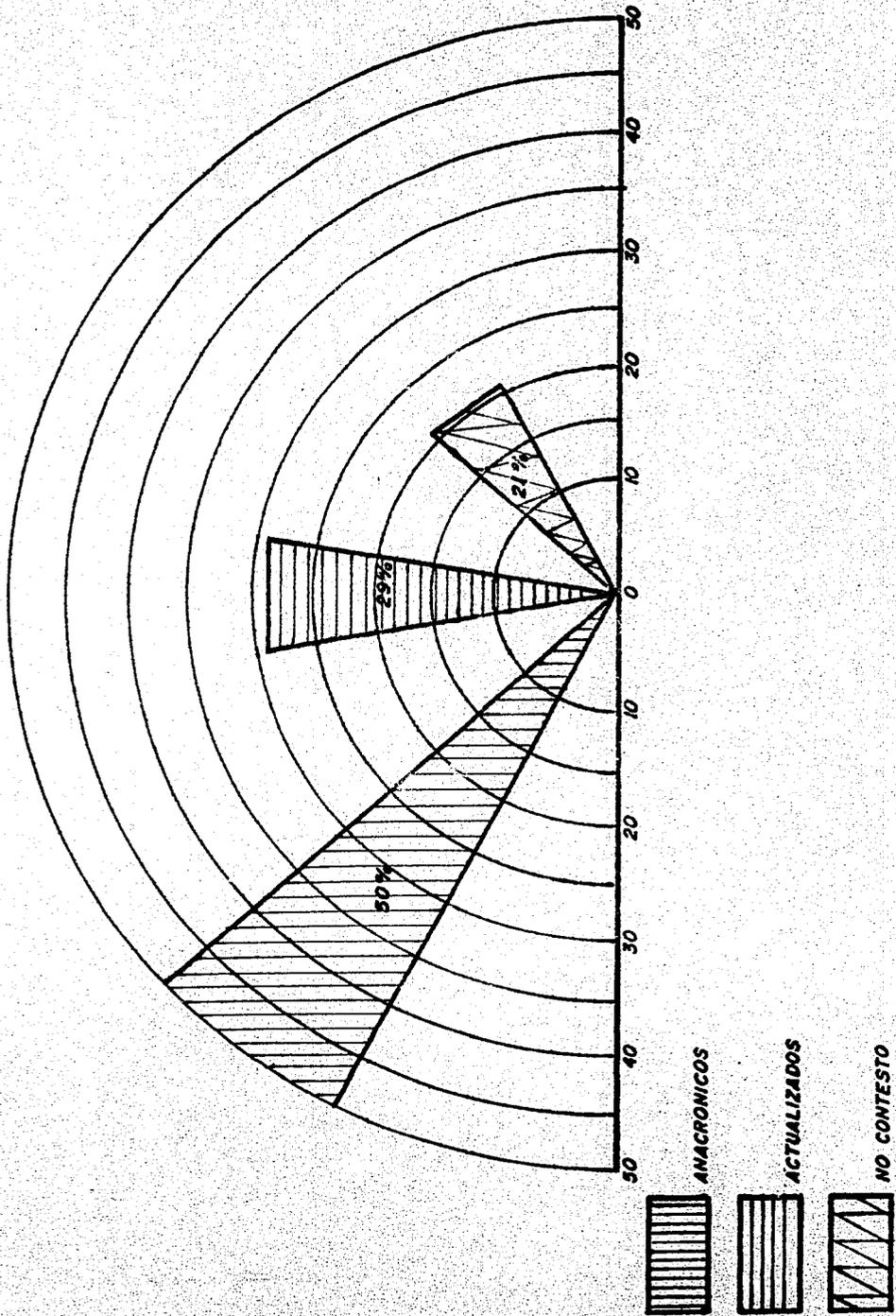
NO CONTESTO



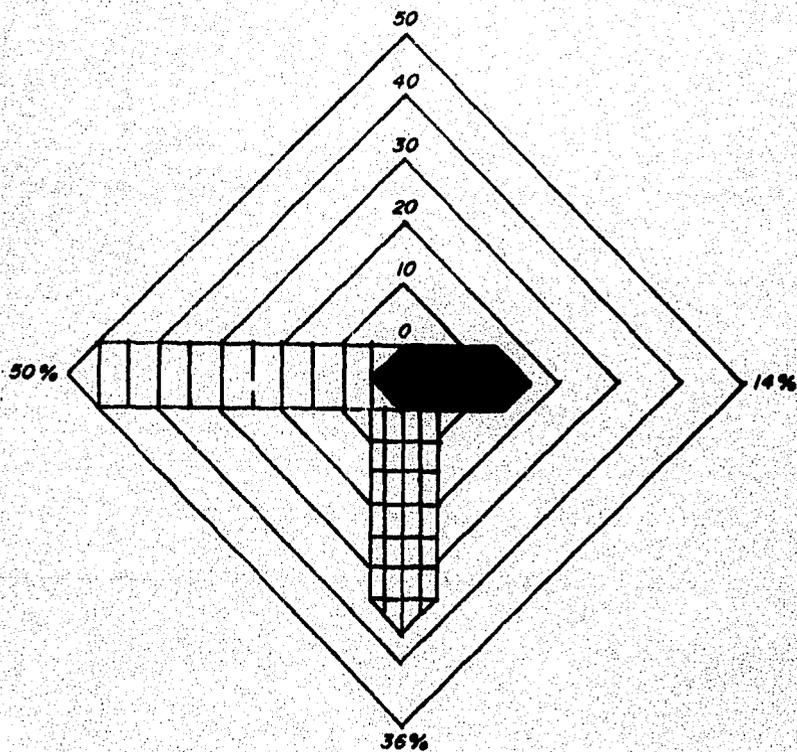
FALTA DE INFORMACION OPORTUNA



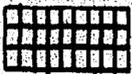
**SITUACION DE LOS PROGRAMAS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA**



**OPINION POR LA CUAL LOS PROGRAMAS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA SE CONSIDERAN ACTUALIZADOS**



**BIBLIOGRAFIA ADECUADA**

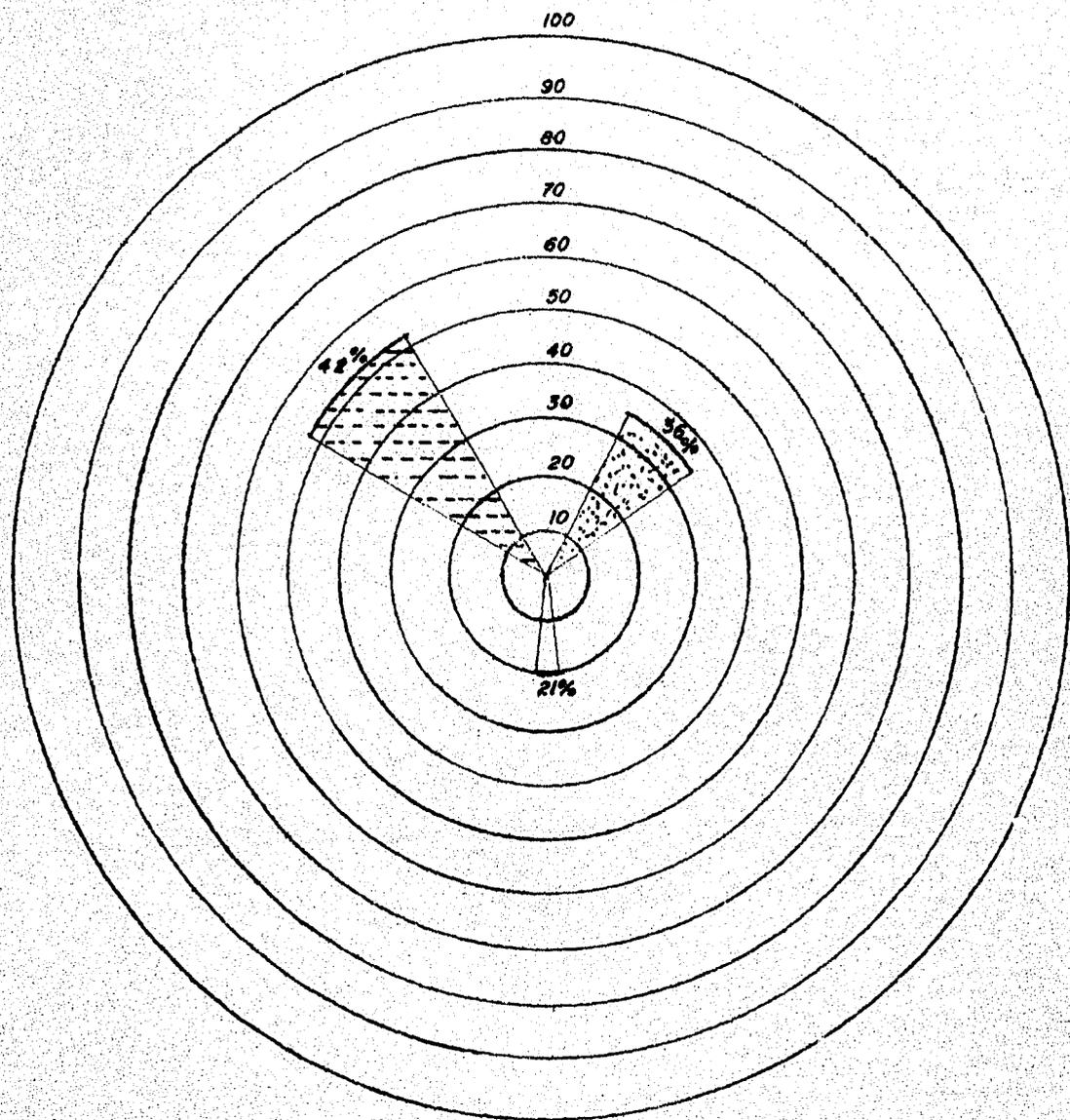


**EXPOSICION ADECUADA**



**NO CONTESTO**

# OPINION POR LA CUAL LOS PROGRAMAS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA SE CONSIDERAN ANACRONICOS



FALTA DE PRACTICA

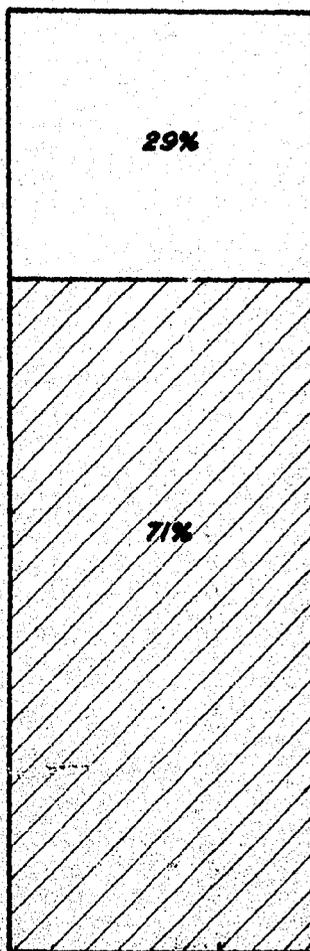


HAN PERMANECIDO ESTATICAS



NO CONTESTO

**OPINION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LA ADMINISTRACION DEL SECTOR PARAESTATAL**

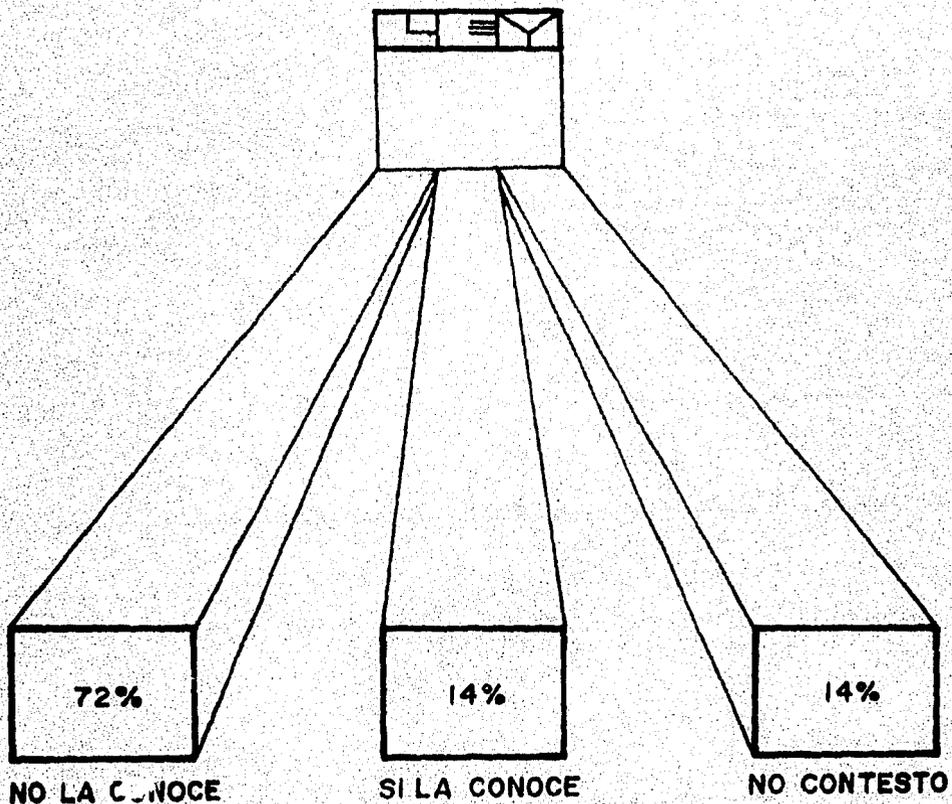


**EFICAZ**

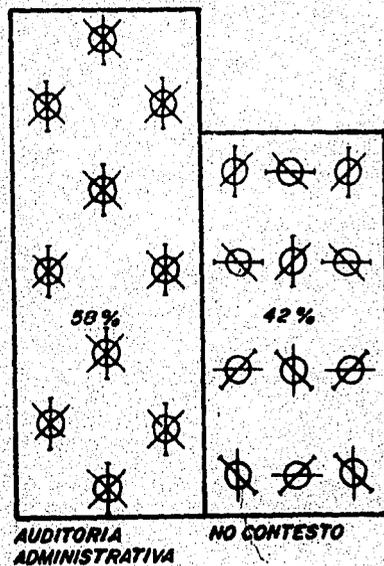


**NO CONTESTO**

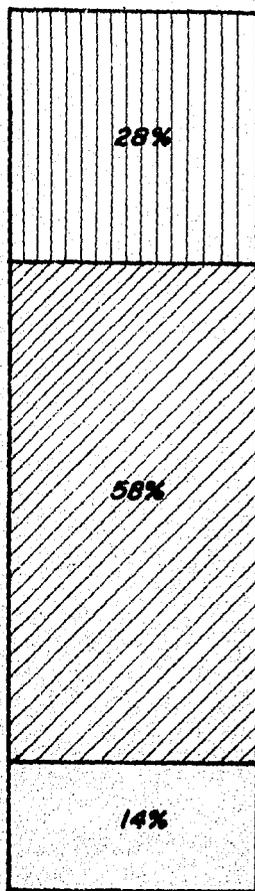
**CONOCIMIENTO POR PARTE DEL PROFESORADO QUE IMPARTE LA CATEDRA DE A.A. SOBRE LA LEY PARA EL CONTROL DE LOS ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS Y EMPRESAS DE PARTICIPACION ESTATAL POR PARTE DEL GOBIERNO FEDERAL**



**DENOMINACION DE LA INSPECCION TECNICA PARA INFORMARSE DE LA MARCHA ADMINISTRATIVA Y DE INSPECCIONAR LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO Y PRODUCCION DE CADA ORGANISMO Y EMPRESA**



**DENOMINACION POR PARTE DE LA LEY DEL PROFESIONAL ENCARGADO DE LA REVISION TECNICA PARA INFORMARSE DE LA MARCHA ADMINISTRATIVA DE LOS ORGANISMOS Y EMPRESAS.**



**NO DEBE NOMBRARLO**

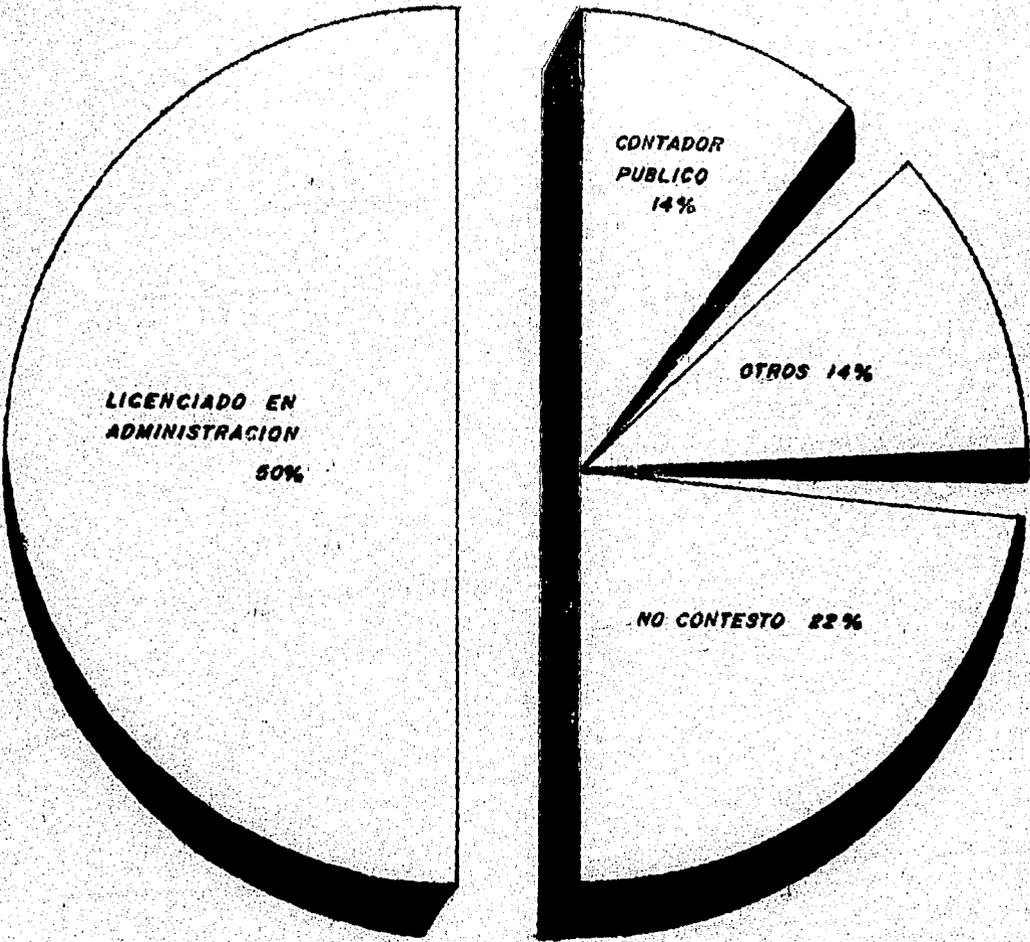


**SI DEBE NOMBRARLO**

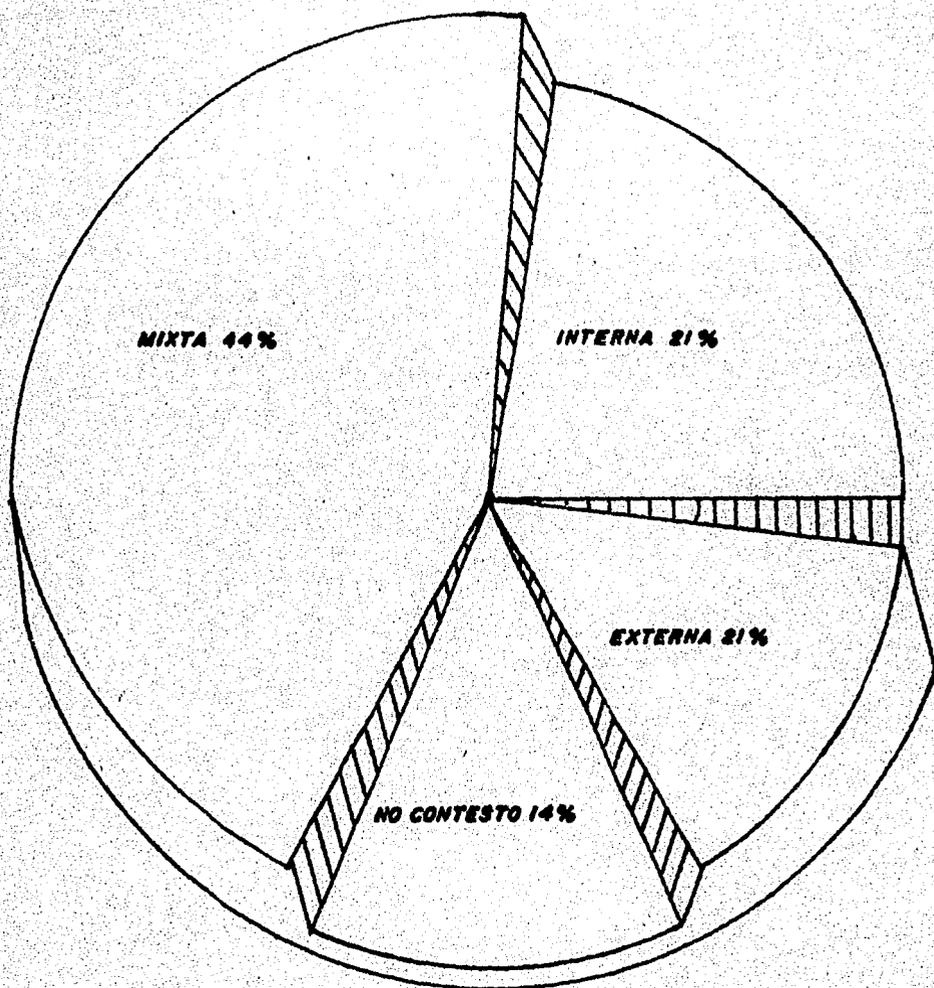


**NO CONTESTO**

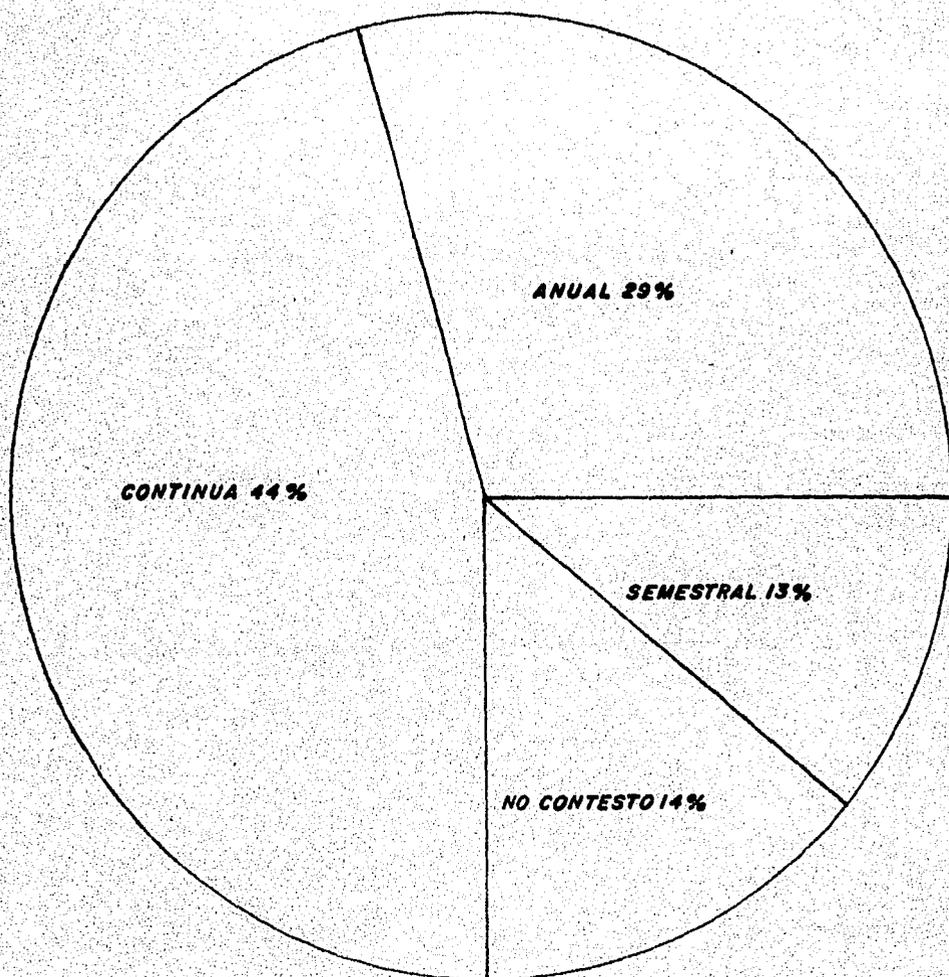
**PROFESIONAL IDONEO PARA LA REALIZACION DE AUDITORIAS ADMINISTRATIVAS EN LOS ORGANISMOS Y EMPRESAS**



**OPINION SOBRE COMO DEBE SER LA REVISION ADMINISTRATIVA  
DE LOS ORGANISMOS Y EMPRESAS.**



**OPINION SOBRE LA PERIODICIDAD CON QUE DEBEN  
REALIZARSE LAS AUDITORIAS ADMINISTRATIVAS  
EN LOS ORGANISMOS Y EMPRESAS.**



### 2.5.3 CARTAS DE PRESENTACION.

C. DIRECTOR GENERAL:

Producto de la inquietud, que como jóvenes universitarios hemos manifestado durante nuestros estudios profesionales, consideramos que el conocimiento del Sector Público es de vital importancia para que un joven pueda tener una idea realista de cómo se desarrolla su País.

Es por eso, que nos dirigimos a usted, para solicitar de la manera más atenta, los datos necesarios para la realización de una investigación que estamos llevando a cabo un grupo de compañeros de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Esta investigación pretende contemplar el análisis de varias Instituciones Oficiales, y estamos seguros que el producto será de gran beneficio para acercarnos al desarrollo de la Reforma Administrativa implantada en este sexenio por nuestro Primer Magistrado, Lic. Luis Echeverría Alvarez.

Por lo antes expuesto, rogamos a usted se sirva contestarnos, a la mayor brevedad posible, si para ello no existe inconveniente, el siguiente cuestionario anexo a la presente, el cual se ha elaborado de acuerdo a las técnicas modernas de recolección de información y que será para nosotros de gran utilidad.

Cualquier información complementaria o sugerencia que pudiese surgir, le agradeceremos nos lo haga saber.

A t e n t a m e n t e  
" POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Adjunto nos estamos permitiendo enviarle el siguiente cuestionario con el objeto de recabar datos necesarios para llevar a cabo el Seminario de Investigación del grupo 485 de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Asimismo, le suplicamos se sirva enviar dicho cuestionario al Apartado Postal No. 2126, México 1, D.F.

Agradeciendo de antemano las atenciones que se sirva prestar a la presente, le reiteramos nuestra más atenta consideración.

A t e n t a m e n t e

" POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU "

#### 2.5.4. CUESTIONARIOS

2.5.4.1

## CUESTIONARIO

1.- ¿Se realizan auditorías en su Empresa?

A) SI \_\_\_\_\_

B) NO \_\_\_\_\_

2.- Si se realizan: ¿qué tipo de auditorías?

A) CONTABLE \_\_\_\_\_

B) ADMINISTRATIVA \_\_\_\_\_

C) OPERACIONAL \_\_\_\_\_

D) OTRAS \_\_\_\_\_

ESPECIFIQUE: \_\_\_\_\_

3.- ¿Con qué periodicidad se realizan?

A) CONTABLE \_\_\_\_\_ VECES POR AÑO.

B) ADMINISTRATIVA \_\_\_\_\_ VECES POR AÑO.

C) OPERACIONAL \_\_\_\_\_ VECES POR AÑO.

D) OTRAS \_\_\_\_\_

ESPECIFIQUE: \_\_\_\_\_ VECES POR AÑO.

4.- Si no se realizan: ¿Por qué?

\_\_\_\_\_

5.- ¿Cómo llamaría Ud. a la revisión técnica y de los sistemas y procedimientos de trabajo y producción, para informarse de la marcha administrativa de una Empresa?

A) AUDITORIA CONTABLE

B) AUDITORIA ADMINISTRATIVA

C) AUDITORIA OPERACIONAL

D) OTRAS \_\_\_\_\_

ESPECIFIQUE \_\_\_\_\_

6.- Qué diferencias considera que existen entre:

A) AUDITORIA CONTABLE Y AUDITORIA OPERACIONAL

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

B) AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y AUDITORIA OPERACIONAL

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7.- Qué profesionales considera que sean los indicados para realizar las:

A) AUDITORIAS CONTABLES \_\_\_\_\_

B) AUDITORIAS ADMINISTRATIVAS \_\_\_\_\_

C) AUDITORIAS OPERACIONALES \_\_\_\_\_

NOMBRE DE LA PROFESION \_\_\_\_\_

8.- Dentro de la estructura organizacional de su Empresa, ¿existe alguna unidad administrativa encargada de la función de Auditoría Administrativa?

A) SI \_\_\_\_\_

B) NO \_\_\_\_\_

9.- Si existe esta unidad ¿qué nombre recibe?

\_\_\_\_\_

10.- Y ¿qué beneficios representa en el desempeño de sus actividades administrativas?

MINIMOS \_\_\_\_\_

POR QUE? \_\_\_\_\_

MAXIMOS \_\_\_\_\_

POR QUE? \_\_\_\_\_

11.- Al realizarse las auditorías, ¿qué barreras se han encontrado para llevarlas a cabo?

A) AUDITORIA CONTABLE \_\_\_\_\_

B) AUDITORIA ADMINISTRATIVA \_\_\_\_\_

C) AUDITORIA OPERACIONAL \_\_\_\_\_

ESPECIFIQUE \_\_\_\_\_

COMENTARIOS Y SUGERENCIAS \_\_\_\_\_

NOTA: Si desea recibir el resultado de esta investigación, favor de hacémoslo saber en este mismo cuestionario. SI ( ) NO ( )

FAVOR DE REMITIRLO AL APARTADO POSTAL N° 2126. MEXICO 1, D.F.

2.5.4.2

## CUESTIONARIO

Refiriéndose a la Ley para el Control, por parte del Gobierno - Federal de los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal.

- 1.- ¿Qué diferencia existe entre la Ley del 27 de diciembre de 1965 con la actual? \_\_\_\_\_
- 2.- ¿Qué cumplimiento cree usted que ha tenido la ley a tres años - de haberse promulgado? \_\_\_\_\_
- 3.- ¿Cuál cree que fue el espíritu de los artículos 5o y 7o Fracc. IV, al referirse a la realización de la inspección técnica y de los - sistemas y procedimientos de trabajo y producción, para infor-- marse la Secretaría del Patrimonio Nacional de la marcha admi-- nistrativa de los organismos y empresas? \_\_\_\_\_
- 4.- ¿Cree que la Auditoría Administrativa sea un instrumento valioso para el control de los organismos y empresas?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- 5.- ¿Considera que efectivamente se lleva a cabo la inspección técni- ca para informarse de la marcha administrativa de los organis- mos y empresas? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- 6.- ¿Existen causas que obstaculicen el eficaz desarrollo de la ley?  
\_\_\_\_\_ Si existen. ¿Cuáles son? \_\_\_\_\_
- 7.- ¿Considera que existan aspectos que debieran modificarse o dárse- les mayor claridad de dicha ley? \_\_\_\_\_ ¿Cuáles? \_\_\_\_\_
- 8.- ¿Cuáles fueron las reformas que se hicieron al proyecto de ley - presentando a la Cámara? \_\_\_\_\_

- 9.- Refiriéndose al control administrativo. ¿Cuál mecanismo considere más adecuado?
- De auditoría centralizada \_\_\_\_\_
- De auditoría interna bajo una supervisión centralizada \_\_\_\_\_
- De Auditoría externa \_\_\_\_\_
- De auditoría combinada (interna-externa) \_\_\_\_\_
- 10.- ¿Cuál cree que sea el profesional idóneo para llevar a cabo la -  
inspección técnica y de sistemas y procedimientos de trabajo y  
producción, en los organismos y empresas?
- Contador Público \_\_\_\_\_
- Lic. en Economía \_\_\_\_\_
- Lic. en Administración \_\_\_\_\_
- Lic. en Relaciones Industriales \_\_\_\_\_
- Otros. Especifique \_\_\_\_\_

COMENTARIOS Y SUGERENCIAS

2.5.4.3

## CUESTIONARIO

- 1.- ¿Dentro de qué sector (público o privado), presta sus servicios de consultoría?  
 ¿En qué área específicamente?
- 2.- ¿Qué diferencia existe entre consultor y asesor, y cuáles son sus funciones?
- 3.- ¿Qué opinión tiene de lo enunciado en la Ley para el Control por parte del Gobierno Federal, de los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal?
- 4.- ¿Considera que los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal acatan los ordenamientos de la citada Ley?  
 ¿Por qué?
- 5.- ¿Cuántos Métodos o Técnicas de auditoría administrativa conoce y cuáles utiliza?
- 6.- ¿Cuántas auditorías administrativas ha realizado en el período - 1970 - 1973 a organismos descentralizados y a empresas estatales?
- 7.- ¿Qué tipo de problemas ha tenido en la aplicación de la auditoría administrativa en los organismos descentralizados y en las empresas?

Políticos \_\_\_\_\_

Técnicos \_\_\_\_\_

Comunicación \_\_\_\_\_

Otros (especifique) \_\_\_\_\_

8.- ¿Cuántos profesionales trabajan a su cargo y de qué especiali- -  
dad?

Contador Público \_\_\_\_\_  
Lic. en Rel. Inds. \_\_\_\_\_  
Lic. en Admón. \_\_\_\_\_  
Lic. en Economía \_\_\_\_\_  
Otros (especifique) \_\_\_\_\_

9.- ¿Cuál considera usted que debiera realizarse primero?

Auditoría Financiera \_\_\_\_\_  
Auditoría Administrativa \_\_\_\_\_

¿Por qué?

Sugerencias.-

Nota: Si desea recibir el resultado de esta investigación, favor de ha  
cémoslo saber en este mismo cuestionario.

SI ( ) NO ( )

FAVOR DE REMITIRLO AL APARTADO POSTAL N° 2126.  
MEXICO 1, D.F.

2.5.4.4

## CUESTIONARIO

- 1.- Indique desde qué año imparte la cátedra sobre Auditoría Administrativa. \_\_\_\_\_
- 2.- ¿Considera usted que los programas de Auditoría Administrativa que actualmente se imparten, son anacrónicos o están actualizados?  
\_\_\_\_\_
- ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- 3.- ¿Considera usted que la Auditoría Administrativa es una herramienta eficaz en la Administración del Sector Paraestatal?  
SI ( ) NO ( )
- ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- 4.- ¿Conoce la Ley para el Control por parte del Gobierno Federal, de los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal?  
SI ( ) NO ( )
- 5.- Si la conoce, ¿qué opina de ella en lo que se refiere a los artículos 5o., 7o., 8o.
- 6.- ¿Cómo denominaría la necesidad de practicar la inspección Técnica para informarse de la Marcha Administrativa y de Inspeccionar los Sistemas y Procedimientos de Trabajo y Producción de cada Organismo y Empresa.
- 7.- ¿Considera que la citada Ley debiera nombrar al profesional que ha de encargarse de la Revisión Técnica, para informarse de la marcha administrativa de los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal? \_\_\_\_\_
- ¿Por qué? \_\_\_\_\_

8.- Refiriéndose a la Inspección Técnica, ¿cómo considera usted que debe ser ésta: Interna o Externa? \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

9.- ¿Con qué periodicidad considera que debe realizarse?  
\_\_\_\_\_

10.- ¿Cuál considera usted que sería el profesional idóneo para su realización? \_\_\_\_\_

COMENTARIOS Y SUGERENCIAS:

NOTA: Si desea recibir el resultado de esta investigación, favor de hacémoslo saber en este mismo cuestionario.

SI ( ) NO ( )

FAVOR DE REMITIRLO AL APARTADO POSTAL N° 2126,  
MEXICO 1, D.F.

## 2.5.4.5

QUESTIONARIO PARA AUTORES

- 1.- ¿Desde que año realiza estudios o prácticas sobre Auditoría Administrativa?
- 2.- ¿Que lo motivó a realizar el estudio o la práctica sobre la Auditoría Administrativa?
- 3.- ¿Considera que existe alguna relación entre Auditoría Administrativa y Auditoría Operacional?
- Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Por que? \_\_\_\_\_
- 4.- ¿En que se basa para la ponderación de los factores en su estudio sobre Auditoría Administrativa?
- 5.- ¿Por qué siguió ese método?
- 6.- ¿Qué opinión tiene acerca del Método de William P. Leonard?
- 7.- ¿Considera usted al Licenciado en Administración como responsable idóneo para realizar la Auditoría Administrativa?
- Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Por qué? \_\_\_\_\_
- 8.- Refiriéndose a los artículos 5° y 7° (Fracc. IV) de la Ley para el control, por parte del Gobierno Federal, de los organismos descentralizados y empresas de Participación Estatal:

**Artículo 5°** La Secretaría del Patrimonio Nacional controlará y vigilará la operación de los organismos y empresas que aluden de este capítulo, por medio de la Auditoría permanente y de la inspección técnica para informarse de su marcha administrativa, procurar su eficiente funcionamiento económico y correcta operación; verificar el cumplimiento

to de las disposiciones que dicte la Secretaría de la -  
Presidencia en materia de vigilancia de las inversiones  
y con las normas que para el ejercicio de sus propues-  
tos señale la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

El control y vigilancia que ejerza la Secretaría del Pa-  
trimonio Nacional serán independientes de los que co- -  
rrespondan a la Secretaría de la Presidencia y de Ha-  
cienda y Crédito Público en el ejercicio de las faculta-  
des que sobre inversiones y presupuestos respectivamen-  
te, les confieren otras disposiciones legales.

**Artículo 7º** La Secretaría del Patrimonio Nacional deberá:

Vigilar el cumplimiento de los presupuestos y programas  
anuales de operación, revisar las instalaciones y servi-  
cios auxiliares e inspeccionar los sistemas y procedi- -  
mientos de trabajo y producción de cada organismo o -  
empresa.

En los casos de los organismos y empresas compendi-  
dos dentro del presupuesto de egresos de la Federación,  
la Secretaría del Patrimonio Nacional además vigilará -  
que el ejercicio de sus presupuestos se lleve a cabo de  
acuerdo con las normas que establecía la Secretaría de  
Hacienda y Crédito Público.

¿Que opinión tiene acerca de estos artículos y por que?

9.- ¿Considera que en lo expuesto en los artículos anterio-  
res exista un Mercado Potencial de trabajo para el Li-  
cenciado en Administración?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Por qué? \_\_\_\_\_

10.- ¿Cree usted que lo estipulado en estos artículos se rea-  
lice en la práctica?

11.- ¿Considera que la Auditoría Administrativa debe reali-  
zarse en forma externa o interna?

¿Por qué? \_\_\_\_\_

12.- ¿Qué problemas considera usted los principales durante la realización de una Auditoría Administrativa?

13.- ¿Qué tipo de empresas utilizan más la Auditoría Administrativa, el Sector Público o el Sector Privado?

¿Por qué? \_\_\_\_\_

14.- ¿Con qué periodicidad aconseja se lleven a cabo las Auditorías Administrativas en las empresas del Sector Público?

¿Por qué? \_\_\_\_\_

15.- ¿Considera que estamos en una época propicia para el desarrollo de la Auditoría Administrativa en el Sector Público en México?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Por qué? \_\_\_\_\_

16.- ¿Quiénes son sus autores favoritos sobre Auditoría Administrativa?

Sugerencias

NOTA: Si desea recibir el resultado de esta investigación, favor de hacérselo saber en este mismo cuestionario.

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

## 2.6 RESUMEN DE RESULTADOS

El propósito de este, es facilitar el manejo de los datos obtenidos de la investigación y a su vez, presentar en una forma más objetiva lo que será la base para las conclusiones.

Los resultados obtenidos fueron:

En el Sector Paraestatal se realizan diferentes tipos de auditorías, siendo la más utilizada la Contable, ya que en el 99% de los O.D. y E.P.E. se realiza según la muestra obtenida, la Administrativa se lleva a cabo en un 33% y la Operacional solamente en un 21% (Gráfica 1).

Por otra parte se obtuvo que la periodicidad con que se realizan es:

La Auditoría Contable anualmente en un 87%, en un 12% es semestral y sólo en el 5% se realiza 3 veces al año.

De la Auditoría Administrativa, se obtuvo que en un 52% la realizan permanentemente, un 27% anualmente y en un 21% es semestral.

En cuanto a la Auditoría Operacional, en un 86% su realización es permanente, en un 13% anual y en 1% semestral (Gráfica 2).

Respecto a la opinión de los profesores en cuanto a la periodicidad con que deben realizarse las auditorías administrativas. El 44% opinó que deben ser permanentes, el 29% anuales y por último, el 13% semestrales. (Gráfica 27)

Los Directores de O.D. y E.P.E. al referirse a la denominación que debería dársele a la "revisión técnica de los sistemas y procedimientos de trabajo y producción para informarse de su marcha administrativa", el 60% opinó que debería denominarse Auditoría Administrativa el 34% Auditoría Operacional, el 4% Auditoría Contable. (Gráfica 3)

A este respecto el 58% de los maestros opinaron que la denominación debe ser Auditoría Administrativa y el 42% restante no contestó. (Gráfica 23)

En relación a los diferentes conceptos que se tienen sobre las auditorías se obtuvo que:

La Auditoría Contable es la revisión de los estados financieros para el 54% de los directores, para el 33% es el análisis contable que repercute en el aspecto tributario y el 13% restante no contestó. (Gráfica 4)

De la Auditoría Administrativa se obtuvieron los siguientes conceptos, el 55% opinó que es la revisión de sistemas, métodos y procedimientos en las diferentes áreas de una organización, el 34% consideró que es el análisis de los objetivos, normas y políticas de toda organización y el 11% restante no contestó. (Gráfica 5)

En cuanto a la Auditoría Operacional, el 47% opinó que es la revisión de las actividades técnicas que se realizan en la organización a fin de incrementar la eficiencia de las operaciones que se realizan, - el 42% consideró que es la técnica que certifica, mediante el análisis de los estados contables, la posición financiera y la eficiencia de los sistemas empleados, el 11% no contestó. (Gráfica 6).

Los directores de Organismos y Empresas consideraron en un 64% que la Auditoría Administrativa y la Auditoría Operacional son diferentes y el 36% restante opinó que se trata de la misma técnica. - (Gráfica 7).

Los directores de OD y EPE, coincidieron en un 56% en señalar al Licenciado en Administración como el profesional idóneo para realizar la Auditoría Administrativa, el 23% opinó que debería ser el Contador Público y el 20% señaló a otros profesionales, (Licenciado en Economía, Ingeniero Industrial y Licenciado en Administración Públi-

ca). (Gráfica 9).

De la misma manera el 50% de los maestros señaló que el profesional indicado para realizar la Auditoría Administrativa es el Licenciado en Administración, el 14% opinó que el Contador Público (Gráfica 25).

Respecto a la Auditoría Contable, el 96% de los directores especificaron que el Contador Público es quien debe realizarla. (Gráfica 8).

Refiriéndose a la Auditoría Operacional, el 30% de los directores opinaron que el encargado de realizarla debe ser el Contador Público, el 20% opinó que el Licenciado en Administración, el 26% otros profesionales (Licenciado en Economía, Ingeniero Industrial y Licenciado en Administración Pública). (Gráfica 10).

En la estructura organizacional de las empresas y organismos, existen en el 27% áreas encargadas de la función de Auditoría Administrativa, estas reciben diferentes denominaciones:

Auditoría Interna 46%, Unidad de Organización y Métodos 21%, Auditoría Administrativa 9%, Gerencia Administrativa 8% y Contraloría 8% (Gráficas 11 y 12).

El beneficio que representa para la organización, la existencia - de estas unidades, a juicio de los directores, es máximo para un 79% mínimo a un 5% y el 16% no contestó (Gráfica 13).

Respecto a las barreras que se han encontrado en la realización de las diferentes auditorías;

El 22% señaló que en la realización de las auditorías contables - no se recibe oportunamente la información, el 21% opinó que es la falta de colaboración el 44% consideró que no existen barreras y el 13% no contestó. (Gráfica 14).

En cuanto a la Auditoría Administrativa, el 31% indicó que la - principal barrera es la resistencia al cambio, el 27% opinó que es la falta de colaboración por parte del personal el 19% consideró que es la falta de información, el 17% contestó que no existen barreras para su realización y el 6% no contestó. (Gráfica 15).

En la Auditoría Operacional, el 35% opinó que no existen barre- ras para su realización, para el 29% la principal barrera es la resistencia al cambio, para el 14% la falta de colaboración, 13% falta de información y el 9% no contestó. (Gráfica 16).

La opinión de los maestros en lo que se refiere a la situación - de los programas de Auditoría Administrativa en la actualidad y con -

el propósito de conocer si se encuentran acordes al desarrollo de esta técnica el 50% opinó que los programas de la materia se encuentran actualizados y el 29% considera que son anacrónicos. (Gráficas 18, 19 y 20).

Por último el 71% de los maestros consideran que la Auditoría Administrativa, es una herramienta eficaz para el control administrativo en el Sector Paraestatal y el porcentaje restante no contestó. -- (Gráfica 21)

## 2.7 CONCLUSIONES.

Basándonos en los resultados obtenidos en nuestra investigación, se concluye lo siguiente:

2.7.1 Queda demostrado que el texto de los artículos 5o. y 7o., Fracción IV de la Ley para el Control, por parte del Gobierno Federal, de los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal, se refieren a lo que se conoce con el nombre de Auditoría Administrativa, al hacer mención... "de la obligación de practicar la inspección técnica para informarse de su marcha administrativa..." - así como también "Inspeccionar los sistemas y procedimientos de trabajo y producción".

2.7.2 Valiéndonos de los elementos de juicio aportados por la investigación, se afirma que, el Licenciado en Administración debe ser el responsable de la función de Auditoría Administrativa.

2.7.3 El control y vigilancia que propone la Ley, objeto de este estudio, al no contar con elementos claramente definidos para su implementación, no se está cumpliendo adecuadamente.

2.7.4 Hemos detectado que existe confusión en el concepto de "Auditoría Administrativa" por lo que se concluye la necesidad de defi

nirlo claramente.

2.7.5 Que es indispensable elaborar una metodología general que sea adaptable a las necesidades específicas de los Organismos y Empresas para la realización de Auditorías Administrativas.

2.7.6 La Auditoría Administrativa no ha alcanzado la aceptación de otras técnicas por existir una falsa imagen de la misma.

2.7.7 Que la función de Auditoría Administrativa debe realizarse con carácter permanente.

2.7.8 Es necesaria la actualización de los programas de enseñanza de Auditoría Administrativa en las instituciones de enseñanza superior.

Estas conclusiones comprueban lo sustentado en nuestra hipótesis.

CAPITULO TERCERO  
RECOMENDACIONES

## NECESIDAD DE DIFUNDIR LA FUNCION DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

3.1 Actualmente la Auditoría Administrativa no ha alcanzado la difusión que han tenido otras técnicas, debido a la inquietud que el término "auditoría" en general despierta al relacionársele inconcientemente con la Auditoría Contable, en virtud de que las acciones correctivas posteriores a la realización de esta, se ha encaminado a detectar posibles malos manejos por parte del personal, desvirtuándose con esto su verdadera finalidad, que es la de verificar el adecuado registro de las operaciones contables.

Existe también, por parte de los directores y accionistas, un temor hacia el término "Auditoría", ya que lo relacionan con la Auditoría Fiscal que va encaminada a revisar los estados financieros y a determinar el monto correspondiente al pago de impuestos.

A continuación, se presenta un cuadro explicativo de las diferencias básicas entre Auditoría Contable y Auditoría Administrativa.

## DIFERENCIAS BASICAS ENTRE: AUDITORIA CONTABLE Y AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Características:	Auditoría Contable:	Auditoría Administrativa:
1.- Propósito	Verificar que los registros de las operaciones se hayan realizado de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados	Apreciar y mejorar los sistemas administrativos.
2.- Alcance	Conocer la situación contable y financiera de una organización	Administración de una Organización
3.- Orientación	Histórica, ya que analiza el registro de las operaciones de la organización	Hacia la situación presente y futura de las actividades administrativas
4.- Revisión	Los principios de contabilidad generalmente aceptados	Los sistemas administrativos.
5.- Método	Las normas de Auditoría generalmente aceptadas	Las técnicas de administración
6.- Necesidad	De tipo legal	Por conveniencia de la organización
7.- Interesados	Principalmente los accionistas, las autoridades y el público	Principalmente directores y gerentes
8.- Realización	Obligatoria y absolutamente necesaria	Conveniente ya que se relaciona con el mejoramiento de los sistemas
9.- Frecuencia	Anual	Ajustable a las necesidades.

De lo anterior, deducimos la necesidad de difundir el verdadero sentido de la Auditoría Administrativa y los beneficios que representa la aplicación de esta técnica, mediante la cual se dota a la organización de sistemas que le permitan planear y controlar dinámicamente sus actividades. De esta manera todos los elementos de la organización serán examinados, con el fin de conocer si están funcionando adecuadamente y de igual manera verificar el grado de cumplimiento de lo realizado contra lo planeado.

Dado el caso que estos elementos, no estén funcionando adecuadamente y el grado de cumplimiento sea inferior al programado, la Auditoría Administrativa aportará elementos de juicio necesarios para decidir cuáles son las modificaciones necesarias para aumentar la efectividad administrativa de la organización.

Algunos de los resultados que se obtienen de la aplicación de la Auditoría Administrativa son:

- Informar la situación administrativa actual
- Conocer el grado de eficiencia administrativa de la organización.
- Aportar elementos que permitan implantar medidas correctivas.

- Eliminar trabajo innecesario
- Reducir gastos y costos
- Determinar cursos alternativos de acción.

Por lo expuesto anteriormente, consideramos que la función de la Auditoría Administrativa, no será en ningún aspecto negativa, sino que encauzará su finalidad en un sentido determinadamente positivo, ya que orientará a la dirección en lo que administración general se refiere.

Asimismo, procurará crear sistemas administrativos con mayor planeación y mejor control, basándose en datos reales y en un análisis de los componentes administrativos de la organización.

De lo anterior se deduce la necesidad de integrar en un concepto todos los elementos que comprende la Auditoría Administrativa, el cual presentamos a continuación:

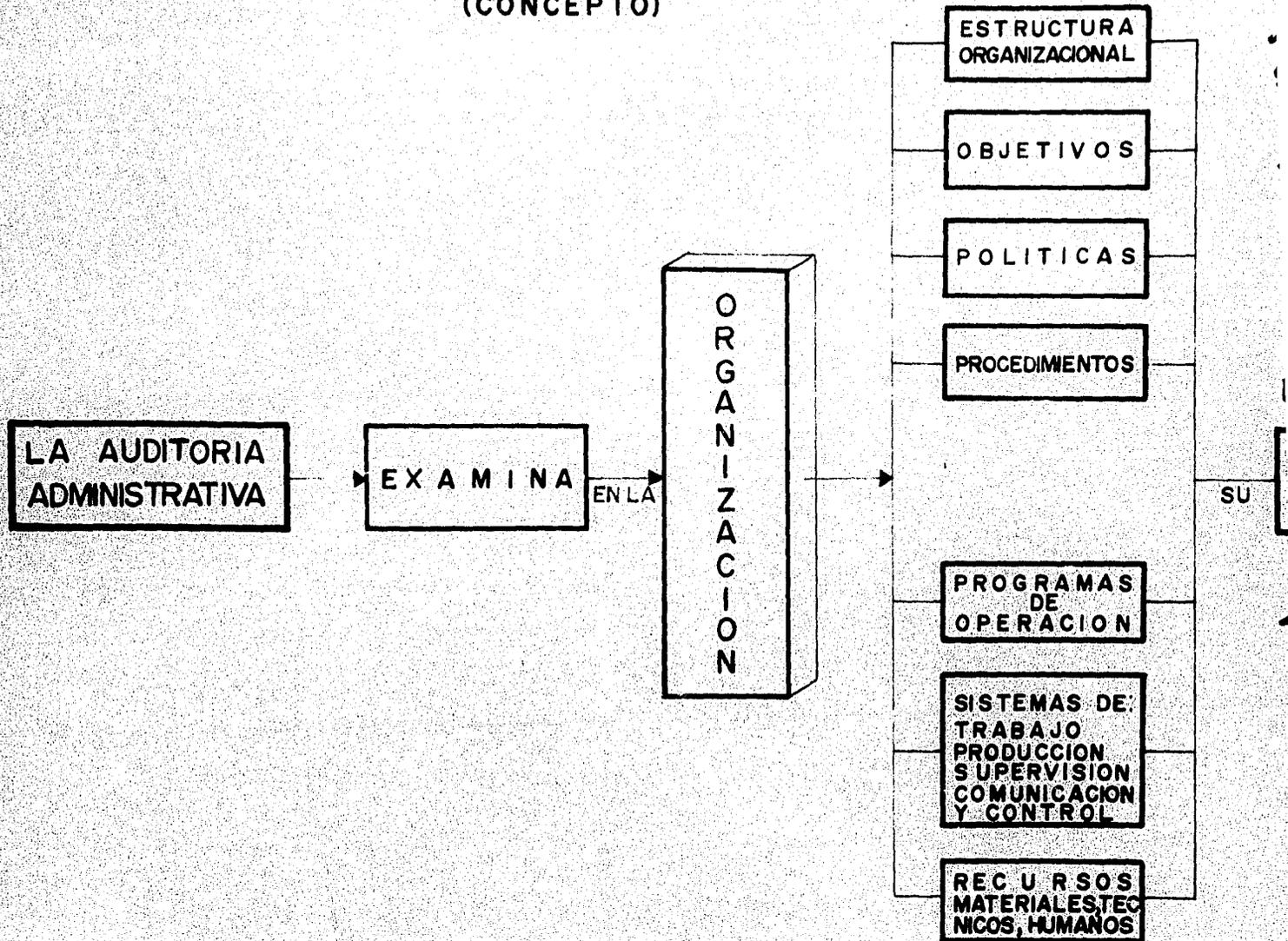
### CONCEPTO

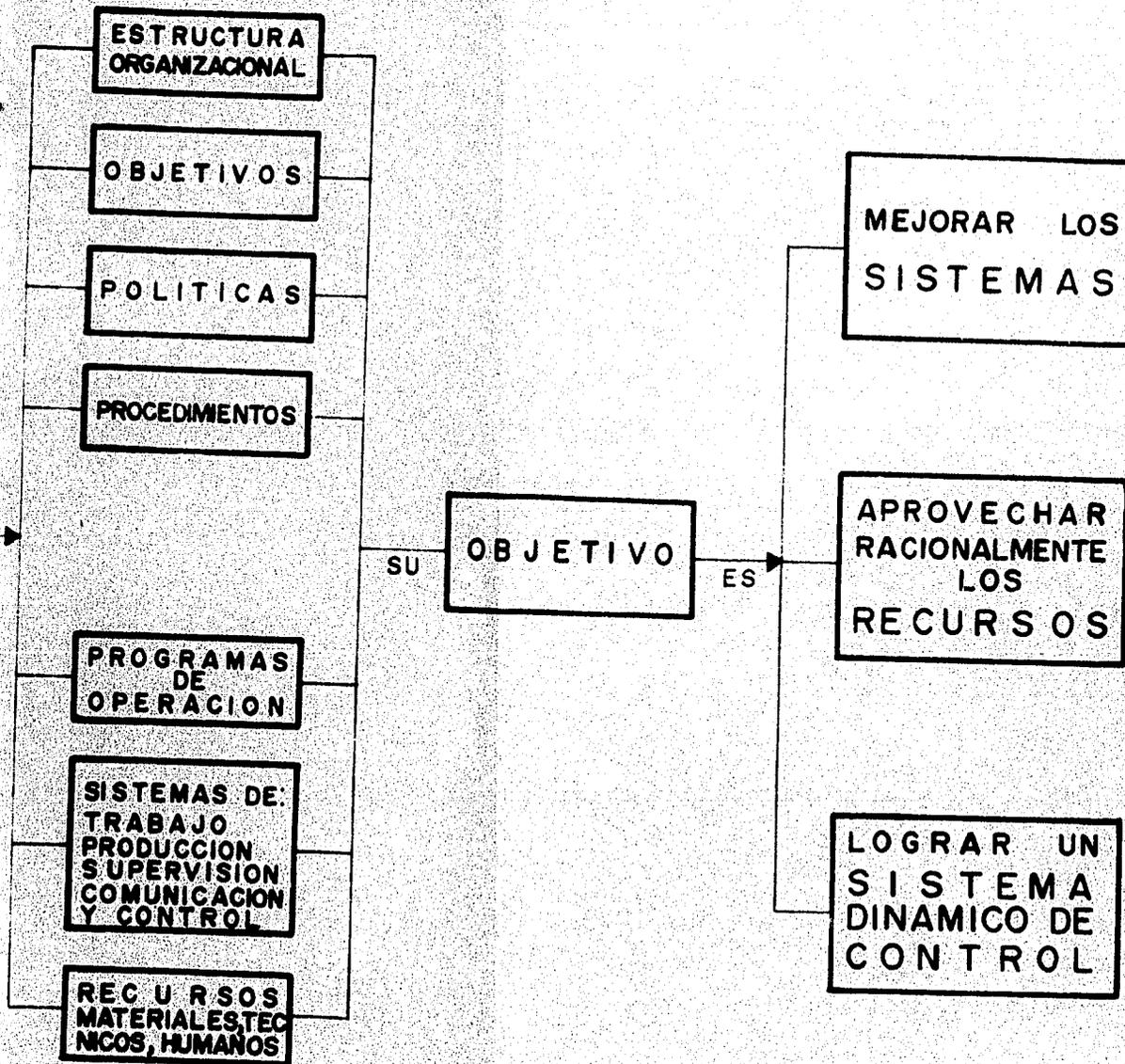
3.2 Auditoría Administrativa Es la técnica que permite tener un conocimiento amplio de un ente administrativo, a través de un examen total de sus componentes, tales como: objetivos, políticas, procedimientos, programas de operación, sistemas de trabajo, de producción, de supervisión y de comunicación, así como de su estructura or

ganizacional y de sus sistemas de control.

Obteniendo con este examen, medidas correctivas que mediante su aplicación, conduzcan a la mejor utilización de los recursos y a la actualización de sus sistemas, logrando con ésto dotar a la organización de un sistema dinámico de control que le permita prever futuros cursos de acción. (Cuadro # 3)

# AUDITORIA ADMINISTRATIVA (CONCEPTO)





Es importante destacar la necesidad de elaborar una metodología para la realización de Auditorías Administrativas, la cual deberá contener los lineamientos generales para realizarla y que permita a todos los organismos y empresas adaptarla a sus necesidades.

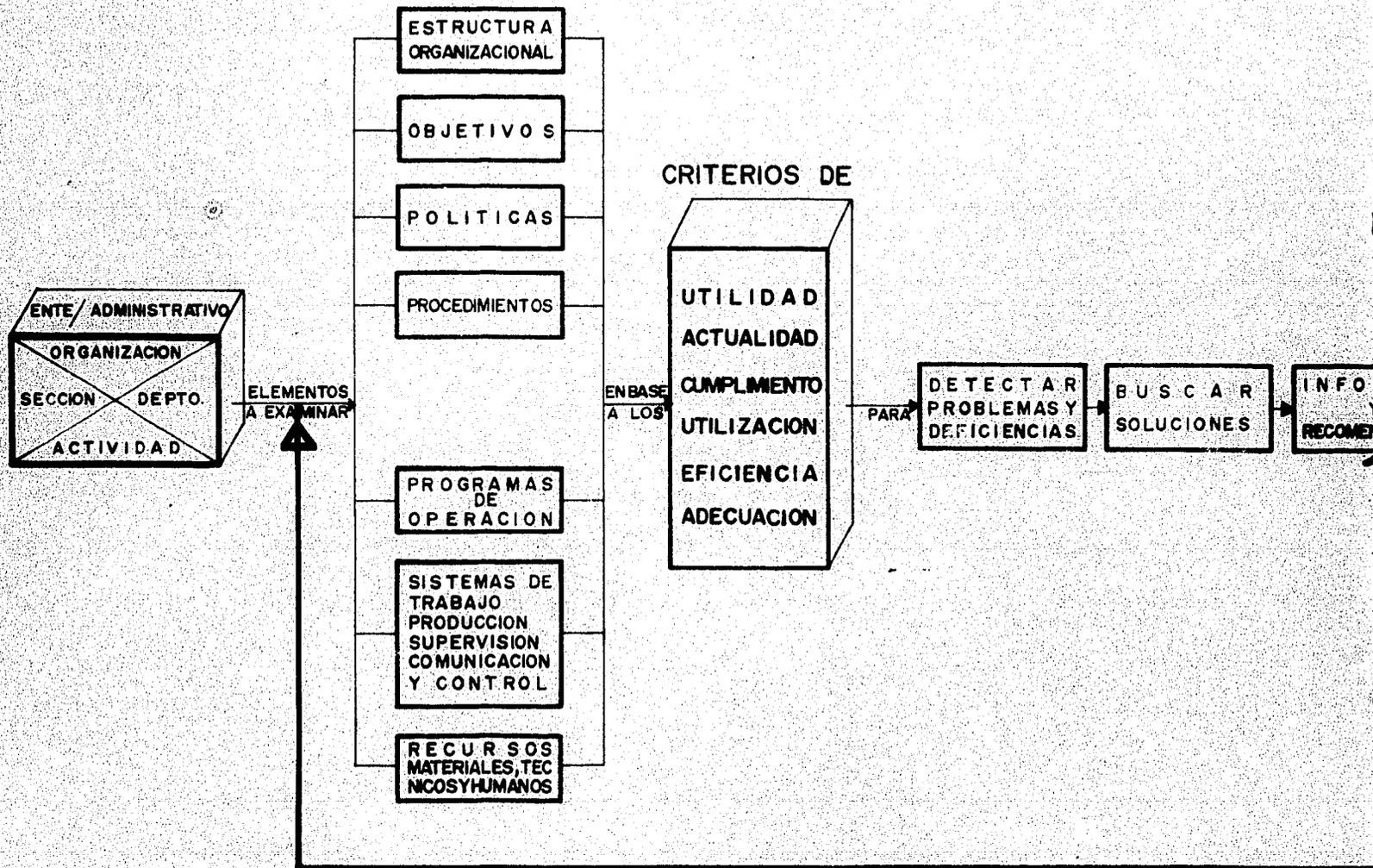
A continuación presentamos una Metodología que cumple con los requisitos anteriormente señalados.

### 3.3 METODOLOGIA PARA LA REALIZACION DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

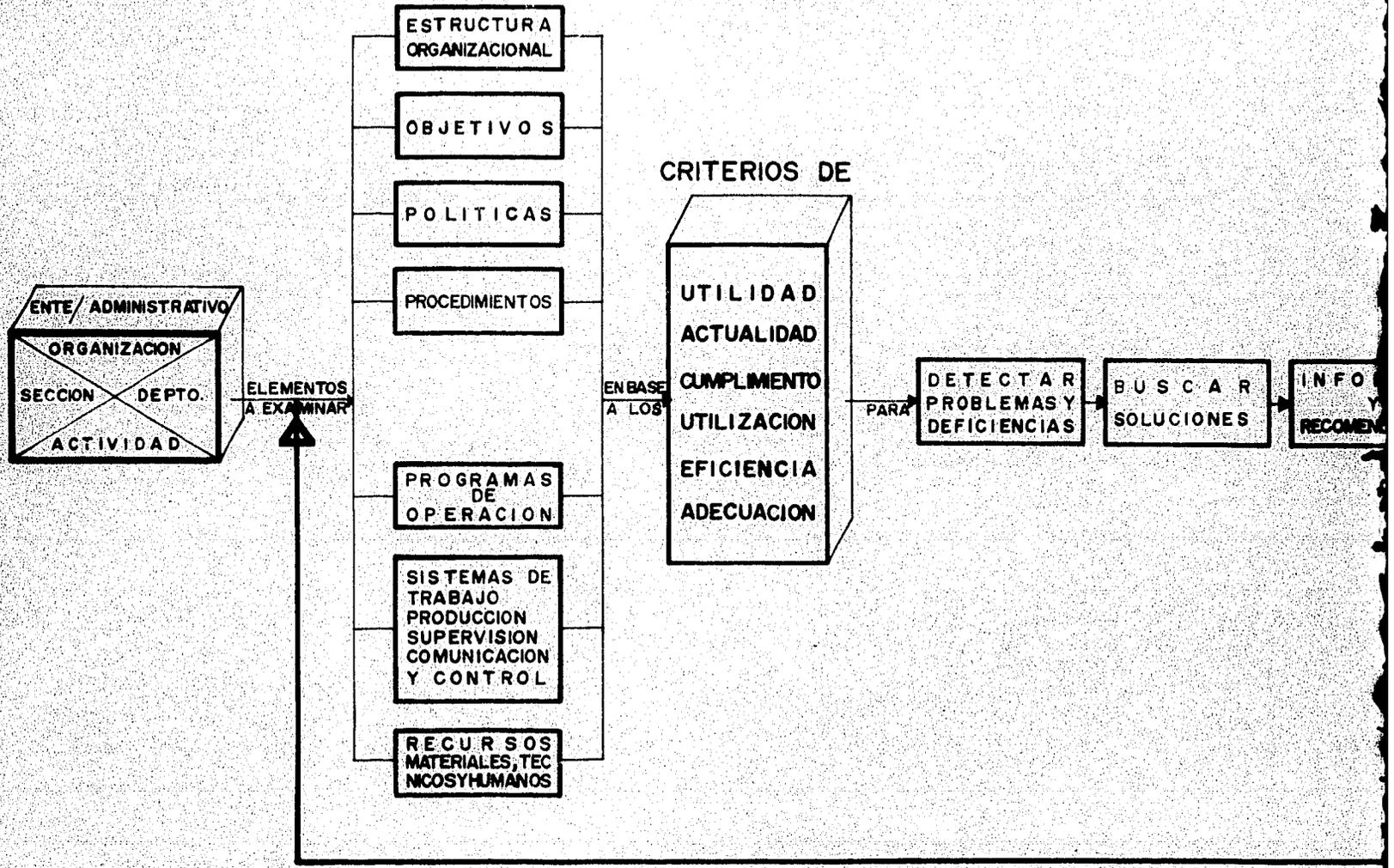
- 3.3.01 Determinar el objetivo de la Investigación
- 3.3.02 Delimitar el problema básico
- 3.3.03 Elaboración del plan y programa de trabajo
- 3.3.04 Autorización para la iniciación de la Auditoría Administrativa.
- 3.3.05 Recopilación de datos base
- 3.3.06 Análisis de los datos
- 3.3.07 Detección de problemas y deficiencias
- 3.3.08 Recomendaciones
- 3.3.09 Modificaciones y Ajustes
- 3.3.10 Presentación del Informe
- 3.3.11 Selección de los cursos alternos de acción
- 3.3.12 Implantación
- 3.3.13 Control

(Cuadro # 4)

# AUDITORIA ADMINISTRATIVA (METODOLOGIA)



# AUDITORIA ADMINISTRATIVA (METODOLOGIA)



ERIOS DE

LIDAD  
UALIDAD  
PLIMIENTO  
IZACION  
IENCIA  
CUACION

PARA

DETECTAR  
PROBLEMAS Y  
DEFICIENCIAS

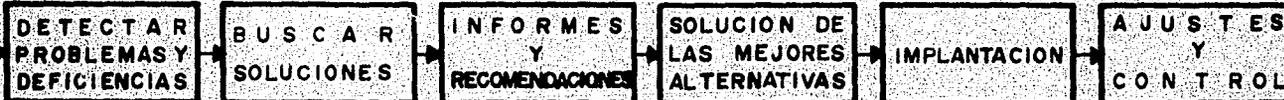
BUSCAR  
SOLUCIONES

INFORMES  
Y  
RECOMENDACIONES

SOLUCION DE  
LAS MEJORES  
ALTERNATIVAS

IMPLANTACION

AJUSTES  
Y  
CONTROL



### 3.3.01 DETERMINAR EL OBJETIVO DE LA INVESTIGACION

Para que la investigación tenga éxito es necesario que se defina ampliamente, cual es el objetivo de la misma, con el fin de que el esfuerzo de todos los participantes vaya encaminado a la satisfacción del objetivo general, siendo éste, el de conocer cuáles son las deficiencias en la administración y de esta manera elegir la mejor solución.

En la determinación del objetivo participarán el representante del área a auditarse conjuntamente con el coordinador de la Auditoría Administrativa.

### 3.3.02 DELIMITAR EL PROBLEMA BASICO

Como punto siguiente en el desarrollo de una Auditoría es necesario conocer y definir el problema, así como circunscribir el área o áreas dónde se aplicará dicho examen. El problema se definirá de igual manera que el objetivo, es decir conjuntamente.

### 3.3.03 ELABORAR UN PLAN Y PROGRAMA DE TRABAJO

Se especificará detalladamente la secuencia de actividades a desarrollar, así como también los elementos y áreas participantes, es importante definir el alcance del examen, precisando las funciones que se analizarán.

Posteriormente, se elaborará un programa en el cual se asigna

rán tiempos a cada una de las actividades, así como el responsable o responsables que intervendrán en el desarrollo de las mismas, a fin de poder determinar la duración de la Auditoría y obtener el control en su realización. Es recomendable la construcción de una red de actividades y de gráficas de Gantt.

#### 3.3.04 AUTORIZACION PARA INICIAR LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

El plan y el programa antes mencionados, se someterán a consideración de los interesados con el fin de obtener sus puntos de vista, y el visto bueno para la iniciación de la Auditoría Administrativa.

#### 3.3.05 RECOPIACION DE DATOS BASE

Contando con la aprobación para la iniciación de la Auditoría Administrativa, se procederá a la recopilación de la información, en las fuentes seleccionadas. Existen diferentes técnicas para la recolección de datos, siendo las más usuales: La observación directa, la entrevista personal y los cuestionarios. Los datos que se deben recopilar, son aquellos que proporcionen la información necesaria para la satisfacción del objetivo de la Auditoría Administrativa.

Es conveniente haber obtenido con anterioridad elementos que nos proporcionen un mejor conocimiento de la organización como por ejemplo:

- Organigramas

- Manuales administrativos (de organización, sistemas y procedimientos)
- Estados financieros

Los elementos que se examinarán son:

- Objetivos
- Políticas
- Procedimientos
- Programas
- Pronósticos
- Presupuestos
- Estructura Organizacional
- Recursos
- Sistemas de Comunicación
- Sistemas de Supervisión
- Sistemas de Control

Es conveniente que el auditor administrativo conozca ampliamente la legislación que rige las actividades de la organización, a fin de que las modificaciones y cambios que se propongan se desarrollen dentro del marco legal correspondiente.

### 3.3.06 ANALISIS DE LOS DATOS

Una vez obtenida la información requerida, deberá someterse a un análisis profundo por parte del auditor, con el objeto de que se determinen posteriormente, las fallas existentes en la administración, - originándose con esto un dilema: ¿En base a que criterio se hará este análisis?

Dar un criterio o criterios únicos en base a los cuales se pudiera analizar la información, es muy difícil debido a las diferentes situaciones que se presentan en las organizaciones.

Considerando la necesidad del establecimiento de criterios de juicio lo suficientemente válidos se presentan a continuación algunos criterios para el análisis de los datos:

Criterios de:

- Adecuación
- Utilidad
- Actualidad
- Cumplimiento
- Utilización
- Eficiencia

El auditor deberá, durante la realización del análisis de los datos, contestar a las siguientes interrogantes:

- ¿Estos elementos son adecuados para este tipo de organización?
- ¿Le son útiles?
- ¿Funcionan para la situación actual y futura de la organización?
- ¿Se están cumpliendo?
- ¿Se utilizan adecuadamente?
- ¿Son eficientes?

### 3.3.07 DETECCION DE PROBLEMAS Y DEFICIENCIAS

En base a los criterios mencionados anteriormente, el auditor - estará en condiciones de esclarecer los problemas que impiden a la - administración su eficaz desarrollo, de igual forma señalará las deficiencias actuales y potenciales y las clasificará de acuerdo a su importancia.

Para la realización de este paso es necesario que el auditor - - cumpla con algunos requisitos, como son:

- Tener un amplio conocimiento de Administración en general
- Poseer amplio criterio y capacidad analítica e imaginativa.

Lo anterior es con el fin de facilitar la detección de las fallas existentes.

### 3.3.08 RECOMENDACIONES

Como resultado del análisis profundo de los elementos de la administración y en base a la experiencia, el auditor o auditores determinarán cuales pueden ser las diferentes soluciones, señalarán las diferentes alternativas que conduzcan a la corrección de las deficiencias.

Se detallarán cada una de ellas, así como su costo y los recursos necesarios para su implantación.

Este paso es de gran importancia, ya que es aquí donde se recomendarán mejores métodos y procedimientos que faciliten la labor administrativa, así como la actualización de objetivos, políticas y sistemas existentes.

### 3.3.09 MODIFICACIONES Y AJUSTES

Durante la realización de la auditoría es factible que se presentara, alguna situación a la cual no se le dió la atención debida o que por causas ajenas no se investigó, por lo que es necesario que de antemano, se considere un renglón para las modificaciones y ajustes necesarios para el óptimo resultado del estudio.

### 3.3.10 PRESENTACION DEL INFORME

El informe será un compendio de lo realizado y el cual se presentará a los solicitantes de la Auditoría Administrativa.

En el vendrán los resultados, pormenores y recomendaciones de la revisión del funcionamiento administrativo de la organización.

Los aspectos más importantes que debe contener el informe --  
son:

- Objetivo
- Participantes
- Desarrollo

- Alcances y limitaciones que se presentaron
- Comentarios
- Recomendaciones
- Criterios utilizados
- Anexos

Cabe resaltar la importancia que tienen las recomendaciones en la estructuración de este informe, ya que es aquí donde el auditor expondrá diferentes alternativas a seguir.

### 3.3.11 SELECCION DE LOS CURSOS ALTERNOS DE ACCION

Los realizadores de la auditoría y los solicitantes de la misma, seleccionarán cual es la mejor alternativa para la resolución de cada uno de los problemas o deficiencias. Esta selección se hará tomando en cuenta el costo y los recursos necesarios para su realización; y - escogiendo las que a la postre representen un mayor beneficio.

### 3.3.12 IMPLANTACION

El auditor que realizó la Auditoría Administrativa deberá pugnar por que los cursos de acción seleccionados se lleven a efecto, ya que a diferencia de muchos autores que sostienen que, la función de la - Auditoría Administrativa termina en la presentación del Informe, en - esta metodología la implantación es una parte componente del desarrol

llo de la Auditoría Administrativa.

### 3.3.13 CONTROL

Ya implantado el nuevo sistema, es necesario que se efectúen - los ajustes pertinentes, a fin de que se ejerza un adecuado control so bre el funcionamiento del mismo, con objeto de que los resultados se apeguen lo más posible a lo planeado.

De igual forma, este control se retroalimentará constantemente con el fin de lograr por sí sólo, detectar las fallas y mantener actua lizada la organización en lo que a administración en general se refie-  
re.

Es de esta manera como la Auditoría Administrativa permitirá, por medio del examen permanente de los elementos administrativos, - dotar a la organización de un sistema dinámico de control.

### 3.4 REGLAMENTO

#### 3.4.1 BASES JURIDICAS DE LOS REGLAMENTOS:

El artículo 89, Fracción I de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, establece como facultades y obligaciones del Presidente de la República "Promulgar y ejecutar las Leyes que expida el Congreso de la Unión, proveyendo en la esfera administrativa, a su exacta observancia." (7)

El Maestro Trinidad García en base al precepto constitucional -- arriba señalado, explica que es atributo fundamental de la autoridad -- administrativa para la ejecución de las Leyes del Congreso "tomar -- las medidas que para ello sean necesarias".

"Una de tales medidas la constituyen los Reglamentos Adminis-- trativos, éstos aunque provenientes del Poder Ejecutivo, tienen todos los caracteres de la Ley".

De lo anterior se deduce: que los Reglamentos son atributos del Poder Ejecutivo y su objetivo es el de hacer más expedito el cumplimiento de la Ley.

---

(7) Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Es necesario aclarar que la facultad reglamentaria que puede — ejercer el ejecutivo, tiene que referirse únicamente a las Leyes expedidas por el Congreso de la Unión.

En resumen, el Reglamento persigue la ejecución de la Ley, por tanto no puede ni exceder al alcance de ésta ni tampoco contrariarla, sino que deberá respetarla en su letra y espíritu.

El Reglamento es pues, el eslabón entre la Ley y su ejecución, que vincula el mandamiento abstracto, con la realidad concreta.

El maestro Felipe Tena Ramírez señala en su obra de Derecho Constitucional Mexicano, que esta facultad reglamentaria, ejercida excepcionalmente por el ejecutivo, se debe a que la exacta observancia de la Ley requiere de la determinación de numerosos detalles, (es decir, la Ley es concreta y el Reglamento específico) que solo puede — conocer cabalmente el poder que tiene a su cargo la ejecución. Otra causa fundamental, continúa señalando el maestro Tena Ramírez, es — que la Ley no puede acomodarse a las vicisitudes cambiantes de la — "práctica" con la misma elasticidad de un Reglamento, que como — obra de un poder unitario, no está sujeto a la tramitación dilatada que precede a la expedición de una Ley.

Por otra parte, el tratadista de Derecho Administrativo Gabino Fraga señala: gramaticalmente "proveer" significa poner los medios - adecuados para llegar a un fin, esto es que el Reglamento es un instrumento o un medio que permite al Presidente de la República hacer que se observen las Leyes expedidas por el Congreso de la Unión.

De lo señalado anteriormente se concluye que, la proposición - concreta de un Reglamento que haga más expedito el cumplimiento de la Ley para el Control por parte del Gobierno Federal de Organismos descentralizados y Empresas de Participación Estatal, tiene bases jurídicas que parten de la fracción I del Artículo 89 de la Constitución, por lo que hemos querido presentar este desarrollo del aspecto reglamentario como antecedente y fundamento de nuestra recomendación.

#### 3.4.2 CONSIDERANDO QUE:

3.4.2.1 De los resultados de la investigación constatamos que - los artículos 5o. y 7o fracción IV, de la Ley para el control por parte del Gobierno Federal de los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal en opinión de directores de organismos y empresas, así como de maestros de Auditoría Administrativa se refieren a lo que conocemos con el nombre de Auditoría Administrativa.

3.4.2.2 El número de Organismos y Empresas que aún no realizan esta función básica de la administración es bastante elevado.

3.4.2.3 Es posible, que dicha función de auditoría se encuentre en proceso de implantación.

3.4.2.4 No se ha encontrado aún un mecanismo idóneo para su realización.

3.4.2.5 Dada la variedad y complejidad de los organismos del Sector Paraestatal, resulta una tarea fuertemente complicada al proponer un patrón o un sistema de implantación debidamente estructurado.

**PROPONEMOS:** Un Reglamento que contenga puntos mínimos a cumplir por los organismos y empresas para que de esta manera se haga más expedito el cumplimiento de la Ley.

3.4.3.1 Con el fin de emplear adecuadamente las bases del -- acuerdo presidencial para la Reforma Administrativa del Gobierno Federal de Fecha 27 de Enero de 1971, se hagan responsables a las unidades de Organización y Métodos, de la realización permanente de Auditoría Administrativa vigiladas colateralmente por la Secretaría del - Patrimonio Nacional.

3.4.3.2 Que se elabore una metodología que contenga lineamientos generales para que estos sean adaptados a las necesidades de los

organismos y empresas.

3.4.3.3 Que se contraten los servicios de auditores externos - especializados, con el fin de darle un carácter mixto a la función de Auditoría Administrativa.

3.4.3.4 Que se reglamente su realización con carácter obligatorio.

3.4.3.5 Que la periodicidad en su realización no sea mayor de un año.

3.4.3.6 Que al final de cada ejercicio fiscal, se envíe a la Secretaría del Patrimonio Nacional, y a la Secretaría de la Presidencia los informes financieros junto con reporte de Auditoría Administrativa, que contemple de manera global, la situación de los sistemas y procedimientos de todas las áreas de la empresa.

3.4.3.7 Considerando la capacidad técnica y especializada del Licenciado en Administración, sea éste el profesional adecuado para dictaminar si la realización de las auditorías se apegan a un procedimiento válido de acuerdo con el método científico de investigación.

3.4.3.8 Que se crease un centro de investigación y desarrollo en Auditoría Administrativa.

3.4.3.9 Finalmente, que se dividiesen por áreas los distintos organismos y empresas (producción industrial, servicios, distribución) con el fin de organizar, a través del Centro de Investigación y Desarrollo, Seminarios en los que dependiendo del área se expusiesen problemas que son de carácter general para su investigación y solución en el área de Auditoría Administrativa.

El problema planteado al inicio de esta investigación representa un importante tema cuya trascendencia hemos querido apuntar durante el desarrollo de nuestro trabajo.

Día a día nuestro mundo se torna más conflictivo, el desajuste económico a escala internacional, ha hecho crisis en los últimos cuatro años, problemas de escases en todos los órdenes, han obligado a los países más débiles a tomar medidas más enérgicas, en el desarrollo y la planeación económica. La economía del Estado se ha fortalecido a tal grado que se contempla esta intervención, como la única alternativa para equilibrar la crisis que padecemos.

Es por esto que al término de nuestro trabajo hemos tomado -- conciencia, de la necesidad de realizar estudios más profundos e investigaciones cada vez más particulares en cada uno de los campos de la economía estatal.

Ratificamos nuestro interés, en el estudio y mejoramiento de -- los sistemas administrativos del sector paraestatal y consideramos -- que es una obligación permanente de maestros, investigadores alum-- nos y profesionales de la administración el realizarlo, creando siste-- mas propios que permitan de acuerdo a nuestro medio aplicar eficaz-- mente los principios de la Administración, tomando conciencia que -- son los especialistas en la materia quienes deben de aportar su máxi-- mo esfuerzo.

Creemos que este trabajo ha cumplido con su objetivo primario, esto es, presentar algunos aspectos y esquemas de los problemas que enfrenta la administración del sector paraestatal, nuestra aportación -- empieza a partir de este momento en la práctica, en el empeño, en la creatividad que cada uno de los elementos del grupo, ponga en el -- estudio e investigación permanente de estos problemas.

Pensamos sin embargo, que nuestro trabajo, por su amplitud -- tiene limitaciones, no reconocerlo sería faltar al más elemental senti-- do de autocrítica, pero reconocemos también que lo concreto y más -- importante lo hemos expresado sin duda dentro del más estricto mar-- co de la ética.

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a todas

las personas que hicieron posible este trabajo y de manera especial a los directores de los organismos y empresas cuya valiosa aportación fue definitiva para el desempeño de esta investigación.

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

## BIBLIOGRAFIA

1. Auditoría Administrativa  
William P. Leonard  
1a. Edición 1971  
Ed. Diana
2. Auditoría Administrativa  
Fernández Arena J. Antonio  
1a. Edición 1973  
Ed. Diana
3. Anuario de los Organismos Descentralizados y Empresas  
de Participación Estatal.  
1973 Se. Pa. Nat.
4. Apuntes de Métodos Estadísticos  
Facultad de Contaduría y Administración  
México UNAM 1973
5. Bases para el Programa de Reforma Administrativa del Poder  
Ejecutivo Federal 1971 - 1976  
Secretaría de la Presidencia  
Dirección General de Estudios Administrativos  
México, 1972
6. Boletín del Colegio de Licenciados en Administración.  
Año 2 Núm. 2 Mayo-Junio 1973
7. Hacia una comunicación Administrativa Integral  
Sergio Flores de Gortari  
Emiliano Orozco  
Ed. Trillas 1973
8. El Análisis Factorial  
Alfredo W. Klein y Nathan Grabinsky  
5a. Ed. 1972

9. La Técnica de la Investigación Documental  
Bosch García Carlos  
UNAM México, 1973. 5a. Edición.
10. La Investigación Académica  
Gaston Litton  
Ed. Diana
11. Investigación Metódica en la Administración  
Macías Pineda Roberto  
México 1970, Ed. Contables y Administrativa
12. La Reforma Administrativa en México  
Carrillo Castro Alejandro, Lic.  
Instituto de Administración Pública 1973
13. Metodología y Técnicas de Investigación en las Ciencias Sociales  
Ed. Siglo XXI 11a. Edición
14. Pequeño Larousse Ilustrado  
García Pelayo y Gross  
Ed. Larousse 8a. Edición, Paris 1972
15. Planeación y Organización de Empresas  
Gómez Ceja Guillermo, Lic.  
1a. Edición, Ed. Diseño y Composición Litográfica.
16. Revista del Banco de Comercio Exterior  
Sección Nacional  
México Nov. 1973
17. Revista Contaduría Pública  
Instituto Mexicano de Contadores Públicos  
México, Septiembre 1973.
18. Principios de Administración  
George R. Terry  
Ed. C.E.C.S.A. México 1971
19. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos  
Cuadragésima tercera Edición  
Ed. Porrúa México.

20. Apuntes de Introducción al Estudio del Derecho  
Trinidad García  
México, Ed. Porrúa, Vigésima Edición.
21. Introducción al Estudio del Derecho  
Eduardo García Maynes  
México, D.F. Ed. Porrúa Décimo Octava Edición
22. Administración de Personal (1a. parte)  
Agustín Reyes Ponce  
México, D.F.
23. Administración de Personal (2a. parte)  
Agustín Reyes Ponce  
México, D.F.
24. Derecho Constitucional Mexicano  
Felipe Tena Ramírez  
México, Ed. Porrúa, Novena Edición.
25. Memoria de la Facultad de Comercio y Administración  
1973.
26. Los Conceptos Elementales del Materialismo Histórico  
Martha Hamecker  
Ed. Siglo XXI.