



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA A  
UNA DIRECCION GUBERNAMENTAL**

**Seminario de Investigación Administrativa  
QUE EN OPCION AL GRADO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A N :  
MANUEL FRANCISCO MELO TORRES  
CIRO ANTONIO MORENO GARCIA**

**Directora de Seminario  
LIC. PATRICIA DIEZ DE BONILLA**

**MEXICO, D. F.**

**OCTUBRE DE 1983.**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## I N D I C E

	PAG.
INTRODUCCION	1
CAPITULO I	
EL CONTROL BASE DE LA AUDITORIA	
I.1 Concepto	4
I.2 Importancia	5
I.3 Principios	6
I.4 Proceso de Control	7
I.5 Características	10
I.6 Clasificación	11
CAPITULO II	
LA AUDITORIA	
II.1 Antecedentes de la Auditoría	15
II.2 Conceptos de Auditoría	16
II.3 Clasificación de Auditoría	18
II.4 Concepto de Auditoría Administrativa	20
II.5 Fines de la Auditoría Administrativa	21
II.6 Alcances de la Auditoría Administrativa	29
II.7 Ventajas de la Auditoría Administrativa	30
II.8 Limitaciones e Importancia	31
CAPITULO III	
DIFERENTES CRITERIOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA	
III.1 Método de Auditoría Administrativa según W.P. Leonard	34
III.2 Método de Auditoría Administrativa según José A. Fernandez A.	43
III.3 Método del Análisis Factorial desarrollado por el Banco de México	59
III.4 Método de Auditoría Administrativa según el A.N.C.L.A.	86

## CAPITULO IV

## LA REFORMA ADMINISTRATIVA

IV.1	Antecedentes	98
IV.2	Definición	103
IV.3	Estrategia	105
IV.4	Objetivos	108
	IV.3.1 Propósitos y Alcances	106
	IV.4.1 Organizar al gobierno para organizar al país	110
	IV.4.2 Adoptar la programación como instrumento fundamental del gobierno	111
	IV.4.3 Sistematizar la administración y el desarrollo del personal público federal	113
	IV.4.4 Contribuir al fortalecimiento de nuestra organización política y del federalismo en México.	115
	IV.4.5 Mejorar la administración de Justicia	116
IV.5	Etapas	117
	IV.5.1 Reforma Institucional	117
	IV.5.2 Reforma Sectorial	118
	IV.5.3 Reforma Intersectorial	121
	IV.5.4 Reforma de Ventanillas	122
	IV.5.5 Reforma a la Administración y el Desarrollo de personal	123

## CAPITULO V

## LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA A UNA DIRECCION GUBERNAMENTAL

V.1	Dirección de Cooperación Técnica Internacional	126
	V.1.1 Su ubicación en el sector público	129
	V.1.2 Objetivos Generales	131
	V.1.3 La Reforma Administrativa en la Dirección General de Cooperación Técnica Internacional	132
V.2	La Auditoría Administrativa aplicada a la Dirección General de Cooperación Técnica Internacional	133
	V.2.1 Planeación de la investigación	133
	V.2.1.1 Sondeo preliminar	136
	V.2.1.2 Alcance de la Investigación	137
	V.2.1.3 Determinación de los objetivos	137
	V.2.1.4 Método a utilizar	139
	V.2.2 Programa de la Auditoría Administrativa	154

PAG.

V.2.3.	Trabajo de Investigación	155
V.2.4.	Análisis y Evaluación de los resultados	166
V.2.5.	Conclusiones y recomendaciones	187

CONCLUSIONES	191
--------------	-----

BIBLIOGRAFIA	192
--------------	-----

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

Con el transcurso del tiempo tienden a cambiar muchas cosas, así, en un principio la auditoría se enfocaba exclusivamente al estudio de la situación financiera, su finalidad era la de hacer una revisión de las operaciones hechas en un período determinado, y era recomendable se ejerciera por personas ajenas a la organización.

Posteriormente con el auge de la administración, se crea una nueva imagen de la auditoría con el surgimiento de la Auditoría Administrativa. Esta hace una serie de sugerencias para corregir desviaciones en los objetivos preestablecidos. La Auditoría Administrativa viene a ser la parte medular para la evaluación en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El presente estudio constituye la aplicación de la Auditoría Administrativa a la Dirección General de Cooperación Técnica Internacional, dependiente de la Secretaría de Relaciones Exteriores.

Lo que se pretende en esta investigación es determinar el grado de eficiencia actual de la Dirección, haciendo una comparación con el grado de eficiencia con el que operaba en 1976.

A través de los resultados obtenidos de estos dos períodos, determinaremos si los cambios producidos de 1976 a la fecha en la Dirección, como consecuencia de los propósitos pretendidos por la Reforma Administrativa, incrementaron su productividad. De esta manera, podremos comprobar o rechazar la hipótesis planteada en el presente estudio.

Para el desarrollo del presente seminario de investigación, lo hemos dividido en 5 capítulos, de los cuales se presenta a continuación una des

cripción genérica con el fin de que sea captado el contenido de la investigación.

- CAPITULO I Menciona aspectos relativos al control como base de la auditoría.
- CAPITULO II Expondrá generalidades de la auditoría y se detallará lo --  
concerniente a la Auditoría Administrativa.
- CAPITULO III Estará integrado por cuatro métodos de Auditoría Administrativa los cuales consideramos resultan de mayor utilidad.
- CAPITULO IV Corresponderá al tema de Reforma Administrativa en el cual se dará una semblanza de su evolución en México y la manera en que fue llevada a cabo durante el período 1976-1982.
- CAPITULO V Corresponde a la aplicación de una Auditoría Administrativa, de una Dirección Gubernamental en donde se determinará la eficiencia de ésta y se evaluarán resultados que haya dejado la Reforma Administrativa dentro de ésta.

## **CAPITULO I**

### **El control base de la Auditoría**

## CAPITULO I EL CONTROL BASE DE LA AUDITORIA

### 1.1 CONCEPTO

A finales del siglo pasado se dió a conocer el concepto de control como parte del proceso administrativo, el autor Henry Fayol en su libro " Administración Industrial y General ", fue uno de los -- primeros en señalar su esencia de la siguiente forma: " enfocandolo a una empresa, el control consiste en comprobar si todo ocurre conforme al programa adoptado, que tiene por objeto señalar las faltas y errores a fin de poder reparar y evitar su repetición ".

El mérito de Henry Fayol fue, establecer por primera vez el concepto de control administrativo. Sus ideas probablemente fueron acertadas en ese tiempo, ya que en un principio se ordenaban una serie de actividades que implicaban una verificación. Al realizar esta serie de actividades, surgió la necesidad de controlar. Es decir, al incrementarse el número de actividades y el número de personas que intervenían en las mismas, fue necesario utilizar otros medios de control. Así nace la necesidad de establecer normas de control.

En la actualidad existen diferentes definiciones sobre lo que es el control, sin embargo una serie de autores sólo difieren en sus conceptos partes mínimas, y aun cuando no se puede generalizar, la mayoría llega a la parte esencial de lo que es el control. A continuación se transcriben algunas definiciones que muestran esas mínimas diferencias y sirven de pauta para expresar el concepto de control.

KOONTZ Y O'DONNELL. Implica la medición de lo logrado en relación con el estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan.

GEORGE R. TERRY. El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo a lo planeado.

HECHERT Y WILSON. Es la regulación o confinamiento de las actividades de acuerdo con un plan preestablecido, de tal manera que los objetivos puedan lograrse.

JOHNSON KAST. Es aquella función que proporciona en conformidad al plan, el sostenimiento de las variaciones de los objetivos del sistema dentro de los límites permitidos.

Podemos afirmar que el control contribuye en forma constante a que aquello que se planeó, se organizó y se dirigió se realice en forma constructiva y satisfactoria.

Basándonos en lo anterior podemos decir que el control es:

" La última etapa del proceso administrativo, que se refiere al conjunto de normas, procedimientos y políticas, que están incluidos en la estructura de una institución y que tiene por objeto comprobar las operaciones propias de las mismas, para evitar errores y obtener así información real y oportuna, con el objeto de lograr eficientemente los objetivos pre-establecidos ".

## 1.2 IMPORTANCIA

Se ha hablado de control como parte del proceso administrativo. Esto es, que inicia de la observación y de un análisis de resultados. Este inicio y análisis nos sirve para localizar rápidamente a los sectores responsables de la administración e indicar las medidas correctivas necesarias.

El control es de vital importancia dado que una institución debe analizar e interpretar sus resultados, para lograr eficientemente sus objetivos.

### 1.3 PRINCIPIOS

Existen una serie de fundamentos básicos llamados " principios ", estos nos sirven como guías de acción.

Estos principios son aplicables a una serie de circunstancias que nos expresan los resultados que han de esperarse.

Para llevar a cabo un control adecuado, es necesario apegarse a los siguientes principios:

#### 1.3.1 Equilibrio

Nos indica que cuanto mayor delegación se necesite se requiere un mayor control.

#### 1.3.2 Estándares

El control es imposible si no existen estándares pre-fijados y será mejor, cuanto más precisos y cualitativos sean dichos estándares.

#### 1.3.3 Costeabilidad

Un control deberá implantarse, si el costo, tiempo y trabajo que requiere su implantación, se justifica ante los resultados que se esperen de el.

#### 1.3.4 Responsabilidad única

Aun cuando existen departamentos especiales que vigilen las actividades y descubran las desviaciones, su función debe ser exclusivamente la de informar acerca de esas desviaciones al ejecutivo responsable, para que este sea quién ejerce la acción correctiva, pues sólo así se le podrá hacer responsable plenamente de los resultados de la actividad que se le encomendó.

#### 1.3.5 Excepción

El control debe aplicarse a las desviaciones importantes en los puntos clave, ya sean excepcionalmente buenos o malos, para -- evitar pérdidas de tiempo.

#### 1.3.6 Controladora

Esta función controladora, no debe comprender a la -- función controlada de lo contrario pierde efectividad el control.

### 1.4 PROCESO DE CONTROL

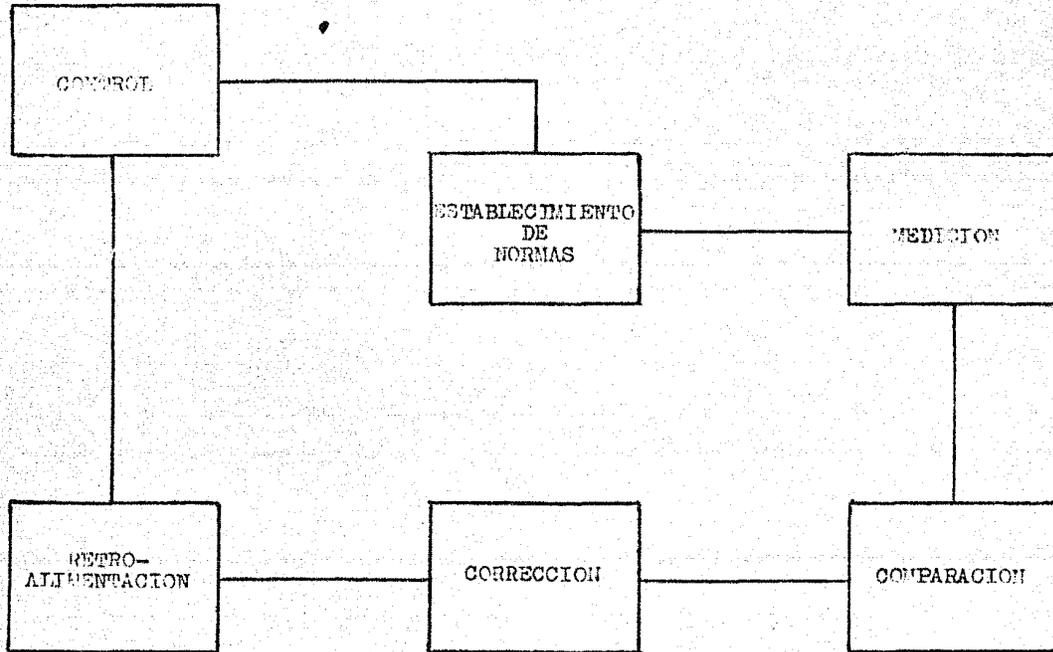
El proceso básico de control en cualquier parte que se encuentre y cualquiera que sea el objetivo, es necesario efectuarlo a través de una secuencia ordenada ( Cuadro No. 1 ).

#### 1.4.1 Establecimiento de estándares

Estos son guías o modelos fijos, que se establecen como inicio o base sobre lo que va a ejercerse. Los modelos o estándares -- se pueden establecer en base a diferentes factores como:

DIAGRAMA DEL PROCESO DE CONTROL

CUADRO 1



- a ) experiencias
- b ) presupuestos
- c ) estadísticas
- d ) técnicas, etc.,

sin embargo existen diversas actividades o factores, en los que no es fácil establecer guías o modelos como son: habilidades, personalidad, etc., estos aspectos intangibles, deben tener modelos en forma aproximada, a fin de ejercer eficazmente el control.

#### 1.4.2 Medición de resultados

Consiste en estimar las actividades u operaciones, sirviéndose de una norma o unidades adecuadas de medición. Esta etapa proporciona la información objetiva que posteriormente se comparará con el estándar. La medición debe efectuarse en base a unidades adecuadas de medida, a fin de lograr una cuantificación correcta de lo que se trata de medir, por ejemplo: la mano de obra se mide en hora-hombre.

#### 1.4.3 Comparación de resultados

Después de haber obtenido la información deseada, se procede a comparar los resultados con los planes, estándares o normas bases del control. En base a la comparación se determinará si se cumplieron los estándares fijados, si se rebasaron o si no se alcanzaron estableciéndose así las desviaciones.

#### 1.4.4 Corrección

Realizada la comparación, se procede a hacer las correcciones de las desviaciones que hay o hubo en las actividades, ya que la comparación de los resultados obtenidos con los estándares establecidos, no tendrán ninguna validez si no se toman medidas para eliminar las anomalías del caso.

#### 1.4.5 Retroalimentación ( Feedback )

Se puede decir que es el ingrediente esencial del proceso de control, ya que la información obtenida se ajusta al sistema administrativo a través del tiempo; dado que la información del pasado o de la actuación presente va a ser la que regule su comportamiento futuro. Los resultados obtenidos a lo largo del proceso de control nos servirán como base para reiniciarlo.

#### 1.5 CARACTERISTICAS

Cualquiera que sea el sistema de control que se implante debe reunir las siguientes características:

##### 1.5.1 Reflejar la naturaleza de la actividad

De acuerdo a la actividad el tipo de control, debe ser el adecuado para lograr satisfactoriamente la actividad controlada.

##### 1.5.2 Detectar rápidamente a las desviaciones

Un buen sistema de control debe manifestar inmediatamente las desviaciones de los planes y por lo mismo deberá descubrirlas antes de que se produzcan.

##### 1.5.3 Flexibilidad

El control debe apegarse a las condiciones cambiantes de toda empresa, por lo mismo debe ser flexible, para que resulte efectivo.

#### 1.5.4 Fácil comprensión

Todo control debe ser comprendido por quienes lo utilicen para facilitar su manejo.

1.5.5 Los controles deben ser concentrados, concretos y sencillos.

### 1.6 CLASIFICACION

Existe una diversidad de tipos de control, pero éstos están sujetos a los siguientes elementos:

#### 1.6.1 Periodicidad con que se efectúa

Esto es de acuerdo al tiempo, y la secuencia aplicativa o desarrollo con que se aplica el control y pueden ser:

- a) Control preliminar. Es aquél que se efectúa antes de que las actividades que se van a ejecutar sean realizadas.
- b) Control concurrente. Es el que se ejerce al mismo tiempo en que se realizan las funciones controladas, tiene como finalidad, verificar que las actividades que se están realizando estén de acuerdo al plan previsto.
- c) Control posterior. Se efectúa después de haberse ejecutado la actividad planeada, consiste en evaluar los resultados obtenidos contra los objetivos.

#### 1.6.2 Campos en los que se ejerce o campos de control

En cualquier actividad que se desarrolla el control, intervienen cuatro factores que deben controlarse como son:

- a ) cantidad
- b ) calidad
- c ) tiempo
- d ) costo

Existen actividades en donde no es necesario controlar estos cuatro factores, debido a que únicamente intervienen uno o dos de ellos.

1.6.3 Funciones o áreas de responsabilidad que comprende el control:

Se refiere a las funciones específicas de la empresa, en donde se ejerce el control.

- a) Control de calidad. Su objeto es comprobar las características del producto, tales como: actuación funcional, composición, dimensiones, resistencia, color y acabado.

Todas estas se comparan con las normas fijadas para el producto, para detectar y suprimir desviaciones respecto a las especificaciones.

- b) Control de existencias. Mediante este se protege a la empresa de - inversiones innecesarias por acumulación de existencias o por la falta de las mismas.
- c) Control de ventas. Sirve para medir la actuación de la fuerza de ventas del negocio, los resultados obtenidos de venta como la capacidad de producción, el ligar estrechamente una cosa y otra los ejecutivos pueden llegar a hacer un uso más eficiente de todos los medios de producción para que rindan los máximos beneficios.
- d) Control financiero. A través de éste, los ejecutivos obtienen una completa visión de la forma como se emplean los fondos en comparación con los presupuestos.

- e) **Control de costos.** Nos indica las erogaciones que integran el costo del producto ( materiales, mano de obra, equipo y gastos generales ). Es la base para tomar decisiones respecto a precios, salarios, a la - continuación de la producción y en general a cualquier cambio en la misma.
- f) **Control de personal.** Con este tipo de control se conocen los proble- mas del personal, se suprimen medidas para evitar la rotación externa de personal, para el reclutamiento y la selección del mismo, y se fi- jan medidas promocionales. En términos generales ayuda a lograr un trato justo para el personal.
- g) **Control de producción.** Procura que las operaciones de producción se cumplan en forma eficiente, evitando tiempos ociosos de trabajadores y maquinaria.
- h) **Control de seguridad industrial.** Este control es de mucha importancia para reducir riesgos y prevenir accidentes, ya que elimina las fuentes de peligro en las instalaciones de la empresa.
- i) **Control interno.** Es de vital importancia desde el punto de vista - administrativo. Comprende el plan de organización y todos los méto- dos y procedimientos que en forma coordinada adoptan en un negocio pa- ra la protección de sus recursos, para la obtención de información fi- nanciera correcta y segura, para la promoción de eficiencia de opera- ción y para la adhesión a las políticas prescritas por los altos eje- cutivos.

## **CAPITULO II**

### **La Auditoría**

## 2.1 ANTECEDENTES

La auditoría es casi tan antigua como la civilización misma.

La auditoría nace con la necesidad del hombre, en los principios de su evolución, de no poder atender y estar al tanto de todo al mismo tiempo. Es to trafa como consecuencia el que se realizara una revisión del manejo de los dominios que estaban bajo el cuidado de personas ajenas.

Se empleaba en el antiguo Egipto, en el Imperio Romano y en los establecimientos mercantiles de la edad media.

Ya durante la primera mitad del siglo XIV y durante el reinado de Enrique VIII en Inglaterra y, a consecuencia de la fundación del hospital de San Bartolomé "El Menor", se crearon lo que se conoce como " ORDENES Y ORDENANZAS ". Estas ordenes y ordenanzas constituyeron en aquel entonces lo que en la actualidad son las " NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA " para la contaduría.

Posteriormente con el incremento comercial e industrial propiciado por la Revolución Industrial, existió la necesidad de utilizar el crédito influyendo en la creación de bancos de inversión y de casas comerciales. Los banqueros estaban sujetos a la revisión de los agentes de banco.

Los empresarios comenzaron a contratar personal altamente calificado para ocupar puestos de gran responsabilidad. Con esta separación de grupos de propietarios y personal calificado se recurrió a las auditorías para protegerse de posibles fraudes.

A través de los años las empresas han sido objeto de auditorías a sus estados financieros. En los países industrializados, incluso se practican en la actualidad, como requisito fiscal y para la determinación de las utilidades. Este tipo de auditoría es limitada en su alcance y sólo abarca los recursos materiales.

La metodología contable sufre grandes transformaciones debido a las necesidades de las sociedades de capital y sociedades mercantiles de que sus cuentas fueran revisadas por personas ajenas a la empresa.

En México, los antecedentes de que se tiene conocimiento respecto a la auditoría lo constituyeron los supervisores de los recaudadores de tributos o impuestos que la casta dominante imponía a la población Mexica. Posteriormente durante la colonia existieron los " veedores " que se constituyeron en inspectores o auditores de la corona española.

## 2.2 CONCEPTOS DE AUDITORIA

El término de auditoría significa honestidad. Enmarca la función del auditor como responsable de emitir un juicio tras hacer una revisión de los estados financieros.

La palabra auditoría en esencia es " llevar a cabo un examen metódico y ordenado, cuya finalidad es estudiar causas y efectos e informar lo investigado ".

La mayoría de las veces, se usa el término de " auditoría " como una revisión analítica de los estados financieros.

La auditoría en un principio sólo se enfocó a la revisión de los registros contables de un organismo, con el fin de verificar su correcta aplicación y conocer si el manejo de dicho organismo está haciéndose en forma correcta.

En la actualidad el hablar de auditoría sigue relacionándose inmediatamente con la revisión de registros contables. Pero ha surgido como una necesidad dentro de cualquier organización la de revisar los sistemas y procedimientos administrativos así como el uso de los recursos humanos utilizados. Esto ha demandado otro tipo de auditoría a la cual se le ha denominado auditoría administrativa.

Para tener una visión más amplia enunciaremos diferentes enfoques del concepto de auditoría:

La Auditoría es la comprobación científica y sistemática de los libros de cuentas, comprobantes y otros registros financieros y legales de un individuo, firma o corporación, con el propósito de determinar la exactitud e integridad de la contabilidad, de mostrar la verdadera situación financiera y las operaciones y, certificar los estados e informes que rinden.

Arthur W. Holmes.

La Auditoría es un examen sistemático de los libros y registros de un negocio u otra organización, con el fin de determinar o verificar los hechos relativos a sus operaciones financieras y a los resultados de éstos para informar sobre los mismos.

Montgomery.

Auditoría es la ciencia del análisis, comprobación y estimación de las cuentas.

Díez Barroso.

El trabajo de auditoría tiene como finalidad inmediata suministrar al propio auditor elementos de juicio suficientes para fundar de una manera objetiva y profesional la opinión que va a dar sobre los estados financieros sometidos a su examen.

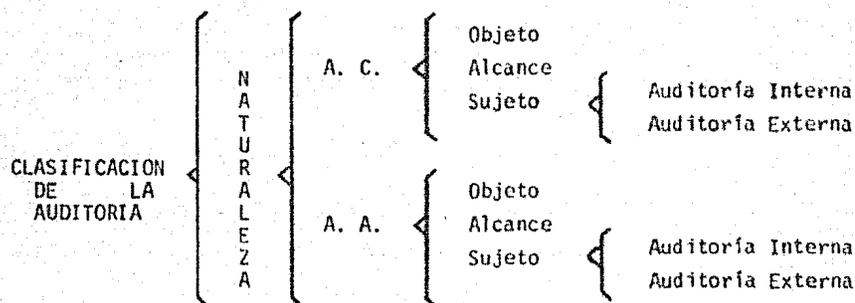
George E. Mc Arthur.

Auditoría es el examen de los libros de contabilidad, con el propósito de establecer si son correctos y si reflejan completamente las transacciones que deben contener.

Seckee.

### 2.3 CLASIFICACION DE AUDITORIAS

La auditoría se puede dividir de acuerdo a sus características esenciales, es decir en atención a la naturaleza propia de las actividades, al objeto que persigue, al alcance que se pretende dar y desde el punto de vista de las personas que la practican.



Alcance de la auditoría financiera.

La auditoría financiera abarca la revisión de todas las cuentas financieras.

Alcance de la auditoría administrativa.

La auditoría administrativa puede realizarse parcial o integralmente, ya que se puede hacer a una función determinada, una operación o grupo de operaciones o a toda una entidad.

## NATURALEZA

Hay una relación natural entre la auditoría financiera y la auditoría administrativa. De hecho, la auditoría administrativa se desarrolló en una parte muy importante de la auditoría financiera, lo cual se efectuó como una extensión gradual del trabajo tradicional del contador, por lo tanto no es extraño que se tracen paralelos entre la contaduría pública y lo que es auditoría administrativa.

**Objeto de la auditoría contable.** Es realizar un examen de las cifras reflejadas en los estados financieros cuyos resultados se manifiestan en un dictamen que debe estar de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

**Objeto de la auditoría administrativa.** Descubrir deficiencias o irregularidades de la estructura, y en la utilización de los recursos a través de la comprobación y evaluación de las actividades realizadas para obtener información real y oportuna con el fin de lograr eficientemente las metas fijadas.

**Personas que la realizan:**

**Auditoría interna.** Es el examen de los libros y registros de una entidad, con el fin de verificar y opinar sobre la situación financiera y sus operaciones, y que son evaluados por el personal de la propia entidad.

**Auditoría externa.** Es la que se practica por profesionales independientes de la entidad que tiene por objeto realizar un examen de los estados financieros emitiendo un juicio sobre la situación financiera.

## 2.4 Concepto de Auditoría Administrativa.

Antes de proceder a la enunciación de las diferentes definiciones de auditoría administrativa consideramos conveniente en que nos remontemos a sus antecedentes.

La auditoría administrativa es tan antigua como la administración misma. Cualquier integrante de una entidad que aprecia con sentido crítico alguna de sus actividades y piensa en posibilidades para realizarlas más eficientemente, realmente está practicando un examen, desde luego muy limitado, de un aspecto administrativo.

Puede decirse que un funcionario o empleado que piensa cambiar la forma de realizar sus actividades, por no estar satisfecho con el modo en que las ejecuta efectúa una Auto Auditoría Administrativa.

Los primeros antecedentes escritos de la auditoría administrativa provienen del Instituto de Auditores Internos Norteamericano.

El antecedente más conocido de la auditoría administrativa en México es el libro de Alfred Klein Nathan Grabinky, titulado " Guía para estudios de economía industrial ", publicado por el Departamento de Investigaciones Industriales de la Banca Central.

Existen diversos autores que han realizado un valioso esfuerzo para consolidar el campo de la auditoría administrativa. Con la finalidad de establecer un concepto genérico de lo que es la auditoría administrativa; se mencionan algunas definiciones:

W. P. Leonard. La auditoría administrativa puede definirse como el examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución, una sección del gobierno, o cualquier parte de un organismo, en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de ope-

ración y sus facilidades humanas y físicas. ( Ver Cuadro No. 2 ).

Fernández Arena, José Antonio. 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. ( Ver Cuadro No. 3 ).

Comisión del ANCLA. La auditoría administrativa es el examen metódico y ordenado de los objetivos de una empresa, de su estructura orgánica y de la utilización y participación del elemento humano a fin de informar sobre el objeto mismo de su examen. ( Ver Cuadro No. 4 ).

Norbeck, Edward F. La auditoría administrativa es un método constructivo con el cual la gerencia mejora las operaciones de un negocio, puede hacerse ésto de varias maneras, llamando la atención de la gerencia hacia el rompimiento de los controles operativos, señalando las áreas en las que se pueden reducir los costos, sugiriendo mejoras potenciales de operación y señalando los casos en los que la falta de cumplimiento de las responsabilidades funcionales en diversas áreas ha afectado a éstas de manera significativa. ( Ver Cuadro No. 5 ).

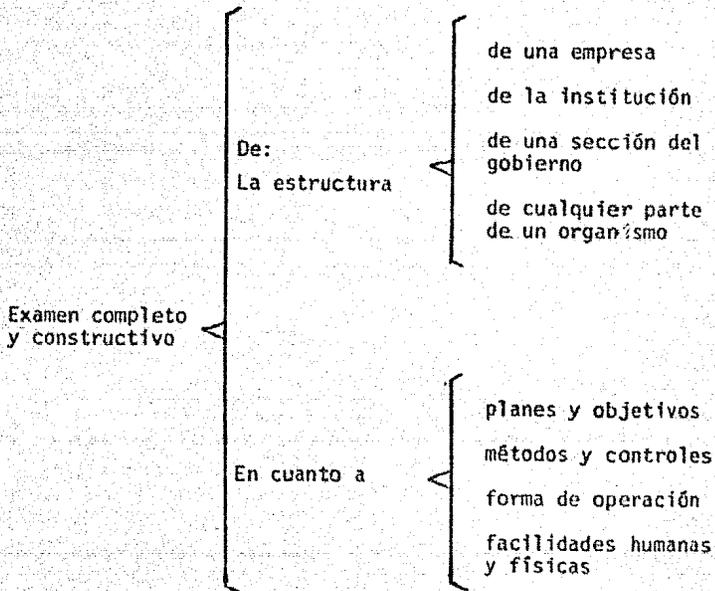
Ahora bien de los conceptos anteriormente descritos podemos considerar a la auditoría administrativa como:

una técnica de la administración que nos permite a través de una metodología detectar desviaciones de los objetivos, políticas y procedimientos, de cualquier actividad, área, departamento o entidad. Así como también nos permite verificar el aprovechamiento de los recursos humanos, técnicos y materiales logrando con ésto una administración más eficaz.

## 2.5 Fines de la Auditoría Administrativa.

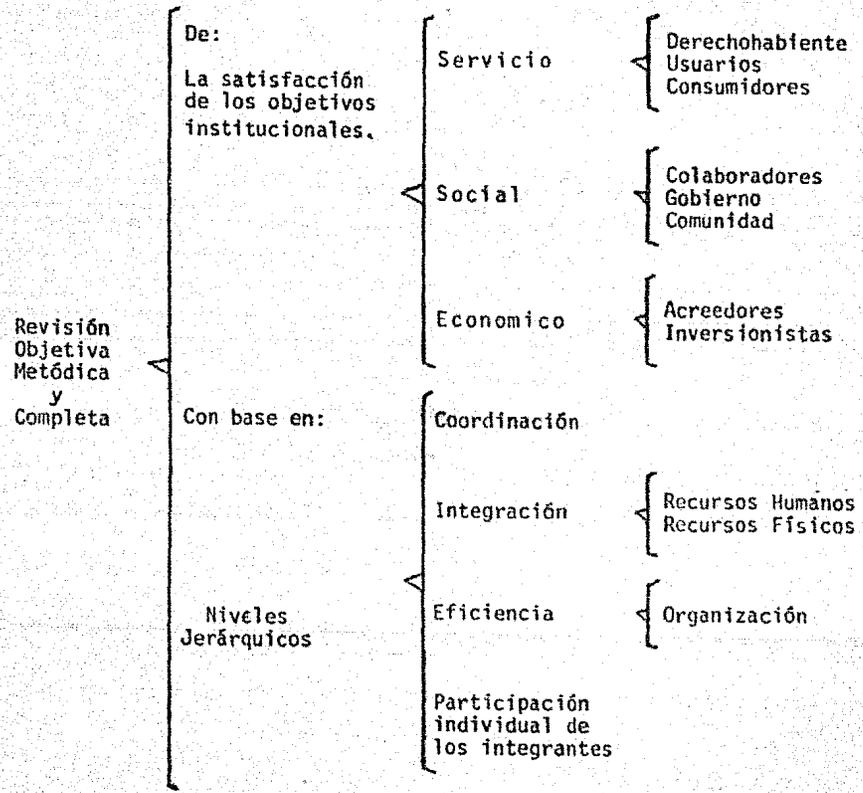
La finalidad de la auditoría administrativa es ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz.

DEFINICION DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA  
( Según Leonard )



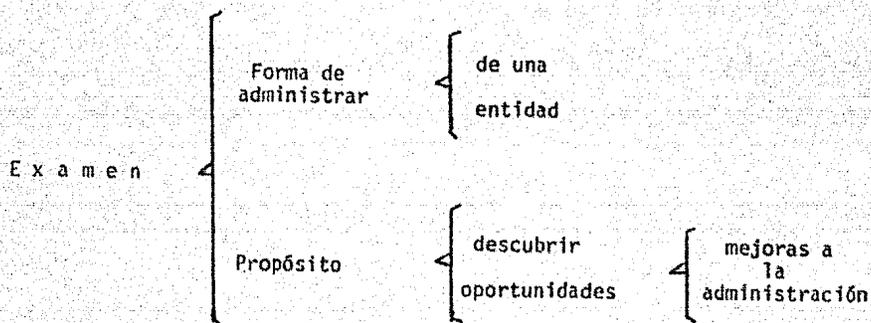
Cuadro 2

DEFINICION DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA  
( Según Fernández Arena )



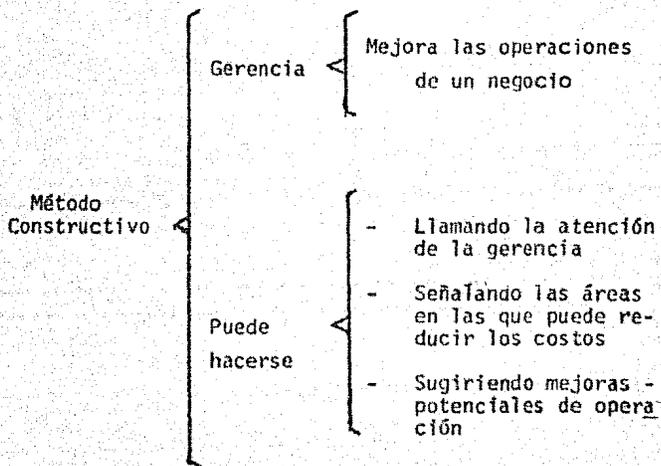
Cuadro 3

DEFINICION DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA  
( Según ANCLA )



Cuadro 4

DEFINICION DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA  
( Según Edward F. Norbeck )



La auditoría administrativa analiza y valora la situación de una empresa con el propósito de precisar en dónde está y a dónde vá con la administración actual y, si es necesario revisarla y modificarla. De ésto se desprenden algunos aspectos importantes como son:

¿ Cuánto dejó de ganar la empresa por una deficiente administración ?  
 Determinar una planeación adecuada de la empresa para el futuro. Elimi  
 nar pérdidas y deficiencias, etc.

REVISION Y EVALUACION  
 DE UNA ORGANIZACION  
 PARA DETERMINAR

EVITAR DEFICIENCIAS  
 Y DESPERDICIOS

MEJORAR SISTEMAS Y  
 PROCEDIMIENTOS

MEJORAR O IMPLANTAR  
 CONTROLES

MEJOR USO DE LOS RE-  
 CURSOS FISICOS Y HU-  
 MANOS

EVITAR DESPERDICIOS Y DEFICIENCIAS.

En el manejo de cualquier empresa, debe buscarse mejorar sus sistemas, logrando de esta forma disminuir costos, conseguir mayor eficiencia y lograr mejores métodos de operación.

Eliminar pérdidas y deficiencias es uno de los fines de la auditoría administrativa. Exige la investigación por parte de quienes la desempeñan, de las áreas de costos, de distribución de servicio de los productos, de métodos de desempeño en las labores ayudando de esta forma a la dirección a mejorar los procedimientos existentes en aquellas áreas en las que pueden llevarse a cabo importantes ahorros económicos, pretendiendo de esta manera eliminar toda clase de pérdidas y deficiencias, ya sean actuales o en potencia. Observar las irregularidades, embotellamientos, descuidos, errores, desperdicios innecesarios que traerán consigo la obtención de mejores resultados.

#### MEJORAR SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.

La finalidad de los sistemas y procedimientos, es ayudar a la dirección a planear y obtener las metas de la organización, a que hagan del conocimiento general lo que se persigue y, a contribuir a que el personal pueda satisfacer esos deseos.

Al examinar cualquier sistema o procedimiento, el auditor debe tener en mente el propósito y forma de decidir sobre su contribución al modo en que sirven a los intereses de la organización.

Un sistema o procedimiento deficiente puede resultar muy costoso y entorpecer la observancia de la política que lo inspiró, pudiendo con esto -- prestarse a confusiones, mal interpretarse, o ser inadecuado para el propósito que fue creado.

Para evaluar un sistema o procedimiento debemos de tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. Si dicho sistema o procedimiento satisface la totalidad de las necesidades corrientes.
2. Si funciona en forma eficaz.
3. Cuál es su grado de eficiencia.

El auditor administrativo debe estar atento a detectar probables deficiencias, con respecto a los aspectos anteriores.

#### MEJORAR O IMPLANTAR CONTROLES.

Los medios de control son los instrumentos mediante los cuales la dirección obtiene resultados para conseguir una acción coordinada y hacer que el trabajo se realice en la forma proyectada.

La función de la auditoría administrativa es comprobar el desempeño y evaluar la eficacia de los controles. El auditor podrá hacer las recomendaciones que sean pertinentes para que los métodos de control existentes sean los mejores.

#### MEJOR USO DE LOS RECURSOS FISICOS Y HUMANOS.

Otro de los fines de la auditoría administrativa es el de obtener el óptimo desarrollo de los recursos humanos de la organización.

Mediante el conocimiento efectivo por parte del personal de las políticas respecto al desempeño de sus funciones, de la correcta observancia de la delegación de autoridad, y de la existencia de un panorama justo de sus derechos dentro de la organización, se logra un óptimo aprovechamiento de los recursos humanos.

En la actualidad se le presta gran importancia a los recursos físicos como son instalaciones, maquinaria y edificios, etc., con que cuenta la entidad para lograr una mayor eficacia.

Una buena dirección deberá utilizar estas inversiones de la mejor manera posible y tener conciencia de la ventaja que representa el contar con una técnica realista que le permita determinar el momento oportuno para reponer el equipo existente.

## 2.6 Alcances de la Auditoría Administrativa.

Haremos mención en términos generales de los diversos aspectos que debe cubrir la auditoría administrativa.

Estudio del entorno o medio ambiente en que se mueve la entidad auditada. Debe realizarse dentro de un marco jurídico que tome como referencia la legislación que le sea aplicable como organismo económico, en cuanto a sus funciones concretas.

Este estudio es determinante puesto que el derecho norma la conducta del individuo en el seno de la sociedad y por lo tanto, su función tiene como límite la ley y las disposiciones reglamentarias. En cuanto a su profundidad es necesario analizar a fondo cada una de esas leyes y reglamentaciones, para de ahí desprender la forma en que debe desarrollarse la auditoría administrativa.

El estudio del marco geográfico es de mucha importancia y debe circunscribirse al medio en que se desarrolla físicamente la empresa: el clima como determinante de la localización, la distancia a los centros productivos e industriales de aprovisionamiento, facilidad de obtención de medios humanos y materiales y, sobre todo, la cercanía a sus mercados, dependiendo del tipo de producción.

El estudio del marco económico resulta determinante para establecer y situar a la empresa en relación a sus posibilidades económicas de participación en el mercado; sus volúmenes de producción, organización, financiamiento, etc., y para conocer cual es el lugar en que se encuentra la empresa dentro de la comunidad económica a que pertenece.

También el estudio del marco sociológico es determinante principalmente por lo que respecta al elemento humano; la forma de pensar del individuo

y del grupo; su educación; el medio en que se ha desarrollado y, en términos generales, el tipo de ambiente sociológico en el que se encuentra la entidad auditada.

Por último, el marco ecológico es importante desde el punto de vista de la influencia que ejerce la entidad auditada dentro de la ecología, y de los problemas del individuo dentro de las transformaciones ecológicas de la región a que pertenezca la entidad auditada.

La auditoría administrativa puede realizarse parcial o integralmente. En éste último caso, debe avocarse el estudio general de la entidad auditada y del entorno en que opera, de sus objetivos económicos y sociales, de sus recursos humanos y físicos y, de los elementos que constituyen su proceso administrativo: planeación, organización, sistemas y procedimientos, control, información y comunicación.

## 2.7 Ventajas de la Auditoría Administrativa.

La auditoría administrativa es un instrumento muy útil para el control de las funciones de cualquier entidad, el cual nos permite entre otras cosas corregir deficiencias y realizar mejoras.

En la actualidad esta técnica es muy poco empleada debido a su escaso conocimiento y la forma en que se lleva a cabo.

Es indiscutible la necesidad de la auditoría administrativa. Los puestos directivos deben contar con información adecuada y oportuna para que sus decisiones sean acertadas. De ahí la necesidad de contar con un método de investigación que nos permita advertir a tiempo toda causa de irregularidades.

La aplicación de la auditoría administrativa nos reporta muchas ventajas. Es útil y constituye una forma muy valiosa para la alta dirección.

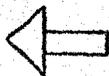
Las siguientes, son algunas ventajas para la organización:

- a) Detecta las principales áreas en conflicto.
- b) Constituye un elemento muy útil para el control de las actividades.
- c) Mejora los canales de comunicación, facilitando a los empleados el mejor conocimiento de la empresa creándoles un sentido de solidaridad y unión en su trabajo y objetivos.
- d) Sirve como un medio para evaluar la eficiencia de la administra - ción, sobre bases sólidas y confiables.
- e) Constituye una valiosa base para una mejor planeación, control y evaluación de las actividades.
- f) Permite mejorar técnicas administrativas.
- g) Contribuye a incrementar la eficiencia de las actividades.
- h) Ayuda a lograr un mejor uso de los recursos de la entidad.

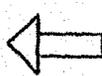
## 2.8 Limitaciones e importancia.

Su principal limitación consiste en que no cuenta hasta - ahora, con una escala de valores precisa con la que pueda medirse el - grado de eficiencia con que se cumple una función. Por lo tanto, el resultado de tal revisión adolece de cierta subjetividad, ya que es el responsable de ella quien determina el patrón ideal que se usará como base para la evaluación.

Carencia de  
modelos  
administrativos



Subjetividad



El éxito depende  
de la calidad -  
profesional del  
autor.

## IMPORTANCIA.

Para llegar a una decisión correcta y oportuna se necesita de una información adecuada, ésta se logra mediante una revisión y evaluación administrativa debidamente planeada de todas las áreas de una empresa, que permite, analizar, examinar y comprobar lo realizado.

Otro aspecto importante de la auditoría administrativa es su versatilidad. Es versátil porque se puede aplicar a cualquier tipo de entidad ya sea de carácter público o privado.

Para resaltar más la importancia que tiene la auditoría administrativa, mencionaremos a continuación lo expuesto por el Maestro Roberto Macías Pineda al respecto: " Lo más importante de la auditoría administrativa es la determinación del grado hasta el cual los resultados se asemejan a los objetivos, como éstos últimos se traducen generalmente en exposiciones de la política para descubrir que tan clara o correctamente expresan los objetivos de la organización ".

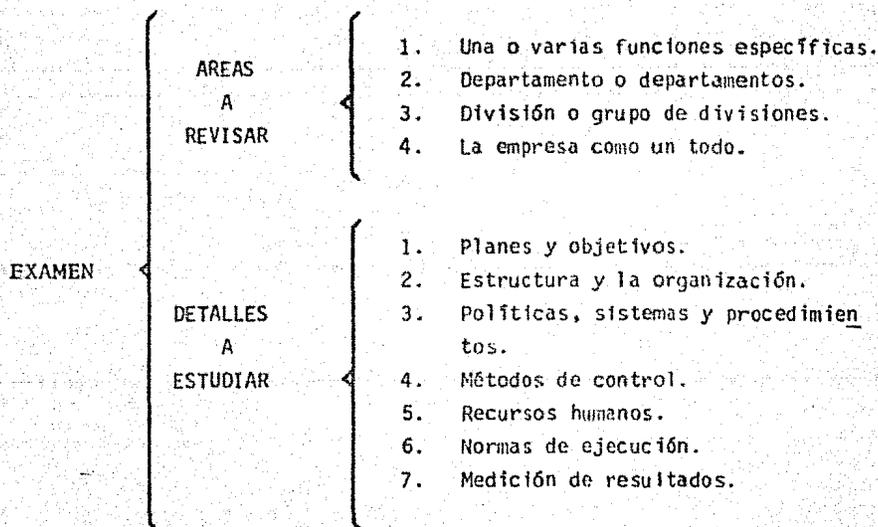
**CAPITULO III**  
**DIFERENTES CRITERIOS DE AUDITORIA**  
**ADMINISTRATIVA**

### 3.1 METODO DE WILLIAM P. LEONARD

La auditoría administrativa es un instrumento definido para la continua evaluación de los métodos y el desempeño en todas las áreas de la organización.

Son varios los conceptos fundamentales que deben guiar a quien corresponde de dicha función.

EL Método consiste en:



II  
EVALUACION

FACTORES A  
EVALUAR

1. Panorama económico
2. Adecuación de la estructura de la empresa.
3. Cumplimiento de políticas y procedimientos.
4. Exactitud y confiabilidad de los controles.
5. Métodos adecuados de protección.
6. Causas de variaciones.
7. Utilización adecuada de mano de obra y equipo.
8. Métodos satisfactorios de operación verbal.

ANALISIS  
CIENTIFICO  
INTERPRETACION  
Y  
SINTESIS

1. Estudiar los elementos.
2. Hacer un diagnóstico detallado.
3. Determinar finalidades y relaciones.
4. Buscar deficiencias.
5. Balance analítico.
6. Comprobar eficiencia.
7. Indagar problemas.
8. Precisar soluciones.
9. Determinar alternativas.
10. Elaborar métodos de mejoramiento.

III  
PRESENTACION

1. Discusión verbal de aspectos importantes.
2. Informe escrito de hallazgos y recomendaciones.
3. Informe final a la Dirección

IV  
VIGILANCIA

1. Revisión de instalaciones.
2. Ayuda para diseñar formas y procedimientos.
3. Completar cualesquier aspecto inconcluso.
4. Comentar el informe con la Dirección General.

Las áreas a revisar comprenden el alcance que tendrá la auditoría dentro de la organización en que se realizará.

DETALLES A ESTUDIAR.

PLANES Y OBJETIVOS.

La experiencia ha demostrado que en la mayoría de las empresas no se da cumplimiento a los principios de la organización. Por eso al efectuar una revisión de los principios de la organización es necesario dar la debida importancia a los planes generales y objetivos debido a que unos planes mal trazados hacen imposible el logro de los objetivos; o por el contrario unos planes bien trazados si no son bien llevados por la organización reflejarán también fallas en el logro de los objetivos.

El auditor, al llevar a cabo su trabajo de investigación debe de tomar en cuenta puntos específicos como son:

1. ¿ Proveen los objetivos generales de la empresa a su supervivencia, crecimiento, contribución económica, obligación social y utilidades ?
2. ¿ Son suficientemente claros y realistas ?
3. ¿ Podrán alcanzarse ?

4. ¿ Constituyen una base para guiar, dirigir y conducir la empresa ?
5. ¿ Son dichos objetivos razonables, lógicos y sensatos ?
6. ¿ Señalan cuales son las realizaciones que se esperan de los subalternos ?
7. ¿ Sirven de guía al personal desde el punto de vista de unidad ?
8. ¿ Se han estipulado los objetivos en términos de operaciones y resultados ?
9. ¿ Contribuyen a motivar el personal ?
10. ¿ Son apropiados, oportunos y relacionados entre sí ?
11. ¿ Constituyen normas razonables que sirvan de guía para el control del esfuerzo humano ?
12. ¿ Son evaluados cuidadosamente periódicamente ?

## E S T R U C T U R A            O R G A N I C A

La planeación de una estructura orgánica eficaz en una empresa ( u organismo ) trae consigo el contribuir a satisfacer los objetivos y necesidades de la misma.

Algunas deficiencias encontradas en la estructura orgánica son:

1. La estructura no está proyectada para satisfacer las necesidades específicas de la empresa.
2. Las funciones no son coordinadas, balanceadas y controladas.
3. Hay una falta apropiada de delegación de autoridad y responsabilidad.
4. Personal no calificado ocupa puestos claves.
5. La motivación de empleados subalternos es deficiente.
6. Existen fricciones internas entre Jefes de Departamento, lo que hace que no haya espíritu y armonía de trabajo en equipo.
7. Falta de responsabilidad en cuanto a la calidad del trabajo.
8. Insuficiente flexibilidad para satisfacer las situaciones cambiantes.
9. Falta de equilibrio en la organización o sea, que exista un mayor énfasis en producción y muy escaso en distribución y ventas.
10. El ejecutivo en jefe se encuentra sobrecargado de problemas, son demasiadas las personas que le informan directamente.

## POLITICAS, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

Las políticas claras y sanas, delimitan las intenciones de la Dirección y constituyen los principios orientadores que contribuyen a que la empresa pueda seguir el curso planeado para avanzar en el logro de los objetivos.

Las políticas, expresadas por escrito y comunicadas en forma debida a toda la organización, son un medio para que haya uniformidad y coordinación, ayudando al personal a hacer las cosas de un modo coherente y económico.

Una cosa es indispensable: que la política este claramente expuesta, la expresión de una política es necesaria como base para tomar decisiones - en las áreas de líneas de producción, finanzas, personal, investigaciones, compras, salarios, precios de venta, crédito, reparaciones, inventarios, canales de distribución, etc.

Al examinar un Sistema, el Auditor debe de conocer en que forma contribuye a los intereses de la empresa.

Un sistema o procedimiento deficiente, puede resultar costoso y entorpecer la observancia de la política que lo inspiró para determinar si un sistema o procedimiento está cumpliendo los requerimientos, es necesario atender, entre otras cosas lo siguiente:

1. ¿ El sistema está proyectado de tal manera que promueva la consecución de los objetivos de la empresa y que efectivamente los alcance ?
2. ¿ Funciona dentro del Marco de la Estructura de la organización ?
3. ¿ Proporciona los métodos de control adecuados a fin de lograr un desempeño máximo con un mínimo gasto de tiempo y esfuerzo ?

4. ¿ Las rutinas contenidas en el sistema o procedimiento prescriben su ejecución dentro de una secuencia lógica ?
5. ¿ Proporciona los medios para una coordinación eficaz entre los diversos departamentos ?
6. ¿ Han sido implantadas todas las funciones necesarias ?
7. ¿ Se ha conferido la autoridad necesaria a los responsables ?
8. ¿ Conviene efectuar cambios para mejorar su efectividad ?

El Auditor deberá plantearse las siguientes preguntas:

1. ¿ Está bien ubicada la función en la estructura de la organización ?
2. ¿ Tendrá el personal encargado de la misma, preparación y experiencia necesarias para realizar el trabajo ?
3. ¿ Se tiene implantado un programa claro y desarrolla la acción necesaria para su debido cumplimiento ?
4. ¿ Es satisfactoria la productividad existente ?

## MÉTODOS DE CONTROL

Son instrumentos mediante los cuales la Dirección obtiene ciertos resultados para conseguir una acción coordinada y hacer que el trabajo se lleve a cabo en la forma planeada, la finalidad del control es ayudar a alcanzar el objetivo deseado mediante la comparación de lo obtenido contra lo espe-

rado, si existen desviaciones se aplicarán medidas correctivas. Ahora bien ¿ en el sistema de control apoyado por un procedimiento, se especifica cómo, cuándo y por quién habrá de llevarse el plan ?

La función de la auditoría administrativa es comprobar el desempeño y evaluar la eficacia del control.

En caso de que los controles demostraran incapacidad en un momento dado, habrá que darse los pasos inmediatos para corregir la situación, para ello el auditor examinará el desempeño de los objetivos, plan, organización, procedimiento y normas.

Evaluará cada uno de estos elementos y procederá a hacer las recomendaciones necesarias.

## RECURSOS MATERIALES Y HUMANOS

La evaluación del personal comprende una valoración de las prácticas que se siguen en relación al mismo y una revisión para determinar la capacidad, - puntos débiles y fuertes de los trabajadores. Una forma apropiada de obtener un panorama justo y amplio de los aspectos que afectan los sentimientos del trabajador, es realizando una encuesta entre el personal.

El Auditor puede evaluar el sistema de la empresa en terminos de clasificación de méritos.

Políticas de personal y funciones de servicio al mismo.

Horas de trabajo

Retardos

Ausentismo

Vacaciones

Pago de salarios  
Pago de días festivos  
Pago de horas extras  
Seguro de grupo  
Deducciones por impuestos  
Deducciones por bonos de ahorro  
Valuación de méritos  
Promociones o reclasificaciones  
Servicio médico y sanitario  
Jubilaciones  
Cafetería de la empresa  
Actividades recreativas  
Reglamentos de seguridad  
Premios  
Publicaciones de la empresa  
Tableros de boletines  
Planes de sugerencias  
Estacionamientos  
Consejeros de personal

## ESTANDARES Y MEDICION DE RESULTADOS

Es conveniente que el auditor conozca la aplicación de los métodos de medición cualitativa y cuantitativa, aprovechando cuestionarios u otras técnicas -medidas, pruebas, escalas, etc

" Los métodos estadísticos son técnicas valiosas para la medición de datos, como son, el trazado de medida de calidad en diagramas de control que permite conocer alguna desviación que nos conduzca a algún problema y que demanda acción correctiva inmediata ".

### 3.2 METODO DE JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA

El Lic. Fernández Arena inicia su estudio mostrando un pano rama general sobre el proceso administrativo y apreciando una teoría que - persigue la universalidad en su aplicación pretende ser útil en diferentes culturas, al igual que en una sociedad agraria como en una industria, y asi mismo en agrupaciones socialistas o inversionistas. (Cuadro No. 6).

Explica el concepto que tiene de lo que es la Administración. La que define como:

" La ciencia social que persigue la satisfacción de los objetivos institucionales, por medio de un mecanismo de operación a través del proceso administrativo ".

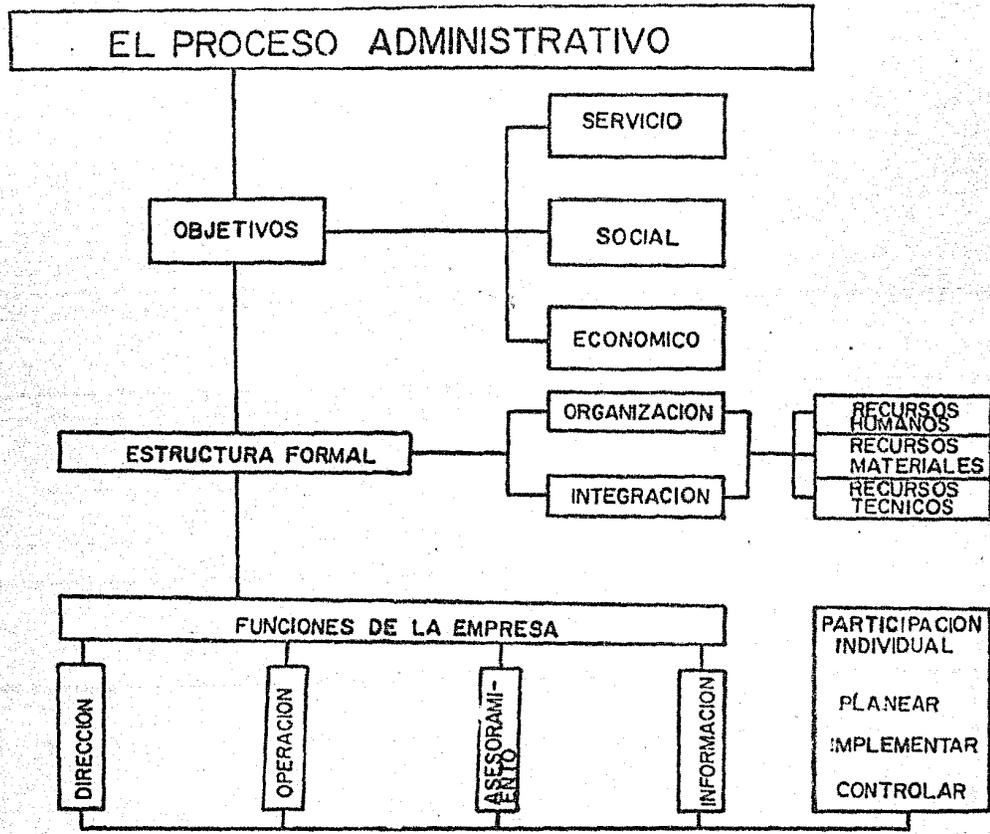
Después hace un análisis de su definición y la divide en tres partes. Primero explica que se necesita que existan objetivos institucionales y los clasifica de la siguiente forma:

1. Objetivo de servicio.
2. Objetivo social.
3. Objetivo económico.

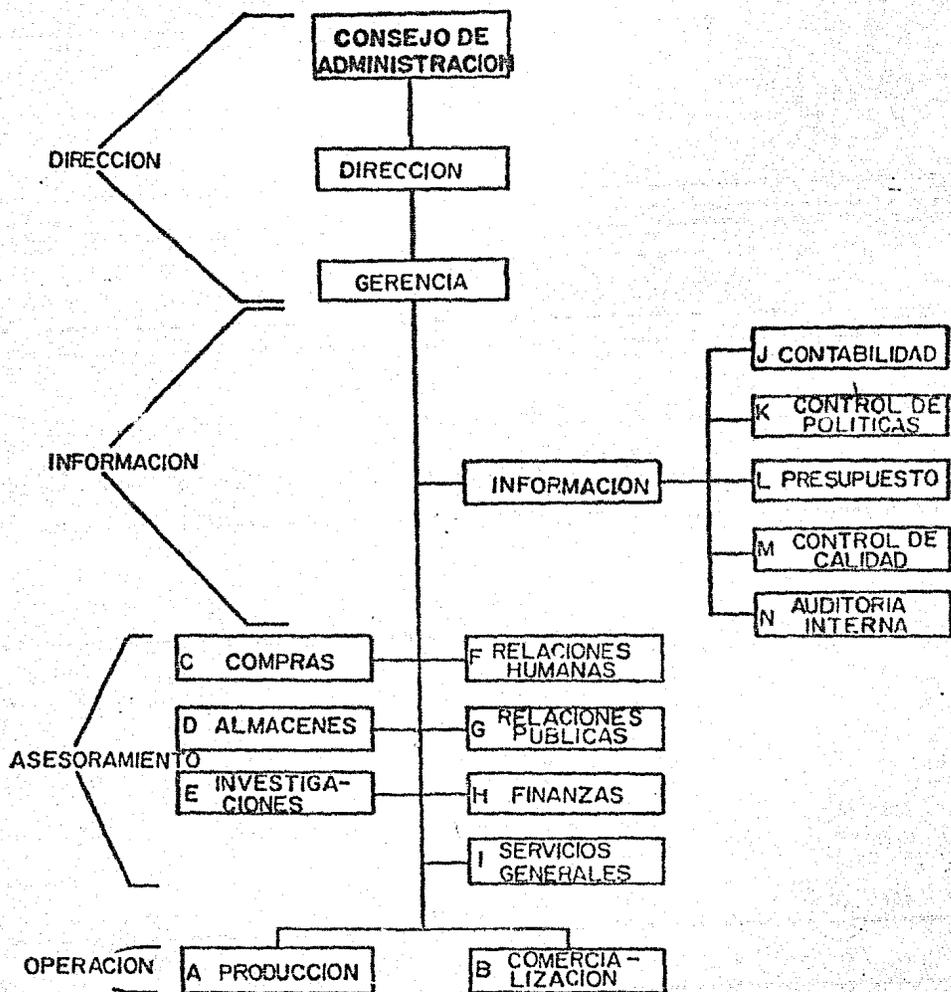
A continuación explica que además de la existencia de objetivos institucionales se necesita una estructura formal.

La organización esboza la estructura que persigue la utilización equilibrada de los recursos humanos, materiales y técnicos. La organización dota a la estructura de las partes necesarias de acuerdo con el esquema de la organización.

La empresa queda dividida, como resultado de la organización, en funciones dentro del concepto general administrativo. ( Cuadro No.7).



## - ORGANIGRAMA GENERAL



1. **Dirección:**  
Ejercido por el consejo de Administración.
2. **Operación:**  
Función encargada de la Transformación de artículos
3. **Comercialización:**  
Coordinación de los factores para asegurar el tránsito de los productos desde la fábrica hasta el consumidor.
4. **Asesoramiento:**  
Relacionado a los distintos departamentos que colaboran y contribuyen con la dirección y la operación.
5. **Información:**  
Puntualiza las desviaciones en las políticas, en sus causas y sugiere otras medidas.

Finaliza la explicación mencionando que los objetivos institucionales y el mecanismo de operación necesitan del proceso administrativo el cual es tará formado por:

1. Planeación
2. Implementación
3. Control

#### PROGRAMA DE AUDITORIA

El Lic. Fernández Arena basa su programa de auditoría, en la revisión de -nueve departamentos o áreas que el considera necesarias en el funcionamiento de una empresa los que a continuación se mencionan como él los describe:

1. **Control de políticas**  
Permite a cada uno de los departamentos funcionar en forma coordinada

y realizar las funciones departamentales considerando la planeación a corto y largo plazo.

2. Producción y servicios.

a) Instalaciones

Lugar físico que permite la colocación del equipo que efectuará la transformación de las materias primas.

b) Equipo

Maquinaria o herramientas que realizan la transformación o ensamble de materias primas o de partes.

c) Distribución y personal.

- Distribución del equipo

Ubicación del equipo para permitir el mejor uso de las instalaciones y el logro óptimo del proceso de fabricación.

- Personal.

Asignación del personal necesario a cada uno de los equipos.

d) - Estándares.

Representan las medidas ideales que simientan toda la programación teórica.

e) - Simulaciones Matemáticas.

Preparación de fórmulas que permitan obtener programaciones óptimas con el apoyo y ayuda de las calculadoras electrónicas.

f) - Transformación.

Realización de la transformación o servicio con el objeto de integrar inventarios de artículos terminados o servicios prestados.

### 3. Comercialización.

#### a) Necesidades.

El antecedente al mercado y a la producción de los satisfactores constituyen los deseos y necesidades de los consumidores.

#### b) Tipo de mercado.

Venta de productos o servicios destinados a los consumidores finales.

#### c) Satisfactores.

#### d) Canales de distribución.

Medios que se utilizan para efectuar el traslado de los satisfactores del producto al consumidor.

### 4. Relaciones Humanas.

#### a) Análisis de puestos.

La clara definición de las actividades permite a los colaboradores desarrollar de manera apropiada sus tareas.

#### b) Valuación de puestos.

Las prestaciones monetarias a los colaboradores deben guardar proporción con la dificultad del trabajo, sus características físicas y otros aspectos.

#### c) Fuentes de obtención.

Existen muy variadas fuentes para obtener buenos candidatos, por lo que su utilización debe ser óptima.

- d) **Requisitos de ingreso.**  
La definición de los requerimientos previos a la contratación evita pérdida de tiempo y asegura homogeneidad en los mínimos que debe cubrir cada colaborador.
- e) **Entrega de cuestionarios.**  
El primer contacto con el candidato a colaborar con la empresa requiere de una breve conversación aclaratoria en la que se entregue el cuestionario.
- f) **Primera entrevista.**  
Deben conocerse diversas informaciones más allá del cuestionario y aplicar las primeras pruebas relativas a la capacidad profesional de los aspirantes.
- g) **Exámenes y encuestas.**  
Los aspirantes pueden dominar una técnica específica pero tener diversos problemas psíquicos que afecten su actuación. Las pruebas encaminadas a probar los aspectos psicotécnicos ayudan en la toma de decisiones para seleccionar al mejor candidato.
- h) **Entrevista con el jefe departamental.**  
El jefe debe dialogar ampliamente con los aspirantes para conocer sus inquietudes, actitudes y posibles reacciones.
- i) **Contratación provisional.**  
Un período de prueba resulta benéfico para ambos contratantes y permite evitar pérdida de tiempo y mal uso de recursos.
- j) **Entrega de la historia de la empresa.**  
Los antecedentes generales de la empresa facilitan su conocimiento, aceleran la integración y permiten el trabajo en grupo.

- k) **Visita a las instalaciones.**  
El conocimiento directo y físico garantiza un rápido aprendizaje y asegura evitar equivocaciones en el desarrollo del trabajo.
- l) **Presentación al personal de la empresa.**  
El trabajo de grupo demanda el conocimiento de sus integrantes, sobre todo de aquellos con los que se trabaja más cerca.
- m) **Entrenamiento.**  
Conocer en detalle el trabajo a realizar y practicarlo de manera ordenada asegura un buen entrenamiento.
- n) **Contratación definitiva.**  
La demostración en el período de prueba, el éxito en el entrenamiento y el acoplamiento al grupo de trabajo permite la contratación definitiva.
- o) **Tratamiento.**  
La adecuación de la valuación de los puestos con los sueldos permite el pago justo del trabajo desarrollado, también da oportunidad al establecimiento de incentivos.
- p) **Seguridad.**  
La salud del personal demanda la conservación y el propósito continuo que evite al máximo los accidentes.
- q) **Higiene.**  
Las condiciones apropiadas del local garantizan la higiene necesaria para mantener la salud de los colaboradores.
- r) **Pláticas de orientación.**  
El conocimiento de los cambios permite un trabajo de mejor calidad y con plena participación.

s) Programas educativos.

El mejoramiento personal requiere de programas educativos que permitan el acceso a una mejor enseñanza y la posibilidad de actualización de conocimientos.

t) Actividades deportivas.

El espíritu de grupo puede consolidarse por medio de actividades deportivas debidamente programadas y apoyadas por la empresa.

u) Actividades sociales.

Las reuniones periódicas y las actividades de índole social también fomentan el espíritu de grupo y el afán de colaboración.

v) Contrato colectivo de trabajo.

La existencia de un sindicato en la empresa requiere establecer un sistema que facilite el trato con los dirigentes sindicales.

5. Relaciones Públicas.

Deben mantenerse buenas relaciones con los consumidores, competidores, colaboradores, autoridades, comunidad, inversionistas y los acreedores.

6. Finanzas.

a) Determinación de nivel de efectivo.

Es la reserva que debe mantenerse para garantizar la continuidad en las operaciones. Se calculará en función de los egresos de operación, o sea todas las erogaciones de carácter periódico y cuya exigibilidad es inmediata.

b) Ingresos.

Comprenderá la determinación de cada concepto de ingresos como ventas al contado, ventas a crédito, ventas de recuperación y ventas de desperdicio.

- c) Egresos de operación.  
Estimación, obtención y clasificación de los renglones de gastos así como su respectivo análisis.
- d) Egresos por inversiones.  
Aquellas adquisiciones destinadas a inversiones en activos fijos.
- e) Capital de trabajo.  
Constituido por los principales renglones del activo circulante.
- f) Egresos diversos.  
Comprende principales pagos a largo plazo.
- g) Otros activos y pasivos.  
Fondos destinados a pagos anticipados, gastos de instalación, inventarios de herramientas, etc. Pasivos de características diferidas, tales como pagos anticipados, etc.
- h) Dividendos.  
Cantidades decretadas para el pago a los accionistas por el dinero invertido en la empresa.
- i) Excedente o deficiente.  
La comparación de los ingresos menos los egresos puede originar - un remanente que debe manejarse en forma financiera.

## 7. Contabilidad.

- a) Sistema de contabilidad.  
Para poder contar con un registro adecuado, costeable y oportuno de las operaciones financieras, debe existir un buen sistema de contabilidad.

b) Catálogo de cuentas.

Se requiere una correcta codificación que asegure la adecuada distribución de las operaciones.

c) Registro.

Comprende la concentración de datos en los libros y auxiliares que sirven de antecedentes a los informes y estados financieros.

d) Presentación de informes.

Representan el antecedente que permite la toma adecuada de decisiones.

Estados. Precisar cuales son los estados más necesarios, así como su periodicidad.

Informes. De estudios especiales, que sólo requieren datos relativos a ciertas porciones de la empresa.

8. Auditoría Interna.

La diversidad de operaciones, su dinámica y complejidad demandan supervisión periódica.

Esta supervisión la dirige a los siguientes controles:

Control de los registros de activos.

Control de los registros de pasivos.

Control de los registros de cuentas de capital.

Control de los registros de los asientos de resultados.

Control de los informes.

9. Servicios Generales.

a) Vigilancia.

Comprende las salvguarda de las instalaciones y en general de los bienes de la empresa.

- b) **Mantenimiento.**  
Se refiere a la conservación del edificio e instalaciones y reparaciones preventivas.
- c) **Limpieza.**  
Las instalaciones requieren de la limpieza necesaria para evitar accidentes y el posible deterioro de los bienes.
- d) **Archivo.**  
Abarca la recepción, tramitación, guarda y envío de la correspondencia.

Estos son los nueve departamentos que para el autor integran una empresa, - con sus respectivos componentes de cada uno.

Como continuación de su método nos ofrece la forma en que se debe llevar a - cabo la recolección de los datos.

#### RECOLECCION DE DATOS

La auditoría administrativa persigue el conocer la forma en que está actuando la empresa en su conjunto. Le interesa conocer la proporción y utilización de sus recursos, no solo en el momento actual, sino en la proyección al futuro.

Además necesita conocer en que forma realizan los recursos humanos de la institución el proceso administrativo.

La auditoría administrativa no sólo se limita a empresas con fines de lucro, sino que abarca otro tipo de instituciones que también requieren de administración.

También existen auditorías parciales que están encaminadas a ciertas áreas. Estos trabajos parciales contribuyen a la realización de una auditoría administrativa que debe considerar todas las áreas de la empresa.

Para realizar una auditoría es necesario llevar a cabo un análisis cuidadoso del trabajo a efectuar.

Se establece un plan y un programa de acción y se procede a comentar la forma en que debe llevarse a cabo el trabajo.

Los cuestionarios deben aplicarse a los jefes departamentales y las respuestas deben ser honestas. Es necesario comprobar y comparar las respuestas - por medio de preguntas que permitan referencias cruzadas para validar los resultados.

Se deben preparar múltiples papeles de trabajo que detallen los sistemas y el contenido de cada una de las preguntas. Esto se necesita para aplicar la escala de apreciación en cada una de las preguntas.

El Lic. en Administración de Empresas es el mejor profesional para ocupar el puesto de comisario y poder desarrollar la auditoría administrativa que satisfaga los informes demandados por el artículo mencionado.

#### ESCALA DE APRECIACION

Este método es cuantitativo debido a que intenta medir la eficiencia de la empresa asignando un valor a cada cuestionario que dependa de la apreciación - que tenga el auditor del resultado de cada uno. La suma de los puntos obtenidos en cada cuestionario nos dará un total de puntuación que dentro de la escala de valores nos determinará la forma en que se encuentra operando la empresa en su totalidad.

El Lic. Fernández Arena propone la siguiente escala para cada una de las preguntas formuladas.

APRECIACION	PUNTOS	CUMPLIMIENTO
Excelente	5	90 a 100 %
Muy bien	4	80 a 89
Bien	3	60 a 79
Regular	2	40 a 59
Mal	1	20 a 39
Muy mal	0	0 a 19

En algunos casos será más fácil aplicar el adjetivo de apreciación. En cambio, para otras circunstancias será más claro medir con el porcentaje de cumplimiento o de intencidad en ese aspecto particular.

Para los niveles jerárquicos de dirección cada uno de los puntos se multiplicará por 10, o sea: 0, 10, 20, 30, 40 y 50. Esto obedece al convencimiento de que la dirección es factor vital de la empresa y que de su buen desarrollo depende en gran parte el éxito de la institución.

También los cuestionarios relacionados con los objetivos se calificarán de 0 a 50 puntos:

La valuación total de una empresa quedaría:

Cientes	50 puntos	
Colaboradores	50 puntos	
Autoridades gubernamentales	50 puntos	
Proveedores	50 puntos	
Instituciones de crédito	50 puntos	
Accionistas	50 puntos	
Sub-total objetivos		300 puntos

Dirección	20 preguntas		1,000
Recursos humanos	10 preguntas	50 puntos	
Recursos materiales	5 preguntas	25 puntos	
Sub-total por nueve departamentos		<hr/>	675
Recursos técnicos			
Control de políticas	10 preguntas	50 puntos	
Producción	35 preguntas	175 puntos	
Comercialización	35 preguntas	175 puntos	
Relaciones humanas	70 preguntas	350 puntos	
Finanzas	35 preguntas	175 puntos	
Relaciones públicas	10 preguntas	50 puntos	
Contabilidad	10 preguntas	50 puntos	
Auditoría interna	10 preguntas	50 puntos	
Servicios generales	10 preguntas	50 puntos	
Sub-total de recursos		<hr/>	1,125
Planeación	25 preguntas	125 puntos	
Implantación	25 preguntas	125 puntos	
Control	10 preguntas	50 puntos	
Sub-total del proceso administrativo por nueve departamentos		<hr/>	2,700
			<hr/>
			5,800 puntos

Por supuesto el tipo de estructura formal es distinto para cada empresa y su departamentalización puede ser de cinco, diez o más divisiones.

Volviendo a la suposición de la empresa valuada en 5,800 puntos este resultado es el óptimo y representa el ideal, por lo que podemos usar la escala de adjetivización planteada en la calificación a las preguntas de los cuestionarios usados en la auditoría administrativa.

PUNTUACION	PORCENTAJE	ADJETIVO
5,220 a 5,800	90 a 100 %	Administración excelente
4,640 a 5,219	80 a 89	Administración muy buena
3,480 a 4,639	60 a 79	Administración buena
2,320 a 3,479	40 a 59	Administración regular
1,160 a 2,319	20 a 39	Administración mala
0 a 1,159	0 a 19	Administración muy mala

### PRESENTACION DEL INFORME

El Lic. Fernández Arena propone que para la presentación del informe final se puede establecer este orden:

1. Apreciación crítica de la coordinación general en cada uno, de sus niveles y con base en los resultados de los cuestionarios.
2. División departamental, que permita el análisis específico de cada uno de los departamentos en cuanto a su estructuración y a la participación individual de sus componentes.
3. Valuación de la empresa, considerando la escala de apreciación para poder precisar la calificación que le corresponda.
4. Recomendaciones para corregir los errores determinados en las áreas estudiadas.

Por otra parte, el informe debe contener todas las reglas de un documento de este tipo.

1. Lenguaje enfocado a los lectores.
2. Contenido del trabajo.
  - a) Explicación de la metodología empleada y de sus limitaciones
  - b) Definición del alcance de la auditoría administrativa.
  - c) Tratamiento breve, conciso, con la información esencial sobre la crítica y recomendaciones.

### 3. Forma

- a) Secuencia lógica
- b) Disertación escrita apropiada, acatando los lineamientos gramaticales y semánticos.
- c) Convencimiento del lector.
- d) Objetividad en la presentación.
- e) Presentación física atractiva, usando las técnicas necesarias para facilitar y motivar la lectura.
- f) Uso pertinente de representaciones gráficas.

### 3.3 METODO DEL ANALISIS FACTORIAL

W. Klein y Grabinski autores de este método nos mencionan que el presente análisis es útil para transformar los datos de operación en una teoría que se aplicará con las siguientes características.

1. Analizar la operación total con el propósito de determinar los factores que en ella intervienen.
2. Definir las funciones de esos factores que operan con relación al resultado esperado de la operación en su conjunto.
3. Determinar el grado en que el desempeño real y objetivo de estas funciones contribuye, con su participación específica y necesaria, al esfuerzo total.
4. Investigar que factor o parámetro ejerce, en condiciones determinadas, una influencia decisiva, favorable o adversa, en la operación.

Se ofrece este método como un instrumento para facilitar la investigación industrial y el análisis de la productividad.

En cuanto a las actividades de la empresa, comentan, lo que hace esta es vender el tiempo de trabajo de sus hombres y la depreciación de sus bienes de producción. Vende pues productos y servicios.

La mejor utilización de la fuerza de trabajo, medios de producción y abastecimientos, se traducirá en un incremento o la productividad.

Al analizar deficiencias en la función de los establecimientos manufactureros, se descubre que las fallas pueden provenir de los factores antes mencionados, o bien de un funcionamiento insuficiente: productos o procesos inadecuados, ventas no satisfactorias, en defectos en el control financiero o contable de las operaciones, o a influencias adversas que sobre la empresa ejerce el medio ambiente.

Los elementos del insumo antes mencionados ( fuerza de trabajo, medios de producción y abastecimiento ), así como la actividad productora, el financiamiento, el control financiero o contable, la política y dirección, los productos procesos, el mercado de esos productos y el medio ambiente, constituyen aspectos vitales del funcionamiento de la empresa a los que se les llama factores de operación y en los que se basa el análisis de este método.

A continuación mencionaremos los diez factores que son considerados para este análisis.

1. Medio ambiente. Conjunto de influencias externas que actúan sobre la operación de la empresa.
2. Política y dirección. Orientación y manejo de la empresa mediante la dirección y vigilancia de sus actividades.
3. Productos y procesos. Selección y diseño de los bienes que se han de producir y de los métodos usados en la fabricación de los mismos.
4. Financiamiento. Manejo de los aspectos monetarios y crediticios.
5. Medios de producción. Inmuebles, equipos, maquinaria, herramientas e instalaciones de servicio.
6. Fuerza de trabajo. Personal ocupado por la empresa.
7. Suministros. Materias primas, materias auxiliares y servicios.
8. Actividad productora. Transformación de los materiales en productos que puedan comercializarse.

9. Mercadeo. Orientación y manejo de la venta y de la distribución de productos.
10. Contabilidad y estadística. Registro e información de las transacciones y operaciones.

Cada uno de estos factores que coadyuvan en la operación de una empresa tiene una función específica.

Los autores de este análisis nos mencionan que " una función de operación desempeñada poco eficiente limita el rendimiento y la productividad del conjunto de oposiciones de una empresa " donde derivan dos conclusiones:

1. Es necesaria la información sobre el desempeño de todas las funciones a fin de determinar cual de ellas se lleva a cabo con menor eficiencia.
2. Si los esfuerzos encaminados a lograr el mejor cumplimiento de las funciones deficientes desempeñadas tiene éxito, habrá una mejora en el rendimiento y la productividad de toda la empresa.

Tomando en cuenta su forma de organización, pueden ser estudiadas en diferentes niveles por lo que las han dividido para el presente estudio en cinco niveles - de acuerdo al grado de responsabilidad que le corresponde a cada uno.

## NIVELES DE RESPONSABILIDAD Y DE LIMITACION DE LAS RESPONSA BILIDADES

### EMPRESA

Política de la empresa  $\longleftrightarrow$  Operación de la empresa

El empresario responsable de la ejecución óptima de las propias operaciones considerando los propósitos y el desarrollo de los niveles superiores.

## II RAMA INDUSTRIAL

Política de la rama industrial  $\longleftrightarrow$  Total de las operaciones de la rama.

- a) Tomar en cuenta la política y el desarrollo en los niveles superiores e informar y asesorar a los responsables de estos niveles.
- b) Mostrar la actividad crítica hacia los propósitos y el desarrollo del nivel I.

## III SECTOR INDUSTRIAL

Política del sector industrial  $\longleftrightarrow$  Total de las operaciones del sector.

- a) Tomar en cuenta la política y el desarrollo en los niveles superiores e informar y aconsejar a los responsables de estos niveles.
- b) Mostrar una actitud crítica hacia los objetivos y el desarrollo en los niveles inferiores.

## IV INDUSTRIA MANUFACTURERA

Política de la industria manufacturera  $\longleftrightarrow$  Total de operaciones manufacturera

- a) Tomar en cuenta la política y el desarrollo en el nivel superior e informar y aconsejar a los responsables de la marcha de la economía nacional.
- b) Mostrar una actitud crítica hacia los objetivos y el desarrollo en los niveles inferiores.

## V ECONOMIA NACIONAL

Política económica nacional  $\longleftrightarrow$  Total de las operaciones económicas nacionales

Adoptar una actitud crítica respecto a los propósitos y actividades en los niveles inferiores de operación económica con el fin de estimularlos o desalentarlos.

El objetivo principal de este método consiste en describir las causas de la baja productividad y, conociéndolas establecer las bases para aumentarla. Por tanto, la expresión correcta para caracterizar la metodología aplicada - puede ser " Auditoría de la Productividad ".

Dentro de su libro ofrecen un procedimiento para efectuar investigaciones industriales, el cual está dividido en cinco etapas y puede servir como índice de comprobación para trazar e identificar las diversas fases del trabajo dirigiendo el análisis y determinando su ejecución.

El momento en el que la investigación puede a veces proporcionar resultados - preliminares e inducir a mejoras en las operaciones se encontrará entre las - etapas III y IV de dicho índice.

## PROGRAMA DEL ANALISIS

### ETAPA I PLANEAR LA INVESTIGACION

- Definir la materia objeto de la investigación.
- Definir el propósito final de la investigación.
- Determinar el tiempo disponible para la investigación.
- Planear las fases y el volumen del trabajo.
- Determinar los medios de investigación e información y la facilidad para obtenerlos.
- Obtener la autorización necesaria para la orientación y el programa a que se sugerará la investigación.

### ETAPA II ANALIZAR EL TEMA

- Objeto de la investigación y su operación.
- Determinar los factores pertinentes al tema y a su operación.
- Averiguar las funciones de cada factor.
- Determinar la información mínima necesaria.
- Recopilar la información.
- Verificarla.
- Asegurarse de que esté completa.

ETAPA III            EXAMINAR CADA FACTOR EN ESTA FORMA:

- ¿ Hasta que grado concuerda la operación de los factores con las funciones asignadas a éstos ?
- ¿ Qué tendencia se registra en el campo de cada factor ?
- ¿ Qué evolución ocurre en los campos relacionados ?
- ¿ Cuáles elementos del factor ejercen una influencia limitadora ?
- ¿ Cuáles elementos del factor están estimulando la operación ?
- ¿ Qué objetivos debieran lograrse en el campo de cada factor ?
- ¿ De qué medios se dispone para alcanzar estos objetivos ?

ETAPA IV            COMBINAR LOS HALLAZGOS PARA DIAGNOSTICAR SOBRE EL TOTAL DE LAS OPERACIONES.

- ¿Cuál parece ser la capacidad óptima de acuerdo con los objetivos de la operación ?
- ¿Cuál es la ejecución total real ?
- ¿ Cuáles son los factores limitadores ?
- ¿ Qué factores deben estudiarse con mayor detalle ?
- ¿ Qué objetivos pueden alcanzarse con el empleo de los medios - disponibles ?
- ¿ Examinar el total de los hallazgos encontrados en cooperación - con otros especialistas ?

ETAPA V            PRESENTAR EL DIAGNOSTICO

Preparar documentos para su discusión; diagramas, etc. para su presentación.

Señalar claramente que hallazgos y diagnósticos están sujetos al juicio de las personas responsables de la ejecución de las operaciones que se investigan.

Exponer el desarrollo de los hallazgos.

Obtener el acuerdo de las diferentes opiniones sobre cada uno de los pasos antes de avanzar al siguiente.

Estimular las decisiones.

No perder de vista el hecho de que la decisión es prerrogativa de las personas responsables de la ejecución o dirección.

La comparación entre lo ocurrido antes y después, o bien entre el resultado real del desempeño de la función y una norma expresada en los mínimos términos y en idénticas unidades, permite una medición impersonal y precisa que puede usarse como base para informes o afecciones.

Para aspectos individuales de factores o elementos, se puede emplear un método de estimación como el que se muestra en el modelo siguiente.

#### MODELO PARA TABULAR Y COMBINAR EVALUACIONES

Nivel de ramo	Factor: medios de producción				
Elementos	Clasificación tentativa de los factores	%	%	b x c 100	Areas de escasa acción
		Contribución del factor al total	Efectividad		
	a	b	c	d	
Política de inversión y reemplazo.	4	10	50	5	x
Servicios externos y medios.	2	25	90	22.5	
Servicios internos.	3	15	80	12	
Inversión para las operaciones.	1	50	60	30	xx
		100		69.5	

## PROCEDIMIENTO DE TASACION.

1. Clasifique en la columna (a) los elementos ( o componentes ) por orden de importancia.
2. Tase considerando la columna (a) - en la columna (b) la contribución del elemento o componente al total ( en % ).
3. Tase en la columna (c) la efectividad de la acción de los elementos o componentes ( en % ).
4. Combine en la columna (d) los resultados de (b) y (c).

Resulta valioso también, observar el desarrollo en el planteamiento de la auditoría comparando diversos ejercicios.

## MODELO PARA UNA REVISION DE LAS ETAPAS DEL DESARROLLO

Factores	Etapas en el desarrollo				
	1951	1952	1953	1954	1955
1. Medio ambiente	+	+	+	-	-
2. Política y dirección	+	0	0	-	-
3. Productos	0	+	+	+	0
4. Financiamiento	0	-	-	0	+
5. Medios de producción	-	0	0	+	+
6. Fuerza de trabajo	-	-	+	+	0
7. Suministros	-	+	0	0	-
8. Actividad productora	+	0	0	-	+
9. Mercadeo	+	+	0	-	-
10. Contabilidad y estadística	+	+	0	0	0

- Disminución de la ejecución.
- 0 Ejecución estática.
- + Aumento de la ejecución.

Para efectos del presente trabajo nos hemos abocado únicamente a nivel empresa en la que describiremos la función asignada para cada uno de los factores así como también hacemos mención de los elementos de cada factor y componentes de dichos elementos.

En el texto el Análisis Factorial Bibliografía de este método se expone una serie de cuestionarios y fórmulas que pueden ser aplicadas para la valoración de cada uno de los factores que intervienen en este análisis de productividad que son de gran ayuda y que hemos omitido para simplificación de este estudio.

#### MEDIO AMBIENTE

Función asignada: Mantener oportunamente informada a la empresa sobre los cambios que ocurren en las condiciones externas, para su debida orientación, e informar, a su vez al exterior acerca de sus actividades.

Elementos del factor y componentes de los elementos.

##### Físico Localización

- cercanía con respecto al mercado de proveedores y al de consumidores
- disponibilidad de la fuerza de trabajo y servicios de producción
- condiciones sanitarias y clima

##### Político Legal

- fomento o restricciones a las actividades industriales

##### Económico Mercados

- ubicación
- capacidad
- poder de compra

**Financiero**

- disponibilidad de crédito
- tasas de interés
- formas usuales de pago

**Fiscal**

- clase y tasas de imposición
- estímulos fiscales

**Actitudes hacia la industria por parte:**

- de las autoridades
- de la fuerza de trabajo
- de los proveedores
- de los consumidores
- de los competidores

**Social Habilidades**

- oficios tradicionales
- habilidades y conocimientos especiales
- servicio de adiestramiento

**Relaciones Humanas**

- organizaciones comerciales
- organizaciones de trabajadores
- organizaciones políticas
- organizaciones sociales

**CUMPLIMIENTO OPTIMO DE LA FUNCION.**

La empresa posee la información pertinente acerca del desarrollo y situación de las condiciones físicas, económicas, políticas y sociales que atañen a su operación, e informa al exterior, de modo conveniente, sobre sus propias actividades.

## ELEMENTOS DEL FACTOR Y COMPONENTES DE LOS ELEMENTOS

Política de la empresa

Campo de acción

- clases de actividad
- esfera de actividad

Razones

- tradición
- tecnología
- abastecimiento
- mercados
- conocimientos y habilidades
- conexiones financieras

Medios

- tipo de empresa
- clase de los fondos
- clase de las operaciones
- tipo de organización

Objetivos

- proporcionar servicios
- a los consumidores
- a la comunidad
- valorar recursos disponibles
- aumentar ingresos
- de los propietarios, accionistas, etc.

Organización para las operaciones

Equilibrio de funciones  
Armonía en la cooperación

Organización para la supervisión

Establecimiento de la supervisión  
Establecimiento de la comprobación de las labores ejecutadas

## CUMPLIMIENTO OPTIMO DE LA FUNCION

La administración. 1) Ha establecido una política equilibrada que involucra el campo de acción, su justificación los medios y los objetivos que persigue. 2) Ha instituido y opera una organización coordinada y eficiente y 3) Mantiene a esta última bajo una vigilancia conveniente.

## PRODUCTOS Y PROCESOS

Función asignada: Seleccionar para su producción los artículos que al mismo tiempo que presten servicios a los consumidores, rindan beneficio a la empresa, y asimismo los procesos adecuados de producción.

Elementos del factor y componentes de los elementos

### Productos

#### Política de producción

- definición

#### Clase de productos

- nombre o tipo, marcas de fábricas
- características
- diseños
- usos
- características y diseño de los empaques

#### Cantidad y costo

- número, peso o volumen de la producción
- valor anual de la producción a precios de costo
- costo unitario de producción

#### Precios

- precios de venta I. a B. fábrica
- a los mayoristas
- a los detallistas
- a los consumidores

<b>Procesos</b>	<b>Características de los procesos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tecnológicas</li> <li>- de ingeniería y organización</li> <li>- legales ( derechos y patentes )</li> </ul>
<b>Investigación</b>	<b>Grado de transformación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tipo de invest. empleada</li> <li>- para los productos principales</li> <li>- para los subproductos</li> <li>- para los procesos</li> <li>- para utilizar los desechos y evitar mermas</li> </ul>

#### Cumplimiento óptimo de la función

Mediante procesos ad hoc la empresa: 1) elabora productos que económicamente satisfacen las demandas de los consumidores, 2) emplea servicios de investigación tecnológica para mejorar sus productos y procesos.

#### FINANCIAMIENTO

Función asignada: Proveer los recursos monetarios para efectuar las inversiones necesarias, así como para desarrollar las operaciones propias de la empresa.

#### ELEMENTOS DEL FACTOR Y COMPONENTES DE LOS ELEMENTOS

<b>Política de financiamiento</b>	Definición
<b>Fuentes de financiamiento</b>	<b>Accionistas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- cantidad y valor nominal de las acciones o participaciones de capital (emitido, suscrito, en circulación).</li> </ul>

- características y privilegios de las acciones
- distribución de las acciones
- cotizaciones y tendencias de las obligaciones

#### Tenedores de obligaciones

- cantidad y valor nominal de las obligaciones
- características de las obligaciones
- distribución de las obligaciones
- cotización y tendencias de las obligaciones

#### Bancos

- créditos bancarios
- a largo plazo
- a corto plazo
- amplitud del crédito

#### Otros créditos

- créditos de los proveedores
- créditos de los clientes
- otros

#### Requisitos

##### Para inversiones permanentes

- valor de adquisición
- valor neto deducida la depreciación
- valor de reposición

##### Para operaciones de producción

- inventarios de
- materias primas y auxiliares
- productos en proceso
- fondos para sueldos y salarios
- fondos para otros gastos de producción

**Para operaciones de venta**

- inventarios de productos terminados
- créditos a los clientes
- fondos para mercadeo, operaciones de venta y distribución
- otros

**Plazos y costo de los fondos****Acciones y partes de capital**

- política de emisión
- dividendos pagados

**Créditos a largo plazo**

- clase de garantía
- tasa de interés
- condiciones de pago
- otras características

**Créditos a corto plazo**

- clase de garantía
- tasa de interés
- condiciones de pago
- otras características

**Cumplimiento óptimo de la función**

La empresa, mediante una política consciente con respecto a sus necesidades monetarias y a las fuentes financieras accesibles, 1) está adecuadamente provista de recursos monetarios en condiciones y a costos óptimos y 2) hace una prudente utilización de los mismos en sus actividades.

## MEDIOS DE PRODUCCION

Función asignada: Dotar a la empresa de terrenos, edificios, maquinaria y equipo que le permitan efectuar eficientemente sus operaciones.

### ELEMENTOS DEL FACTOR Y COMPONENTES DE LOS ELEMENTOS

Política de inversión y de reposición	Definición
Servicios externos	Medios de transporte Medios de comunicación Energía Agua Servicios de la comunidad
Servicios internos	Clase de <ul style="list-style-type: none"> <li>- medios de transporte</li> <li>- medios de comunicación</li> <li>- energía</li> <li>- abastecimiento de agua</li> <li>- otros servicios internos</li> </ul>
Inversión para las operaciones	Terreno <ul style="list-style-type: none"> <li>- superficie total</li> <li>- superficie cubierta por construcciones, caminos y sitios para producción y almacenamiento</li> <li>- características físicas</li> <li>- valor actual</li> </ul>

**Construcciones**

- descripción de las construcciones
- número de pisos, superficie cubierta, superficie de trabajo, antigüedad y valor actual de las
- construcciones para la producción
- construcciones para el almacenamiento
- construcciones para auxiliares
- construcciones para usos administrativos

**Maquinaria y equipo de producción**

- máquinas y equipo
- disposición
- clase y número
- antigüedad y valor
- mantenimiento
- capacidad real de producción
- entorpecimientos

**Instalaciones**

- clase
- antigüedad y valor

**Herramientas y equipo auxiliar**

- inventario
- antigüedad y valor
- mantenimiento

**Equipo de transporte**

- clase y número
- antigüedad y valor
- mantenimiento

**Otras inversiones**

- clase y valor

Cumplimiento óptimo de la función.

Con una política cuidadosa de inversiones y de reposición que toma en cuenta los servicios externos disponibles, la empresa está dotada de los servicios internos necesarios, terrenos, edificios, maquinaria y otros bienes de producción en cantidad suficiente y calidad adecuada para una elaboración eficiente de sus productos.

#### FUERZA DE TRABAJO

Función asignada: Seleccionar, adiestrar y organizar un personal idóneo tratando de alcanzar la óptima productividad en sus labores.

#### ELEMENTOS DEL FACTOR Y COMPONENTES DE LOS ELEMENTOS

Política de empleo del personal	Definición
Organización	<p data-bbox="470 884 840 914">Aspectos del empleo de personal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="470 922 828 952">- sistema de reclutamiento</li> <li data-bbox="470 960 873 990">- horas de trabajo a la semana</li> <li data-bbox="470 997 817 1028">- sistemas de promociones</li> <li data-bbox="470 1035 817 1065">- asistencia y ausentismo</li> <li data-bbox="470 1073 862 1103">- rotación de la mano de obra</li> <li data-bbox="470 1111 907 1141">- procedimientos sobre vacaciones y días de asueto</li> </ul> <p data-bbox="470 1179 772 1209">Adiestramiento industrial</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="470 1217 817 1247">- clase de adiestramiento</li> <li data-bbox="470 1254 963 1285">- organización para el adiestramiento</li> <li data-bbox="470 1292 761 1323">- puestos adiestrados</li> <li data-bbox="470 1330 940 1360">- número de trabajadores adiestrados</li> <li data-bbox="470 1368 918 1398">- estímulos para el adiestramiento</li> </ul>

**Seguridad Industrial**

- organización para la seguridad
- frecuencia de los accidentes

**Servicios al personal**

- médicos y sanitarios
- alimentos
- provisiones domésticas
- habitación
- sociales
- bibliotecas
- clubes
- otros

**Personal ocupado y salarios  
que percibe**

**Personal directivo, profesional, técnico  
y similares**

**Personal administrativo y similar**

**Personal de ventas y distribución**

**Especialistas, contra maestres y similares**

**Trabajadores calificados**

**Trabajadores no calificados**

**Otros**

**Mano de obra directa**

**Mano de obra indirecta**

**Sistema de salarios**

**Estímulos y pagos extraordinarios**

**Horas-hombre por año**

**Importe anual de las nóminas**

**Otros costos de trabajo y prestaciones  
sociales**

- legales
- contractuales
- voluntarias

Relaciones industriales

Entre la dirección y los trabajadores  
Entre los diferentes grados profesionales  
Relaciones sindicales

Cumplimiento óptimo de la función

Teniendo una política consciente en sus relaciones con el personal, la empresa ha organizado y mantiene en operación y dentro de una estructura equilibrada, una fuerza de trabajo adecuada para la óptima utilización de los bienes - de producción, satisfaciéndose así los objetivos de la empresa en un ambiente de mútua cooperación.

#### SUMINISTROS

Función asignada: Suministrar a la empresa una corriente continua de materiales y servicios de calidad y precios convenientes.

#### ELEMENTOS DEL FACTOR Y COMPONENTES DE LOS ELEMENTOS

Políticas de compras

Definición

Clase, volumen y origen

Clase

- especificaciones

Cantidad

- por año, en términos físicos

Costo CIF en la fábrica

- unitario de los principales artículos

Costo total de los abastecimientos

- anual por artículos

**Procedencia**

- nacional
- productor
- mayorista
- detallista
- importación
- directa
- indirecta

**Métodos de compra y existencias****Vigilancia de los materiales**

- organización para la vigilancia
- aspecto cuantitativo
- aspecto cualitativo

**Almacenamiento**

- organización
- volumen de
- pérdidas
- deterioros
- manejo de materiales de empaque

**Investigación acerca de los abastecimientos**

Con respecto a las fuentes

Con respecto a los substitutos

**Cumplimiento óptimo de la función**

Con una política de compras consciente y con el empleo de métodos apropiados, 1) la empresa provee a sus departamentos de producción de materiales y otros abastecimientos adecuados en cantidad, calidad, costo y tiempo, con servando inventarios a un nivel económico y 2) utiliza la investigación pa ra mejorar las condiciones de los abastecimientos.

**ACTIVIDAD PRODUCTIVA**

**Función asignada:** Organizar y efectuar las operaciones de producción en una forma eficiente y económica.

**ELEMENTOS DEL FACTOR Y COMPONENTES DE LOS  
ELEMENTOS \***

**Método de fabricación**

**Fabricación intermitentes o por lotes**  
 - de acuerdo con pedidos de clientes  
 - de acuerdo con existencias

**Fabricación continua**  
 - de acuerdo con pedidos de clientes  
 - de acuerdo con existencias

**Organización para la producción**

**Organización física**  
 - disposición del proceso  
 - grado de mecanización

**Planeación de la cantidad**  
**Supervisión de la calidad**  
**Supervisión de la cantidad**  
 - organización  
 - sistema

**Manejo de los materiales**  
**Mantenimiento y conservación**  
**Aplicación de normas**  
**Aspectos temporales**  
 - número de horas de operación  
 - turnos  
 - cambios estacionales

- tiempo proyectado
- supervisión del tiempo

#### Aspectos humanos

- por líneas de jerarquía y dependencias
- por departamentos
- por actividades

#### Productividad

#### Capacidad de producción

- potencial
- utilizada

#### Producto en términos monetarios

- Costo del producto

#### Producto en términos físicos

#### Salarios

#### Horas-hombre trabajadas

#### Salario promedio por hora

#### Servicio de investigación

#### Servicio empleado

- interno
- externo

#### Cumplimiento óptimo de la función

Usando los métodos de transformación apropiados, la empresa ha organizado y mantiene en operación sus departamentos de producción en condiciones de óptima eficiencia, aprovechando ventajosamente los servicios de la investigación tecnológica.

#### MERCADEO

Función asignada: Adoptar las medidas que garanticen el flujo continuo de los productos al mercado y que proporcionen el óptimo beneficio tanto a la empresa como a los consumidores.

## ELEMENTOS DEL FACTOR Y COMPONENTES DE LOS ELEMENTOS

Política del mercado

Definición

Mercados

Localización y potencialidad

- Local
- nacional
- exterior

Clase y potencialidad de los mercados nacionales

- industriales
- agrícolas y similares
- de servicios
- para unidades familiares

Situación de la competencia

- principales competidores

Ventas y distribución

Organización para la venta

- estructuración del cuerpo de vendedores
- propaganda y promoción de ventas

Volumen de las ventas

- desglose por clase de productos
- desglose por clientes
- industriales
- agrícolas
- gubernamentales
- exportadores y exportaciones directas
- mayoristas

- detallistas
- unidades familiares

#### Precios, plazos y condiciones

- por productos
- por tipo de clientes
- desglose del volumen de ventas por
- condiciones de pago

#### Supervisión de las ventas

- clase empleada

#### Pedidos por satisfacer

- número de clientes
- volumen en términos monetarios
- promedio de volumen de ventas por medio

#### Distribución

- empaque
- medios de distribución
- medios de transporte

#### Investigación del mercadeo

#### Utilización

Cumplimiento óptimo de la función.

Con una política conciente de promoción de ventas y aprovechando las oportunidades y condiciones que presenta el mercado, la empresa realiza operaciones de venta en cantidades, precios, plazos y condiciones adecuadas a las necesidades de la negociación y, hace uso de la investigación de mercados con objeto de mejorar sus actividades de promoción.

## CONTABILIDAD Y ESTADISTICA

Función asignada: Establecer y tener en funcionamiento una organización para la recopilación de datos, particularmente financieros y de costos, con el fin de mantener informada a la empresa de los aspectos económicos de sus operaciones.

## ELEMENTOS DEL FACTOR Y COMPONENTES DE LOS ELEMENTOS

## Organización contable

## Estructura

- secciones contables

## Presupuestación

- clase de presupuestos

## Supervisión de los presupuestos

## Contabilidad financiera

- sistema de contabilidad
- métodos de información

## Otros registros estadísticos

## Contabilidad de costos

- sistemas de contabilidad
- métodos de información

## Informes

## Clase de estudios contables

- balance
- estado de pérdidas y ganancias
- informe de producción
- informe de ventas
- otros

**Periodicidad**

- mensual
- trimestral
- anual
- otra

**Métodos**

- continuos
- intermitentes

**Cumplimiento óptimo de la función**

La empresa: 1) tiene una organización eficiente para la elaboración de presupuestos, el registro de las operaciones financieras y la contabilidad de costos, produciendo informes contables y estadísticos en lapsos y forma convenientes y, 2) asimismo proporciona los medios y facilidades para la auditoría de sus operaciones.

Estos factores al igual que sus elementos y componentes no siempre serán considerados para este análisis, ya que variarán dependiendo del tipo de empresa que se trate, por lo que los autores nos presentan estos factores únicamente como una guía.

Este método al igual que otros tiene sus limitantes las cuales son:

1. Aunque ha sido concebido como un método de diagnóstico general, no revela necesariamente todas las fuerzas que afectan a las actividades; tal información provendrá generalmente de un análisis detallado en cada caso, una vez que hayan sido determinados los factores principales y sus relaciones con la operación general.
2. No es un procedimiento infalible que lleve automáticamente a resultados satisfactorios; es solamente un método nacional que puede ayudar para la investigación y para la formulación de juicios.

3. Como algunos aspectos de las operaciones industriales no pueden medirse ni compararse cuantitativamente, este método no pretende ser rigurosamente científico; simplemente sigue, la metodología de la investigación de las operaciones y, es un procedimiento similar a ésta.
4. En su forma presente la Auditoría de la Productividad posee algunos de los rasgos de un trabajo de exploración; expertos científicos, profesionales y prácticos en todas las ramas industriales, efectuarán indudablemente mejoras y ampliaciones; en este sentido, el manual y el método de la Auditoría de la Productividad deben considerarse como preliminares.

### 3.4 METODO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA SEGUN EL ANCLA

La Asociación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración ( ANCLA ), presentó dos métodos de auditoría administrativa dentro de los trabajos realizados para el 7° Consejo Nacional de la Administración; uno para el sector privado ( empresas principalmente con objetivo económico y el otro para el sector público ( Secretarías de estado y Departamentos Administrativos ).

#### SECTOR PUBLICO

La ANCLA consideró como sector público para efectos de estudio a las Secretarías y Departamentos Administrativos del Gobierno Federal.

La enorme cantidad de recursos que maneja el sector público no son lo suficientemente elevados para lograr satisfacer las necesidades del país, por ello todo funcionario público que administra dichos recursos tiene la responsabilidad de optimizar su utilización.

Es aquí donde surge la auditoría administrativa como una técnica importante para validar, rectificar o renovar las estructuras y programas administrativos que el sector público utiliza en la consecución de sus objetivos.

Para llevar a cabo la auditoría administrativa dentro del sector público deberán diseñarse técnicas especialmente para ello entre los instrumentos que deberán diseñarse se encuentran:

- Guías de Auditoría Administrativa para Secretarías y Departamentos de estado.
- Guías de Auditoría Administrativa para dependencias de gobiernos estatales y municipales.
- Guías de auditoría para programas típicos del sector público.
- Normas para la evaluación de programas.

Definición de indicadores de eficiencia.

Las principales decisiones que deberán tomarse son las siguientes:

- Revisión del presupuesto de las diversas dependencias preparados con base cero.
- Creación de unidades de evaluación de programas, control de gestión y auditoría administrativa en las diversas dependencias.
- Realización de auditorías y diagnósticos administrativos de los organismos y empresas de participación estatal integrantes de cada sector.

Existen algunos aspectos del sector público que el auditor administrativo debe conocer para llevar a cabo su trabajo de entre las cuales destacan:

#### Auditoría del Cumplimiento de Disposición Legales y Administrativas.

El funcionamiento de las dependencias del sector público está regido por disposiciones legales, acuerdos presidenciales, reglamentos internos y otros, - que deben ser observados bajo riesgo de incurrir en diversas sanciones.

La auditoría administrativa en el sector público debe incluir una revisión integral del cumplimiento de todas las disposiciones legales y administrativas que rijan el funcionamiento de una dependencia, por ello el auditor administrativo dentro del sector público deberá conocer:

- La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal
- La Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público
- La Ley de Inspección de Adquisiciones
- La Ley de Inspección de Contratos y Obras Públicas
- La Ley de Responsabilidades
- La Ley de Vigilancia de Fondos y Valores
- La Ley de Ingresos
- La Ley Orgánica de la Tesorería de la Federación

El cumplimiento de las disposiciones generadas con la Reforma Administrativa, deben de ser vigiladas por el auditor administrativo.

#### Auditorías de Sistemas de Información.

Otro de los aspectos que tendrá que ser evaluados por el auditor administrativo es el referente a los sistemas de información de entidades coordinadas:

- las cabezas de sector
- la Secretaría de Programación y Presupuesto
- la Secretaría de Hacienda y Crédito Público
- La Coordinación de Estudios Administrativos, etc.

Además deberá existir una revisión de las características y eficiencia de los sistemas de información proporcionada a usuarios internos dentro de cada dependencia y al público en general.

#### Auditoría Programática.

El auditor administrativo en el sector público debe conocer los principios y aplicación de la Técnica de Presupuestos por Programa para validar:

- la adecuación de la estructura programática de la dependencia a los grandes objetivos nacionales, sectoriales y propios de la dependencia
- la asignación de prioridad a los programas de acuerdo con las causas que les dieron origen y los objetivos que pretenden alcanzar
- la integración de los Programas:
  - . Exposición de motivos
  - . Definición de objetivos
  - . Definición de metas: globales y por actividad
  - . Desglose de actividades
  - . Definición de fechas de realización
  - . Definición de responsables
  - . Recursos necesarios
    - Humanos
    - Materiales, financieros
- Coordinación con otras dependencias
- La adecuación de la estructura orgánica de la dependencia para llevar a cabo sus programas.

El auditor administrativo debe conocer los fundamentos del concepto costo/beneficio para poder opinar sobre las estimaciones involucradas en los programas.

### Auditoría de Programas Típicos del Sector Público.

Dentro del Sector Público existen funciones específicas las cuales no son desempeñadas dentro del sector privado o son vistas con enfoques diferentes. El auditor administrativo dentro del sector público debe desarrollar guías y programas de auditoría específicas para estas funciones entre las cuales destacan:

- **Prestación de servicios públicos y programas sociales:**

Educación

Salud

Seguridad Social

Servicios Urbanos:

agua

drenaje

limpia

alumbrado, transporte colectivo, policía y tránsito

Comunicaciones

Transporte

Defensa Nacional, etc.

- **Campañas de concientización cívica**

Planeación familiar

Empadronamiento y voto

- **Relaciones Públicas**

Sistemas de información al público

Sistemas de atención a: usuarios

causantes

público en general

Evaluación de imagen de dependencias o servicios públicos.

- Desconcentración Administrativa
- Descentralización Administrativa

#### El Factor Político.

El auditor administrativo dentro del sector público deberá de tomar en cuenta para hacer sus evaluaciones la influencia del factor político. En la toma de decisiones en la administración pública este factor deberá ser necesariamente equilibrado pues el no hacerlo convertiría al auditor administrativo en un tecnócrata insensible a la realidad integral de los problemas.

La utilización de las técnicas de auditoría administrativa dentro del sector público, se llevan a cabo debido a la imperiosa necesidad del país por contar con una administración pública eficiente.

Las características y peculiaridades de la administración del sector público en nuestro país hacen de la aplicación de auditorías administrativas en este sector una verdadera especialización.

### AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA

La ANCLA consideró como empresa a las entidades cuyos objetivos fuesen principalmente económicos, tanto las del sector privado como dentro del sector público ( el llamado sector paraestatal ).

### Entrevista Previa.

El primer paso de la auditoría administrativa lo constituye la entrevista que se realiza con el funcionario de mayor jerarquía en la empresa, división, área o sección que se va a auditar, de cuyo resultado el auditor obtendrá un panorama general de la entidad, y los primeros indicios del problema según lo perciba la persona entrevistada.

### Recolección de datos.

En los términos del programa de trabajo, el auditor debe obtener tanta información escrita como necesite y esté disponible en la empresa, algunos ejemplos de dicha información serían:

el acta constitutiva de la empresa, su organigrama o gráfica de organización; las descripciones de funciones; las valuaciones de puestos, los manuales de sistemas y procedimientos; los estados financieros al cierre del último ejercicio y los correspondientes al último mes del ejercicio en curso, los presupuestos en vigor, el catálogo de formas e informes, la colección de circulares internas y boletines de información, etc.

### Obtención de información.

Además de la información escrita, la auditoría administrativa se apoya en forma importante en la obtención de información verbal y en la observación por parte del auditor administrativo.

### Evaluación.

Una vez que se ha recabado la información necesaria, el auditor administrativo, lleva a cabo su evaluación.

Existen diversos métodos de valuación que comprenden desde un sistema de calificaciones por puntos hasta índices matemáticos sofisticados, pero en cualquier caso, la auditoría administrativa no puede prescindir de uno de los elementos más valiosos el cual es el juicio personal del auditor, aplicado a las circunstancias particulares de la entidad auditada.

La evaluación puede enfocarse a los elementos integrantes del proceso administrativo ( juzgando la efectividad de su planeación, organización, integración, dirección y control ).

También puede enfocarse la valuación a las funciones en la entidad auditada: la efectividad y la eficiencia de sus funciones de producción y comercialización, finanzas, recursos humanos y otras funciones específicas en la empresa.

Otro enfoque de evaluación se realiza considerando algunos puntos claves del éxito: por ejemplo, los que considera el Instituto Americano de Administración como aspectos importantes indicativos de éxito o fracaso.

- a) La función económica de la empresa auditada a nivel nacional y a nivel local, así como dentro de su giro de actividad.
- b) La eficacia con que funciona la estructura organizacional de la empresa auditada, tanto verticalmente entre los niveles jerárquicos, como horizontalmente entre ellos y entre las actividades operativas y de apoyo ( Staff ).
- c) La rentabilidad financiera de la empresa.
- d) La respuesta de la empresa a las expectativas de sus accionistas respecto a dividendos y crecimiento de su inversión.
- e) La dedicación de la empresa a la investigación y desarrollo y los adelantos que haya logrado.

- f) La composición del Consejo de Administración: las características de sus miembros y la efectividad de sus decisiones.
- g) La solidez de las políticas financieras adoptadas.
- h) La eficiencia de sus sistemas de producción.
- i) La efectividad de la función comercializadora.
- j) La valía de sus elementos humanos.

Gracias a la evaluación el auditor administrativo logra detectar los problemas existentes, es conveniente que las recomendaciones que tenga que hacer - las de en forma verbal antes de dar su informe escrito, ya que el diálogo -- permite descartar aquellas recomendaciones que se consideraban útiles, pero que no se consideró tuviesen alguna repercusión.

El proceso de auditoría administrativa está formado por las etapas de obtención de información, y evaluación de la misma para detectar oportunidades de mejoría y propuestas de recomendaciones.

**CAPITULO IV**  
**LA REFORMA ADMINISTRATIVA**

En algunos países de la América Latina, en los últimos años se han realizado estudios enfocados a lograr un desarrollo integral más acelerado, autosostenido y continuo, a través de los planes, programas y proyectos que se elaboran con tal fin. Cuando se evalúan cuantas de las metas establecidas a través de ellos se cumplieron y cuáles han sido las causas de no lograrlo, se puede concluir que la razón fundamental ha sido la incapacidad del Estado para ajustar sus miras y acciones a los nuevos objetivos y retos de aquél desarrollo integral.

Se precisó por ello que durante la década de 1970 se tomaran en cuenta las experiencias negativas de las décadas anteriores y que los latinoamericanos reconocieran en forma operativa la necesidad que tenían de emprender una efectiva reforma administrativa que les permitiera un adecuado macrodesarrollo administrativo, con base a la capacidad de su personal, a la creación de un comportamiento acorde con los nuevos objetivos de la transformación y del mejoramiento administrativo público, a la modernización de sus procesos y procedimientos administrativos, al trabajo integrado en sistemas sustantivos y de apoyo a nuevas estructuras administrativas.

En México a través de nuestra historia política, vemos que las reformas a la administración pública se ha venido dando durante nuestros 161 años de vida independiente. El señalamiento de los intentos deliberados por establecer mecanismos para aumentar la eficiencia del aparato gubernamental, servirán para ilustrar los obstáculos con los que se ha encontrado esta tarea y los problemas que es preciso resolver para llevarla a cabo con posibilidades de éxito.

E V O L U C I O N D E L A R E F O R M A A D M I N I S T R A T I V A				
FECHA	ORDENAMIENTO LEGAL	ADSCRIPCION	ORGANISMO	O B J E T I V O
1921	PRIMER REGLAMENTO DE GOBIERNO	MINISTERIO DE ESTADO		CADA MINISTRO ESTABA OBLIGADO A PROMOVER REFORMAS A SU MINISTERIO.
1917	LEY DE SECRETARIAS DE ESTADO	PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA	DEPARTAMENTOS DE APROVISIONAMIENTOS GENERALES Y CONTRALORIA.	REALIZAR ESTUDIOS TENDIENTES A MEJORAR LA ADMINISTRACION PUBLICA, PROPONIENDO RECOMENDACIONES AL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA.
1928	LEY DE SECRETARIAS DE ESTADO	PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA	DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO DE LA FEDERACION.	ESTUDIAR LA ORGANIZACION ADMINISTRATIVA, COORDINAR ACTIVIDADES DE TRABAJO Y SISTEMAS PARA LOGRAR LA EFICIENCIA EN LOS SERVICIOS PUBLICOS.
1943	LEY DE SECRETARIAS Y DEPARTAMENTOS	PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA	COMISION INTER-SECRETARIAL	SUPRIMIR SERVICIOS NO INDISPENSABLES, MEJORAR EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL, HACER RAPIDO LOS TRAMITES CON EL MEJOR COSTO Y LOGRAR UN MEJOR APROVECHAMIENTO DE LOS FONDOS PUBLICOS.
1946	LEY DE SECRETARIAS Y DEPARTAMENTOS DE ESTADO	SECRETARIA DE BIENES NACIONALES DE INSPECCION ADMINISTRATIVA	DIRECCION DE ORGANIZACION ADMINISTRATIVA	SUGERIR AL JEFE DEL EJECUTIVO MEDIDAS TENDIENTES AL MEJORAMIENTO DE LA ADMINISTRACION PUBLICA.
1958	LEY DE SECRETARIAS Y DEPARTAMENTOS DE ESTADO	PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA	SECRETARIA DE LA PRESIDENCIA	ESTUDIAR LAS MODIFICACIONES NECESARIAS A LA ADMINISTRACION PUBLICA.
1965	LEY DE SECRETARIAS Y DEPARTAMENTOS DE ESTADO	SECRETARIA DE LA PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA	COMISION DE ADMINISTRACION PUBLICA	ESTUDIAR MEJORAS ADMINISTRATIVAS Y ASESORAR A FUNCIONARIOS.
1971	LEY DE SECRETARIAS Y DEPARTAMENTOS DE ESTADO	SECRETARIA DE LA REPUBLICA	DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS	PROMOVER Y COORDINAR LA REFORMA DE 2 O MAS ENTIDADES PUBLICAS.
1976	LEY ORGANICA DE LA ADMON. PUBLICA FEDERAL	SECRETARIA DE LA PRESIDENCIA	COORDINACION GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS.	ESTUDIAR Y PROMOVER LAS MODIFICACIONES QUE DEBIERAN HACERSE A LA ADMINISTRACION PUBLICA, COORDINANDO Y EVALUANDO SU EJECUCION.

#### 4.1 ANTECEDENTES DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA.

La administración pública en México, desde sus inicios ha -  
llevado a cabo diversos intentos por crear mecanismos para el estudio y me-  
joramiento de la actividad administrativa para introducir modificaciones,  
tanto en el ámbito de responsabilidades de cada dependencia, como en el sec-  
tor público en su conjunto.

Las reorganizaciones administrativas realizadas e intentadas de 1821 a 1976  
revelan que casi siempre resultaron aisladas. El principal problema que -  
afrontaron fue la falta de apoyo o carencia de órganos o mecanismos técni-  
cos encargados de estudiar e implantar las medidas propuestas, así como de  
propiciar una eficaz participación de todos los niveles de la administración  
en el proceso de la formulación y realización de la misma.

Las reformas a la administración pública, se iniciaron con el Primer Regla-  
mento de Gobierno ( 1821 ) que establecía que cada uno de los cuatro minis-  
tros ( del Despacho de Guerra y Marina, del Despacho de Relaciones Exterio-  
res e Interiores, del Despacho de Justicia y Negocios Eclesiásticos y del  
Despacho de Hacienda ) estaba obligado a proponer reformas y mejoras en su  
ministerio, además de coordinarse con los demás ministros para proponer re-  
formas generales.

Posteriormente en 1917, se elabora una constitución la cual imponía al esta-  
do nuevos objetivos de carácter económico y social, y sentaba las bases para  
convertir al ejecutivo en un instrumento encargado del mejoramiento de las -  
condiciones de vida de la población no sólo en el aspecto económico, sino en  
el político, social y cultural.

Es de esa manera que se lleva a cabo la primera transformación técnica que  
resulta incremental y no programática del ejecutivo federal, al crearse 2 -

nuevos órganos dependientes del presidente que fueron: Los Departamentos de Aprovechamiento Generales y Contraloría.

El primero fue el encargado de centralizar una parte de las compras del estado y el segundo tuvo a su cargo la compatibilización de los ingresos y egresos de la administración pública el cual funcionó de 1917 a 1934.

Durante el período de 1928 a 1932 funcionó el Departamento del Presupuesto de la Federación que dependió directamente del Presidente, estuvo encargado de estudiar la organización administrativa y coordinar actividades y sistemas de trabajo, para lograr la eficiencia en los servicios públicos. Estas funciones fueron absorbidas en 1932 por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

En 1943, se crea una comisión intersecretarial, integrada por los secretarios y subsecretarios de todas las dependencias del sector central y un representante de la Procuraduría General de la República.

A esta comisión se le encargó, entre otras funciones formular y llevar a cabo un plan coordinado de mejoramiento de la organización de la administración pública para suprimir servicios no indispensables, mejorar el rendimiento del personal, hacer más rápidos los trámites al menor costo para el erario y el mejor aprovechamiento de los fondos públicos.

Para 1946, la Ley de Secretarías establece la Secretaría de Bienes Nacionales e Inspección Administrativa, la cual tuvo la función de Órgano Central de Organización y Métodos para coordinar el mejoramiento administrativo de las dependencias, hacer estudios de macroorganización, sugerir al Jefe del Ejecutivo medidas tendientes al mejoramiento de la Administración Pública y asesorar en la materia a las entidades gubernamentales que lo solicitan.

Más tarde en diciembre de 1958, se produjo una reforma importante. Se estableció una dependencia encargada de auxiliar al ejecutivo en la planeación, coordinación y evaluación del desarrollo económico y social así como la programación del gasto público: la Secretaría de la Presidencia, a ésta se le facultó asimismo para coordinar los programas de inversión de los diversos órganos de la Administración Pública y para estudiar las modificaciones que a ésta debían hacerse. Esta Secretaría absorbió así las funciones de la antigua Comisión Nacional de Inversiones, encomendando desde entonces su desempeño a una Dirección General. También le fueron asignadas las funciones que desempeñaban la Secretaría Particular del Presidente y la Secretaría de Bienes Nacionales e Inspección Administrativa.

Posteriormente en abril de 1965, se crea dentro de la Secretaría de la Presidencia la Comisión de Administración Pública señalándosele como objetivos los siguientes:

1. Dictaminar la más adecuada estructura de la administración pública y las modificaciones que deberían hacerse en su organización para:
  - a) Coordinar la acción y el proceso de desarrollo económico y social del país.
  - b) Introducir técnicas de organización administrativa al aparato gubernamental que contribuyeran a alcanzar el objetivo anterior.
  - c) Lograr mejor preparación del personal gubernamental.
2. Proponer reformas a la legislación y las medidas administrativas que procedan.

Considerando los problemas que implicaba una reforma administrativa a fondo partiéndose de una unidad central, la Comisión de Administración Pública (CAP) recomendó que cada dependencia contara con una Unidad de Organización y Métodos (UOM) las que deberían encargarse de analizar y proponer medidas de -

Racionalización administrativa, así como de asesorar a los funcionarios responsables de las mejoras internas de cada dependencia; su creación como unidades de análisis administrativo interno fue impulsado de 1965 a 1970.

En enero de 1971 se promulgó un decreto en el cual se fijaron las bases de la Reforma Administrativa del Ejecutivo Federal mediante esta disposición se encomendó a los titulares de cada dependencia la creación de Comisiones Internas de Administración ( CIDAS ), auxiliadas por unidades de organización y métodos y con la asesoría de las Unidades de Programación.

Las CIDAS serían las encargadas de plantear, formular y ejecutar las reformas relativas a las esferas de acción de cada dependencia. Asimismo, se delegó a la Secretaría de la Presidencia la compatibilización, promoción, coordinación e implantación de las reformas comunes a dos o más dependencias públicas.

Para contar con un órgano más indicado que fuera encargado de coordinar las funciones de reforma la Secretaría de la Presidencia crea la Dirección General de Estudios Administrativos la cual vino a sustituir a la CAP. Esta Dirección tuvo a su cargo la elaboración de un marco global de referencia y de un programa operativo de reforma administrativa del Poder Ejecutivo Federal, para el período de 1971 a 1976.

El proyecto " Bases para el Programa de Reforma Administrativa del Gobierno Federal 1971-1976 ", planteó la posibilidad de llevar a cabo once programas. El primero de ellos se refería a la instrumentación de la infraestructura - del sistema mismo de reforma administrativa, los siguientes nueve programas fueron enunciados siguiendo la secuencia de los procesos de ciclo administrativo ( planeación, organización, integración de recursos, dirección y control ) y se relacionan con la racionalización de los sistemas de apoyo ( auxiliares y asesores ) prioritarios para la administración. El programa once estuvo enfocado a buscar la sistematización de las acciones sectoriales y regionales del sector público.

Los once programas de los cuales se hizo mención en el párrafo anterior - son los siguientes:

1. Instrumentación de los Mecanismos de Reforma Administrativa.
2. Reorganización y Adecuación Administrativa del Sistema de Programación.
3. Racionalización del Gasto Público.
4. Estructuración de Información y Estadística.
5. Desarrollo del Sistema de Organización y Métodos.
6. Revisión de las Bases Legales de la Actividad Pública Federal.
7. Reestructuración del Sistema de Administración de Recursos Humanos del Sector Público.
8. Revisión de la Administración de Recursos Materiales.
9. Racionalización del Sistema de Procedimientos de Datos.
10. Reorganización del Sistema de Contabilidad Gubernamental.
11. Macroreforma Sectorial y Regional.

El proceso de Reforma Administrativa para el período 1976-1982 fue el resultado de la ávida búsqueda que había existido por encontrar un modelo de desarrollo socioeconómico que le permitiera al país tener un crecimiento más acelerado.

En base a los programas realizados durante el período 1971-1976, las experiencias adquiridas durante este período y el programa del gobierno 1976-1982 se delineó el programa de Reforma Administrativa para el período 1976-1982.

En enero de 1977 se crea la Unidad de Coordinación General de Estudios Administrativos la cual estaría encargada de regular la Reforma Administrativa, sustituyendo a la Dirección General de Estudios Administrativos. Esta Coordinación pasa a formar parte de la Presidencia de la República para fortalecer y dar coherencia a las acciones de la Administración Pública en su conjunto. Los objetivos de la Coordinación fueron:

1. Estudiar y promover las modificaciones que deberfan hacerse a la administración pública, así como coordinar y evaluar su ejecución.
2. Las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal observar los lineamientos que determine el titular del Poder Ejecutivo Federal a través de la Coordinación General de Estudios Administrativos.

#### 4.2 DEFINICION .

Dentro de la administración pública ha existido la necesidad de hacer modificaciones, con el objeto de ir adecuando los organismos públicos a los cambios políticos, sociales y económicos.

El cambio administrativo ocurre por procesos propios y sin que genere mayores problemas.

Conforme las técnicas administrativas van avanzando, las funciones y los objetivos aumentan, el aparato administrativo crece y el personal administrativo y las instalaciones con que cuenta se desarrollan en forma paralela. El cambio administrativo se caracteriza porque produce generalmente un crecimiento por agregación, en donde se mezclan estructuras pasadas con otras más modernas y donde resultan grandes diferencias técnicas y de recursos entre las dependencias.

El cambio, no es siempre resultado de una previsión deliberada, en tanto que una reforma si requiere de una previsión razonada que de base a la decisión de la autoridad responsable.

El cambio administrativo, se produce sin grandes desacuerdos, se adapta a los intereses existentes y renuncia a hacer modificaciones que pudieran ser obstaculizadas. En cambio, la reforma se caracteriza por encontrar resistencias que hay que vencer.

" La Reforma Administrativa es parte de las transformaciones que promueve el titular del Poder Ejecutivo Federal para impulsar el desarrollo económico, social y político del país ".

Para iniciar el estudio de lo que pretende una Reforma Administrativa comenzaremos por definirla.

El diccionario de la Real Academia Española considera que el término - - " reformar " es lo que se propone, proyecta o ejecuta como innovación o mejora de una cosa; concepto que aplicado a la administración, hace que la reforma pueda concebirse como una creación, mejoramiento, perfeccionamiento o innovación, en respuesta al desarrollo económico y social del país.

La Secretaría de la Presidencia definió la reforma administrativa como:

" Un proceso permanente, que persigue incrementar la eficacia y la eficiencia del aparato administrativo gubernamental en la consecución de todos los objetivos del Estado ".

El Lic. José López Portillo definió la reforma administrativa como:

" La conducción conciente e intencional de la administración pública federal, para adecuar los instrumentos administrativos de que dispone el Estado al logro eficaz de la nueva estrategia del desarrollo económico y social del país ".

Para A. F. Leemans la reforma administrativa es " Un cambio dirigido a los aspectos básicos de un sistema administrativo ".

Nosotros concebimos a la reforma administrativa como:

" El cambio que se hace a la estructura y sistemas de la administración pública con la finalidad de adecuarla a los objetivos y/o necesidades del país ".

#### 4.3 E S T R A T E G I A .

Por estrategia se entiende el análisis de los objetivos a lograr considerando una situación total y las formas globales de alcanzarlos.

Es una variable fundamental del fenómeno del cambio. En cualquier campo - en que se la emplee, siempre implica un esquema por el que se reconocen y vinculan entre sí las diferentes opciones e instrumentos condicionantes de las opciones disponibles, para hacerlos funcionar en una dirección prefijada, con el propósito de pasar de una situación dada a otra definida como ideal.

Consiste en la captación, desarrollo y utilización de las manifestaciones políticas, económicas, sociales, psicológicas o institucionales del Sector Público y Privado del país como un todo. Procura proporcionar un creciente apoyo a la política nacional, con el propósito de aumentar las posibilidades de desarrollo social creciente, a la vez que reducir las posibilidades de un retroceso o estancamiento.

Se ha demostrado a través de la historia que las reformas administrativas planeadas sólo alcanzan resultados concretos, se asocian a reformas de tipo social, político, económico y cultural.

Esto convierte a la reforma administrativa en una modificación artificial que obedece a una acción deliberada por lo que requiere de una clara decisión de alto nivel y un consenso mayoritario de voluntades para su realización. Además, se requiere que los titulares de las dependencias se responsabilicen de las reformas que exigen los organismos, unidades, sectores o sistemas bajo su cargo.

Se requiere también, que los funcionarios y empleados públicos participen en el estudio y programación de las reformas propuestas.

La participación de quienes cuentan con autoridad, información y experiencias operativas aportarán opiniones y conocimientos que servirán para compartir la responsabilidad de ordenar y ejecutar las reformas.

La aportación de la experiencia práctica no es suficiente para garantizar el éxito de la reforma, por lo que se necesita también el apoyo de métodos científicos y técnicas especializadas.

Se necesita personal interdisciplinario, técnicamente capacitado, con una adecuada motivación y conocimiento de la realidad nacional para programar e implantar debidamente la reforma administrativa.

Esta reforma, una vez relacionada con los objetivos de gobierno, debe integrarse a un proceso sistemático y cuidadoso de programación e instrumentación, debe contar con metodologías apropiadas y técnicas actuales para no reincidir en errores del pasado, debe iniciar con la investigación y el análisis minucioso de la estructura y funcionamiento de la administración pública para saber como está constituido. Debe proceder a determinar su comportamiento, conocer sus estructuras, sus vínculos con el medio ambiente externo y las pautas de su desempeño, para jerarquizar sus necesidades y programar sus acciones.

Una vez jerarquizadas las necesidades y establecidas las prioridades, es indispensable contar con los instrumentos legales y administrativos que concedan establecer una infraestructura reformadora institucionalizada.

#### 4.3.1 PROPOSITOS Y ALCANCES.

Una reforma administrativa pretende definir con claridad los objetivos de las administraciones. Una vez hecha esta tarea, examinar con qué medios cuenta la organización actual para la realización de dichos fines.

La vinculación de la reforma administrativa con el proceso de desarrollo, exige su indispensable relación con las funciones de planificación teniendo como finalidad el mejoramiento del aparato gubernamental la reforma administrativa se debe relacionar con los procesos que tiendan al mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de la comunidad nacional.

La reforma administrativa busca que el estado sirva cada vez mejor a la ciudadanía, por lo que debe facilitar la prestación de los servicios públicos a la población en general.

Como propósito fundamental la reforma administrativa pretende elevar la capacidad operativa de la administración pública en el cumplimiento de los objetivos generales del estado y del gobierno que se identifica con el proceso de desarrollo económico y social.

La reforma administrativa de acuerdo a su propósito y alcance la podemos clasificar en:

De acuerdo a su propósito:

- a) Reformas Eficientistas. Son aquellas reformas que únicamente intentan el mejoramiento de la eficiencia ( relación costo, beneficio ), y la Economía del Gasto sin que la preocupación básica radique en el logro de los objetivos sustantivos o trascendentes encomendados al aparato administrativo. Su característica básica es que sus objetivos se traducen en la postulación de la reforma por la reforma, lo cual la convierte en un fin en sí misma y no como un instrumento para la consecución de objetivos posteriores.
- b) Reforma Eficacista. Son aquellas que se orientan al logro eficaz y no sólo eficiente de los objetivos que tiene encomendados el estado. Procuran que los elementos del aparato gubernamental cumplan con mayor eficacia sus objetivos respectivos, contribuyendo al logro de los objetivos de la administración en su totalidad.

- c) **Reformas Estructurales.** Son las que recaen sobre los aspectos de organización y funcionamiento de la administración pública.
- d) **Reformas de Conducta.** Son aquellas que buscan mejoras en el comportamiento de los hombres que integran la administración pública de acuerdo a su alcance.
- e) **Reformas Macro-Administrativas.** Las reformas macro-administrativas están relacionadas con la estructura, los procedimientos y la coordinación de las dependencias del Poder Ejecutivo consideradas en su conjunto, de manera que cada secretaría, departamento de estado, organismos descentralizados y empresa de participación estatal sea parte integrante del cuerpo administrativo del aparato administrativo.
- f) **Reformas Micro-Administrativas.** Son aquellas que se desarrollan en el interior de las distintas instituciones públicas.
- g) **Reformas Integradas.** Son las que afectan en conjunto a la mayor parte de la administración pública.
- h) **Reformas Parciales.** Son las que se refieren a ciertos aspectos específicos de la administración pública.

#### 4.4 OBJETIVOS

En diciembre de 1976, el Gobierno que se iniciaba bajo la presidencia del Lic. José López Portillo enfrentaba agudas contradicciones entre los sectores agropecuario e industrial, por lo que decidió reorganizar el Gobierno para poder reorganizar el país.

Este paso no obedeció simplemente a una decisión de coyuntura, sino que se basaba en 12 años de constantes trabajos que fueron realizados por la Comisión de Administración Pública la cual era presidida por el Lic. López Portillo, dentro de las diversas funciones que desempeñó en la Secretaría de la Presidencia.

A fines de este mismo año fue aprobada por el Congreso de la Unión la iniciativa enviada por el Presidente para la aprobación de una nueva Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la cual fue considerada, por el Ejecutivo mismo, como prioritaria para el desarrollo del país.

Era indispensable reformar la estructura y funciones de la Administración Pública para estar en condiciones de cumplir en forma más eficaz, más eficiente y más legítima los actuales objetivos de desarrollo nacional, ya que con el tiempo algunas de sus partes se habían vuelto excesivamente -- complejas, duplicatorias y descoordinadas, lo que las convertía en lentas e ineficientes, propiciando además la existencia de irregularidades y acciones deshonestas.

Como consecuencia de lo anterior y basándose en el programa de gobierno, fueron fijados los cinco objetivos globales que en materia de reforma administrativa estableció el Presidente López Portillo al inicio de su régimen, los cuales fueron:

1. Organizar al gobierno para organizar al país.
2. Adoptar la programación como instrumento fundamental del gobierno.
3. Sistematizar la administración y el desarrollo del personal público.
4. Contribuir al fortalecimiento de nuestra organización política y el federalismo en México.
5. Mejorar la administración de justicia.

## OBJETIVOS GLOBALES.

4.4.1 Organizar al gobierno para organizar al país.

Con la finalidad de lograr el primer objetivo "Organizar al gobierno para organizar al país", mediante una Reforma Administrativa para el desarrollo económico y social, que contribuya a garantizar institucionalmente la eficacia, la congruencia y la honestidad en las acciones públicas ", fue necesario programar las acciones de la Reforma Administrativa, orientadas a constituir un proceso institucional permanente, dinámico y participativo que a la vez se responsabilizara a los Titulares de las Entidades en los proyectos específicos correspondientes y permitiera al Titular del Ejecutivo la Programación Global y la evaluación permanente de los resultados obtenidos.

Esto implicó transformar a cada dependencia en un instrumento de responsabilidades definidas, para evitar duplicidad de funciones y asegurar que las decisiones gubernamentales se conviertan en resultados benéficos al país. Para lograr esta transformación deberían cumplirse los siguientes propósitos que persigue este objetivo:

- a) Simplificar estructuras y precisar responsabilidades a las dependencias centralizadas.
- b) Evitar duplicaciones.
- c) Regularizar las dependencias cuya organización resultaba discutible - desde el punto de vista del derecho administrativo estableciendo claramente los conceptos, y bases para el debido funcionamiento tanto de la administración pública centralizada como paraestatal.
- d) Racionalizar al máximo las concurrencias y equilibrar funciones.

- e) Instituir que el gasto público se presupueste con base en programas que señalen objetivos, metas y unidades responsables de su ejecución y propiciar la oportuna evaluación de resultados.
- f) Promover la eficiencia y honestidad en la ejecución de las Tareas Gubernamentales.
- g) Permitir al Titular del Ejecutivo convocar a reuniones de Secretarios de Estado y Jefes de Departamentos Administrativos por sectores, para definir y evaluar la política del Gobierno Federal en materias que - sean de la competencia concurrente de varias dependencias o entidades de la Administración Pública Federal.
- h) Establecer la organización sectorial para efectos de coordinación programática.
- i) Adscribir la coordinación de los programas de Reforma Administrativa y de evaluación de resultados de la Administración Pública Federal en su conjunto, directamente bajo la responsabilidad del Presidente de la República.

#### 4.4.2 ADOPTAR LA PROGRAMACION COMO INSTRUMENTO FUNDAMENTAL DEL GOBIERNO.

Para cumplir con el 2o. objetivo "Adoptar la programación como instrumento fundamental de Gobierno, para garantizar la congruencia entre los objetivos y las acciones de la Administración Pública Federal, precisar responsabilidades y facilitar así la oportuna evaluación de los resultados obtenidos", fue necesario establecer sistemas y procedimientos administrativos, los cuales permitieran elaborar planes tanto a nivel sectorial como regional para el desarrollo económico y social del país.

Para lograrlo se deberían definir los objetivos sectoriales e institucionales. Se integraron a una sola dependencia los sistemas globales de planeación, programación, presupuestación, ejecución, control, evaluación, contabilidad, informática, estadística y recursos materiales y, se realizaron --reuniones de Gabinete, a fin de establecer directrices para el funcionamiento sectorial y precisar atribuciones correspondientes de las dependencias de orientación y apoyo global.

Se previó que para implantar los sistemas y procedimientos administrativos - que permitieran instrumentar la programación del gasto público con base en - las directrices y planes nacionales de desarrollo económico y social que formulara el Ejecutivo Federal, cada entidad debería contar con una unidad en - cargada de planear, programar, presupuestar, controlar y evaluar sus actividades respecto al gasto público.

Se creó el Sistema Nacional de Información para sustentar la toma de decisiones en un ámbito de responsabilidad compartida, que permitiera contar con la información de manera suficiente, confiable y oportuna para planear, controlar y evaluar las acciones públicas.

Se trabajó para el establecimiento de sistemas adecuados para la Administración de los Recursos Materiales de la Administración Pública Federal, a través de:

- a) Establecimiento de normas referentes a la adquisición, uso, aprovechamiento, conservación, rehabilitación y disposición de bienes muebles e inmuebles de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.
- b) Estudio y puesta en práctica de medidas que permitan agilizar los procesos de trámite en lo referente a recursos materiales, sin perder el control y la congruencia globales.

- c) Revisión del Sistema de Contratos de obras de la Administración Pública Federal, a fin de agilizar el proceso de contratación y pago de las obras públicas y transparentar el sistema por medio de un Manual General de Contratos y Obras Públicas.

#### 4.4.3 SISTEMATIZAR LA ADMINISTRACION Y EL DESARROLLO DEL PERSONAL PUBLICO FEDERAL.

En el tercer objetivo global "Establecer un sistema de administración y desarrollo del personal público federal, que al mismo tiempo que garantice los derechos de los trabajadores permita un desempeño honesto y eficiente en el ejercicio de sus funciones", fue necesaria la participación de la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado ( FSTSE ), en la proposición e instrumentación de las reformas que de alguna manera pudieran afectar los derechos de los trabajadores públicos el titular del Ejecutivo Federal dispuso la modificación de la estructura de la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal, a fin de institucionalizar la concertación de dichas reformas con la representación permanente de dicha federación sindical.

Se integró el Comité Técnico Consultivo de Unidades de Recursos Humanos, - formado por los Directores de Personal de las Dependencias Centralizadas y por el Secretario Técnico de la Comisión de Recursos Humanos. Se constituyó el Comité Técnico Consultivo de Unidades Centrales de Capacitación, integrado por los responsables de la capacitación interna de las mismas dependencias. Dicho Comité estuvo copresidido por la Coordinación General de Estudios Administrativos y por el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, fue integrado el grupo de Estudio sobre Relaciones Laborales y Prestaciones Económicas, formado por el Subsecretario de Presupuesto y el Coordinador General de Estudios Administrativos.

Se hizo una revisión y reestructuración de los horarios en la Administración Centralizada. Con esto, se logró una mejor coordinación de las labores de oficina, por medio de una sola jornada de trabajo y que cuenta con siete horas de coordinación global, reduciendo el número de horarios diferentes y escalonados.

Con esta reforma se tuvieron que revisar las condiciones generales de trabajo en todas las dependencias, debido a que antes de su implantación el número de horarios variaba.

Al iniciarse cada sexenio se presentaba la situación de despidos masivos. A ello, el Ejecutivo intentó dar una respuesta de institucionalidad y establece un " Mecanismo de reubicación interna y de reasignación institucional ", que fue instrumentado por las Oficialías Mayores de cada dependencia y por la Comisión de Recursos Humanos.

Los programas de Reforma Administrativa para esta área señalan el establecimiento de normas y mecanismos para garantizar la seguridad y estabilidad en el trabajo. Se trabajó en el establecimiento de sistemas integrales de administración y desarrollo de recursos humanos que propiciarían el desarrollo individual y profesional de los trabajadores, así como el desempeño eficiente y honesto de las actividades asignadas.

Se integraron los sistemas de capacitación a los programas sustantivos de las dependencias públicas, así como los sistemas escalafonarios y de promoción.

#### 4.4.4 FORTALECIMIENTO DE NUESTRA ORGANIZACIÓN POLITICA Y DEL FEDERALISMO EN MEXICO.

Los objetivos 4o. y 5o. plantearon la necesidad de inscribir el desarrollo administrativo en el mismo campo del desarrollo de las instituciones políticas fundamentales de la república: la división de poderes y el régimen federal.

El 4o. objetivo "Contribuir al fortalecimiento de nuestra organización política y del federalismo en México, a través de instrumentos y mecanismos mediante los cuales la administración pública respetando la autonomía de cada uno de los poderes y niveles de gobierno propicio, por una parte, el robustecimiento de las funciones encomendadas a los poderes legislativo y judicial, y por otra, una mejor coordinación y una mayor participación de los tres niveles de gobierno en los procesos de desarrollo económico y social del país", contempló el mejoramiento de los mecanismos administrativos de coordinación con los Poderes Legislativo y Judicial de la Federación, así como con los gobiernos de los estados y municipios.

Se establecieron convenios únicos de coordinación con las entidades federativas, orientados a que el Gobierno Federal pudiera coordinar sus acciones con las de los gobiernos de los estados en materias que fueran de interés común, aplicando una política de transferencia progresiva de recursos y ejecución de programas a los gobiernos locales, hasta convertir estos convenios - en instrumentos para el desarrollo integral de los estados.

En lo concerniente a los poderes de la unión, el Ejecutivo se propuso mantener en forma permanente informados a los poderes legislativo y judicial, de las reformas administrativas que llevará a cabo el propio Ejecutivo Federal, así como asesorarlos en los casos que solicitaran asistencia técnica en materia de reforma administrativa.

Diversas dependencias y entidades de la administración pública prestaron asesoría técnica a estados y municipios, entre las que destacaron las de programación del desarrollo, administración tributaria, asentamientos humanos y -- desarrollo urbano y administración penitenciaria.

#### 4.4.5 MEJORAR LA ADMINISTRACION DE JUSTICIA.

Para cumplir con el quinto objetivo "Mejorar la Administración de Justicia para fortalecer las instituciones que el pueblo ha establecido en la Constitución y así garantizar a los ciudadanos la seguridad jurídica en el ejercicio de sus derechos y responsabilidades y con solidar la confianza en las instituciones y en sus gobernantes".

Se establecieron sistemas de colaboración entre autoridades y particulares.

Se creó la Dirección General de Participación ciudadana para promover y organizar como lo marca la Dirección, la participación ciudadana en las actividades de la Procuraduría, con la finalidad de hacer más efectiva la im-partición de justicia. Se creó la Visitaduría General, como unidad compe-te para realizar desde el punto de vista técnico, jurídico y administra-tivo, las visitas que el procurador determinase en relación a las activida-des de los agentes del Ministerio Público en las mesas y agencias investi-gadoras, debiendo dar cuenta al titular del resultado de su intervención.

La Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación fue modificada para au-mentar en cuatro el número de Juzgados de Distrito, lo cual permitiría la -atención inmediata de los asuntos regionales de su competencia, asimismo y por acuerdo del 28 de junio de 1977 el Tribunal en pleno de la Suprema Cor-te de Justicia de la Nación creó un Tribunal Colegiado en el Segundo Circu-to de Amparo, ubicándolo en la Ciudad de Toluca, México.

La Secretaría de Trabajo y Previsión Social suprimió las Juntas Federales -Permanentes que funcionaban en el interior del país con facultades de conci-liación y estableció juntas especiales de conciliación y arbitraje en la to-talidad de las entidades federativas.

## 4.5 ETAPAS .

### 4.5.1 REFORMA INSTITUCIONAL.

La primera etapa de la Reforma Administrativa se inició con la reunión del Gabinete el 28 de enero de 1977 la cual se orientó a lograr la mejor organización institucional de la administración estableciendo con precisión las funciones que competen a las diversas dependencias del Ejecutivo Federal, a fin de evitar duplicidades y contradicciones que impidan su adecuado funcionamiento. Asimismo, la institucionalización del Sistema Nacional de Planeación en sus niveles global, sectorial, regional e institucional.

La puesta en ejecución de la primera etapa permitió iniciar la programación de las acciones sustantivas en las dependencias reformadas, conforme a las prioridades, objetivos y metas del plan de gobierno. Al mismo tiempo se comenzó a ordenar, también conforme a programas, los sistemas de regulación global y apoyo administrativo común ( programación, presupuesto, informática, contabilidad, archivos y recursos materiales ), con base a disposiciones complementarias como son las leyes de presupuesto, contabilidad, gasto público federal y general de deuda pública, que plantean la obligación de establecer el presupuesto por programas, la contabilidad por costos y la evaluación de resultados en todas las entidades y dependencias.

El Lic. José López Portillo definió esta etapa como " Aquella en la que apegada a la Ley Orgánica de la Administración Pública se cambió la estructura, se transfirieron responsabilidades y se crearon nuevas obligaciones con el fin de establecer áreas más precisas de competencia en las dependencias oficiales." Se determinó que la reforma fuere operando en las diversas áreas de responsabilidad para lograr que los titulares de las dependencias del Ejecutivo se organizaran verticalmente dentro de la nueva concepción estructural y captasen el ámbito de sus funciones para poder ejercerlas con eficacia.

La reasignación de funciones incluyó a todas las dependencias oficiales dando mayor importancia a las de carácter económico y financiero, reflejo de una nueva organización.

#### 4.5.2 REFORMA SECTORIAL.

La segunda etapa fue enfatizada como la más importante de todo el proceso en desarrollo de reforma administrativa.

Dirigida principalmente, como lo preveía la Ley Orgánica a constituir a las dependencias del Ejecutivo en Unidades de Coordinación Sectorial, a fin de organizar a la administración pública por sectores de actividad y garantizar la vertebración de las acciones de las entidades paraestatales, organismos descentralizados, empresas de participación estatal, fideicomisos y otras instituciones nacionales con actividades afines, bajo la coordinación de las secretarías o de los departamentos administrativos en cuyas áreas de competencia se ubican las actividades de dichas entidades.

En esta etapa los secretarios de estado y jefes de departamento administrativo como coordinadores de sector son los encargados de armonizar e integrar los planes sectoriales, así como de coordinar y evaluar la operación de las entidades de la administración paraestatal ubicada dentro de su sector, sin que dichas entidades pierdan su autonomía orgánica, jurídica y patrimonial.

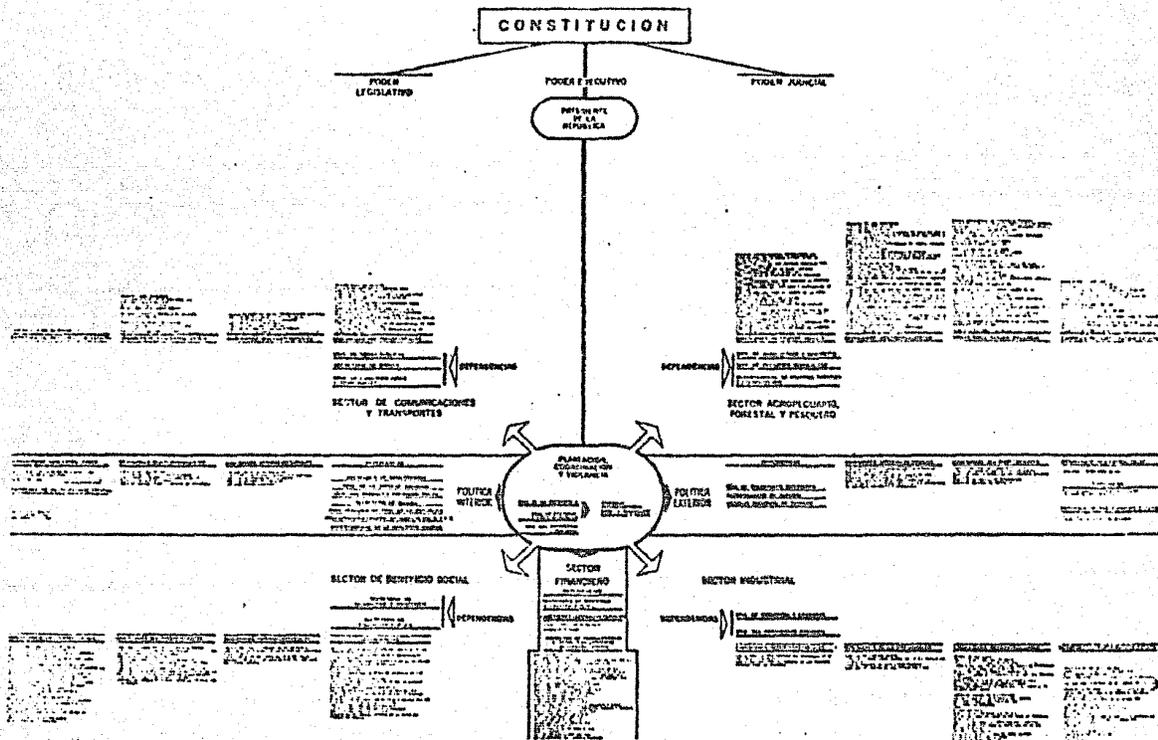
La sectorización es de gran trascendencia, si se toma en cuenta que la programación siempre a exigido el agrupamiento de las actividades relacionadas con propósitos afines.

Se establecieron dos tipos de sectores: uno orgánico estructural y otro operativo funcional. Al primero se le denominó Sector Administrativo y al segundo Sector de Actividad Económico-Social.

# ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEL EJECUTIVO FEDERAL

## INTEGRADA POR SECTORES

### (INFORMACION BASICA)



**ENTIDADES  
DE LA ADMINISTRACION PUBLICA PARAESTATAL  
AGRUPADAS POR SECTORES ADMINISTRATIVOS**

ENTIDADES PARAESTATALES	TOTAL	%	Total por Sector																	
			30	SHA	SDH	SK	SNCH	SPF	IPF	DC	SARH	SCV	ANCI	SEP	CGA	STPS	DRA	SI	DP	DDF
	898	100	27	1	1	0	157	0	22	41	27	43	102	42	8	8	6	24	27	5
			29	0.1	0.1	0	169	0	333	46	128	75	11	45	20	0.5	0.4	27	30	2.5
CGRA DESARROLLO	124	14.4	2	-	1	-	2	-	10	6	11	3	48	14	17	2	1	1	-	5
-Ofic. Descentralizadas	124	14.4	2	-	1	-	2	-	10	6	11	3	48	14	17	2	1	1	-	5
EMPRESAS PARAESTATALES	300	35.7	20	-	-	-	31	-	217	30	47	47	6	13	-	-	1	12	27	-
-Soc. Anónimas	333	37.1	2	-	-	-	24	-	161	6	24	24	3	4	-	-	-	6	3	-
-Soc. Anónimas de C.V.	140	15.7	10	-	-	-	5	-	60	21	10	10	1	3	-	-	1	1	12	-
-Soc. de Resp. Limitada	15	1.6	-	-	-	-	-	-	3	-	12	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-Soc. de RL de LP y CV	2	0.2	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-Soc. de RL y CV	2	0.2	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-Soc. de RL y R.S.	1	0.1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-Soc. de C.U. y P.E.	1	0.1	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-Asociación Civil	3	0.3	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-
-Cooperación CI-RI	3	0.3	-	-	-	-	1	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FINANCIAS MUNICIPALES	19	0.8	-	-	-	-	3	-	42	-	5	8	-	-	-	-	-	2	1	-
-Soc. Anónimas	35	3.8	-	-	-	-	3	-	27	-	2	1	-	-	-	-	-	1	1	-
-Soc. Anónimas de C.V.	22	2.5	-	-	-	-	-	-	15	-	1	3	-	-	-	-	-	1	-	-
-Soc. de Resp. Limitada	1	0.1	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-Soc. de RL de LP y CV	1	0.1	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
INDUSTRIALES	270	30.1	0	1	1	-	64	-	27	3	20	3	22	13	1	3	2	5	4	-
-Fincancías	219	24.4	0	1	1	-	64	-	27	3	20	3	22	13	1	3	2	5	4	-

Por sector administrativo se puede entender la agrupación de algunas entidades de la administración pública paraestatal, bajo la coordinación de una secretaría de estado o departamento administrativo. En cambio un sector de actividad económico-social abarca más de un sector administrativo, cuando este no ha reportado un grupo de actividades afines y cuando la programación requiere un grado mayor de consolidación de las actividades de la administración pública federal.

Cada sector administrativo se integra por un coordinador defector y por un grupo de entidades paraestatales, que queda bajo su control.

La sectorización tiene como objetivo instrumentar la coordinación programática entre las dependencias armonizadoras de sector.

#### 4.5.3 REFORMA INTERSECTORIAL.

Esta tercera etapa estuvo orientada a coordinar las distintas acciones sectoriales con el objeto de armonizarlas entre sí como partes de un todo, a fin de llegar a la congruencia global que constituye el propósito fundamental del programa de reforma administrativa.

En esta etapa se analizó la coordinación que debe existir entre los distintos sectores. Se requería apoyarse en los logros iniciales de las dos etapas anteriores.

Esto no significó que se dejara de avanzar en las tareas correspondientes a la primera y segunda etapa, ni que estas hayan dejado de tener vigencia, por el contrario las etapas a partir de su inicio se vuelven un proceso permanente, puesto que siempre será necesario seguir revisando las estructuras de las dependencias centrales así como de los distintos sectores en que se agrupan las entidades paraestatales.

El Lic. Carrillo Castro concretizó la tercera etapa en los términos siguientes: " La articulación o integración intersectorial de las acciones de gobierno, tiene como propósito el encuadre final de los esfuerzos con juntos de toda la administración pública en un marco de coherencia global que permita la utilización más eficiente y eficaz de los instrumentos con que cuenta el poder público para el cumplimiento de los objetivos que le señala la Constitución Federal de la República y la demanda de desarrollo por la que actualmente atraviesa el país.

#### 4.5.4 REFORMA DE VENTANILLAS.

El 22 de junio de 1978 dió inicio la cuarta etapa de la Reforma Administrativa, la cual agrupó al conjunto de medidas y acciones tendientes a mejorar la eficiencia, oportunidad y trato de los servicios públicos que la administración presta en forma directa al público.

Esta cuarta etapa estuvo orientada a simplificar los trámites que tienen - que realizar los ciudadanos en las oficinas públicas, garantizando y mejorando la atención que la propia administración pública brinda a los ciudadanos, bien a cumplir con una obligación o a ejercer un derecho.

En esta etapa las diferentes entidades y organismos pretenden acabar con el excesivo papeleo, las colas interminables, los trámites engorrosos, los malos tratos, las irresponsabilidades y los errores.

Se relaciona de la misma manera, con la necesidad de otorgar una mayor - orientación y ayuda a quienes acuden a las oficinas de gobierno para que - puedan obtener con claridad y precisión información sobre los derechos que poseen y las obligaciones que tienen que cumplir, evitando con esto una serie de irregularidades.

Para lograr lo anterior, se comenzó por normalizar los horarios de trabajo y por institucionalizar un sistema de información, orientación y quejas, a fin de facilitar los trámites, gestión y solución de los asuntos que el público plantea ante las oficinas gubernamentales, así como de promover la participación y colaboración de los usuarios, de estos servicios para incrementar la participación de la ciudadanía se instrumentaron dos modalidades: una basada en consultas a los grupos organizados, colegios de profesionistas, sindicatos, confederaciones o cámaras que puedan agrupar las demandas y quejas de sus agremiados. Así como las sugerencias o quejas de cualquier ciudadano, que en forma individual puedan presentarse en las oficinas de la administración pública.

La participación ciudadana en el proceso de reforma de ventanillas, por medio del planteamiento de quejas y sugerencias fue considerado como elemento fundamental para la determinación de la reforma administrativa.

#### 4.5.5 REFORMA A LA ADMINISTRACION Y AL DESARROLLO DEL PERSONAL.

En esta etapa se prevee el establecimiento de un sistema de administración y desarrollo de personal, que al mismo tiempo que garantizó los derechos de los trabajadores, propicie el ejercicio honesto y eficiente de sus funciones para contribuir a la consecución de los objetivos y metas del gobierno federal, así como para promover la participación de la ciudadanía en los procesos de reforma. Con este fin se establecieron diversos mecanismos que intervienen en las fases de diagnóstico, planeación, ejecución y evaluación de la reforma administrativa.

La reforma administrativa como un medio de cambio, es un proceso que se ha llevado durante las últimas décadas con el objeto de adecuar los diferentes sectores de la administración pública a la creciente necesidad de satisfacer

la demanda de bienes y servicios hecha por parte del pueblo. Para ello durante el sexenio pasado se puso en marcha un ambicioso plan de reforma administrativa a nivel nacional, mediante el cual se buscó que se adecuara la estructura de la administración pública de tal forma que se llevaran a cabo los objetivos para dicho sexenio.

La reforma administrativa para el período 1976-1982 fue el resultado de estudios y proyectos elaborados durante sexenios anteriores. Dicha reforma contó con cinco etapas las cuales fueron llevadas a cabo durante los tres primeros años de gobierno que comprendieron el período 1976-1979. Tuvieron como principal objetivo el hacer más eficiente la estructura administrativa del gobierno federal proporcionando un mejor servicio a los usuarios. Se buscó incrementar la eficiencia y crear un sentido de responsabilidad y cooperación del funcionario y servidor público.

Nuestro objetivo es el de realizar un estudio a una Dirección Gubernamental para conocer en qué grado la reforma administrativa cumplió con sus objetivos. Para ello, realizaremos una evaluación de los logros obtenidos a partir de los cambios efectuados con la reforma administrativa a la Dirección General de Cooperación Técnica Internacional dependiente de la Secretaría de Relaciones Exteriores.

**CAPITULO V**

**LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA A UNA  
DIRECCION GUBERNAMENTAL**

## 5.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA DIRECCION GENERAL DE COOPERACION TECNICA INTERNACIONAL.

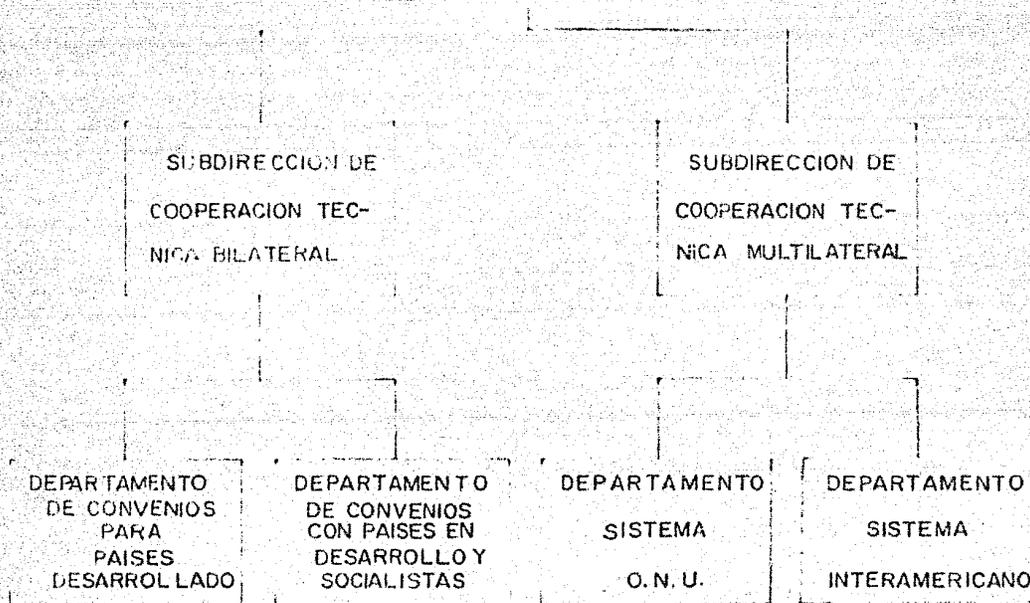
Debido al creciente desenvolvimiento del desarrollo tecnológico y científico a nivel mundial, y ante la necesidad de coordinar adecuadamente las actividades de cooperación técnica y científica internacional a nivel bilateral y multilateral, de las diversas dependencias del sector público federal, privado y paraestatal, el gobierno de México consideró necesario crear en el mes de septiembre del año de 1971, la Dirección General de Cooperación Técnica Internacional dentro de la estructura de la Secretaría de Relaciones Exteriores. A partir de esta fecha se constituye en el Organismo Nacional de Coordinación de México con otros países.

La Dirección General de Cooperación Técnica Internacional se instituyó para ser la Unidad de la Secretaría de Relaciones Exteriores que elabore los programas de cooperación técnica internacional, en coordinación con las demás entidades de la Administración Pública Federal.

Corresponde a esta Dirección General coordinar la realización de los planes nacionales de cooperación técnica bilateral y multilateral. Así como los programas y proyectos con las entidades de los sectores público y privado en función del interés nacional y las prioridades señaladas por la Presidencia de la República.

Para el funcionamiento de esta Dirección se estructuró con una Dirección General, dos Subdirecciones y cuatro departamentos. ( Cuadro No. 8 ).

DIRECCION GENERAL DE  
COOPERACION TECNICA  
INTERNACIONAL



- a) Subdirección General para Asuntos Bilaterales con dos departamentos:
- Departamento de Convenios para Países Desarrollados.
  - Departamento de Convenios con Países en Desarrollo y Socialistas.
- b) Subdirección General para Asuntos Multilaterales con dos departamentos:
- Departamento del Sistema de Naciones Unidas.
  - Departamento del Sistema Interamericano.

#### ATRIBUCIONES

El artículo 30, del Reglamento Interior de la Secretaría de Relaciones Exteriores, publicado en el Diario Oficial de la Federación, del 26 de noviembre de 1980, indica que corresponde a la Dirección General de Cooperación Técnica Internacional:

- I Elaborar los programas de cooperación técnica internacional con las demás entidades de la Administración Pública Federal competentes de acuerdo a los lineamientos y prioridades establecidas por el Presidente de la República.
- II Coordinar la elaboración de los planes nacionales de cooperación técnica bilateral, multilateral.

Así como los proyectos colaterales con las entidades de los

sectores público y privado de conformidad con las prioridades señaladas por el Presidente de la República.

- III Coordinar las reuniones de las comisiones Mixtas de Cooperación científica y técnica que se celebran en cumplimiento de los Convenios vigentes.
- IV Seleccionar, en consulta con las Instituciones Nacionales competentes, a los expertos que participen en los proyectos de cooperación técnica internacional.
- V En general realizar las demás labores que la ley encomienda a la Secretaría que sean afines a las señaladas anteriormente.

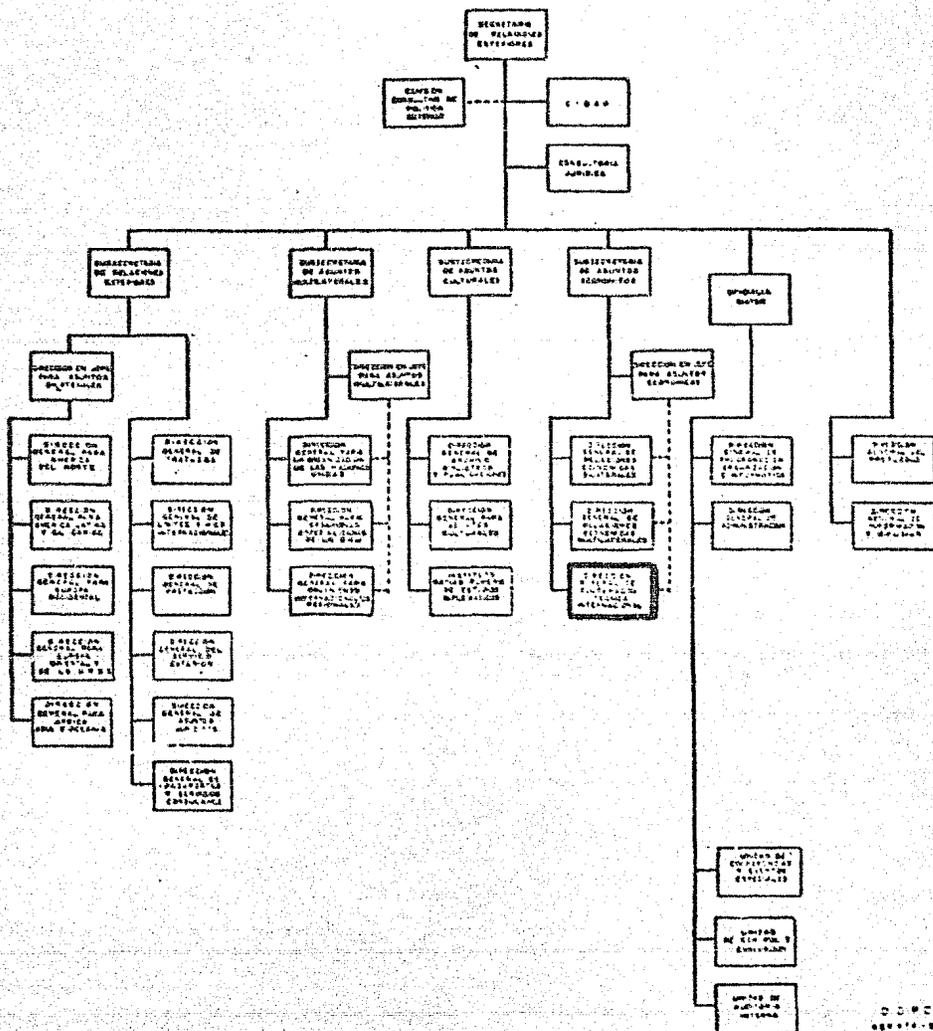
#### 5.1.1 SU UBICACION EN EL SECTOR PUBLICO

La Secretaría de Relaciones Exteriores forma parte de la estructura del Gobierno Federal y debido a los objetivos que tiene encomendados tiene gran importancia.

Los objetivos que tiene encomendados esta Secretaría son los siguientes:

1. Contribuir al desarrollo interno del país mediante el fortalecimiento de su política exterior a nivel bilateral y multilateral.
2. Mantener e incrementar el prestigio político y económico que México tiene en la comunidad internacional, mediante el respeto al principio de soberanía política y económica.

## SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES ORGANOGRAMA ESTRUCTURAL



3. Contribuir a la consolidación y reforzamiento de la paz y seguridad internacionales.
4. Mantener y consolidar los lazos de amistad y cooperación con los demás países.
5. Realizar una estrecha coordinación con las entidades del ejecutivo, responsables del manejo y atención de las diversas áreas que trascienden lo interno para proyectarse al exterior.
6. Mantener la independencia y soberanía de México.

Dentro de esta Secretaría está comprendida la Dirección General de Cooperación Técnica Internacional, materia de nuestro estudio, creada en septiembre de 1971 ante la necesidad de coordinar adecuadamente - las actividades de cooperación técnica y científica internacional a nivel bilateral y multilateral, con diversas dependencias del sector público, privado y paraestatal.

#### 5.1.2 OBJETIVOS GENERALES.

Para coadyuvar al logro de los objetivos que tiene la Secretaría le fueron encomendados cuatro objetivos a esta Dirección, que son los siguientes:

- Coadyuvar con la Subsecretaría y Dirección en Je fe de Asuntos Económicos, al logro de un eficaz cumplimiento de los compromisos de México en materia de cooperación científica y técnica, atendiendo los resultados obtenidos de --

los planes y programas, cooperando con las distintas dependencias gubernamentales a fin de lograr una dinámica operativa en la cooperación científica y técnica.

- Fomentar, programar, acordar e instrumentar la cooperación técnica de que pueda disponer el Gobierno de México, así como la que nuestro país esté en posibilidades de prestar a otros países.
- Cumplir con los compromisos que en la materia de cooperación técnica se hayan contraído con otros países.
- Contar con el personal idóneo a fin de lograr el máximo cumplimiento de los programas de cooperación científica y técnica, para obtener un alto nivel de eficiencia.

### 5.1.3 LA REFORMA ADMINISTRATIVA EN LA DIRECCION GENERAL DE COOPERACION TECNICA INTERNACIONAL.

La Reforma Administrativa como medio de readaptación, buscó dentro del Sector Público que cada entidad optimizara sus recursos, de ahí que la Dirección General de Cooperación Técnica Internacional, responsable de los compromisos contraídos por México en esta materia, sufriera cambios.

De los cambios que trajo consigo esta reforma, el más significativo fué la reestructuración hecha a esta Dirección, ya que anteriormente contaba con una

Dirección, una Subdirección y cuatro departamentos.  
( Cuadro No. 8').

Otro de los cambios, que también consideramos importantes, fué el hecho de que la Dirección de Cooperación Técnica que dependía de la Dirección en Jefe - de Asuntos Culturales pasara a depender de la Dirección en Jefe para Asuntos Económicos, perdiendo con esto, dentro de sus funciones, el manejo de becas - culturales y científicas ofrecidas por México a los países con los cuales se tiene relaciones.

## 5.2 LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA A LA DIRECCION DE COOPERACION TECNICA INTERNACIONAL.

La Auditoría Administrativa como una técnica para determinar la eficiencia de cualquier organización, la vamos a emplear para evaluar la eficiencia de la Dirección General de Cooperación Técnica Internacional y comprobar si existió un incremento de efectividad por los cambios producidos durante el período de 1976 - 1982 por la Reforma Administrativa.

### 5.2.1 PLANEACION DE LA INVESTIGACION.

En el desarrollo de esta investigación se emplearán teorías y herramientas brindadas por la Administración para cuantificar los resultados arrojados por la Reforma Administrativa dentro de la Dirección General de Cooperación Técnica ( en un área del Gobierno Federal ).

DIRECTOR GENERAL DE  
COOPERACION TECNICA  
INTERNACIONAL

SUPERINTENDENTE GENERAL  
DE COOPERACION TECNICA  
INTERNACIONAL

DEPARTAMENTO  
DE ASUNTOS  
BILATERALES

DEPARTAMENTO  
DE ASUNTOS  
MULTILATERALES

DEPARTAMENTO  
DE BECAS

DEPARTAMENTO  
ADMINISTRATIVO

Esta investigación se pretende llevar a cabo de la siguiente forma:

Primero se recurrirá a una investigación previa para ubicarnos dentro de la Dirección de Estudio y allegarnos de la información concerniente a los asuntos que esta maneja, conocer su estructura, recopilar los documentos administrativos con los que cuente, conocer su evolución de 1976 a la fecha y determinar los objetivos que esta tiene encomendados.

Posteriormente, ya conociendo las áreas que integran la Dirección y la forma en que esta opera, determinaremos la profundidad que podremos darle a nuestra investigación.

A continuación, fijaremos las metas que pretendemos conseguir a lo largo del presente estudio y los objetivos a los cuales queremos llegar al concluir la investigación.

Por último fijaremos la forma en que vamos a realizar la investigación y la manera en que se va a evaluar la información para poder obtener un resultado cuantitativo, con el que podamos determinar si existió un incremento de eficiencia con los cambios aportados por la Reforma Administrativa dentro de esta Dirección.

### 5.2.1.1 SONDEO PRELIMINAR

Realizamos varias entrevistas al Director General de Cooperación Técnica Internacional de las cuales obtuvimos información general del funcionamiento de la Dirección y de la estructura orgánica que tenía en 1976 y la que tiene a la fecha. La Dirección cuenta actualmente con una Dirección, dos Subdirecciones ( Subdirección de Asuntos Bilaterales y la Subdirección de Asuntos Multilaterales ), y por 4 Departamentos ( el Departamento de Sistema de O.N.U., el Departamento de Sistema Interamericano, el Departamento de Convenios para Países Desarrollados y Departamento de Convenios con países en Desarrollo y Socialistas ).

Se obtuvo información sobre la forma en que estaba estructurada la Dirección en 1976, la cual contaba con una Dirección General una Subdirección General de Cooperación Técnica Internacional y cuatro Departamentos ( Departamento de Asuntos Bilaterales, Departamento de Asuntos Multilaterales, Departamento de Becas y Departamento Administrativo ).

Dentro de estas entrevistas se nos dió a conocer que ha existido un incremento de convenios internacionales, una expansión del número de países con los cuales México tiene relación y una mayor integración de proyectos de Cooperación Técnica con respecto a los programas de cooperación.

En segundo término recurrimos a solicitar información documental concerniente al funcionamiento de la Dirección de la que obtuvimos:

- a) Ley Orgánica de la Administración Pública Federal ( 29-XII-1976 ).
- b) Reglamento Interior del Trabajo de la S. R. E. ( 26-XII-1980 ).
- c) Manual de Organización del Gobierno - Federal ( 1976 - 1982 ).
- d) Manual de Organización de la Dirección General de Cooperación Técnica ( 1981 ).
- e) Manual de Procedimientos de la Dirección General de Cooperación Técnica ( enero 1983 ).

#### 5.2.1.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACION.

La presente Auditoría abarcará todos los niveles que integran la Dirección de Cooperación Técnica Internacional. Los niveles de investigación son: Nivel Dirección, Nivel Subdirección, Nivel Jefe de Departamento y Nivel Analista.

#### 5.2.1.3 DETERMINACION DE LOS OBJETIVOS.

Hemos fijado los siguientes objetivos que consideramos nos brindarán juicios suficientes para evaluar la eficiencia de la Dirección Ge

neral de Cooperación Técnica Internacional y determinar si ha existido un incremento de productividad de 1976 a la fecha la cual traería consigo un incremento de eficiencia en el cumplimiento de sus objetivos.

- A) Evaluación del funcionamiento actual de la Dirección a través de factores de estudio.
  - 1. Comprobar que los Manuales Administrativos existentes sean conocidos y de utilidad dentro de la Dirección y determinar si estos son acordes al funcionamiento de la Dirección.
  
- B) Comparación del nivel de eficiencia existente en 1976 y el nivel de eficiencia actual dentro de la Dirección.
  - 1. Determinar si el incremento de Convenios, Programas y Proyectos son resultado de los objetivos pretendidos por la Reforma Administrativa.
  - 2. El cambio de estructura permitió incrementar el número de Convenios y - Proyectos de Cooperación Técnica que se celebran con países y organismos a nivel internacional de 1977 a 1982.
  - 3. Comprobación de la hipótesis planteada para la presente Auditoría.

#### 5.2.1.4 METODO A UTILIZAR.

Para nuestro estudio consideramos primordiales para el buen funcionamiento de la Dirección los siguientes:

#### FACTORES

##### 1. OBJETIVOS.

Dentro de este factor estudiaremos si los objetivos que tiene la Dirección están definidos, son conocidos por todos y si existen objetivos departamentales.

##### 2. POLÍTICAS.

Apreciaremos si dentro de la Dirección existen políticas bien definidas, si estas son comprendidas por todos y si existen políticas para cada Departamento que difieran de las generales.

##### 3. ESTRUCTURA.

Determinaremos con el estudio de este factor si el número de departamentos con el que cuenta la Dirección cubre las necesidades de ésta, y si la estructura anterior era apropiada. Determinar por qué fue modificada la estructura y determinar si las cargas de trabajo son equilibradas.

#### 4. SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.

Mediante la investigación de este factor conoceremos si existen procedimientos establecidos, si esos procedimientos son conocidos, la forma en que son llevados a cabo, y si resultan eficientes.

#### 5. FUNCIONES.

Dentro de este factor analizaremos si el personal de la Dirección se encuentra desempeñando las funciones adecuadas a su puesto.

#### 6. PERSONAL.

Con el estudio de este factor apreciaremos si el personal de la Dirección se encuentra motivado en forma adecuada, si existe personal especializado para los puestos más importantes y si los recursos humanos han sido empleados en forma adecuada.

#### 7. CONTROL.

En este factor analizaremos si se lleva un método de evaluación con respecto a los proyectos que maneja la Dirección y el grado de control que se tiene sobre el personal.

## 8. COMUNICACION.

En este factor determinaremos si - existe comunicación abierta en forma vertical o debe ser canalizado por - los canales derivados de la estructu - ra y se determinará si se ha delega - do la autoridad de decisión suficien - te con respecto a cada nivel de la - Dirección.

## 9. ATRIBUCIONES.

Mediante este factor se podrá determi - nar el incremento del número de Conve - nios, Programas y Proyectos, y la cau - sa de este incremento, así como del - conocimiento de las atribuciones en - marcadas según el manual de organiza - ción.

## H E R R A M I E N T A S

Realizaremos nuestro estudio con la elabo - ración de un cuestionario maestro que con - tendrá preguntas que nos reflejen el grado de contribución de cada factor al buen fun - cionamiento de la Dirección y preguntas que reflejen el funcionamiento de la Dirección durante 1976.

El cuestionario maestro que será elaborado contendrá preguntas para tres diferentes - niveles ( el nivel subdirector, el nivel -

jefe de departamento y el nivel analista ), para cada nivel se elaborará un cuestionario con preguntas que correspondan a cada uno de ellos ( Anexo 1 ) y le será asignado un valor a cada factor dependiendo de el grado de contribución que represente este en cada nivel.

Para apoyar nuestra investigación, recurriremos a la recopilación de información documental, la cual obtendremos en los archivos de la Dirección.

### EVALUACION

Para llevar a cabo la evaluación de los factores, en cada nivel, se les asignó un porcentaje de contribución a los elementos -- ( representados por preguntas ) en forma estimativa dependiendo de la importancia que representen para éste. En su conjunto integran un 100% de contribución para cada factor.

En cada nivel la asignación del porcentaje dado a los factores variará dependiendo del grado de contribución que a consideración nuestra debe tener cada uno para lograr una eficiencia del 100%.

El siguiente paso será el determinar cuál es el grado de contribución real de cada factor para lo cual se sumaran los resultados obtenidos de los elementos que compongan al factor.

Para determinar el nivel de eficiencia - promedio de cada factor se sumaran los resultados obtenidos de estos en cada nivel con lo cual obtendremos la forma en que - contribuye cada factor al total y representándonos la suma de estos el nivel de eficiencia con el que opera actualmente la Dirección.



7. ¿ Existen objetivos específicos dentro de su departamento ?  
 SI NO  
 Determinar si existen objetivos asignados para cada departamento y si son conocidos.
8. ¿ Cuáles son y quién los fija ?  
 Comprobar el conocimiento de esos objetivos departamentales y conocer quién es el encargado de asignarlos.
9. ¿ En qué documentos se encuentran contemplados ?  
 Saber en qué documento se encuentran escritos y si ha sido difundido dicho documento.

POLITICAS.

10. ¿ Considera que las políticas fijadas a la Secretaría, son las mismas que fueron fijadas a la Dirección ?  
 SI NO  
 Ver si las políticas de la Dirección difieren de las de la Secretaría.
11. ¿ Conoce las políticas internas a la Dirección ? SI NO  
 ¿ Cuales son ?  
 Saber si se conocen las políticas de la Dirección y comprobar el conocimiento de éstas.
12. ¿ Se encuentran escritas en algún documento y quién las fija ?  
 Saber si se encuentran escritas en algún documento y quién las fija.
13. ¿ Han cambiado las políticas de la Dirección de 1976 a la fecha ?  
 ¿ En qué medida ? SI NO  
 Saber si son las mismas políticas que en 1976 o si se han cambiado o modificado.

14. ¿ Existen políticas específicas para su departamento ? SI NO  
 ¿ Cuáles son ?

Determinar si hay políticas asignadas a cada departamento que difieran de las establecidas para la Dirección.

15. ¿ Se dan a conocer a tiempo las nuevas políticas ? SI NO  
 Saber si se da a conocer con oportunidad el establecimiento de una nueva política.

#### ESTRUCTURA.

16. ¿ Conoce usted la forma en qué estaba estructurada la Dirección en 1976 ? SI NO

Determinar si el personal conoció la estructura anterior la Dirección.

17. ¿ Considera usted eficiente la forma en que se encontraba estructurada la Dirección en 1976 ? SI NO

Conocer si el personal consideró eficiente la anterior estructura de la Dirección.

18. ¿ Qué repercusión tuvo la creación de las Subdirecciones de Asuntos Bilaterales y Asuntos Multilaterales dentro de la Dirección ?

¿ Por qué ?

Saber la opinión del personal sobre la repercusión que tuvo el elevar los departamentos de Asuntos Bilaterales y Asuntos Multilaterales a nivel Subdirección.

19. ¿ Qué opina usted de la estructura de la Dirección , es adecuada a los objetivos encomendados a ésta ?

¿ Por qué ?

SI NO

Conocer la opinión del personal en relación a la actual estructura de la Dirección determinar si la consideran apropiada.

20. ¿ Considera que la estructura de la Dirección es adecuada a los objetivos encomendados a ésta ? SI NO

Determinar si la estructura de la Dirección contribuye a la consecución de los objetivos encomendados a ésta.

21. ¿ Cree usted que en la forma como estaba estructurada la Dirección en 1976 cumplía satisfactoriamente con los objetivos que tenía encomendados ? SI NO

Conocer si la anterior estructura que tenía la Dirección contribuía al logro de los objetivos.

#### SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.

22. ¿ Mencione qué procedimientos de trabajo conoce dentro de la Dirección ?

Determinar cuantos procedimientos son empleados dentro de la Dirección.

23. ¿ Se encuentran escritos esos procedimientos ?  
¿ En qué documento ?

Saber si se encuentran especificados en algún documento de la Dirección y si se conocen los que contempla el Manual de Procedimientos.

24. ¿ Qué opina de los sistemas y procedimientos de trabajo en la tramitación de la correspondencia ? Son:

BUENOS REGULARES DEFICIENTES

Saber su opinión en cuanto al procedimiento que lleva el trámite de correspondencia.

25. ¿ Considera necesaria alguna modificación a los sistemas y procedimientos con los que actualmente cuenta la Dirección ? SI NO  
 Conocer si los sistemas y procedimientos existentes requieren de una modificación para hacerlos más eficientes.
26. ¿ Puede mejorarse el trabajo de la Dirección ?  
 ¿ De qué forma ? SI NO  
 Determinar la forma en que se puede mejorar el trabajo de la Dirección en su conjunto identificando el área o áreas que requieren esta mejoría.
27. ¿ En el análisis de un proyecto que factores son considerados para llevarlo a cabo ?  
 Conocer qué factores deben considerarse para llevar a cabo un proyecto.
28. ¿ En 1976 eran considerados también los mismos factores para ser llevados los proyectos ? SI NO NO SE  
 Saber si los factores que actualmente se consideran son para la realización de los proyectos los mismos que en 1976.
29. ¿ Conoce alguna modificación o cambio que haya sufrido la Dirección en sus sistemas o procedimientos durante los últimos 6 años ?  
 Conocer si existieron cambios dentro de la Dirección en sus sistemas o procedimientos durante el sexenio pasado.
30. ¿ Con los sistemas y procedimientos que se utilizan en forma interdepartamental dentro de la Dirección que resultados se han obtenido ?  
 Comprobar si los sistemas y procedimientos que son utilizados en forma interdepartamental dentro de la Dirección contribuyen al buen funcionamiento de ésta.



## PERSONAL

37. ¿ Existen programas de capacitación para el personal de la Dirección en otras Instituciones ?

Conocer si el personal de la Dirección es capacitado en centros es pecializados.

38. ¿ Existe algún programa de Motivación dentro de la Dirección ?

SI NO

Conocer si en la Dirección existe la preocupación de estimular al personal para que éste incremente su eficiencia.

39. ¿ Existe un sistema de calificación de méritos para el personal - dentro de la Dirección ?

SI NO

Conocer si en la Dirección se encuentra establecido un sistema en el cual se reconozcan los méritos del personal.

40. ¿ Quién es el encargado de realizar la evaluación ?

Conocer quién es el responsable de efectuar la evaluación de los méritos.

41. ¿ Se encuentra definido en algún documento ese sistema de evaluación ?

Conocer si el sistema se encuentra contemplado y especificado en algún documento de la Dirección.

42. ¿ Las promociones o incentivos al personal son otorgados en función a sus méritos ?

Comprobar si son tomados en cuenta los méritos que efectúa el personal.

43. ¿ Los estímulos por calificación de méritos considera que de alguna manera incrementaron la eficiencia dentro de la Dirección ?

SI NO



49. ¿ Se le ha delegado autoridad para tomar decisiones ? SI NO  
 Conocer en qué medida se delega autoridad a cada nivel de la Dirección.

#### ATRIBUCIONES.

50. ¿ Cómo se lleva a cabo los inventarios de los Recursos Tecnológicos ?  
 Conocer si la Dirección realiza este inventario de Recursos y la forma en qué lo lleva a cabo.
51. ¿ De qué forma son seleccionados los expertos que participan en los proyectos de Cooperación Técnica ?  
 Saber si la Dirección realiza una selección de los expertos que participan en los proyectos y de qué forma es llevado a cabo.
52. ¿ Considera que el intercambio científico y técnico es medido en base a los proyectos ? SI NO  
 Determinar si los proyectos pueden ser considerados como parámetro para medir el intercambio científico y técnico.
53. ¿ De 1976 a la fecha se ha incrementado el número de programas de Cooperación Técnica ? SI NO  
 ¿ En qué % se ha incrementado ?  
 ¿ En qué sectores o áreas considera que se ha incrementado o disminuyeron ?  
 ¿ Por qué ?  
 Determinar si los cambios micro administrativos y macro administrativos contribuyeron al incremento de los programas de Cooperación Técnica o fue producto del propio desarrollo del país, determinando, así mismo, los sectores que fueron considerados como prioritarios durante el sexenio pasado.

54. ¿ De 1976 a la fecha se ha incrementado el número de convenios de Cooperación Técnica ? SI      NO

¿ En qué % se ha incrementado ?

¿ En qué sectores o áreas considera que ha incrementado o disminuyeron ?

¿ Por qué ?

Determinar si los cambios micro administrativos y macro administrativos contribuyeron al incremento de los convenios de Cooperación Técnica o fue producto del propio desarrollo del país.

55. ¿ Considera que el número de proyectos comprendidos en cada uno de los programas se ha incrementado de 1976 a la fecha ? SI      NO

¿ En qué % se ha incrementado ?

¿ En qué sectores o áreas considera que ha incrementado o disminuyeron ?

¿ Por qué ?

Determinar si los cambios micro administrativos y macro administrativos contribuyeron al incremento de los proyectos de Cooperación Técnica o fue producto del propio desarrollo del país determinado, así mismo, los sectores que fueron considerados como prioritarios durante el sexenio pasado.

56. ¿ Conoce otras atribuciones que le sean encomendadas a la Dirección y que no contemple el Manual de Organización ? SI      NO

Comprobar si existen otras atribuciones que le sean encomendadas a la Dirección y que no sean contempladas por el Manual de Organización.

57. ¿ Cómo se determinan las deficiencias en materia de Cooperación Técnica ?

Conocer de qué forma son determinadas las deficiencias de Cooperación Técnica y quién las determina.

5.2.2 Programa de Auditoría Administrativa a la Dirección General de Cooperación Técnica Internacional.

Actividad Número	A c t i v i d a d e s	Tiempo		O b s e r v a c i o n e s
		Estimado	Real	
1	Aplicación de cuestionarios para analistas.	9	9	
2	Aplicación de cuestionarios para Jefes de Departamento	6	6	
3	Aplicación de cuestionarios para Subdirectores.	4	17	Desviación por no poder en- trevistar a un Subdirector.
4	Tabulación de la información.	5	5	
5	Análisis y evaluación de la información.	3	3	
6	Integración de conclusiones.	2	2	
7	Presentación de conclusiones y recomendaciones.	2	2	

### 5.2.3 TRABAJO DE INVESTIGACION.

El inicio de la investigación realizada estuvo dirigida a la aplicación de los cuestionarios elaborados para cada nivel. Pero para ello previamente se aplicaron 2 cuestionarios de prueba, esto se realizó con la finalidad de conocer si las preguntas hechas realmente nos arrojarían resultados que sirvieran a nuestra investigación.

El cuestionario aplicado al nivel analista quedó integrado por un total de 30 preguntas ( Anexo II ), que abarcan los factores que consideramos concierne a este nivel , el cuestionario se le aplicó a 14 Analistas dependientes de cada uno de los 4 departamentos que conforman la Dirección.

El cuestionario dirigido al nivel Jefe de Departamento consta de 51 preguntas ( Anexo III ) que abarca la totalidad de los factores, esto se debió a que siendo coordinadores de analistas, su trabajo requiere el llevar un control completo de las acciones realizadas por sus subordinados. Este cuestionario le fue aplicado a los 4 Jefes de Departamento que son los que comprende la Dirección , la aplicación de los cuestionarios de los 2 niveles anteriores, se llevó a cabo en la forma que se tenía prevista.

El cuestionario dirigido al nivel Subdirectores, consta de 35 preguntas ( Anexo IV ) y las cuales abarcan los factores que consideramos importantes para este nivel. El cuestionario le fue aplicado a los dos Subdirectores que comprende el nivel dentro de la Dirección.





30. ¿ Conoce otras atribuciones que le sean encomendadas a la Dirección y que no contemple el Manual de Organización ?

SI

NO

NOMBRE: \_\_\_\_\_

PUESTO QUE OCUPA: \_\_\_\_\_

ANTIGUEDAD: \_\_\_\_\_





35. ¿ Al ingresar a la Dirección le fueron establecidas todas las -  
funciones de su puesto ? SI NO
36. ¿ Existen programas de capacitación para el personal de la Direc-  
ción en otras Instituciones ?
37. ¿ Existe algún Programa de Motivación dentro de la Dirección ?  
SI NO
38. ¿ Existe un sistema de calificación de méritos para el personal -  
dentro de la Dirección ? SI NO
39. ¿ Quién es el encargado de realizar la evaluación ?
40. ¿ Las promociones o incentivos al personal son otorgados en función  
a sus méritos ?
41. ¿ De qué forma se evalúan los resultados de los proyectos de Coope-  
ración Técnica ?
42. ¿ Existe comunicación abierta entre los diferentes niveles de la  
Dirección ? SI NO
43. ¿ Se le ha delegado autoridad para tomar decisiones ?  
SI NO
44. ¿ Cómo se lleva a cabo los inventarios de recursos tecnológicos ?
45. ¿ De qué forma son seleccionados los expertos que participan en -  
los proyectos de Cooperación Técnica ?
46. ¿ Considera que el intercambio científico y técnico es medido en  
base a los proyectos ? SI NO
47. ¿ De 1976 a la fecha se ha incrementado el número de programas de  
Cooperación Técnica ? SI NO
- ¿ En qué % se ha incrementado ?
- ¿ En qué sectores o áreas considera que se incrementaron o disminu-  
yeron ?
- ¿ Por qué ?
48. ¿ De 1976 a la fecha se ha incrementado el número de convenios de  
Cooperación Técnica ? SI NO
- ¿ En qué % se ha incrementado ?
- ¿ En qué sectores o áreas considera que se incrementaron o disminu-  
yeron ?
- ¿ Por qué ?

49. ¿ Considera que el número de proyectos comprendidos en cada uno de los programas se ha incrementado de 1976 a la fecha ? SI NO  
¿ En qué % se ha incrementado ?  
¿ En qué sectores o áreas considera que se incrementaron o disminuyeron ?  
¿ Por qué ?
50. ¿ Conoce otras atribuciones que le sean encomendadas a la Dirección y que no contemple el Manual de Organización ? SI NO
51. ¿ Cómo se determinan las deficiencias en materia de Cooperación - Técnica ?

NOMBRE: \_\_\_\_\_

PUESTO QUE OCUPA: \_\_\_\_\_

ANTIGUEDAD: \_\_\_\_\_







#### 5.2.4 ANALISIS Y EVALUACION DE LOS RESULTADOS.

A continuación se presenta un cuadro que muestra la forma en que fue considerada para la presente evaluación, la contribución de cada factor al total -- dentro de los tres niveles que fueron cubiertos en la investigación. ( Cuadro No. 9 )

Posteriormente se presentan tres cuadros que muestran la contribución y nivel de eficiencia para cada uno de los niveles ( Analista, Jefe de Departamento y Subdirector ), con sus respectivos comentarios, y comentarios específicos a los factores con menor porcentaje real de eficiencia.

Por último se presenta un cuadro que refleja el promedio de eficiencia de cada factor y el promedio de eficiencia general.

## CONTRIBUCION ESTIMADA DE LOS FACTORES AL TOTAL PARA CADA NIVEL

## CUESTIONARIO ANALISTAS

1.	OBJETIVOS	25%
2.	POLITICAS	15%
3.	ESTRUCTURA	5%
4.	SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS	15%
5.	FUNCIONES	10%
6.	COMUNICACION Y AUTORIDAD	10%
7.	ATRIBUCIONES	<u>20%</u>
		100%

## CUESTIONARIO JEFE DE DEPARTAMENTO

1.	OBJETIVOS	25%
2.	POLITICAS	15%
3.	ESTRUCTURA	5%
4.	SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS	10%
5.	FUNCIONES	10%
6.	PERSONAL	5%
7.	CONTROL	5%
8.	COMUNICACION Y AUTORIDAD	5%
9.	ATRIBUCIONES	<u>20%</u>
		100%

## CUESTIONARIO SUBDIRECTOR

1.	OBJETIVOS	25%
2.	POLITICAS	15%
3.	ESTRUCTURA	10%

4.	SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS	5%
5.	PERSONAL	15%
6.	CONTROL	10%
7.	COMUNICACION Y AUTORIDAD	5%
8.	ATRIBUCIONES	<u>15%</u>
		100%

CGNT. CUADRO No. 9

## CONTRIBUCION DE LOS FACTORES AL TOTAL

## NIVEL ANALISTA

FACTORES	EFICIENCIA REAL DEL FACTOR ( % )	CONTRIBUCION ESTIMADA DEL FACTOR AL TOTAL ( % )	CONTRIBUCION PONDERADA DEL FACTOR AL TOTAL ( % )
OBJETIVOS	36.75	25	9.18
POLITICAS	47.85	15	7.17
ESTRUCTURA	27.14	5	1.35
SISTEMAS Y PROC.	58.54	15	8.75
FUNCIONES	43.20	10	4.32
COMUNICACION Y AUTORIDAD	37.45	10	3.75
ATRIBUCIONES	43.56	20	10.21
		<u>100%</u>	<u>44.73%</u>

## NIVEL ANALISTA

1. El factor objetivos tuvo un resultado de 36.75 del 100%, lo que se debe al desconocimiento de los objetivos fijados para la dirección y los asignados a cada departamento que es producto de una mala difusión de estos y una despreocupación de los Analistas por conocer los objetivos que se encuentran mencionados en el Manual de Organización. Este no es conocido.

2. El factor políticas se encuentra operando en un 47.85% debido a que no se encuentran bien definidas.

Existe mucha confusión al respecto. Esto consideramos es ocasionado por no encontrarse bien delineadas y especificadas dentro de los Manuales y, por la falta de difusión de estas por la Dirección.

3. Con relación al factor estructura en su forma actual, este se encuentra operando a un 27.14%. Esto significa que la estructura no es la adecuada. Existe una desigualdad en las cargas de trabajo. No existe un departamento que se encargue de hacer la -- evaluación de los proyectos.

4. Como resultado del factor Sistemas y Procedimientos se encontró que este opera al 58.54% de su 100%.

Este resultado se debe a que no se encuentran bien definidos y contemplados en el Manual, no se dan a conocer; y el procedimiento establecido para el tratamiento de la correspondencia, que es el de uso cotidiano, no es suficiente.

5. Para el factor funciones se obtuvo como resultado un 43.2%. Esto se debe a que las funciones para este nivel no están definidas y les son asignadas en forma diferente, por ello existe discrepancia de funciones entre las personas que ocupan los mismos puestos. Además, el Manual de Organización no hace mención alguna a este ni vel.

6. En el factor comunicación y autoridad se encontró que está operando a un 37.45%. La comunicación debe ser canalizada respetando los niveles jerárquicos. No se les brinda oportunidad a los aná listas de presentar sus inquietudes y problemas a los niveles supe riores.

En lo concerniente a la autoridad delegada para tomar decisiones no existe en este nivel.

7. El factor atribuciones obtuvo como resultado un incremento en su desempeño del 43.56% respecto a 1976. Esto refleja un aumento en el número de convenios, programas y proyectos.

Esto fué considerado por los analistas como producto del desarro llo del país.

Los factores que reflejan la eficiencia menor son: Objetivos con un 36.75% y Estructura con 27.14%.

El caso del factor objetivos es importante debido a que su contri bución estimada es del 25% y como resultado de la ponderación se determinó que está contribuyendo solamente con un 9.18% de efi ciencia.

Este factor tiene el menor grado de contribución al total a pesar de reflejar el segundo en importancia, comparado con el grado de contribución que se le había estimado.

Esto se debe al desconocimiento de los objetivos, en este nivel dentro de la Dirección; por lo que se debe poner mayor atención a este factor.

Al factor estructura se le había estimado el 5% de contribución al total y se determinó en la ponderación que se encuentra contribuyendo a 1.35% del total de eficiencia.

A este factor se le debe brindar más atención ya que su resultado fue muy bajo a pesar de la contribución mínima que se le había estimado.

CONTRIBUCION DE LOS FACTORES AL TOTAL  
NIVEL JEFE DE DEPARTAMENTO

FACTORES	CONTRIBUCION REAL DEL FACTOR ( % )	CONTRIBUCION ESTIMADA DEL FACTOR AL TOTAL ( % )	CONTRIBUCION PONDERADA DEL FACTOR AL TOTAL ( % )
OBJETIVOS	84.00	25	21.00
POLITICAS	53.75	15	8.06
ESTRUCTURA	43.9	5	2.2
SISTEMAS Y PROC.	76.5	10	7.65
FUNCIONES	57.5	10	5.75
PERSONAL	16.25	5	.81
CONTROL	80.00	5	4.00
COMUNICACION Y AUTORIDAD	37.5	5	1.88
ATRIBUCIONES	50.0	<u>20</u>	<u>10.00</u>
		100%	61.35%

## NIVEL JEFE DE DEPARTAMENTO

1. El factor objetivos arrojó un resultado de 84%, lo que consideramos bueno ya que nos indica su participación al logro de los objetivos generales y, más aun a los objetivos que se han fijado - para su Departamento aunque estos no sean conocidos por todos los que integran el Departamento, y no se encuentran contemplados en documentos internos de la Dirección.
2. Para el factor políticas se obtuvo un resultado del 53.75% que reflejó un cierto desconocimiento o imprecisión de las políticas fijadas tanto para la Dirección como para los Departamentos mismos.
3. En el factor estructura obtuvimos un resultado del 43.5%, que nos indica al igual que el nivel de los analistas, que la estructura actual de la Dirección no es adecuada puesto que no contribuye para alcanzar los objetivos planteados.
4. En el factor sistemas y procedimientos se obtuvo un resultado del 76.5% el cual nos indica que en este nivel están más identificados los procedimientos que en el nivel de los analistas aunque no se encuentren detallados, por escrito.
5. Con relación al factor funciones se obtuvo un 57.5% como resultado. Esto nos indica por un lado, que las funciones de los jefes de Departamento no están bien definidas y, por el otro que no se consideró sean las adecuadas de su puesto.
6. El factor personal nos arrojó un resultado del 16.25%, esto se debe a que el personal no es capacitado en relación a los asuntos - que maneja dentro de la Dirección, a una mala inducción al puesto y a una falta de motivación para el personal.

7. Para el factor control se obtuvo un resultado del 80%, el cual se refiere al conocimiento de la forma en que se lleva a cabo la evaluación de los resultados de los proyectos de cooperación técnica. Dentro de la Dirección no se cuenta con el personal suficiente para llevar a cabo dicha evaluación.
8. Para el factor comunicación y autoridad dió un resultado del 37.5%, debido a lo cerrado que se encuentran los canales de comunicación informal, al igual que el nivel analista la delegación de toma de decisiones es muy limitada.
9. En el factor atribuciones se obtuvo como resultado de su desempeño un incremento del 50% que está reflejado con un aumento de convenios, de programas y proyectos de cooperación técnica.

Los factores que reflejan la menor eficiencia son:

Estructura con un 43.9%, Personal con 16.25% y Comunicación y Autoridad que contribuye con un 37.5%.

En el factor Estructura se había estimado el 5% de contribución al total y se determinó mediante la ponderación que contribuye con un 2.2% al total de eficiencia, que refleja una inadecuada estructura de acuerdo a la apreciación de este nivel.

Al factor personal se le consideró el 5% de contribución al total y arrojó como resultado de la investigación que su contribución es del 0.81% de eficiencia, reflejándose con esto la poca preocupación hacia el personal por parte de los responsables de ejercer la dirección.

El resultado tan bajo representado en este factor es producto de la falta de acciones que motiven al personal, trayendo como consecuencia el bajo rendimiento de éste.

Se debe poner mayor atención en este factor debido a que puede traer grandes consecuencias, ya que no cubre ni un 20% de la contribución estimada.

Para el factor comunicación y autoridad se le había estimado un 5% de contribución y como resultado de la ponderación se obtuvo un 1.88% que representa poca contribución al total de eficiencia. Esto se debe a la falta de comunicación informal y a una escasa delegación de autoridad para tomar decisiones a este nivel.

## CONTRIBUCION DE LOS FACTORES AL TOTAL

## NIVEL SUB-DIRECTOR

FACTORES	CONTRIBUCION REAL DEL FACTOR ( % )	CONTRIBUCION ESTIMADA DEL FACTOR AL TOTAL ( % )	CONTRIBUCION PONDERADA DEL FACTOR AL TOTAL ( % )
OBJETIVOS	77.5	25	19.37
POLITICAS	65.0	15	9.75
ESTRUCTURA	50.0	10	5.00
SISTEMAS Y PROC.	85.0	5	4.25
PERSONAL	27.5	15	4.12
CONTROL	100.0	10	10.00
COMUNICACION Y AUTORIDAD	100.0	5	5.00
ATRIBUCIONES	87.5	<u>15</u>	<u>13.13</u>
		100%	70.62%

## NIVEL SUBDIRECTOR

1. El factor objetivos en este nivel arrojó un resultado del 77.5% que nos indica que los objetivos fijados a la Dirección no están bien definidos. Los objetivos de la Dirección mencionados por las Subdirecciones tienen relativa coincidencia con los mencionados en el Manual de Organización. Además, este no menciona objetivos específicos para las Subdirecciones.
2. Para el factor políticas se obtuvo un resultado de 65%. Estas políticas se manejan en base al criterio de cada Subdirector por no encontrarse definidas.
3. Dentro del factor estructura se obtuvo un resultado del 50%. La presente estructura no se consideró adecuada, ya que nos mencionaron que hace falta diversificar el número de departamentos.
4. En el factor sistemas y procedimientos se obtuvo un resultado del 85% que es buena en cuanto a los sistemas y procedimientos empleados a consideración de este nivel. Estos no se encuentran detallados dentro del manual.
5. Para el factor personal se obtuvo como resultado que opera a un 27.5%. Esto se debe a la mala selección del personal para desempeñar funciones clave y a la insatisfacción de las necesidades de la Dirección, por parte de los recursos humanos existentes.
6. El factor control arrojó un resultado del 100% de eficiencia, con respecto al conocimiento de la forma en que son evaluados los proyectos de Cooperación Técnica.

7. El factor comunicación y autoridad arrojó un 100% de eficiencia. Esto podría interpretarse que este nivel brinda comunicación abierta hacia los niveles inferiores y estos no la aprovechan, y la autoridad de decisión la delegan de acuerdo a la capacidad de cada uno.
8. Para el factor atribuciones se obtuvo un resultado del 87.5% que nos refleja un incremento considerable en el desempeño de las atribuciones de la Dirección de 1976 a la fecha.

Los factores que reflejan la menor eficiencia son: Estructura que opera con un 50% y Personal con un 27.5%.

Al factor Estructura se le estimó una contribución del 10% y se determinó por medio de la ponderación que contribuye con un 5% de eficiencia al total. Esto se debe a que la estructura de la Dirección no es adecuada con los objetivos fijados a esta, por lo que estos no se alcanzan plenamente.

Para el factor personal se estimó como contribución un 15% obteniéndose como resultado que contribuye con un 4.12% de eficiencia al total. Este bajo resultado de contribución del factor se debe a la mala selección y poca importancia que se le da a los recursos humanos.

A estos dos factores se les debe prestar mayor atención para incrementar al nivel de eficiencia de la Dirección.

INDICIO DE EFICIENCIA DE CADA FACTOR EN LA DIRECCION  
( PROMEDIO DE LOS CINCO NIVELES )

INDICIO DE EFICIENCIA DE CADA FACTOR EN LA DIRECCION	COMUNICACION	INFORMACION	COORDINACION	EFICIENCIA REAL	EFICIENCIA DEZ	EFICIENCIA DEZ	EFICIENCIA DEZ	EFICIENCIA DEZ
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
COMUNICACION	8.17	15	8.26	15	10.37	25	25	16.50
INFORMACION	7.17	15	8.26	15	9.75	15	15	10.50
COORDINACION	1.25	5	2.7	5	5	10	6.66	7.50
EFICIENCIA REAL	1.75	15	7.65	10	4.25	5	13.33	6.75
EFICIENCIA DEZ	4.25	10	5.75	10	-	-	6.66	6.75
EFICIENCIA DEZ	-	-	.21	5	4.12	15	6.66	7.50
EFICIENCIA DEZ	-	-	4	5	10.00	10	5	7
EFICIENCIA DEZ	2.75	10	1.88	5	5	5	6.66	3.75
<b>TOTAL</b>	<b>19.37</b>	<b>75</b>	<b>18.00</b>	<b>60</b>	<b>13.11</b>	<b>15</b>	<b>13.33</b>	<b>10.50</b>
	<u>79.75</u>	<u>180</u>	<u>81.25</u>	<u>180</u>	<u>70.62</u>	<u>150</u>	<u>133.75</u>	<u>52.50</u>

El resultado arrojado por la suma de los promedios de cada factor nos refleja el promedio de eficiencia general, el cual se encuentra operando la Dirección, que es del 63.07%, indicando que el desempeño es satisfactorio.

Se analizarán los factores que obtuvieron la mayor y menor contribución real, del promedio de contribución estimado de eficiencia.

El mayor grado de Contribución fue de 16.51% y correspondió al factor objetivos. Este resultado se debe a la impresión y desconocimiento de los objetivos de la Dirección, aunado a la carencia de objetivos específicos para cada Departamento.

El factor Personal obtuvo 2.46% de contribución de un 6.66% promediado, resultando este con el menor grado de contribución. Este - promedio bajo se debió a la despreocupación de los niveles directivos por contar con recursos humanos apropiados, y capaces de satisfacer las necesidades de la Dirección, aunado a la falta de motivación, resultado de la inexistencia de un sistema de calificación de méritos en el desempeño de las funciones asignadas al personal.

El factor Estructura obtuvo 2.85% de contribución real de un 6.66% promediado. Este resultado nos refleja que la estructura con que cuenta actualmente la Dirección ya no satisface las necesidades - de ésta, hace falta una nueva reestructuración con la cual puedan absorberse las cargas de trabajo en forma adecuada.

Del promedio de contribución real de cada factor, se obtuvo la contribución de cada uno al funcionamiento general de la Dirección. Dando como resultado el promedio actual de eficiencia de la Dirección el cual es de 63.07%.

NIVEL DE EFICIENCIA CON EL QUE OPERABA LA DIRECCION DE COOPFRACION  
TECNICA EN 1976

FACTOR	NIVEL DE EFICIENCIA DE CADA FACTOR ( % )	PORCENTAJE DE CONTRIBUCION ESTIMADO DEL FACTOR AL TO- TAL ( % )	PORCENTAJE DE CONTRIBUCION AL TOTAL DE EFICIENCIA ( % )
OBJETIVOS	16.66	20	3.32
SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS	25.00	10	2.5
ESTRUCTURA	6.64	40	2.65
ATRIBUCIONES	17.86	<u>30</u> 100%	<u>5.35</u> 13.82%

Como resultado de la investigación para determinar el nivel de eficiencia con el cual operaba la Dirección en 1976, se tomaron los resultados de las preguntas concernientes a este año, cubriendo -- los factores que consideramos nos pudieran representar dicha eficiencia.

Esos factores que fueron considerados para evaluar la Dirección en 1976 son: Objetivos, Sistemas y Procedimientos, Estructura y Atribuciones. Por ser los más representativos de un posible incremento de eficiencia dentro de la Dirección, producido por los cambios ocurridos de 1976 a 1982.

El factor Estructura, dentro de los factores considerados, es el que tiene el menor nivel de eficiencia, siendo este del 6.64% de un 100% al que tenía que operar. Su contribución estimada al total es del 40%, obteniéndose como resultado que contribuye con un 2.65% al total de eficiencia.

Esto refleja que la estructura que tenía la Dirección en 1976 era inadecuada en función a las necesidades de ese año, concentrando todas las actividades en una sola Subdirección; impidiendo el desarrollo adecuado de las atribuciones encomendadas a esta.

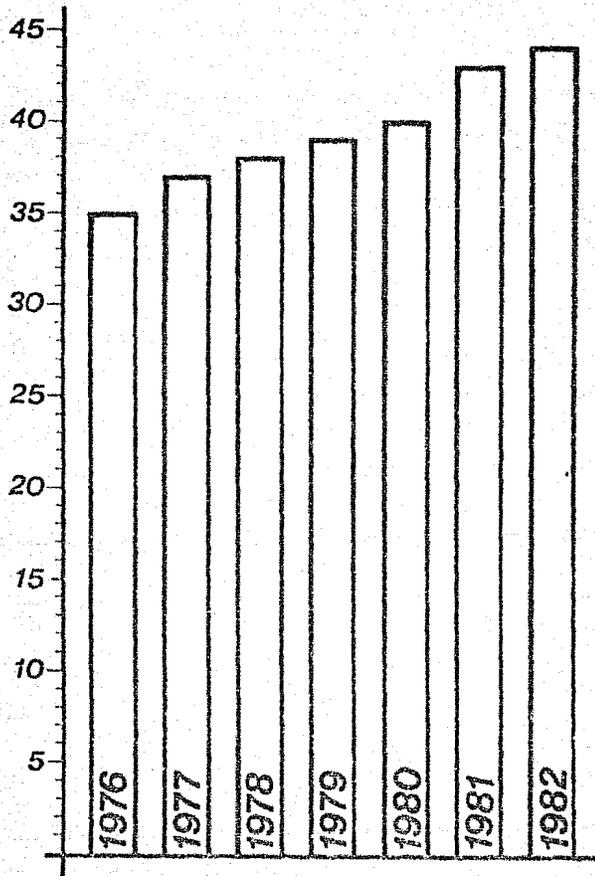
Como resultado de la investigación de archivo, se obtuvo que el número de Convenios Básicos de Cooperación Técnica que existía en -- 1976 era de 34 y para 1982 se había incrementado a 44 que representa un 1.75% en este aspecto. ( Cuadro No. 10 ).

Con relación al número de Proyectos manejados por la Dirección relacionados con los países y organismos seleccionados, resulta que en 1976 fueron presentados 370 proyectos para su ejecución y para 1982 se presentaron 530 proyectos que representan un incremento - del 69.81%. ( Cuadro No. 11 ).

Estos resultados nos representan un incremento en el volumen de - trabajo para la Dirección, el cual nos refleja a su vez el incremento de eficiencia en la Dirección.

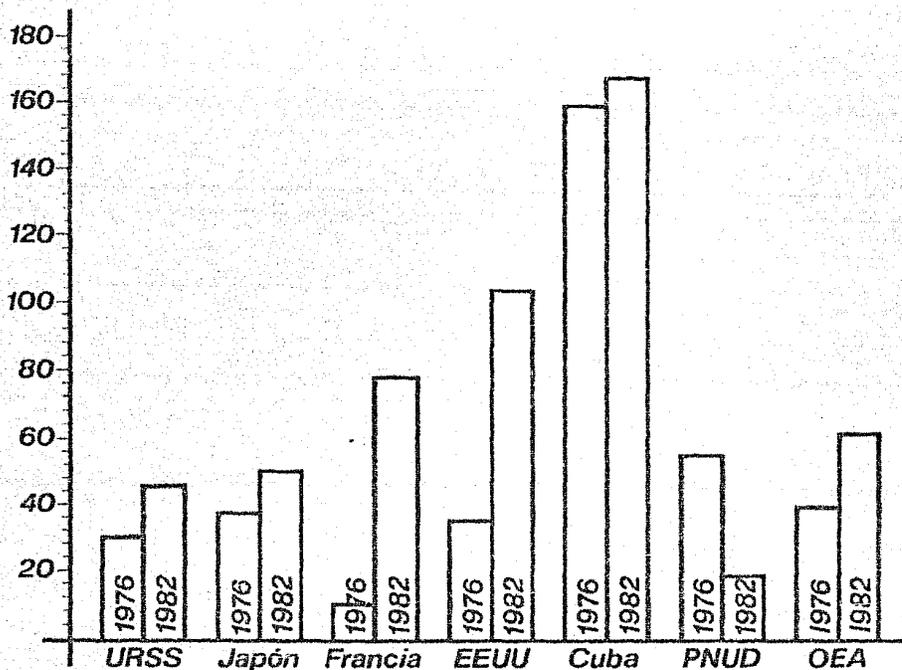
Con esto podemos comprobar que ha existido un incremento en el número de Convenios y Proyectos de Cooperación Técnica, a la vez el incremento de eficiencia en sus operaciones. Desafortunadamente no podemos comprobar si ha existido o no un incremento en cuanto al número de programas ya que de estos no se tiene registro alguno.

## Número de Convenios Bilaterales de 1976 a 1982



CUADRO 10

*Número de Proyectos Presentados a los Países Considerados al Calce, por la Dirección*



CUADRO 11

### 5.2.5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

En base al Análisis detallado de los resultados obtenidos en nuestra investigación llegamos a las siguientes conclusiones:

1. Existe un desconocimiento de los objetivos fijados a la Dirección y una carencia de objetivos específicos para cada Departamento.
2. Existe confusión en cuanto al conocimiento de las políticas internas de la Dirección, originado por la escasa difusión de éstas.
3. La estructura de la Dirección no es la adecuada por lo cual su contribución al logro de los objetivos encomendados a esta no sea satisfactoria. Además como resultado de esta mala - estructuración es que las cargas de trabajo - no sean equitativas.
4. Los procedimientos con los que opera la Dirección no se encuentran definidos y detallados en el Manual de Procedimientos existente. Además, consideramos que el trámite de correspondencia no es adecuado, debido a que existen demasiados registros de esta, lo cual provoca retraso en su despacho.
5. Existe una falta de Inducción al puesto y las funciones para cada uno de estos no se encuentran bien definidas. Además de que las funciones encomendadas al nivel Analista no son contempladas en el Manual de Organización.

6. Se encontró que el personal de la Dirección no se encuentra motivado en forma adecuada, existe una falta de reconocimiento a los méritos realizados por éstos. Además de que los Recursos Humanos con que cuenta la Dirección no satisfacen las necesidades cualitativas y cuantitativas que requiere ésta.
7. Encontramos una falta de control de los proyectos presentados a la Dirección para ser negociados con Organismos Internacionales e instituciones extranjeras y la carencia de una evaluación de estos por parte de la Dirección. Además de detectar por medio de la observación que el control ejercido sobre el personal es deficiente.
8. La Comunicación Informal se encuentra limitada con los niveles superiores, ocasionando con esto la carencia de colaboración en la solución de problemas que atañen a la Dirección.

La autoridad delegada en los diferentes niveles para tomar decisiones se encuentra limitada en la medida que van descendiendo éstos, siendo el nivel Analista el que no cuenta con ninguna toma de decisiones. Esto es consecuencia del grado de conocimiento de la Política Exterior Mexicana.

Tomando como marco de referencia lo observado dentro de las conclusiones haremos algunas recomendaciones que consideramos contribuirían al mejoramiento de la Dirección.

## RECOMENDACIONES.

1. Fijar objetivos específicos para cada Departamento, así como verificar los objetivos fijados a la Dirección que comprende el Manual de Organización y difundir estos al personal que integra la Dirección.
2. Especificar y Difundir las políticas Internas de la Dirección para que no existan desviaciones en éstas. Así como precisar políticas - específicas para cada Departamento que delinien el funcionamiento de éstas.
3. Debe ser reconsiderada la estructura actual de la Dirección, ya que las cargas de Trabajo no se encuentran bien repartidas. Además consideramos necesaria la creación de un Departamento de Evaluación para cubrir con ello el control y Evaluación de los proyectos de Cooperación - Técnica Internacional.
4. Consideramos que los procedimientos se deben - precisar, detallar y describirse por escrito dentro del Manual de Organización, y darse a - conocer, buscando con esto sean realizados en forma adecuada, eliminando actividades que resulten innecesarias.
5. Especificar las funciones que deben realizar los Analistas dentro de la Dirección en el Manual de Organización y verificar que las funciones que contemple este Manual sean las adecuadas a cada puesto.

6. Implantar un programa de motivación en la Dirección y un sistema de calificación de méritos para que el personal trate de desempeñar sus funciones de manera más eficiente. Además, consideramos debe existir un programa permanente de capacitación al personal buscando con esto tenga un mayor desempeño dentro de la Dirección, - así mismo que exista una estricta selección del personal de Nuevo Ingreso para incrementar la - eficiencia de la Dirección.
7. Llevar a cabo un control de personal más estricto. Debido a que la disciplina dentro de la - Dirección se encuentra quebrantada.
8. Consideramos necesarias la existencia de una comunicación más abierta dentro de los diferentes niveles, y de los niveles inferiores hacia los superiores buscando con esto conocer sugerencias relativas al mejor funcionamiento de la Dirección, y delegar Autoridad para tomar decisiones en la medida posible, evitando con esto la centralización de decisiones en los niveles superiores.
9. -Revisar y actualizar los Manuales Administrativos de la Dirección ( Manual de Organización y Procedimientos ) con la finalidad de hacer más confiable su utilización.

## HIPOTESIS

La Auditoría Administrativa, es una herramienta útil para Evaluar el incremento de la productividad a partir de cambios efectuados como consecuencia de la Reforma Administrativa.

## CONCLUSIONES

Partiendo de la hipótesis que planteamos para el desarrollo de esta investigación, la cual sería comprobada o rechazada dependiendo de los resultados que arrojará ésta, llegamos a la siguiente conclusión:

Los cambios sufridos dentro de la Dirección General de Cooperación - Técnica Internacional como consecuencia de la Reforma Administrativa trajo consigo un incremento de eficiencia. Este incremento se observa en los resultados arrojados en la Auditoría Administrativa que realizamos:

UNA EFICIENCIA DEL 13.82% EN 1976 EN COMPARACION  
DEL 63.07% CON EL QUE OPERA ACTUALMENTE.

La reestructuración de la Dirección permitió tener una asignación de cargas de trabajo más equilibrada logrando con esto una mayor participación del personal.

También originó la elaboración de los Manuales de Organización y Procedimientos y la implantación de programas de estímulos y recompensas con que el Gobierno Federal en forma directa, contribuyó a una evaluación de méritos del personal.

La Hipótesis que fué planteada para la realización de la presente investigación. Fué comprobada.

## BIBLIOGRAFIA

- PRIMER CURSO DE ADMINISTRACION  
Instituto Politécnico Nacional
- ADMINISTRACION DE EMPRESAS (segunda parte)  
Agustín Reyes Ponce
- AUDITORIA ADMINISTRATIVA  
E. F. Norbeck
- AUDITORIA ADMINISTRATIVA  
José A. Fernández Arena
- TERCER CICLO DE CONFERENCIAS  
Instituto Mexicano del Seguro Social
- AUDITORIA ADMINISTRATIVA  
Carlos Enrique Anaya Sánchez
- AUDITORIA ADMINISTRATIVA  
William P. Leonard
- AUDITORIA ADMINISTRATIVA  
Asociación Nacional de Colegios de Licenciados  
Administración
- EL ANALISIS FACTORIAL  
Alfred W, Klein y Nathan Grabinsky
- EVOLUCION DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA EN MEXICO  
Alejandro Carrillo Castro
- BASE METODOLOGICA, ANTECEDENTES E INSTITUCIONALIZACION  
DEL PROCESO (1821-1971)  
Alejandro Carrillo Castro

- SINTESIS DEL PROGRAMA DE REFORMA ADMINISTRATIVA  
Subdirección de Acción Cultural I.S.S.S.T.E.
- PRINCIPIOS DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA EN MEXICO  
Colección de Organización y Métodos I.M.S.S.
- LA ADMINISTRACION PUBLICA DEL ESTADO FEDERAL MEXICANO  
Coordinación General de Estudios Administrativos S.P.
- LEY DE SECRETARIAS Y DEPARTAMENTOS DE ESTADO  
Secretaría de Programación y Presupuesto
- MANUAL DE ORGANIZACION DE LA DIRECCION GENERAL DE  
COOPERACION TECNICA  
Coordinación Administrativa de la Subsecretaría de  
Asuntos Económicos, S.R.E.
- MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA DIRECCION GENERAL DE  
COOPERACION TECNICA  
Coordinación Administrativa de la Subsecretaría de  
Asuntos Económicos, S.R.E.
- GUIA PRACTICA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA  
Víctor M. Rubio Ragazzoni