

Lj. 3/6



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración

AUDITORIA INTERNA A UNA GERENCIA REGIONAL DE VENTAS DENTRO DE UNA EMPRESA PARAESTATAL

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE

QUE EN OPCION AL GRADO DE

LICENCIADO EN CONTADURIA

P R E S E N T A

ARMANDO SAAVEDRA BURGOS

DIRECTOR DE SEMINARIO

C. P. JORGE CERON SUAREZ

MEXICO, D. F.

1984



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AUDITORIA INTERNA A UNA GERENCIA REGIONAL DE VENTAS
DENTRO DE UNA EMPRESA PARAESTATAL

I N D I C E

CAPITULOS	Página
I. AGROQUIMICA Y AUDITORIA INTERNA	1
a) Antecedentes	2
b) Objetivos	13
c) Normas y Políticas	19
d) Procedimiento	30
e) Organización	61
II. ENTORNO Y NORMATIVIDAD DE LA EMPRESA	74
a) La empresa dentro de la estructura de la Administración Pública Federal. Creación de Unidades de Auditoría Interna. Otros ordenamientos normativos.	75
b) La Secretaría de la Contraloría General de la Federación, Organismo Controlador del Ejecutivo Federal.	85
c) Objetivos Generales y Funciones de la Auditoría Interna.	133
III. ORGANIZACION DE LAS GERENCIAS REGIONALES	139
Introducción	140
a) Antecedentes	141
b) Organigrama General	143
c) Estructura Orgánica	145
d) Objetivos y Funciones	147
- Gerencia Regional	150
- Comercialización	154
. Ventas Oficiales	156
. Ventas Directas	160
.. Bodegas	163
. Distribución y Transporte	166
. Apoyo técnico de Campo	169
- Administración.	172
. Administración de Personal y Servicios	176
. Control de Existencias	179
. Administración de Recursos Financieros	182

IV. PROGRAMA ESPECIAL PARA LA REVISION DE GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS.	188
a) Guía General de trabajo para la Revisión de Gerencias Regionales de Ventas.	189
b) Programa de Auditoría	194
- Clasificación de los Programas	200
c) Programa especial para la Revisión de Gerencias Regionales de Ventas y Agencias de Venta Directa	202
V. INFORME DE AUDITORIA INTERNA	246
a) Generalidades	247
b) Estructura y Contenido	254
c) Clasificación	257
CONCLUSIONES	267
OPINION PERSONAL	271
BIBLIOGRAFIA	274

CAPITULO I

AGROQUIMICA Y AUDITORIA INTERNA

- a) Antecedentes.
- b) Objetivos.
- c) Normas y Politicas:
- d) Procedimiento.
- e) Organizacion.

a) Antecedentes.

UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA.

Es una herramienta técnica que pugna por una mayor eficiencia administrativa, cumple eficaz y eficientemente la función de vigilancia tratando de fijar y alcanzar los objetivos de la Empresa apegandose estrictamente a sus normas y políticas, respetando su organización y utilizandola adecuadamente, y tambien sigue paulatinamente los procedimientos establecidos en las distintas áreas de trabajo de este ente económico.

En forma concreta se puede decir que la Auditoria Interna es una actividad de control independiente dentro de una organización, dedicada al análisis y evaluación de los metodos, procedimientos, sistemas y demás operaciones, como base de un servicio de la dirección de la empresa, en este caso Agroquímica, s.a.

AGROQUIMICA,S.A.

Esta empresa fué creada por decreto presidencial el 17 de julio de 1943 con otra denominación, y que posteriormente cambiaría a la de AGROQUIMICA,S.A.

Fué constituida como empresa de participación Estatal, es decir que las acciones mayoritarias pertenecen al Gobierno y las restantes al sector privado.

La finalidad de esta empresa es producir, distribuir y vender fertilizantes para el sector agrícola.

Sus principales productos son:

FERTILIZANTES SIMPLES

Amoniaco Anhidro
 Urea
 Nitrato de Amonio
 Sulfato de Amonio
 Supertofato Triple
 Superfosfato Simple
 Cloruro de Potasio
 Sulfato de Potasio
 Fosfato Diamonico (18-46-0)
 Acido Fosfórico

FERTILIZANTES COMPLEJOS

20-10-10
 18-12-6
 18-9-18
 17-17-17
 15-30-15

MEZCLAS FISICAS

18-8-6
 15-5-5
 12-8-4
 12-6-6
 10-10-0
 10-8-6
 6-10-6

Estos productos son fabricados en Unidades de Producción situadas estratégicamente en distintas regiones del País. Destacan entre estas unidades:

Unidad Lázaro Cárdenas (de reciente creación), es la más grande y moderna de América Latina.

Unidad Cuautitlán, cercana al Distrito Federal.

Unidades Coatzacoalcos, Pajaritos Fosfatados, Pajaritos Nitrogenados, por su gran producción y cercanía con el mar.

Así como varias unidades ubicadas en la zona norte del país, que por utilizar básicamente Amoniaco necesitan estar situadas junto a Unidades PEMEX.

El funcionamiento administrativo de esta Empresa se controla en México, las Unidades de Producción y las Gerencias Regionales tienen que reportar a las Oficinas Generales situadas en la Capital.

Esta Empresa por su enorme potencial de producción y las necesidades crecientes del sector Agrícola, transporta miles de toneladas de sus productos en toda la República, además cuenta con una Empresa de transportación llamada Transportes y Servicios que utiliza unidades trailer especialmente diseñados para llevar productos químicos.

Además Transportes y Servicios también renta sus unidades para la transportación de productos químicos a entidades propiedad de terceros. Pero la mayor parte de la movilización se hace por medio de barcos, ferrocarriles y camiones propiedad de transportistas varios.

La producción de esta empresa se realiza a través de trece Unidades de Producción, localizadas estratégicamente en el interior de la República, que son:

- Unidad Bajío
- Unidad Coahuila
- Unidad Camargo
- Unidad Cuautitlán
- Unidad Guadalajara
- Unidad Ecatepec
- Unidad Minatitlán
- Unidad Monclova
- Unidad Querétaro
- Unidad Salamanca
- Unidad San Luis Potosí
- Unidad Torreón

A la fecha esta empresa cuenta con las siguientes Gerencias Generales que son el apoyo de la Dirección General.

- Gerencia General de Ventas
- Gerencia General Financiera
- Gerencia General de Operación Industrial
- Gerencia General de Administración y Relaciones Públicas.
- Gerencia General de Operaciones Internacionales.

Y doce gerencias que dependen de las siguientes áreas:

Dirección General:

- Contraloría General
- Gerencia de Filiales

Gerencia General de Ventas:

- Gerencia de Ventas
- Gerencia de Campo

Gerencia General Financiera:

- Gerencia de Tesorería
- Gerencia Financiera

Gerencia de Operación Industrial:

- Gerencia de Producción

Gerencia General de Administración y Relaciones Públicas:

- Gerencia Jurídica
- Gerencia de Administración
- Gerencia de Adquisiciones y Transportes

Gerencia General de Planeación y Desarrollo:

- Gerencia de Planeación
- Gerencia de Proyectos y Construcción.

Esta empresa se encuentra estructurada de la forma que se observa en el organigrama que se presenta en la hoja N°

Consejo de Administración.

Que esta integrado por:

- Un Presidente
- Un Suplente
- Nueve Secretarios
- Nueve Suplentes
- Dos Comisarios Propietarios
- Dos Suplentes
- Un Secretario del Consejo

Sus principales funciones son vigilar el cumplimiento de:

- Objetivos Generales
- Planes de Desarrollo y Expansión de la Empresa
- El cumplimiento financiero y el resultado de la operación de la Empresa.

Dirección General.

De la cual dependen seis Gerencias Generales y tres Gerencias a nivel de asesoría, cabe hacer mención que la Auditoría Externa funciona a nivel STAFF del Consejo de Administración.

Entre las funciones principales de la Dirección General, están:

- Informar al Consejo de Administración sobre el cumplimiento y desarrollo de los objetivos generales de la Empresa.
- Promover el desarrollo administrativo, tecnológico e industrial, para cubrir la demanda nacional de fertilizantes.

Gerencia de Asesoría.

Que se encuentra formada por las siguientes Gerencias:

- Asesoría Técnica
- Centro de Informática, Sistemas e Investigación de Operaciones.
- Contraloría General de la cual dependen --- tres Unidades:
 - Organización y Métodos.
 - Auditoría Interna
 - Control del Ejercicio del Presupuesto.

Dentro de las principales funciones de las Gerencias de Asesoría, están las de control e información sobre los sistemas operativos, para proteger los intereses y activos de la empresa.

En los últimos años la labor de Auditoría Interna ha tenido mayor importancia, por la oportunidad con que coadyuva a los objetivos de la Empresa, entre otras razones el brindar mayor apoyo de control debido a:

- Crecimiento y complejidad en los sistemas establecidos.
- Descentralización en la organización de las empresas, con el consiguiente aumento en la delegación de autoridad y áreas a controlar.

Lo anterior ha creado la necesidad de aumentar los medios de control a través de la Auditoría Financiera, Operacional, de Resultado de Programas, Legal e Integral dando lugar a que la Unidad de Auditoría Interna en su concepto moderno, desempeñe un importante papel, ya que permite determinar que los sistemas, políticas y procedimientos están siendo correctamente aplicados.

Por lo tanto, Auditoría Interna podemos definirla como una actividad de control, independientemente dentro de una organización, dedicada al análisis y evaluación de los métodos, procedimientos, sistemas y demás operaciones, como base de un servicio a la Dirección.

El éxito de las funciones delegadas a la Unidad de Auditoría se deriva de sus resultados y del apoyo total de la Contraloría y la Dirección General.

BREVE HISTORIA DE LA EVOLUCION DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA EN LA EMPRESA.

El Departamento de Auditoría Interna fué creado en 1950 dependiendo de la Tesorería, y estaba integrado por un auditor y cuatro ayudantes, para 1954 el Departamento pasaba a depender directamente de la Dirección General y en 1956 se crea la sección de Auditoría Especial a Almacenes.

Posteriormente en 1965 se aumentaron el número de plantas industriales y se continuó con trabajos especiales encomendados por la Dirección General, en 1973 fué creada la Contraloría General pasando a depender de ésta la Unidad de Auditoría Interna.

Desde 1976 a la fecha y debido al rápido crecimiento de la Empresa y por ende de las áreas sujetas a control, la Unidad de Auditoría Interna continúa reestructurándose día a día. A la fecha se encuentra integrada por siete áreas ó departamentos que son los siguientes:

- Almacenes, Envases y Embarques
- Auditoría Financiera y Operacional a Oficinas Generales.
- Empresas Estatales, Comisionistas y Prestadores de Servicios.
- Impuestos, Seguros y Fianzas
- Proyectos de Inversión
- Subsidiarias y Filiales
- Unidades y Gerencias Regionales

En los últimos años la labor de auditoría interna ha tenido mayor importancia por la oportunidad que tiene de coadyuvar a los objetivos de nuestra Empresa, entre otras razones por brindar mayor apoyo de control.

b) Objetivos.

El objetivo primordial de toda Unidad de Auditoría Interna, es promover la eficiencia y eficacia en la operación, mediante la revisión sistemática de los controles de organización, de operación y del sistema de información contable de todas y cada una de las áreas. Sus propósitos fundamentales son:

- Fortalecer los controles establecidos.
- Determinar la confiabilidad de la información producida a nivel de la Empresa
- Evaluar los controles para garantizar que se salvaguarden los activos de la Empresa
- Contribuir a preservar la imagen institucional

La Unidad de Auditoría Interna tiene como objetivos:

- Analisar y evaluar el control interno en todas las áreas de la Empresa.
- Revisar y evaluar el grado de razonabilidad y aplicación de los controles contables de operación y sistemas.
- Asegurar el cumplimiento de las políticas, planes y procedimientos establecidos.
- Verificar el grado en que los activos de la Empresa se encuentran controlados y salvaguardados.
- Asegurar la confiabilidad de la información producida por la Empresa.
- Auxiliar a los miembros de la administración

ción en el eficaz desempeño de sus actividades.

- Promover la eficiencia y eficacia en la operación a través de proponer recomendaciones adecuadas.

A continuación se enumeran los principales objetivos de los Departamentos que integran la Unidad de Auditoría Interna.

Auditoría a Almacenes, Envases y Embarques.

- Supervisar la correcta descarga de barcos con producto por medio de los Prestadores de Servicios a los Canales de Distribución.
- Cotejar tonelaje facturado por el importador contra el tonelaje del producto descargado y envasado.
- Revisar y evaluar los controles operativos de los almacenes de materiales, refacciones e instrumentos de las Unidades Industriales.

Auditoría de Impuestos, Seguros y Fianzas.

- Revisar que el tratamiento contable de las operaciones de la Empresa se apeguen a las disposiciones fiscales a que tiene obligación.
- Revisar y vigilar el adecuado registro de toda obligación fiscal, en materia impositiva.

- Revisar que los contratos por seguros cubran adecuadamente los bienes y responsabilidades.
- Verificar el adecuado registro contable de pago de primas y recuperación por reclamación de siniestros.
- Revisar y evaluar el adecuado control administrativo de las pólizas de seguros.
- Revisar que existan garantías (fianzas) por parte de terceros que reciben anticipos por suministros, material o servicios.
- Evaluar el adecuado control administrativo y contable de fianzas.

Auditoría a Empresas Estatales, Comisionistas y Prestadores de Servicios.

- Efectuar revisiones y verificaciones en forma pormenorizada y sistemática de las operaciones que como depositarios y consignatarios de los productos llevan a cabo los Comisionistas, Empresas Estatales, Organismos y Asociaciones Agrícolas y Prestadores de Servicios, y exigir en su caso la responsabilidad en que haya incurrido por incumplimiento del contrato de distribución de nuestro producto.

Auditoría Financiera y Operacional.

- Revisar y verificar pormenorizada y sistemáticamente los registros de las áreas que integran Oficinas Generales desde el punto de vista financiero y operacional.
- Analizar y evaluar los sistemas operativos de dichas áreas para detectar:
 - Insuficiencias de control
 - Deficiencias de control
 - Duplicidad de actividades
 - Tiempo Ocioso
 - Inadecuado flujo de información
 - Indefinición de las líneas de autoridad
 - Falta de supervisión

Auditoría a Proyectos de Inversión.

- Revisar sistemática y pormenorizadamente los libros y registros que se manejan en las residencias de construcción.
- Revisar el adecuado ejercicio del presupuesto destinado para la construcción de nuevas plantas productoras de fertilizantes.
- Analizar y evaluar los sistemas operativos existentes en las residencias de construcción y en la Gerencia de Proyectos y

Construcción.

Auditoría a Filiales y Empresas Subsidiarias.

- Revisar y examinar a las empresas filiales y subsidiarias en cuanto a:
 - Aspectos generales de la sociedad
 - Organización y responsabilidades generales
 - Sistema contable
 - Control Presupuestal
 - Aceptación en el mercado
 - Obligaciones fiscales
 - Aspectos legales y laborales

- Revisar y verificar pormenorizadamente las operaciones, libros y registros en lo que se refiere a:
 - Efectivo
 - Documentos y cuentas por cobrar
 - Inventarios
 - Inmuebles
 - Planta y equipo
 - Pasivo
 - Capital contable
 - Cuentas de resultados
 - Cualquier otro rubro de los estados financieros de éstos.

c) Normas y Políticas.

La magnitud, complejidad y diversidad de los programas y actividades de la Empresa que nos ocupa, han rebasado la capacidad y alcance que tradicionalmente han tenido las Unidades de Auditoría Interna, para aportar elementos de juicio que permitan tener un conocimiento de la situación que guardan las dependencias y entidades. Por lo tanto, ha sido necesario realizar un examen de los instrumentos, mecanismos, medios y recursos técnicos disponibles para fortalecer el concepto y aplicación de esta disciplina en nuestra Empresa.

En consecuencia, la Auditoría Interna propiciaria a través de la revisión y análisis de las operaciones de las dependencias y entidades, una ayuda a los responsables de la ejecución de los programas, proporcionándoles información sobre la eficiencia, eficacia y congruencia con la que se han utilizado los recursos, en el logro de los objetivos y metas establecidas, permitiéndoles de esta manera, que con oportunidad, se promuevan las medidas de mejora o ajuste que sean necesarias,

Por lo anterior, se establecen las normas básicas de Auditoría Interna, que señalan las cualidades que deben reunir los Auditores Internos, así como, los requisitos que deben observar en el desarrollo de sus actividades y en la presentación de sus informes.

Es importante señalar que dichas normas son enunciativas y no limitativas, ya que los Jefes de Departamento pueden elaborar reglas particulares de aplicación práctica que permitan dar atención a los problemas específicos de cada uno de ellos.

Este tipo de reglas deben ser desarrolladas en forma conjunta por el Auditor General, Jefes de Departamento y Supervisores,

Las normas básicas se agrupan en:

1. Normas Personales.
2. Normas para la realización del trabajo.
3. Normas relativas al informe de Auditoría.

Las normas establecen el ámbito y competencia de la Auditoría, así como las cualidades que deben reunir el personal encargado de realizarlas.

NORMAS PERSONALES

1.- Conocimiento técnico y desarrollo profesional.

Los Auditores encargados de realizar las revisiones encomendadas, deben poseer en conjunto la disposición, preparación técnica, experiencia y capacidad necesaria y suficiente para el desarrollo de sus actividades.

2.- Objetividad y Autonomía.

La Unidad de Auditoría y cada auditor en particular, mantendrán una actitud objetiva y de absoluta independencia en relación a las operaciones y funcionarios de la dependencia o entidad examinada.

3.- Ética Profesional y Responsabilidad.

El auditor es responsable por las opiniones e informes que emita como resultado de las auditorías, las cuales debe realizar con el debido cuidado y diligencia profesionales, cumpliendo obligadamen-

te con el Código de Etica Profesional, relativo al Contador Público, así como observar una actitud positiva y constructiva.

4.- Honestidad y Confidencialidad.

- Los auditores deben desarrollar su trabajo con integridad y rectitud.
- Se abstendrán de utilizar información obtenida para beneficio propio o de terceros, ocultando o deformando los hechos.
- Mantendrán absoluta reserva o confidencialidad con respecto a los informes, datos y circunstancias derivadas de sus labores.

NORMAS DE EJECUCION DEL TRABAJO

1.- Planeación de la Auditoría.

Determinar las bases sobre las que deben actuar los auditores en la ejecución del trabajo.

Previo a la ejecución de la auditoría, se debe planear cada fase del trabajo a desarrollar; la naturaleza, oportunidad y extensión de los procedimientos que se van a emplear así como el personal que intervendrá en la revisión.

En consecuencia, para una debida planeación deben conocerse:

- a) objetivo
- b) características de las áreas
- c) operaciones de la dependencia o entidad a examinar

Esto es con la finalidad de que todos los procedimientos a ser utilizados, deben estar claramente entendidos por el personal que ejecute la auditoría.

Una adecuada planeación de revisión, debe considerar básicamente lo siguiente:

- La naturaleza y alcance de la revisión.
- Los procedimientos y técnicas a utilizar.
- La oportunidad de aplicación de los procedimientos,
- Periodo a cubrirse,
- Asignación y utilización de personal.

- La explicación del trabajo a realizar, mediante guías, programas, memorándum descriptivo, etc.
- Determinar las cédulas de trabajo que se requieren.
- Fechas estimativas de inicio y terminación del trabajo.
- Coordinación con otras áreas de la Empresa.

2.- Supervisión de la Auditoría.

El trabajo realizado por los auditores, debe ser dirigido, orientado y revisado por los superiores inmediatos. El grado de supervisión dependerá fundamentalmente del conocimiento técnico y desarrollo profesional del personal supervisado y de la importancia de los aspectos revisados.

La supervisión comprende principalmente:

- Que se cumpla con las normas básicas de auditoría.
- Que se cumpla oportunamente con los programas, y en caso de existir desviaciones, éstas deben estar justificadas y autorizadas.
- Que los papeles de trabajo contengan la evidencia suficiente, competente y pertinente, que apoyen los resultados de la revisión, y que éstos sirvan para la elaboración de la Cédula de Observaciones, misma que es la base para preparar el informe.

Que se deje evidencia a través del Informe de Supervisión.

3.- Estudio y Evaluación del Control Interno.

Se debe estudiar y evaluar el sistema de control interno de la dependencia o entidad para determinar el grado de confianza de los métodos y medidas adoptadas, para salvaguardar los activos de la Empresa, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, lo que permitirá establecer adecuadamente el alcance y oportunidad de los procedimientos a emplear en las revisiones.

4.- Obtención de Evidencia.

Durante la revisión, el auditor debe obtener:

- a) Los hechos.
- b) Documentación comprobatoria.
- c) Pruebas suficientes, competentes y pertinentes; que demuestren la autenticidad y razonabilidad de las conclusiones a las que se llegaron.

Es necesario reunir los elementos de juicio que permitan soportar objetivamente los resultados de la revisión, para poder afirmar que se ha obtenido evidencia:

Será suficiente, cuando el auditor está conforme de que ha quedado debidamente comprobado el objetivo que per-

sigue.

- Es competente, cuando las pruebas realizadas son significativas y soportan el trabajo efectuado.
- Es pertinente, cuando existe congruencia entre los hechos, conclusiones y recomendaciones.

NORMAS RELATIVAS AL INFORME

Es el resultado final del trabajo, mediante el cual se pone en conocimiento de las personas interesadas los resultados de su trabajo y la opinión que se ha formado a través de su examen. Es principalmente, a través del informe, como el público o personas interesadas se dan cuenta del trabajo del auditor y, en muchos casos, es la parte de dicho trabajo que queda a su alcance.

Las normas que rigen la calidad y requisitos mínimos del informe son:

1.- Aclaraciones de la relación con estados o información financiera y expresión de opinión,

- Señalar la naturaleza de la relación del auditor con la información.
- Su opinión sobre la misma.
- Señalar limitaciones que haya tenido su examen,
- Y por ende las salvedades que se deriven de las limitaciones o su opinión adversa por no contar con elementos de juicio para opinar.

2.- Al opinar el auditor debe observar,

- Fueron preparados de acuerdo a principios de contabilidad.
- Dichos principios fueron aplicados sobre bases consistentes.

- La información presentada en los mismos y en las notas relativas, es adecuada y suficiente para su razonable interpretación.

Las funciones de la Unidad de Auditoría Interna tienen un carácter de asesoría e la fase de control, no considerando como tal las funciones operativas.

Estas funciones se llevarán a cabo mediante la aplicación de las técnicas de auditoría y demás de investigación, así como, del juicio y de la interpretación racional de los resultados obtenidos -- que realice el personal de auditoría.

La Unidad de Auditoría Interna tendrá siempre una actividad encaminada hacia el examen de operaciones administrativas, financieras, de producción, de resultados, de legalidad y evaluación de las decisiones, políticas, planes y procedimientos, todos ellos tendientes a proporcionar un servicio más eficiente a la Dirección.

El resultado del trabajo de Auditoría se presentará mediante informes que incluyen recomendaciones sobre los hechos importantes que lo ameritan y de cuya revisión por la máxima autoridad de la Unidad, se derivará la acción que deba tomarse.

El trabajo de cada uno de los Departamentos de la Unidad, examinando, informando y evaluando las políticas, planes y procedimientos, no podrá relevar al personal operativo auditado de las responsabilidades propias de trabajo que tengan asignado.

d) Procedimientos.

En la Unidad de Auditoría Interna se llevan a cabo las siguientes auditorías dadas las necesidades de la Empresa:

- Auditoría Financiera
- Auditoría Operacional
- Auditoría de Resultados de Programas
- Auditoría de Cumplimiento Legal
- Auditoría Integral.

Auditoría Financiera:

Este tipo de auditoría comprende el exámen de las transacciones, operaciones y registros contables de la Empresa, con la finalidad de determinar si la información financiera que se emite es veraz, oportuna y confiable.

Auditoría Operacional:

Es el exámen y evaluación de las operaciones y procedimientos operativos de la Empresa, a fin de determinar si éstos son funcionales o eficientes, cuya labor se ve reflejada a través del informe que se rinde a los Directivos de la Empresa, en relación a la situación que prevalece en los aspectos operativos, así como emitir las sugerencias que se consideren pertinentes a efecto de disminuir costos para incrementar la productividad.

Auditoría de Resultados de Programas:

Consiste en analizar la efectividad alcanzada en el avance y logro de los objetivos y metas. Lo anterior se obtiene verificando que los resultados de los programas se hayan logrado en el tiempo, lu-

gar y con la calidad requerida y con los recursos asignados.

Auditoría de Cumplimiento Legal;

Tiene como finalidad cerciorarse que la entidad ha desarrollado -- sus actividades, observando el cumplimiento de las disposiciones -- legales que le sean aplicables como son leyes, reglamentos, decretos, circulares, etc.

Auditoría Integral:

Este tipo de auditoría se lleva a cabo cuando en una sola revisión, se utilizan los cuatro tipos de auditorías antes señaladas.

La auditoría podrá realizarse a diferentes niveles, en atención al objetivo u objetivos que se persigan en la revisión, estableciendo se auditorías a unidades, programas o actividades.

CONSIDERACIONES GENERALES ACERCA DE LA PROGRAMACION DE AUDITORIAS

Todos los trabajos a desarrollar por la Unidad de Auditoría Interna, deberán contar con una programación anual por escrito, con base en los Programas Mínimos de Revisión fijados por la Secretaría de Programación y Presupuesto, los objetivos de Auditoría Interna y los requerimientos de Auditoría Externa; por lo tanto, deberá -- considerarse lo siguiente:

1.- Definir las bases y objetivos del trabajo a desarrollar, cuyos lineamientos deberán ser invariablemente por escrito para evitar desviaciones:

2.- Para todo trabajo a desarrollar, se debe elaborar un listado ordenado, considerando:

- Objetivo
- Fechas de iniciación y terminación.
- Que sean de utilidad tanto para Auditoría Interna como para Auditoría Externa.
- Lograr el máximo de beneficio en el mínimo de tiempo para la Empresa,

3.- Coordinar los requerimientos propuestos por Auditoría Externa, para evitar duplicidad en las revisiones a programas y en aquellas que por su naturaleza rutinaria, sirven para ambas finalidades de auditoría, tanto interna como externa.

4.- La elaboración de un calendario de revisiones, no debe limitar la calidad y oportunidad de los trabajos a realizar.

La Unidad de Auditoría Interna debe partir de una base histórica, determinada en función de la evaluación de datos contables y estadísticos que le sirvan de apoyo y guía para elaborar los programas anuales de trabajo, adecuados a las necesidades fijadas por la Secretaría de Programación y Presupuesto y las propias de la Empresa.

A efecto de programar adecuadamente los trabajos a desarrollar, deben considerarse los siguientes aspectos:

- Identificación de las auditorías, de acuerdo a los lineamientos fijados por la Secretaría de Programación y Presupuesto.
- Balance y jerarquización de las actividades, considerando primordialmente los Programas Mínimos de Revisión.
- Inventario de recursos humanos disponibles.
- Limitantes en la ejecución de las auditorías:
 - a) La necesidad de efectuar trabajos especiales, sin perder la conciencia de desviación del programa general.
 - b) La imposibilidad de llevar a cabo las actividades programadas, debido a contingencias fuera del control del Auditor.
 - c) El aumento o disminución de las actividades programadas, en función a los resultados obtenidos, ajustando los programas.

De acuerdo a los lineamientos generales de la Secretaría de Progra

mación y Presupuesto, el programa anual de Auditorfa deberá elaborarse en los formatos y conforme a las instrucciones que ésta señale.

Como una necesidad fundamental para cumplir con la función de control de la programación anual, la Secretaría de Programación y Presupuesto ha establecido que se vigile el grado de avance de las auditorías incluidas en el Programa Anual.

La importancia de conocer el avance, permite:

- Detectar las variaciones en relación a lo programado.
- Presisar el período real en que se realizó la auditoría.
- Determinar el número de auditores que se utilizaron para llevarla a cabo.
- Efectuar los ajustes necesarios a la programación, y de acuerdo a la situación de las auditorías, destinar los mayores recursos a las áreas conflictivas.
- Mejorar los programas subsecuentes, al mostrar los períodos reales de ejecución de los trabajos.

De acuerdo a los lineamientos generales de la Secretaría de Programación y Presupuesto, el avance del cumplimiento del programa anual de auditoría se elaborará en el formato y conforme las instrucciones que ésta señale.

Como complemento del programa anual y el avance del cumplimiento de éste, es necesario efectuar la comparación entre los tiempos presupuestado y real, y en su caso, explicar las variaciones que resulten; esto es de acuerdo a los lineamientos generales fijados por la Secretaría de Programación y Presupuesto.

Al igual que el control del avance del programa anual, la comparación de los tiempos real y presupuestado, permitirá:

- Preparar la información que solicita la Secretaría de Programación y Presupuesto.
- Definir las desviaciones incurridas en la programación, de acuerdo con los tiempos reales de las auditorías.
- Afinar los tiempos de programaciones posteriores, al tener las bases históricas suficientes para ello.
- Realizar una calendarización más adecuada de las actividades de la Unidad de Auditoría Interna.

Por razones y políticas propias de la Empresa la Unidad de Auditoría Interna compara el trabajo presupuestado contra el real, elaborando un formato, que contiene los datos marcados en el análisis de tiempo. Este análisis de tiempo debe encontrarse en los papeles de trabajo.

Elaborar programas anuales de Auditorías Financieras, Operacionales, de Resultados, de Legalidad e Integral en cada área de la Empresa. Dando prioridad a las áreas y empresas, que presenten problemas.

Allegarse a las políticas establecidas en cada área de la Empresa y distribuir las a los distintos Departamentos de la Unidad, con objeto de tener conocimiento de ellas y estar en posibilidad de ejercer su vigilancia.

Discutir con los Jefes de Departamento de la Unidad, las sugerencias propuestas tendientes a incrementar la eficiencia de operación de las áreas auditadas, para que una vez aprobadas, se envíen a las áreas afectadas.

La documentación que se envía al archivo deberá ser debidamente clasificada con el fin de facilitar su consulta.

Para la realización del programa de actividades anual, se deberá discutir previamente con el Auditor General el tipo de revisiones que se van a efectuar y presentar el proyecto, el cual debe contemplar como mínimo lo siguiente:

- Las áreas seleccionadas en base a la importancia de las desviaciones y deficiencias detectadas en revisiones anteriores, así como a la importancia del volumen de operaciones que manejan.
- Personal requerido, seleccionado en base a su experiencia, capacidad y aptitudes.

- Tiempo de duración de la auditoría, determinado de acuerdo al tipo y al personal -- que participará.

Durante el desarrollo de la revisión, los auditores no deberán dar sugerencias al personal afectado, ya que estas se deberán comentar al final de la auditoría en la discusión del informe con los responsables de la entidad.

Como fase de planeación, antes de iniciar las revisiones, los Jefes de Departamento realizarán juntas con el personal a cargo de la auditoría para tratar los aspectos siguientes:

- Antecedentes de la entidad a revisar.
- Cual es el objetivo de la revisión.
- Planeación, propiamente de la revisión a efectuar.
- El alcance, que en primera instancia se le va a dar a la revisión.
- Programación de las actividades a realizar en la revisión.
- Programas de auditoría que van a usar en la revisión, así como instrucciones especiales sobre la preparación de papeles de trabajo.

Los Jefes de Departamento, durante el desarrollo de la Auditoría, deberán supervisar y/o corregir, entre otras cosas, lo siguiente:

- Si se están cumpliendo los objetivos previamente.

- Que los procedimientos y alcances se observen correcta y oportunamente.
- Que no existan desviaciones en los tiempos asignados, y en su caso, conocer las causas que hayan provocado.
- Tener evidencias suficientes para soportar las desviaciones y deficiencias detectadas.
- Aspectos importantes que modifiquen el plan general de trabajo.
- Actuación del personal en la revisión.

Al final de cada Auditoría los Jefes de Departamento en coordinación con el personal responsable, deberán comentar:

- Resultado de la revisión.
- Si es necesario ampliar alguna prueba para soportar mas adecuadamente la revisión.
- Realizar informe de evaluación de personal.

La forma de evaluar si los objetivos de la revisión fueron alcanzados se realizará comparándolos con el programa anual de Auditoría. Explicando las variaciones, analizando los resultados y la aceptación de las recomendaciones y sugerencias propuestas.

En caso de desviaciones a los objetivos de la Auditoría deberán considerarse las siguientes alternativas de solución:

- En caso de necesidades de personal, solicitarlo con las cualidades y aptitudes que se requieren.
- En caso de falta de tiempo, evaluar las ra

zones que lo justifiquen, considerar el -- tiempo real en próximas revisiones de ese tipo y modificar el tiempo de las audito-- rías programadas.

- En caso de falta de supervisión, el Jefe de Departamento debe efectuar visitas mas frecuentes durante las revisiones.
- En caso de ser suficiente la profundidad - fijada en la revisión, ampliar los alcan-- ces y en su caso, aplicar procedimientos y programas específicos.
- En caso de falta de información oportuna, solicitarla al Gerente o responsable de -- área por escrito, marcando copia al Audi-- tor General.

Con el propósito de que se conozcan los puntos relevantes que se deben tomar en cuenta, en la ejecución de las auditorías, la Secretaría Gubernamental, ha elaborado guías que servirán también para que los auditores puedan desarrollar los procedimientos idóneos, al formular su programa de revisión.

Dada la similitud que guardan estas guías con los procedimientos de revisión en la unidad de Auditoría Interna, se ha considerado pertinente incluirlas, aclarando que dichas guías no limitan el criterio del auditor, ni pretende cubrir todos los puntos que se requieren para realizar la auditoría; su propósito es orientar el contenido mínimo de los exámenes.

Para su aplicación, las guías de Auditoría Interna se clasifican en:

- a) Guías Generales.
- b) Guías Específicas.

Tomando en cuenta la estructura orgánica de la Unidad de Auditoría Interna, y la diversidad de trabajos que se llevan a cabo en los diferentes departamentos, solamente citaré las guías de auditoría generales.

Establecen los objetivos principales de los diferentes tipos de au
ditoria y señalan los puntos importantes que deben tomarse en cu
enta al practicarlas.

Atendiendo a lo anterior, las guías generales se dividen en:

1. De Auditoría Financiera.
2. De Auditoría Operacional.
3. De Auditoría de Resultados de Programas.
4. De Auditoría de Legalidad.

GUIA GENERAL DE AUDITORIA FINANCIERA:OBJETIVOS:

- Revisar el adecuado y oportuno registro de las operaciones financieras.
- Verificar la razonabilidad de los estados financieros.
- Determinar si la información financiera producida es útil y oportuna para la adecuada toma de decisiones.

GUIAS:

1. Evaluar el control interno del Sistema Contable.
2. Revisar la utilización consistente en los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, aplicables al Sector Público.
3. Revisar que el Sistema de Registro Contable, abarca todas las operaciones.
4. Revisar que las operaciones se registraron correctamente y a tiempo.
5. Revisar que los registros están basados en documentos fuente originales.
6. Revisar que los documentos fuente, reúnan los requisitos legales, formales y numéricos.
7. Revisar que los Estados Financieros estén basados en las cifras de los registros contables.
8. Determinar que la presentación de los Estados Financieros esté de conformidad con las técnicas de clasificación y agrupación de cuentas.
9. Revisar que los Estados Financieros contienen los anexos nece-

sarios.

10. Revisar que la información financiera proporciona los elementos necesarios para la toma de decisiones.

GUIA GENERAL DE AUDITORIA OPERACIONAL:

OBJETIVOS:

- Examinar la eficiencia con la que se asignaron y utilizaron -- los recursos financieros, humanos y materiales, mediante el -- análisis de la estructura organizacional, los sistemas operati vos y de información.
- Promover la eficiencia de la dependencia o entidad a través de recomendaciones.

GUIAS:

1. Revisar si la estructura organizacional de la dependencia o en tidad, reúne los requisitos, elementos y mecanismos necesarios para cumplir con los objetivos y metas.
2. Cerciorarse si la dependencia o entidad cuenta con los recur-- sos financieros, humanos y materiales suficientes y apropiados para cumplir con sus programas.
3. Revisar que se tengan establecidas claramente las actividades a realizarse y que éstas estén contenidas en los Manuales res-- pectivos como procedimientos.
4. Revisar si en la ejecución de los programas, se utilizaron los recursos en la cantidad y calidad requerida al menor costo po-- sible.
5. Cerciorarse que el Sistema Integral de Información Interna es oportuno, confiable y útil para la adecuada toma de decisiones.

6. Revisar que el Sistema Integral de Información, refleje el efecto físico y financiero de la aplicación de los recursos.

GUIA GENERAL DE AUDITORIA DE RESULTADO DE PROGRAMAS:OBJETIVOS:

- Determinar si se cumple con las metas y objetivos establecidos en los programas autorizados en el presupuesto.
- Determinar que exista congruencia en el logro de las metas y objetivos de los programas y el avance del ejercicio presupues tal.

GUIAS:

1. Conocer las metas y los objetivos que se programaron en el presupuesto autorizado.
2. Conocer los recursos que se asignaron en el presupuesto autorizado, para lograr las metas y objetivos programados.
3. Comparar los recursos ejercidos con los programados en el presupuesto autorizado.
4. Comparar los objetivos y metas alcanzados con los autorizados en el presupuesto respectivo.
5. Revisar que la aplicación de los recursos se canalizan a los programas para los que fueron autorizados.
6. Revisar que las metas se lograron en el tiempo, en el lugar, con la cantidad y calidad requeridos.
7. Revisar que las metas logradas tienen una interrelación lógica con el avance del ejercicio presupuestal.

GUIA GENERAL DE AUDITORIA DE LEGALIDAD:OBJETIVOS:

Analizar y evaluar el cumplimiento de las normas, disposiciones legales y políticas aplicables a la dependencia o entidad.

GUIAS:

1. Comprobar que la dependencia o entidad, en la ejecución de sus actividades, ha observado las Leyes, Reglamentos, Decretos, -- Circulares, Manuales y demás ordenamientos de carácter interno y externo que les son aplicables,
2. Determinar que las atribuciones contenidas en las normas, disposiciones legales y políticas aplicables son adecuadas para la consecución de sus objetivos.

Conociendo los requerimientos mínimos de revisión por parte de la Secretaría de Programación y Presupuesto y de acuerdo a los objetivos de la Unidad de Auditoría Interna, así como las necesidades de la Dirección General, se estará en posibilidad de elaborar programas que permitan coadyuvar a la Administración a cumplir con sus objetivos.

Teniendo en cuenta que es de suma importancia preveer con toda anticipación los problemas de cada exámen, se ha puesto énfasis en los procedimientos de auditoría a desarrollarse en el trabajo preliminar, sin perjuicio de que el encargado del trabajo juzgue si la agrupación de los procedimientos en "preliminar" y "final", tal como está prevista, es aplicable en la auditoría que vá a realizar y haga las modificaciones que estime pertinentes.

En resumen, podemos considerar que los pasos mas importantes para la elaboración de un programa de trabajo de auditoría son:

1. Estudios y análisis de los Estados Financieros, instructivos, manuales de organización y procedimientos e informes de actividades de las diferentes dependencias o entidades.
2. Selección de los rubros de los Estados Financieros y áreas críticas para su revisión y su jerarquización de acuerdo a la importancia.
3. Definir el alcance de las revisiones.
4. Elaboración de los procedimientos mínimos necesarios para la auditoría (enunciativos, no limitativos).

5. Determinar las estimaciones de tiempo necesario para llevar a cabo los trabajos de auditoría.
6. Discusión del Programa de trabajo con el jefe del departamento para su aprobación.
7. En su caso, los reajustes necesarios.

PAPELES DE TRABAJO, CONCEPTO Y OBJETIVO.

Se dá el nombre de Papeles de Trabajo, al conjunto de documentos - que contienen el análisis de las labores llevadas a cabo por el Auditor, mostrando la evidencia de:

- La forma como se llevaron a cabo las pruebas de auditoría.
- Los alcances usados en cada prueba.
- La determinación de la suficiencia de los alcances.
- Los métodos, técnicas y procedimientos de auditoría usados en cada prueba.
- Las bases seguidas para seleccionar las muestras.
- Las bases usadas para evaluar los resultados.

Los objetivos que se persiguen al elaborar los papeles de trabajo, los podemos resumir en:

- Que sirven de base para elaborar el informe a través de:
 - a) Tomar las desviaciones y deficiencias detectadas durante -- las revisiones.
 - b) Tomar los comentarios y sugerencias hechas por los responsa**u**bles de la operación.
 - c) Tomar la evidencia suficiente y competente para soportar -- las observaciones detectadas.
- Que sirven de guía para la planeación de Auditorías subsecuen**tes** a través de consultar:
 - a) el informe de la revisión
 - b) la Guía general de trabajo

- c) el análisis de tiempo incurrido en la revisión
- d) el memorándum de planeación.

Existen dos clases de Papeles de Trabajo:

- a) Los que se elaboran con motivo del periodo sujeto a revisión y,
- b) Aquellos cuya elaboración viene a constituir el archivo permanente; éste es, contiene documentos que sirven de consulta, mediante su actualización, para futuras revisiones.

Los Papeles de Trabajo son el nexo que une los datos contenidos en los registros y libros de Contabilidad y el informe final de la auditoría, por lo tanto, deben reunir una serie de requisitos indispensables para poder dar calidad a dicho informe.

El contenido de los papeles de trabajo depende de diferentes circunstancias, aún tratándose del mismo departamento. Los objetivos y tipos de auditoría cambian y no se pueden dar reglas de carácter general acerca de lo que deben contener los papeles de trabajo mencionar los papeles que deben elaborarse:

- cédulas sumarias
- cédulas analíticas
- cédulas de discusión de recomendaciones.
- cédulas de seguimiento de recomendaciones.
- todos aquellos documentos que sirvan de evidencia suficiente y competente para emitir un informe.

CONTENIDO DE LAS CEDULAS DE TRABAJO.

A todo papel elaborado o recabado, ya sea en forma interna ó externa, se le denomina cédula de trabajo, y deben contener:

1. Denominación o razón social de la dependencia o entidad.
2. Fechas del período auditado.
3. Cédula de que se trata, o bién, nombre de la cuenta que se audita, en forma clara y concreta.
4. Fecha de iniciación
5. Fecha de terminación
6. Iniciales de la persona que la elabora y fecha de realización.
7. Datos correspondientes al diseño de la cédula.
8. Índice.
9. Fuente de datos.
10. Las marcas de auditoría que sean necesarias ó indispensables para la comprobación o aclaración de las partidas, sujetándose a las marcas estandar que se incluyen en este trabajo.
11. Los cruces de índices necesarios, partiendo de las cédulas analíticas a las sumarias.
12. Iniciales de la persona que fungiendo como encargado, revisó la cédula.

CONTENIDO DE LA CEDULA DE RECOMENDACIONES.

También llamada Cédula de Observaciones, es en la que se describe con toda claridad y objetividad:

- a) Observaciones
- b) Causas
- c) Efectos
- d) Recomendaciones.

que como resultado de la auditoría se obtuvieron y que sirven a la dependencia o entidad a mejorar sus sistemas financieros, operativos o de administración. En esta cédula se debe señalar, en su caso, los puntos de vista que al respecto tienen los funcionarios y que difieren con los sustentados por el auditor, a efecto de que el supervisor o el titular del Departamento opine sobre la razonabilidad de ambos puntos de vista.

CONTENIDO DE LA CEDULA DE SEGUIMIENTO.

Formando parte de los papeles de trabajo, se debe incluir la cédula de seguimiento de recomendaciones que, como anteriormente se mencionó, previamente fueron discutidas con los funcionarios de la dependencia o entidad y que al estar de acuerdo, se hacen responsables de su implantación. En esta cédula deben incluirse, además de los datos que normalmente contiene una cédula;

- a) Una breve descripción de las recomendaciones que se deben implantar.
- b) La denominación del área correspondiente.
- c) El nombre y el puesto del responsable de su implantación.
- d) La fecha en que debe quedar implantada.

Esta cédula sirve como control del seguimiento, con el fin de que en las fechas señaladas en esta cédula, se visite al área auditada, a efecto de cerciorarse de su cumplimiento; en caso contrario, debe formularse otra cédula de esta misma naturaleza, en la que haciendo referencia a la primera, se indiquen las causas por las cuales no se dió cumplimiento.

INFORME

El auditor al emitir su informe debio haber considerado elementos como:

1.- Discusión Previa.

Con base en la Cédula de Observaciones y papeles de trabajo, se deberá discutir con los funcionarios responsables, las conclusiones y recomendaciones, con el fin primordial de convencerlos de que éstas son pertinentes o, en su caso, para que proporcionen evidencia, aportando la información o documentación que elimine las conclusiones y recomendaciones que por mala interpretación o desconocimiento de la operación haya hecho el auditor. Este proceso ayuda a que el informe cuente con conclusiones y recomendaciones aceptadas; dejándose constancia de la discusión previa por medio de una minuta de trabajo, incluyendo de manera positiva y constructiva, las opiniones de los funcionarios.

2.- Contenido del Informe.

El informe de auditoría deberá contener como mínimo:

- Objetivo
- Alcance y limitaciones
- Observaciones importantes
- Recomendaciones
- Conclusiones

Además se deberán observar los siguientes aspectos:

- Debe ser claro
- Objetivo
- Conciso
- Preciso y
- Constructivo

3.- Comunicación oportuna de los Resultados,

El informe debe presentarse oportunamente, para que tenga efectos deseados, dado que las observaciones importantes deben ser corregidas a la brevedad posible, permitiendo a los funcionarios responsable tomar las acciones correctivas que procedan,

4.- Seguimiento de las observaciones,

Con objeto de que las recomendaciones del auditor tengan el efecto deseado, debe efectuarse un seguimiento de todas aquellas aprobadas como resultado del informe. Esto permite vigilar si se llevaron a la práctica en tiempo y que los resultados fueron los deseados.

La observancia estricta de estas normas, permitirá llegar con eficacia, eficiencia y congruencia a los objetivos de nuestra Unidad.

MARCAS DE AUDITORIA.

Son signos o números que pone el auditor en sus papeles de trabajo para señalar el tipo de revisión y prueba efectuada; para que tanto el auditor como otras personas interpreten el significado de la marca, es necesario anexar en el legajo, la cédula de marcas, estándar y convencionales, que describa los significados de las mismas. A continuación se muestran las marcas estándar que se deberán utilizar, invariablemente, en todo tipo de auditoría:

<u>ⓐ</u>	OK Papeles de auditoría anterior
<u>DE</u>	Fuente de información
<u>4</u>	OK Contra Mayor
<u>✓</u>	Cotejado contra auxiliares
<u>☒</u>	Verificado físicamente
<u>^</u>	Saldos analizados
<u>T</u>	Sumas Verificadas (correctas)
<u>✓</u>	Cálculos verificados
<u>4</u>	Comprobantes con requisitos fiscales
<u>✓</u>	Sin requisitos fiscales
<u>∅</u>	Pendientes
<u>∅</u>	Pendientes aclarados
<u>X</u>	Sin comprobantes
<u>⊙</u>	Se verificó la autorización de funcionarios responsables
<u>⊙</u>	Notas de algún concepto o aclaraciones al calce
<u>✓</u>	OK Contra estados de cuentas
<u>☒</u>	Cheques cobrados posteriormente

F Sumas Cuadradas
Y OK Contra Polizas

Las notas aclaratorias se indicarán mediante número encerrado en círculo rojo, procurando hacer la observación al calce de la cédula respectiva. Ejemplo (1); (2); (3); etc.

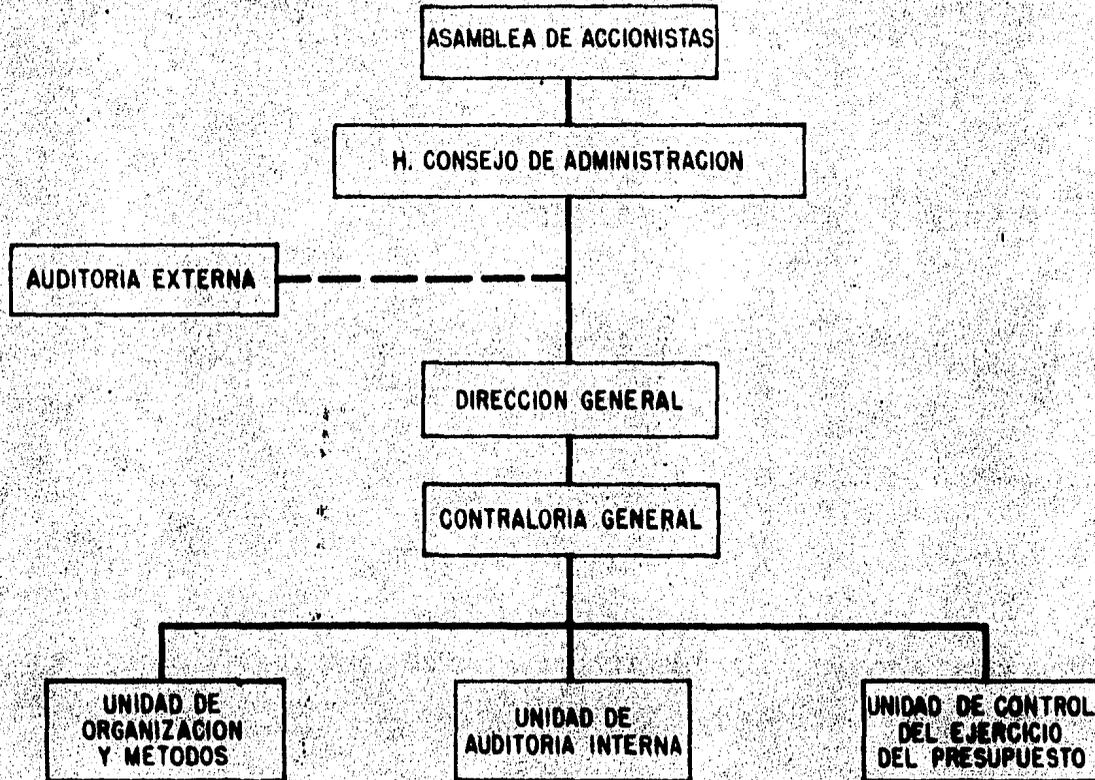
En aquellos casos en que se requiera utilizar alguna marca adicional indicar con toda claridad su significado y comunicar al jefe de grupo encargado de la revisión.

e) Organización.

A continuación se encuentran los organigramas generales de la Unidad de Auditoría Interna de Agroquímica, S.A.:

AGROQUIMICA, S.A.

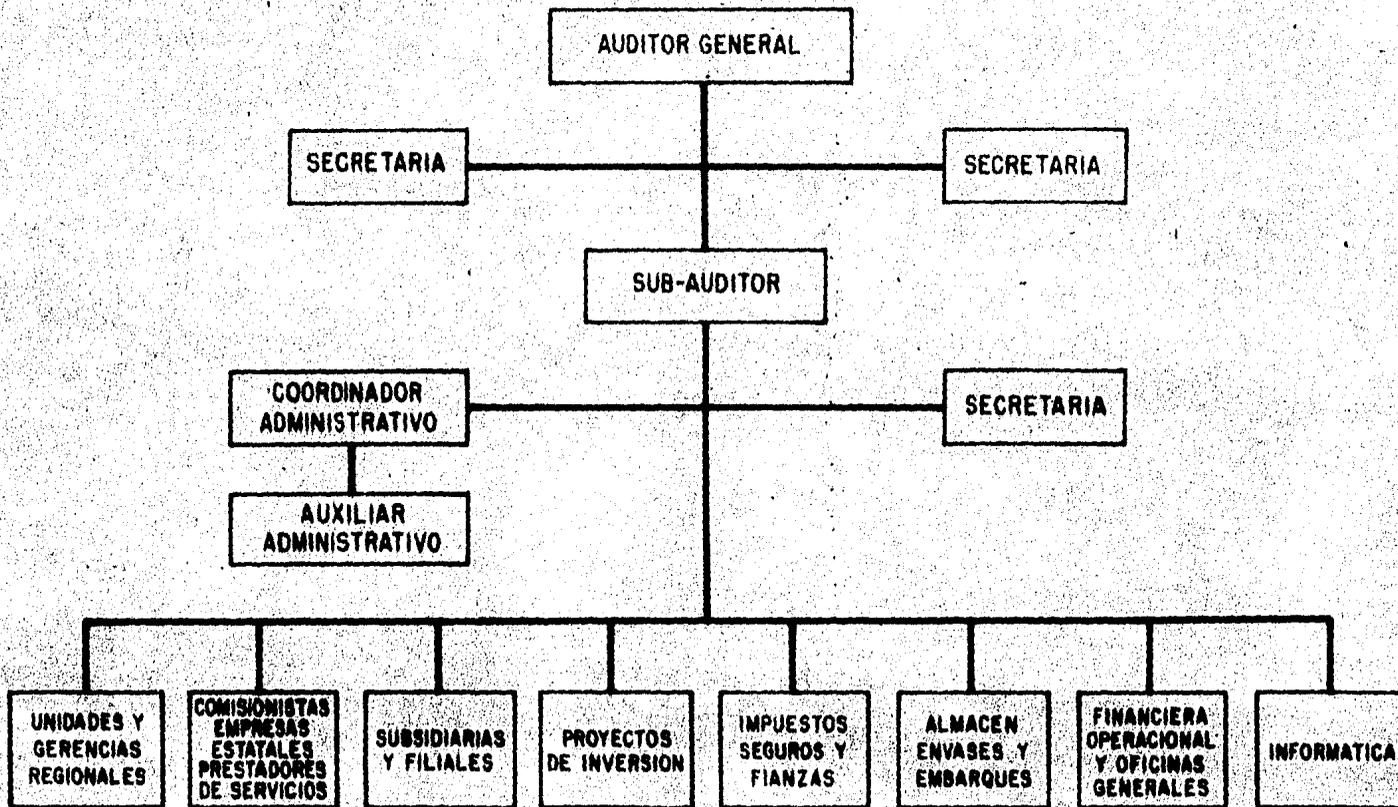
ORGANIGRAMA PRIMER NIVEL



A continuación se anexan los organigramas departamentales que componen la Unidad de Auditoría Interna de la empresa Agroquímica, S.A.

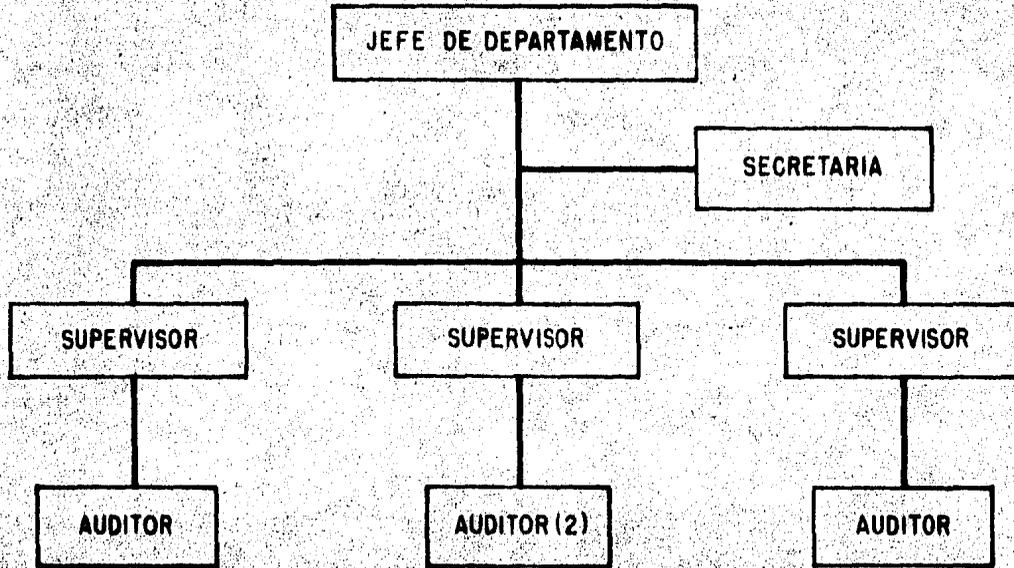
AGROQUIMICA, S.A.

AUDITORIA INTERNA
AUDITORIA GENERAL



AGROQUIMICA, S. A.

AUDITORIA INTERNA UNIDADES Y GERENCIAS REGIONALES

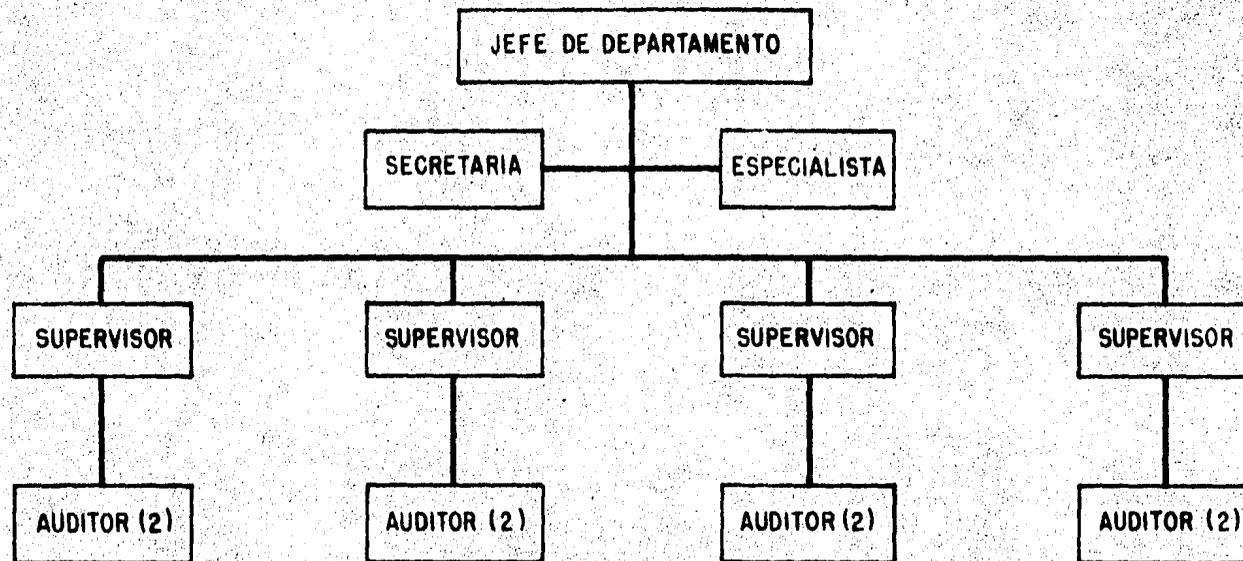


Nº DE PUESTOS 4
Nº DE PLAZAS 9

AGROQUIMICA, S.A.

AUDITORIA INTERNA

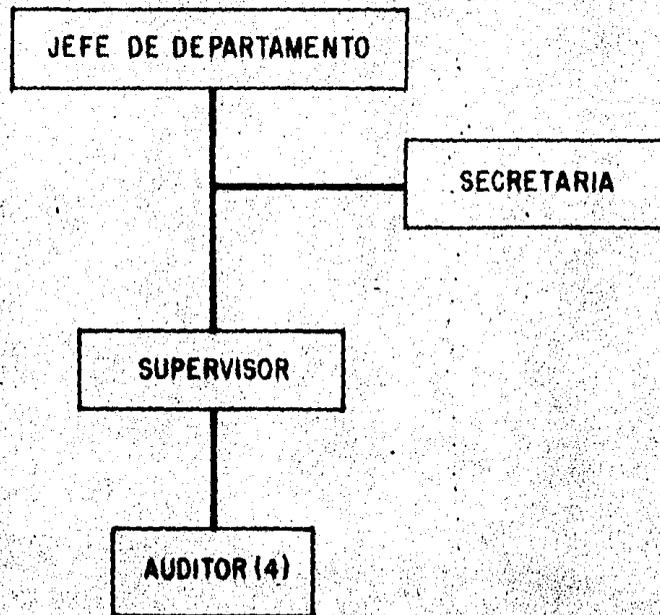
COMISIONISTAS, EMPRESAS ESTATALES Y PRESTADORES DE SERVICIOS



Nº DE PUESTOS 5
Nº DE PLAZAS 15

AGROQUIMICA, S.A.

AUDITORIA INTERNA
SUBSIDIARIAS Y FILIALES

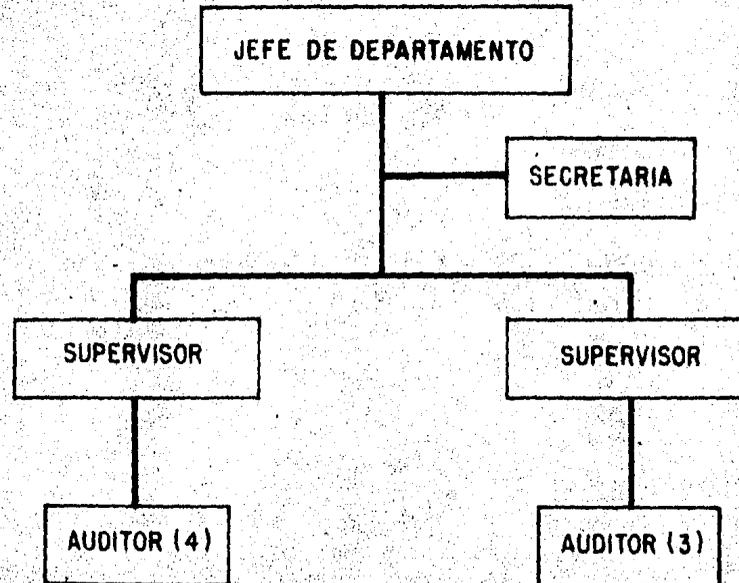


Nº DE PUESTOS 4

Nº DE PLAZAS 7

AGROQUIMICA, S. A.

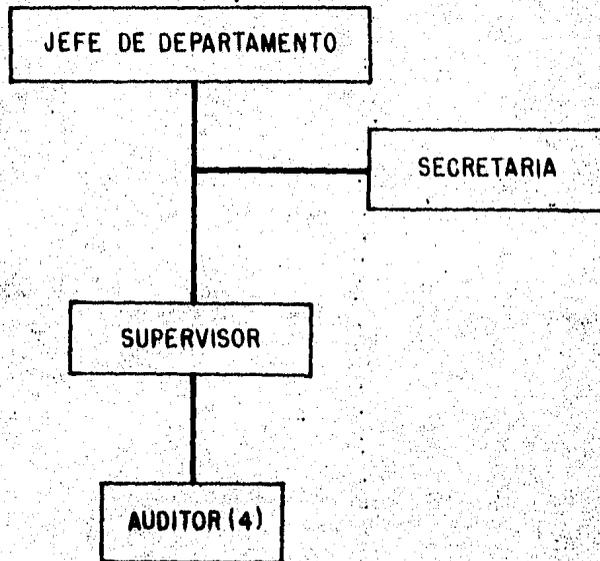
AUDITORIA INTERNA
PROYECTOS DE INVERSION



Nº DE PUESTOS 4
Nº DE PLAZAS 11

AGROQUIMICA, S.A.

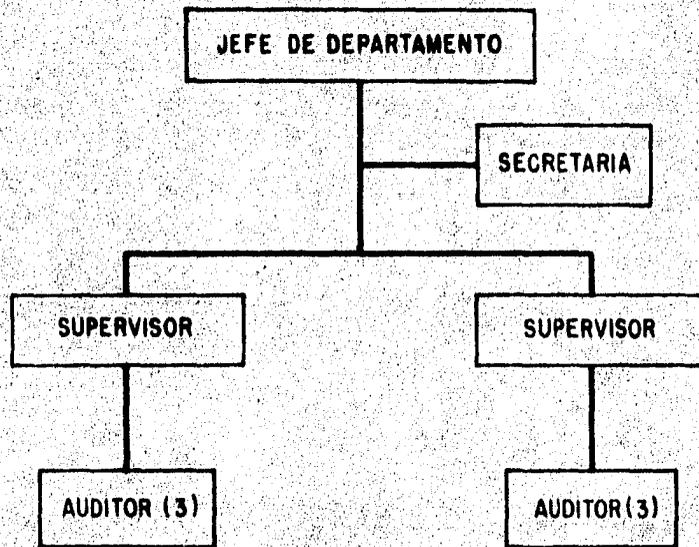
AUDITORIA INTERNA IMPUESTOS, SEGUROS Y FIANZAS



Nº DE PUESTOS 4

Nº DE PLAZAS 7

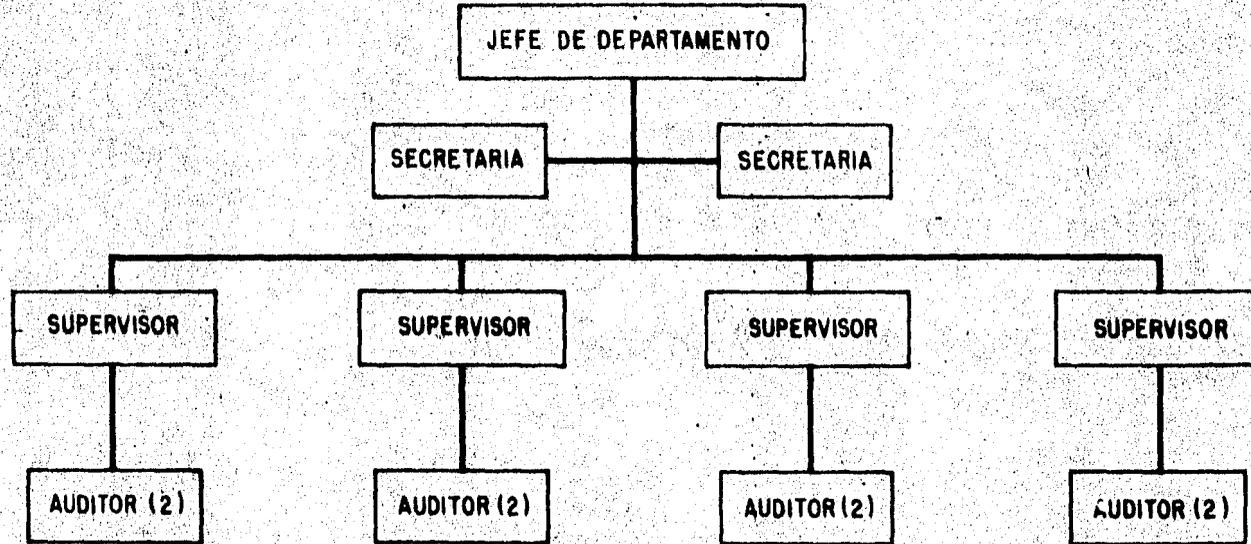
AGROQUIMICA, S.A.
AUDITORIA INTERNA
ALMACENES, ENVACES Y EMBARQUES



Nº DE PUESTOS 4
Nº DE PLAZAS 10

AGROQUIMICA, S. A.

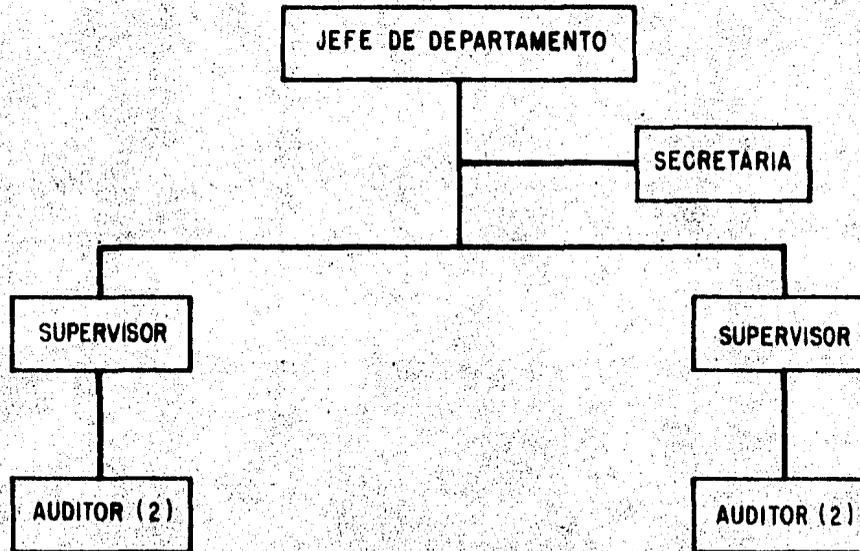
AUDITORIA INTERNA FINANCIERA Y OPERACIONAL DE OFICINAS GENERALES



Nº DE PUESTOS 4
Nº DE PLAZAS 15

AGROQUIMICA, S.A.

AUDITORIA INTERNA
AUDITORIA A INFORMATICA



Nº DE PUESTOS 4
Nº DE PLAZAS 8

CAPITULO II

ENTORNO Y NORMATIVIDAD DE LA EMPRESA

- a) La Empresa dentro de la estructura de la Administración Pública Federal.
Creación de unidades de Auditoría Interna.
Otros ordenamientos normativos.
- b) La Secretaría de la Contraloría General de la Federación, Organismo controlador del Ejecutivo Federal.
- c) Objetivos Generales y funciones de la Auditoría Interna.

a) La Empresa dentro de la estructura de la Administración Pública Federal.
Creación de unidades de Auditoría Interna.
Otros ordenamientos normativos.

Nuestra Empresa en cuestión depende de la Secretaría de Energía Minas e Industria Paraestatal que está considerada como un área operativa del Poder Legislativo.

Para delimitar el entorno de la ubicación de nuestra Empresa en el sector público, se muestra un cuadro de la estructura de la Administración Pública Federal en la pagina fig. 1.

ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL
C O N S T I T U C I O N

PODER LEGISLATIVO

Area Operativa

Srfa. de Energia Minas e In-
dustría Paraestatal.

Srfa. de Comunicaciones y
Transportes.

Srfa. de Pesca.

Srfa. de Agricultura y Recur-
sos Hidráulicos.

Srfa. de la Reforma Agraria

Srfa. de Desarrollo Urbano y
Ecología.

PODER EJECUTIVO

Area de Administración

Srfa. de Hacienda y Credito Pú-
blico.

Srfa. de Programación y Presu-
puesto.

Srfa. de Comercio y Fomento
Industrial

Srfa. de Comercio.

Srfa. de Gobernación.

Srfa. de Relaciones Exteriores.

Srfa. de la Defensa Nacional.

Srfa. de Marina.

Procuraduría General de la Re-
pública.

Procuraduría General de Justi-
cia del Departamento del Dis-
trito Federal.

Srfa. de la Contraloría General
de la Federación.

Departamento del Distrito Federal.

PODER JUDICIAL

Area de Servicios

Srfa. de Salubridad y Asistencia.

Srfa. de Educación Pública.

Srfa. del Trabajo y Previsión
Social.

Srfa. de Turismo.

De todos es conocido que el órgano máximo de nuestro País es la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, de donde emana que el Gobierno Federal esté integrado por tres poderes: Legislativo, Ejecutivo y Federal.

Para efectos del contexto al que nos circunscribimos, me referiré al segundo de ellos, que recae en el Presidente de la República, quien que por la diversidad de sus funciones, la Carta Magna lo faculta para que pueda delegar las mismas. Esta facultad la ejerce, configurando dos grandes sectores: Central y Paraestatal, formado el primero de uno de ellos por Secretaría de Estado y Departamentos Administrativos, y el último por Organismos Descentralizados, Empresas de Participación Estatal y Fideicomisos. Para su mayor comprensión hemos clasificado sus actividades en tres áreas fundamentales:

- a) Operativa. - Conformada por las entidades del Sector Público que desarrollan actividades de construcción y creación de la infraestructura necesaria para el desarrollo del país.
- b) De servicios. - Estructurada por organismos que tienen como principales objetivos, el procurar educación, salud, trabajo y esparcimiento para el pueblo.
- c) Administrativa. - Integrada por entes encargados de controlar, vigilar y coordinar los ingresos y egresos, las actividades industriales y comerciales en los ámbitos públicos y privado, y en síntesis, brindar el apoyo necesario a las otras dos áreas.

Es menester de las áreas de Administración Pública Federal, que cada una de las Dependencias que la integran, vigilen y controlen sus aspectos financieros, operativos, programáticos y legales, para

un correcto aprovechamiento de ellos. Para tal efecto, el jefe del Ejecutivo Federal, dentro de la estructuración de la Administración Pública Federal, ordenada por el, instituyó en una de las etapas de la Reforma Administrativa, la obligación de crear unidades de Auditoría Interna en los sectores central y paraestatal, habiendo quedado esto en la ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal, en su artículo 44.

Independientemente de este ordenamiento, existen otros que a través de instituir la Auditoría Gubernamental, facultan directa o indirectamente a la Secretaría de Programación y Presupuesto y actualmente a la Contraloría General de la Federación, para fijar su normatividad como son:

- Ley Orgánica de Administración Pública Federal.
- Ley del Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal.
- Ley Orgánica de la Contaduría Mayor de Hacienda.
- Ley General de Deuda Pública.
- Ley para el control de los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal.
- Ley de Inspección de Contratos y Obras Públicas y su Reglamento.
- Ley sobre Adquisiciones, Arrendamientos, y Almacenes de Administración Pública Federal.
- Ley de Vigilancia de Fondos y Valores.
- Ley de Responsabilidades de los Funcionarios y Empleados.

Sin embargo, lo más trascendente dentro de la institucionalización de la Auditoría Gubernamental, ha sido que estos órganos deben depender del nivel jerárquico superior de las instituciones, llamense Secretarías de Estado, Departamentos Administrativos, Or-

-ganos Descentralizados, Empresas de Participación Estatal o Fideicomisos, apuntalando con esto la naturaleza del Auditor, ya que necesita y debe actuar con independencia, además de poseer la suficiente autoridad y libertad para poder intervenir en todas las áreas de la entidad, aunado a que por los resultados que presenta comurmente la Auditoría, se requiera la implementación de medidas correctivas, que únicamente con la intervención de la más alta autoridad podrían llevarse a cabo, quedando plasmados de esta manera la importancia y el desarrollo que la Auditoría está alcanzando dentro del sector Público, que no obstante que aún se encuentra en gestación, sus logros avalan el motivo de su origen.

Aunque las actividades y magnitud de ellas, desarrolladas por los Organismos Públicos, serán de las que dependa para establecer la estructura de las Unidades de Auditoría Interna en los mismos; a continuación se presenta un modelo, (fig.) en donde se propone que la cabeza de la Unidad sea un Director General, ya que está considerando a la misma como una Dirección General, pero bien podría designarsele Jefatura de Oficina, etc., quien a la vez por sus múltiples responsabilidades, requeriría de ayudantía y asesoría técnica por parte de especialistas específicos.

La Subdirección General tendría como principales objetivos, coordinar todas las áreas para evitar duplicidad de esfuerzos, así como controlar y filtrar la información para que la dirección pueda tomar decisiones.

A la Subdirección de Auditoría Contable y Financiera, se le encomendaría evaluar el aspecto cuantitativo de las operaciones.

Para encargarse de la revisión de sistemas y procedimientos con

la finalidad de proponer medidas de control, para una mayor eficiencia y eficacia en el desarrollo de las operaciones, estaría la Subdirección de Auditoría Operacional.

La Subdirección Técnica y de Evaluación debe de tener siempre actualizado al personal de Auditoría Interna sobre nuevas técnicas y disposiciones internas o externas para el desarrollo del trabajo y en la preparación de los planes y programas a cumplir.

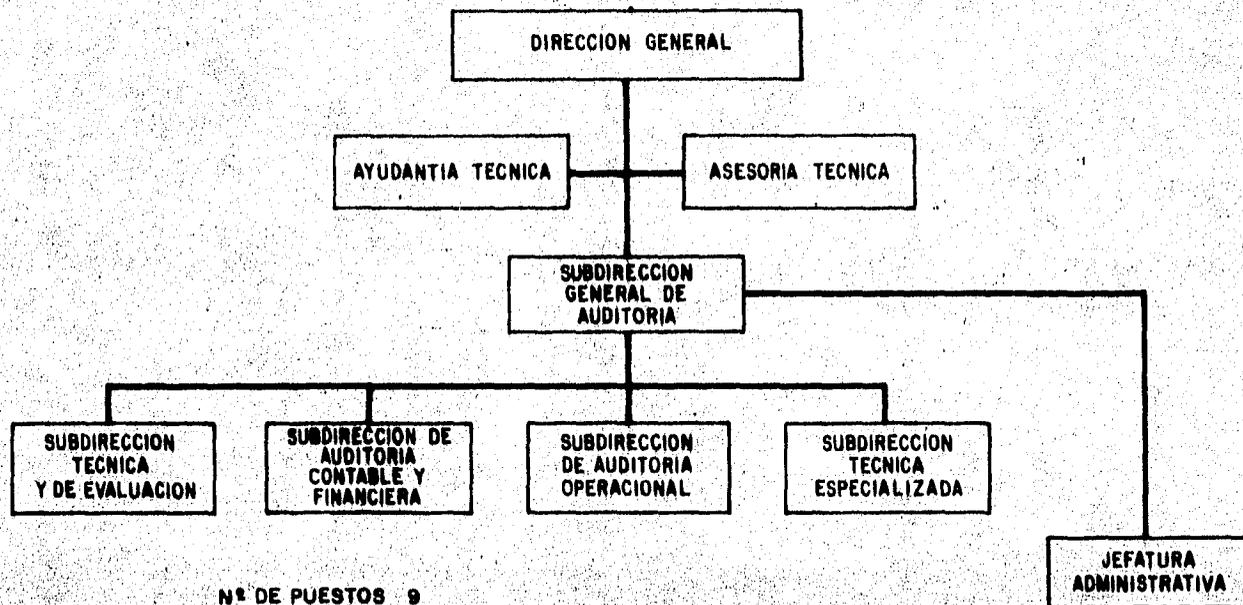
Y, dado que se presentan actividades muy especializadas, en el sector Público, tales como la construcción, la extracción de recursos, producción agropecuaria, prevención de la Salud, etc., la Subdirección Técnica Especializada, debe considerarse como un área de gran importancia dentro de las Unidades de Auditoría Interna, misma que debería estar integrada por técnicos especializados, pudiendo existir tantas Direcciones como sea necesario.

Por lo que concierne a la Jefatura Administrativa, esta se encargará de proporcionar apoyo a todas las áreas que integran la unidad, tanto en recursos humanos, financieros, como materiales, que redundará en la consecución de los objetivos perseguidos.

AGROQUIMICA, S.A.

AUDITORIA INTERNA

ORGANIZACION DE UNA DIRECCION GENERAL DE AUDITORIA INTERNA



Nº DE PUESTOS 9

Nº DE PLAZAS 9

Independientemente del ordenamiento de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal, existen otros que facultan directa o indirectamente a la Secretaría de la Contraloría General de la Federación para fijar su normatividad.

En la Ley de Administración Pública Federal, como puntos relevantes destacan:

Art. 1º.-La presente Ley establece las bases de organización de la Administración Pública Federal, centralizada y paraestatal.

De la competencia de la Secretaría de Estado y los Departamentos Administrativos:

El Art. 26º.-dice, para el estudio, planeación y despacho de los negocios del orden administrativo, el poder Ejecutivo de la Unión contará con las siguientes Dependencias:...y así menciona todas las Secretarías de Estado.

En el Art. 32bis se tratan puntos muy importantes, más bien los puntos medulares en cuanto a la vinculación de la Auditoría Interna en el sector Público y la Secretaría de la Contraloría General de la Federación.

En el Art. 33, fac. IX de la Ley de la Srfa de Energía Minas e Industria Paraestatal se menciona la promoción y, en su caso, organizar la investigación técnico industrial en materia de energía, siderurgia, fertilizantes y recursos naturales no renovables.

La fracción XII, señala, conducir, aprobar, coordinar y vigilar la actividad de las industrias paraestatales con exclusión de las que

estén asignadas a otra Dependencia, atendiendo a la política industrial establecida por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

En la fracción XIII, indica, formular y conducir la política de desarrollo de la industria de fertilizantes.

Los programas mínimos de Auditoría Interna a que se deben sujetar las Empresas de Participación Estatal, están contenidos en el Art 11° de la Ley Organica de La Contaduría Mayor de Hacienda.

b) La Secretaría de la Contraloría General de la Federación, Organismo controlador del Ejecutivo Federal.

Antecedentes en el sector público.

En México, surge la Contraloría dentro del Gobierno Federal -- de Don Venustiano Carranza al promulgarse el 25 de diciembre de 1917 la Ley de Secretarías de Estado que creó el Departamento -- Autónomo de Contraloría. Tiempo después se expidió la Ley que -- reglamentaba la organización, competencia y atribuciones de dicho departamento cuyo nombre fue el de "Ley Orgánica del Departamento de Contraloría", fechada en enero 19 de 1918. En esta -- se establecieron las facultades y las obligaciones del Contralor.

Justificación de su creación.

La idea primordial que sirvió para la fundación de un control -- de finanzas nacionales se derivó de la necesidad de procurar por medio de él un juicioso uso de los fondos y la estricta observancia de los preceptos legales. Se tuvo presente que los métodos -- que se introdujeron sirvieron para proteger los fondos contra -- las malversaciones, y para reestablecer el crédito público, y -- que en lo relativo a métodos de contabilidad y administración -- se alcanzara la perfección a que habían llegado los Gobiernos -- más progresistas del mundo.

Estudiada en aquel entonces la organización de la Secretaría -- de Hacienda se vió que el control sobre sus departamentos lo -- ejercían los funcionarios principales de ella, los cuales no -- podían ejercer un control efectivo sobre los recursos de la Nación, por falta de un funcionario que los verificara. Se tuvo -- en mente que los principales procedimientos del Gobierno des-- cansan en la Contabilidad, la cual no debía limitarse a la fi

delidad en los cobros y en los gastos, sino a contener una información que constituyera una guía en las operaciones bursátiles del Gobierno. Para lograr esto se requería un mecanismo -- eficiente, ya que las cuentas en sí mismas no eran suficientes, haciéndose necesario la creación de un funcionario encargado de la vigilancia de la administración fiscal, a estilo del que existía en Estados Unidos y en otros Gobiernos bien organizados, llamado Controller of the Treasury.

El motivo de la reorganización consistió en el principio de que el cajero de una institución no debe ser al mismo tiempo el -- Contador, como lo fue durante largos años en México, puesto -- que en la Tesorería se formaba la Contabilidad previa glosa e inspección de las cuentas de las oficinas. En consecuencia, la tendencia general debía ser emancipar a la Tesorería de toda labor que no fuera la mera contabilidad de caja, de recepción, de concentración y de distribución de fondos a todas las oficinas que dependían de ella, para dejarla reducida a sus funciones propias, que son las de caja. Es decir, el Tesorero General de la Nación debía ser exclusivamente el Cajero del Gobierno Federal.

Se hacía necesario quitar de la Tesorería General de la Nación todo lo que fuese contabilidad y glosa y aún ciertas funciones que tenían un carácter de verdadero control sobre la Secretaría de Hacienda, como por ejemplo, la facultad de hacer observaciones a los pagos ordenados por dicha Secretaría. Se tuvo también presente que la Dirección de Contabilidad y Glosa tenía una función que propiamente no se ejerce sino a --

posteriori supuesto que solo llegaban a este departamento: los documentos y cuentas de operaciones ya efectuadas. Por lo tanto, era necesario dar a este Departamento una completa independencia de la Secretaría de Hacienda, pasar a dicho Departamento todo lo que tenia todavía la Tesorería General de la Federación en materia de contabilidad, y, dar a este Departamento verdaderas funciones de control para la vigilancia del cumplimiento estricto de los presupuestos y órdenes.

Facultades más importantes del Departamento Autónomo de Contraloría.

Conforme a la Ley Orgánica del Departamento Autónomo de Contraloría del 19 de enero de 1918, sus principales atribuciones eran:

- 1.- Llevar las cuentas generales de la Nación.
- 2.- Acordar los métodos de contabilidad y la manera de rendir la información relativa a las finanzas de cualquier dependencia del Gobierno.
- 3.- Examinar los libros, registros y documentos de la Nación y la glosa y liquidación de cuentas de los funcionarios y empleados que tuvieran a su cargo fondos del Gobierno.
- 4.- Estudiar la organización interior, procedimientos y gastos de las Secretarías y demás dependencias del Gobierno con el objeto de obtener la mayor economía en los gastos y eficacia en los servicios, formulando sugerencias que pondrían en conocimiento del Presidente de la República, para que se tomaran las medidas que se creyeran

pertinentes.

Al frente del Departamento estaría un funcionario al que se de nominaría Contralor General de la Nación, el cual sería nombrado y removido por el Presidente de la República, auxiliado en el desempeño de sus labores por un Auditor General, un Contador en jefe, un Oficial Mayor, un cuerpo de Auditores y el número de funcionarios y empleados que fuera necesario.

Como se puede observar, el Departamento Autónomo de la Contraloría tenía facultades que en la actualidad corresponden, tanto a la Secretaría de Programación y Presupuesto como a la Secretaría de la Contraloría General de la Federación.

Tiempo después, el 22 de diciembre de 1932, se reformaría la Ley de Secretarías de Estado suprimiendo al Departamento Autónomo de Contraloría. Las funciones del Departamento las resumió la Secretaría de Hacienda, y en particular, nuevamente la Tesorería de la Federación por mandato de su nueva Ley Orgánica expedida el 30 de diciembre de 1932.

No fué sino hasta 1977 que se concretaron, con la creación de la Secretaría de Programación y Presupuesto, los principios de separación de las funciones atribuidas a la Tesorería y la intención de disponer de una entidad con la jerarquía adecuada para el control de las operaciones del gasto.

Fundamentos Para la Creación de la Secretaría de la Contraloría General de la Federación.

Desde luego que era necesario, dadas las circunstancias actuales del País, reforzar el aspecto relativo a la fiscalización

del gasto. A continuación se transcriben las consideraciones -- que se tuvieron presentes para la creación de esta Secretaría. El Gobierno de la República en su ámbito de competencia, está - obligado a satisfacer las justas demandas de la población; y a - tal efecto, cuenta con los instrumentos para lograr dicho pro- pósito especialmente con el medio orgánico que significa su - propia estructura, responsable de cumplir con las funciones -- que tienen como objetivo principal servir a la ciudadanía con - eficacia y agilidad.

La modificación de la administración pública federal es proce- dente si atiende a tal fin, por ello conociendo la demanda - reiterada del pueblo de México respecto a la renovación moral- de la sociedad, las comisiones estimaron pertinente la creación de la Secretaría de la Contraloría General de la Federación -- y la implantación del servicio civil de carrera para los tra- bajadores del Estado que conjuntamente con las modificaciones - propuestas al título cuarto de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la iniciativa de una nueva Ley de - Responsabilidades para funcionarios, fijar las bases de la ac- tuación de quienes, por vocación, eligieron servir a su comuni- dad en el sector público. La conceptualización integral de -- competencias que como dependencias globalizadoras poseen las - Secretarías de Hacienda y Crédito Público y la de Programación y Presupuesto, responsables de regular el ingreso y el gasto - público en su totalidad, según se proyecta, se verá forzada - con la Secretaría de la Contraloría General de la Federación -- que al reagrupar funciones de control, actualmente dispersas-

en varias dependencias, presentará unidad en la normatividad de tal materia y cuya constante supervisión dará transparencia al ejercicio de las atribuciones de la administración pública federal en su conjunto.

La necesaria relación prevista entre la nueva Secretaría de la Contraloría General de la Federación y la Contaduría Mayor de Hacienda de la Cámara de Diputados del Congreso de la Unión, requerirá del fortalecimiento de ésta última y permitirá la adecuada coordinación de ambos poderes en la detección y el financiamiento de responsabilidades, actividad común de los citados órganos de fiscalización.

FORTALECIMIENTO DE LAS
FUNCIONES DE CONTROL Y VIGILANCIA
EN EL SECTOR PÚBLICO

Es indudable que con la creación de la Secretaría de la Contraloría General de la Federación se verá sustancialmente incrementada la función de control y vigilancia en el sector público. Con esta nueva Secretaría se espera que el ejercicio del gasto público federal se realice racionalmente en concordancia con los presupuestos programáticos de las dependencias y entidades.

Es pertinente aclarar que las funciones de control y vigilancia que realizaba la Secretaría de Programación y Presupuesto, fueron absorbidas e incrementadas en la Secretaría de la Contraloría de la Federación.

A continuación, presentamos un análisis comparativo del artículo 32 y 32 bis de la Ley Orgánica de Administración Pública Federal, y también, las principales características legales, técnicas y operativas de los niveles de control y vigilancia en el sector público se realicen en un marco de control que de alguna manera garantice a la población mexicana el criterio de eficiencia y honestidad que tanto divulgó durante su campaña electoral.

ANALISIS COMPARATIVO DE LOS ARTICULOS 32 y 32bis DE LA LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL CON MOTIVO DE LAS REFORMAS Y ADICIONES DEL 29 DE DICIEMBRE DE 1982.

ARTICULO 32 ANTERIOR

Artículo 32.- A la Secretaría de programación y presupuesto corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

- I. Recabar los datos y elaborar con la participación en su caso de los grupos sociales interesados, los planes nacionales, sectoriales y regionales de desarrollo económico y social, el plan general de gasto público de la Administración Pública Federal y los programas especiales que fije el Presidente de la República.

ARTICULO 32 ACTUAL

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

- I. Proyectar la planeación nacional del desarrollo y elaborar, con la participación de los grupos sociales interesados, el plan nacional correspondiente.

COMENTARIO

Se mantiene en SPP la función y responsabilidad de proyectar la planeación en sus diversos niveles y alcances, que son: El plan nacional de desarrollo, los planes sectoriales, regionales y especiales que señale el Presidente de la República, con la innova---

ción de que se incorpora a los esfuerzos de la Reforma Administrativa la participación de los gobiernos estatales y municipales, - en la proyección y coordinación de los planes regionales.

La formulación de gasto público de la Administración Pública Federal, sigue siendo función y responsabilidad de la Secretaría de Programación y Presupuesto.

ARTICULO 32bis

Artículo 32bis.- A la Secretaría de la Contraloría General de la Federación corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

- I. Planear, organizar y coordinar el sistema de control y evaluación gubernamental. Inspeccionar el ejercicio del gasto público federal y su congruencia con los presupuestos de egresos.
- II. Expedir las normas que regulen el funcionamiento de los instrumentos y procedimientos de control de la Administración Pública Federal. La Secretaría, discrecionalmente, podrá requerir de las dependencias competentes, la instrumentación de normas complementarias para el ejercicio de las facultades que aseguran el control.

COMENTARIO

La planeación referida a las actividades de la Secretaría de la Contraloría General de la Federación tiene un sentido diferente al del caso de la Secretaría de Programación y Presupuesto. Aquí la planeación se refiere a los sistemas de control y evaluación.

La Secretaría de Programación y Presupuesto formula el plan general del Gasto Público: La Secretaría de la Contraloría General de la Federación, inspecciona, vigila y comprueba el ejercicio del Gasto Público.

ARTICULO 32 ANTERIOR

II. Planear obras, sistemas y aprovechamiento de los mismos; proyectar el fomento y desarrollo de las regiones y localidades que le señale el Presidente de la República para el mayor provecho general.

ARTICULO 32 ACTUAL

II. Proyectar y coordinar con la participación que corresponda a los Gobiernos Estatales y Municipales la planeación regional, así como la ejecución de los programas especiales que le señale el Presidente de la República.

III. Coordinar las actividades de planeación nacional de desarrollo, así como procurar la congruencia entre las acciones de la Administración Pública Federal y los objetivos y prioridades del Plan Nacional de Desarrollo.

IV. Coordinar las acciones que el Ejecutivo Federal convenga con los Gobiernos locales para el desarrollo integral de las diversas regiones del país.

XVI. Vigilar el cumplimiento de las obligaciones derivadas de las disposiciones en materia de planeación nacional, así como de programación, presupuestación, contabilidad y evaluación.

COMENTARIO

Se constituye como función primordial de la Secretaría de Programación y Presupuesto la de coordinación en diversas actividades.

ARTICULO 32bis

III. Vigilar el cumplimiento de las normas de control y fiscalización, así como asesorar y apoyar a los órganos de control interno de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

ARTICULO 32 ANTERIOR

III. Llevar a establecer lineamientos generales de la estadística general del país.

ARTICULO 32 ACTUAL

XVII. Coordinar y desarrollar los servicios nacionales de estadística y de información geográfica; establecer las normas y procedimientos para la organización, funcionamiento y coordinación de los sistemas nacionales estadísticos y de información geográfica, así como normar y coordinar los servicios de informática de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

COMENTARIO

Entre las actividades de coordinación que establecen para la Se--

cretaría de Programación y Presupuesto, están las de:

- Estadística; que de alguna manera ya atendía antes.
- Se le adicionan las de los sistemas y servicios de informa---
ción geográfica e informática, debiendo normar su organiza---
ción y funcionamiento. -

ARTICULO 32 ANTERIOR

IV. Proyectar y calcular los egresos del Gobierno Federal y los ingresos y egresos de la Administración Pública Paraestatal, y hacer la glosa preventiva de los ingresos y egresos del propio Gobierno Federal y del Departamento del Distrito Federal.

ARTICULO 32 ACTUAL

V. Proyectar y calcular los egresos del Gobierno Federal y de la Administración Pública Paraestatal, haciéndolos compatibles con la disponibilidad de recursos que señale la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y en atención a las necesidades y políticas del desarrollo nacional.

COMENTARIO

Se establece que la Secretaría de Programación y Presupuesto proyectará y calculará los egresos del Gobierno Federal y de la Administración Pública Paraestatal, la disposición anterior establecía que también lo haría con los ingresos (proyecto y calculo); - esto último se suprime quedando esta función a cargo de la Secretaría de Hacienda, y la Secretaría de Programación y Presupuesto, hará compatibles los egresos con los recursos que Hacienda señale.

ARTICULO 32 ANTERIOR

V. Formular el programa de Gasto Público Federal y el proyecto de presupuesto de egresos de la Federación y del Departamento del Distrito Federal.

ARTICULO 32 ACTUAL

VI. Formular el programa del Gasto Público Federal y el proyecto de presupuesto de egresos de la Federación y presentarlos junto con el Departamento del Distrito Federal a la consideración del Presidente de la República.

COMENTARIO

La anterior disposición establecía que la Secretaría de Programación y Presupuesto formularía además del programa de Gasto Público Federal y del presupuesto de egresos de la Federación, el presupuesto de egresos del Departamento del Distrito Federal. La nueva disposición no dice quien lo formulará pero si indica que la Secretaría de Programación y Presupuesto presentará ambos a la consideración del Presidente de la República.

ARTICULO 32 ANTERIOR

VI. Planear, autorizar, coordinar, vigilar y evaluar los programas de inversión pública de las dependencias de la Administración Paraestatal.

ARTICULO 32 ACTUAL

VII. Autorizar los programas de inversión pública de la dependencia y entidades de la Administración Pública Federal,

COMENTARIO

En la disposición anterior la Secretaría de Programación y Presupuesto deberá planear, autorizar, coordinar, vigilar y evaluar esos programas.

La nueva disposición deja solo a la Secretaría de Programación y Presupuesto la función y responsabilidad de "AUTORIZAR".

ARTICULO 32 ANTERIOR

VII. Llevar a cabo las tramitaciones y registros que requiera el control y la vigilancia y la evaluación del ejercicio del Gasto Público y de los presupuestos de egresos de la Federación y del Distrito Federal, de acuerdo con las leyes respectivas.

ARTICULO 32 ACTUAL

VIII. Llevar a cabo las tramitaciones y registros que requiera la vigilancia y evaluación del ejercicio del Gasto Público Federal y de los presupuestos de egresos.

COMENTARIO

Estas disposiciones son semejantes; solamente se suprime la función de "control", que desempeña la Secretaría de la Contraloría General de la Federación.

ARTICULO 32bis

VIII. Inspeccionar y vigilar directamente a través de los órganos de control que las dependencias o entidades de la Administración Pública Federal cumplan con las normas y disposiciones en materia de sistema de registro y contabilidad, contratación y pago de personal, contratación de servicios, obra pública, adquisiciones, arrendamientos, conservación, uso, destino, afectación, enagenación y baja de bienes muebles e inmuebles, almacenes y demás activos y recursos materiales de

la Administración Pública Federal.

ARTICULO 32 ANTERIOR

VIII. Cuidar que sea llevada y consolidada la contabilidad de la Federación y del Departamento del Distrito Federal, elaborar la cuenta pública y mantener las relaciones con la Contaduría Mayor de Hacienda.

ARTICULO 32 ACTUAL

XIII. Emitir o autorizar en consulta con la Contraloría General de la Federación, los catálogos de cuentas para la contabilidad del Gasto Público Federal, consolidar los estados financieros que emanen de las contabilidades de las entidades comprendidas en el presupuesto de egresos de la Federación, así como formular la cuenta anual de la Hacienda Pública Federal,

COMENTARIO

Se incorpora a las actividades de la Secretaría de Programación y Presupuesto la emisión o autorización de los catálogos de cuentas para la contabilidad del Gasto Público Federal, pero en consulta con la Secretaría de la Contraloría,

Se excluye en la redacción de la nueva disposición lo de las relaciones con la Contaduría Mayor de Hacienda y se transporta a las actividades de coordinación de la Secretaría de la Contraloría,

ARTICULO 32bis

XIII. Coordinarse con la Contaduría Mayor de Hacienda para el es-

tablecimiento de los procedimientos necesarios que permitan a ambos órganos el cumplimiento de sus respectivas responsabilidades.

ARTICULO 32 ANTERIOR

IX. Autorizar los actos y contratos de los que resulten derechos y obligaciones para el Gobierno Federal y para el Departamento del Distrito Federal.

COMENTARIO

Aparentemente se excluyó de las funciones y responsabilidades de la Secretaría de Programación y Presupuesto la autorización de los actos y contratos. No se encuentra la nueva disposición.

ARTICULO 32bis

XVI. Atender las quejas que presenten los particulares con motivo de acuerdos, convenios o contratos que celebren con las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal de acuerdo con las normas que se emitan.

ARTICULO 32 ANTERIOR

- X. Dictar las medidas administrativas sobre responsabilidades -- que afecten a la Hacienda Pública Federal y al Departamento - del Distrito Federal;

COMENTARIO

Corresponderá a la Secretaría de la Contraloría General, iniciar y dar trámite al financiamiento de responsabilidades de los servidores públicos.

ARTICULO 32bis

XVII. Conocer e investigar los actos, omisiones o conductas de -- los servidores públicos para constituir responsabilidades ad-- ministrativas, aplicar las sanciones que correspondan en los términos que las leyes señalen, y en su caso, hacer las denuncias correspondientes ante el Ministerio Público prestándole para tal efecto la colaboración que le fuere requerida.

XVIII. Vigilar el cumplimiento de las normas internas de la Secretaría, constituir las responsabilidades administrativas de su personal aplicándole las sanciones que correspondan y hacer - al efecto las denuncias a que hubiere lugar,

COMENTARIO

Lo referente a responsabilidades, lo desempeñaba anteriormente la Secretaría de Programación y Presupuesto,

ARTICULO 32 ANTERIOR

XI. Ejercer las atribuciones que señalan las leyes de Pensiones -
Civiles y militares.

COMENTARIO

Esta función no la desempeñan ni la Secretaría de Programación y
Presupuesto ni la Secretaría de la Contraloría,

ARTICULO 32 ANTERIOR

XII. Controlar y vigilar financiera y administrativamente la operación de los organismos descentralizados instituciones, corporaciones y empresas que manejen, posean o exploten bienes y recursos naturales de la Nación, o a las sociedades e instituciones en que la Administración Pública Federal posea acciones o intereses patrimoniales, y que no estén expresamente encomendados y subordinados a otra dependencia,

COMENTARIO

Las anteriores actividades de la Secretaría de Programación y Presupuesto se excluyen en las nuevas disposiciones y se asignan a la Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal.

Aunque con un enfoque diferente, la fracción XII del Art. 33, dice: "Conducir, aprobar, coordinar y vigilar la actividad de las industrias paraestatales con exclusión de las que están asignadas a otra dependencia, atendiendo a la política industrial establecida por la Secretaría de Comercio".

ARTICULO 32bis

V. Comprobar el cumplimiento por parte de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal de las obligaciones derivadas de las disposiciones en materia de planeación, presupuestación, ingresos, financiamiento, inversión, deuda, patrimonio y fondos y valores de la propiedad o al cuidado --

del Gobierno Federal;

ARTICULO 32 ANTERIOR

XIII. Disponer la práctica de Auditorías externas a las entidades de la Administración Pública Federal, en los casos que señale el Presidente de la República,

COMENTARIO

Se suprime la anterior disposición quedando a cargo de la Secretaría de la Contraloría todo lo referente a las auditorías, tanto interna como externa,

ARTICULO 32bis

- IV. Establecer las bases generales para la realización de las auditorías en las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, así como realizar las auditorías que se requieran a las dependencias y entidades en sustitución o apoyo de sus propios órganos de control;
- X. Designar a los auditores externos de las entidades y formar y controlar su actividad;
- VII. Realizar por sí o a solicitud de las Secretarías de Hacienda y Crédito Público, de Programación y Presupuesto o de la coordinadora del sector correspondiente, auditorías y evaluaciones a las dependencias o entidades de la Administración Pública Federal con el objeto de promover la eficiencia en sus operaciones y verificar el cumplimiento de los objetivos contenidos en sus programas

COMENTARIO

Con anterioridad, la Secretaría de Programación y Presupuesto tenía encomendada la disposición de auditorías externas, con la limitación de que ello sería en los casos que señalara el Presidente de la República.

Actualmente, la Secretaría de la Contraloría General de la Federación maneja lo referente tanto a las auditorías internas como externas, sin limitación.

ARTICULO 32 ANTERIOR

XIV. Dirigir y organizar estudios y exploraciones geográficas y realizar estudios cartográficos de la República.

COMENTARIO

La actividad señalada en la disposición anterior es aún función de la Secretaría de Programación y Presupuesto quedando comprendida en el texto de la fracción XVII del actual art. 32

ARTICULO 32 ANTERIOR

XV. (Derogada por decreto publicado en el Diario Oficial del 8 de diciembre de 1978).

ARTICULO 32 ACTUAL

XVIII. Dictar las normas para las adquisiciones de toda clase que realicen las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal Centralizada y Paraestatal, escuchando la opinión de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, así como las normas y procedimientos para el manejo de almacenes, inventarios y avalúos y baja de maquinaria y equipo, instalaciones industriales y los demás bienes muebles que forman parte del patrimonio de la Administración Pública Federal.

COMENTARIO

Se reasigna la función normativa sobre las adquisiciones a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial por ser esta dependencia la que efectúa materialmente las adquisiciones.

ARTICULO 32 ANTERIOR

XVI. Intervenir en los actos y contratos relacionados con las obras de construcción, instalación y reparación que se realicen por cuenta de la Administración Pública Federal y vigilar la ejecución de los mismos;

XII. Regular la planeación, programación, presupuestación, ejecución y valuación de las obras públicas que realicen las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

COMENTARIO

Se establece una intervención más completa de la Secretaría de Programación y Presupuesto en el proceso de realización de obras públicas.

ARTICULO 32 ANTERIOR

XVII. Intervenir en la inversión de los subsidios que concede la Federación a los Gobiernos de los Estados, municipios, instituciones o particularidades cualesquiera que sean los fines a que se destine, con objeto de comprobar que se efectúa en los términos establecidos.

ARTICULO 32 ACTUAL

IX. Verificar que se efectúe en los términos establecidos, la inversión de los subsidios que otorgue la Federación, así como la aplicación de las transferencias de fondos en favor de Es-

tados, Municipios, Instituciones o particulares.

COMENTARIO

Unicamente se incluyeron las TRANSFERENCIAS pero en esencia es la misma función.

ARTICULO 32 ANTERIOR

XVIII. Los demás que fijen las leyes y reglamentos.

ARTICULO 32 ACTUAL

XIX. Los demás que fijen expresamente las leyes y reglamentos.

ARTICULO 32bis

XIX. Las demás que le encomienden expresamente las leyes y reglamentos.

ARTICULO 32 ACTUAL

NUEVAS ACTIVIDADES DE SPP

X. Establecer normas, lineamientos y políticas en materia de administración, remuneraciones, capacitación y desarrollo de personal, así como coordinar y vigilar la operación del Sistema General de Administración y Desarrollo de Personal del Poder Ejecutivo Federal.

COMENTARIO

Esta fracción de nueva creación es la pauta para crear y dar vida al funcionario público de carrera.

ARTICULO 32 ACTUAL

XIV. Establecer la política y las directrices que apruebe el Presidente de la República para la modernización administrativa de carácter global, sectorial e institucional, que orienten a -- los Secretarios de Estado y Jefes de Departamento Administrativo en la determinación y ejecución de las acciones que autoricen en el ámbito de su competencia,

COMENTARIO

Como entidad reguladora y normativa de las actividades de las entidades de la Administración Pública, debe mantener comunicación directa con el Ejecutivo Federal de todo aquello que signifique un cambio estructural y funcional importante.

ARTICULO 32 ACTUAL

XV. Someter a la consideración del Presidente de la República los cambios a la organización que determinen los titulares de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, que impliquen modificaciones a su estructura orgánica básica y que deban reflejarse en su reglamento interior,

COMENTARIO

Se relaciona íntimamente con las atribuciones que se señalan en la fracción anterior,

ARTICULO 32bis

ACTIVIDADES DE LA CONTRALORIA GENERAL QUE NO MANEJABA SPP

VI. Sugerir normas a la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros - en relación con el control y fiscalización de las entidades - bancarias y de otro tipo que formen parte de la Administra- - ción Pública Federal.

COMENTARIO

Toda vez que la Contraloría General es la responsable de la función de control, en el ámbito de la Administración Pública Federal, debe incluir a las instituciones bancarias recientemente nacionalizadas.

IX. Opinar, previamente a su expedición, sobre los proyectos de - normas de contabilidad y de control en materia de programa- - ción, presupuestación, administración de recursos humanos, ma - teriales, financieros que elabore la Secretaría de Programa- - ción y Presupuesto, así como sobre los proyectos de normas en materia de contratación de deuda y de manejo de fondos y valo - res que formule la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

COMENTARIO

Función normal del órgano de control es opinar acerca de las medi - das de eficiencia sobre actividades que posteriormente habrá de - revisar y evaluar.

Tiene relación parcial con la fracción XIII del artículo 32.

ARTICULO 32bis

XI. Proponer la designación de comisarios o sus equivalentes en los órganos de vigilancia en los consejos o juntas de gobierno y administración de las entidades de la Administración Pública Paraestatal.

COMENTARIO

Significa una mayor ingerencia de la Contraloría general en los órganos de control que le permitan llevar a cabo sus funciones.

XII. Opinar sobre el nombramiento, y en su caso, solicitar la remoción de los titulares de las áreas de control de las dependencias y entidades. Tanto en este caso, como en las de las dos fracciones anteriores, las personas propuestas o designadas deberán reunir los requisitos que establezca la Secretaría.

COMENTARIO

Se establece así la facultad que tiene sobre los órganos ubicados en las entidades de la Administración Pública Federal, de seleccionar al personal idóneo.

XIV. Informar anualmente al titular del Ejecutivo Federal sobre el resultado de la Evaluación de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal que hayan sido objeto de fiscalización, e informar a las autoridades competentes, si así fuere requerida, el resultado de tales intervenciones.

COMENTARIO

Actividad complementaria que da mayor relevancia a las funciones de evaluación y fiscalización y da fuerza a los órganos que las desarrollan.

Promueve de una manera automática la eficiencia operativa de las entidades.

XV. Recibir y registrar las declaraciones patrimoniales que deban presentar los servidores de la Administración Pública Federal y verificar y practicar las investigaciones que fueren pertinentes de acuerdo con las leyes y reglamentos.

COMENTARIO

Se le encomienda una actividad que anteriormente era responsabilidad de la Procuraduría General de la República.

Es una actividad congruente en los objetivos de la propia entidad y cumple con un principio de control interno al dividir una función.

LA FUNCION DE CONTROL Y VIGILANCIA EN EL SECTOR PUBLICO, PRINCIPALES CARACTERISTICAS LEGALES, TECNICAS Y OPERATIVAS DE LOS NIVELES DE CONTROL Y VIGILANCIA EN EL SECTOR PUBLICO.

CONTADURIA MAYOR DE HACIENDA

Se fundamenta legalmente en el Segundo párrafo del artículo II y capítulo quinto de la Ley Orgánica de la Administración de la Contaduría Mayor de Hacienda.

Su función esta definida como la de un órgano técnico de vigilancia de la cámara de Diputados (Poder Legislativo).

Esta función de control y vigilancia depende de la Comisión de vigilancia de la Contaduría de Hacienda. Su objetivo es la revisión de la cuenta pública del Gobierno Federal y de la del Departamento del Distrito Federal. Revisiones Directas,

Su alcance es a través de pruebas selectivas, no tiene ninguna limitación en la revisión que lleva a cabo. Tiene una periodicidad anual.

Su instrumento básico de revisión es la guía de auditoría.

Revisa la correcta aplicación de las normas, procedimientos, métodos y sistemas seguidos para la formulación de la cuenta pública.

El tipo de informe es un dictamen de la cuenta pública.

La persona que hace la revisión requiere de conocimientos multidisciplinarios.

Los planes y programas de capacitación al personal deben de ser permanentes.

El uso de los informes derivados de las revisiones debe ser para uso interno.

SECRETARIA DE LA CONTRALORIA

Se fundamenta legalmente en las Fracciones I a XIV del artículo 32bis de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. Esta función de control y vigilancia depende del Poder Ejecutivo Federal. Su objetivo es el planear, organizar y coordinar el sistema de control y evaluación gubernamental, Normar el funcionamiento de los instrumentos y procedimientos de control. Vigilar el cumplimiento de las disposiciones en materia de planeación, presupuestación, ingresos, financiamiento, inversión, deuda, patrimonio y fondos y valores de la propiedad o al cuidado del Gobierno Federal.

Su alcance es global, no tiene ninguna limitación en la revisión que lleva a cabo, tiene una periodicidad de acuerdo a las prioridades nacionales y a la importancia relativa de los montos involucrados.

Sus instrumentos basicos son los presupuestos de egresos, es decir de gasto corriente y de inversión.

Información periodica sobre el cumplimiento de metas.

Revisa el control de gestion.

El tipo de informe sobre las desviaciones al ejercicio, presupuestos en el aspecto, financiero y de cumplimiento de metas. La persona que hace la revisión debe tener conocimientos multidisciplinarios.

Los planes y programas de capacitación al personal deben de ser permanentes.

El uso de los informes derivados de las revisiones es interno.

SECRETARIAS DE ESTADO CONSIDERADAS COMO CONTROL

Se fundamentan legalmente en el Artículo 6° de la Ley de Presupuesto Contabilidad y Gasto Público Federal.

Su función esta definida como la de un órgano de vigilancia del sector que encabeza.

Esta función de control y vigilancia depende del Poder Ejecutivo Federal.

Su objetivo es orientar y coordinar la planeación, programación, presupuestación, control y evaluación del gasto de las entidades que queden ubicadas en el sector que esté bajo su coordinación.

Su alcance es a través de pruebas selectivas. No tiene ninguna limitación en la revisión que lleva a cabo.

Tiene una periodicidad cuando menos anual, es conveniente utilizar la técnica de rotación de énfasis a problemas y partidas específicas.

Sus instrumentos básicos son programas mínimos de auditoría. Guías de auditoría.

La revisión es por medio de una Supervisión del ejercicio del gasto público y del programa de inversión pública.

El tipo de informes son cartas de recomendaciones. La persona -- que hace la revisión requiere de conocimientos multidisciplina-- rios.

El uso de los informes derivados de la revisión es interno.

AUDITORIA INTERNA.

Se fundamenta legalmente en el Artículo 44 de la Ley de Presu--- puesto Contabilidad y Gasto Público Federal.

Su función está definida como la de un órgano de vigilancia y -- Supervisión de las autoridades superiores.

Esta función de control y vigilancia depende de la Máxima autori-- dad de la entidad auditada.

Su objetivo es revisar el adecuado apego a las leyes y normas in-- ternas y externas vigentes.

Vigilar el ejercicio de los presupuestos de ingresos y egresos.

Apojar a una mayor efectividad y eficiencia en el desarrollo or-- ganizacional y operativo.

Su alcance es a través de pruebas selectivas.

Revisión de partidas específicas.

No tiene ninguna limitación en la revisión que lleva a cabo.

Tiene una periodicidad permanente de revisión, con mecanismos de seguimientos para revisar las soluciones dadas a los problemas -- encontrados.

Sus instrumentos básicos son guías de auditoría para la revisión del manejo y control financiero, operaeional, de resultados de -- programas y de cumplimiento legal de las entidades.

El tipo de revisión es integral.

Su informe es de auditoría con la indicación de la situación o -- problema detectado, la causa que lo origina y la solución al mismo. Adicionalmente debe hacerse mención de las fechas convenientes para la solución y el funcionario responsable de efectuarla (diagnóstico organizacional).

Seguimientos de soluciones.

Informes especiales.

La persona que hace la revisión requiere conocimientos multidis--
ciplinarios.

Los planes y programas de capacitación al personal son permanen--
tes. El uso de los informes derivados de las revisiones es de uso
interno.

AUDITORIA EXTERNA.

Se fundamenta legalmente en la Fracción X del Artículo 32 bis de
la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

Su función está definida como la de un órgano de supervisión y --
vigilancia de la Secretaría de la Contraloría de la Federación.

Esta función de control y vigilancia depende de la Secretaría de
la Contraloría General de la Federación (Dirección General de Con
trol y Auditoría Gubernamental).

Su objetivo es expresar una opinión sobre la razonabilidad de los
estados financieros básicos.

Preparar informe largo sobre aspectos específicos solicitados por
la Secretaría de Programación y Presupuesto.

Su alcance es a través de pruebas selectivas.

No tiene ninguna limitación en la revisión que lleva a cabo.

Tiene una periodicidad anual.

Sus instrumentos básicos de revisión son Guías de auditoría para la revisión de los procedimientos de control interno establecidos y el examen de las transacciones y registros.

El informe es un dictamen sobre los estados financieros.

Informe largo.

Carta de recomendaciones sobre los controles internos establecidos.

La persona que hace la revisión requiere de conocimientos contables y financieros.

Los planes y programas de capacitación al personal son permanentes.

El uso de los informes derivados de las revisiones es interno.

REGLAMENTO INTERIOR DE LA SECRETARIA DE LA CONTRALORIA GENERAL --
DE LA FEDERACION.

En el diario oficial de la Federación del 19 de enero de 1983 se expidió el reglamento interior de la Secretaría de la Contraloría General de la Federación que señala:

CAPITULO I.

De la Competencia y Organización de las Secretarías.

ART. I. La Secretaría de la Contraloría General de la Federación como dependencia del Poder Ejecutivo Federal, tiene a su cargo -- las funciones y despacho de los asuntos que expresamente le encomienda la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos y otras -- leyes, así como los reglamentos, acuerdos y órdenes del Presiden-- te de la República.

ART. 2.- Para el ejercicio de las funciones y despacho de los asuntos que le competen, la Secretaría de la Contraloría General de -- la Federación contará con las siguientes unidades administrativas:

- 1.- Secretaría del Ramo.
- 2.- Subsecretaría "A".-
- 3.- Subsecretaría "B".
- 4.- Coordinación General de Comisarios y Delegados de Contraloría en el Sector Público.
- 5.- Oficialía Mayor.
- 6.- Contraloría Interna.
- 7.- Dirección General de Comunicación Social.

- 8.- Dirección General de Planeación.
- 9.- Dirección General Jurídica.
- 10.- Dirección General de Responsabilidades y situación Patrimonial.
- 11.- Dirección General de Operación Regional.
- 12.- Dirección General de Control.
- 13.- Dirección General de Auditorías Externas.
- 14.- Dirección General de Auditoría Gubernamental.
- 15.- Dirección General de Apoyo Técnico a Comisarios y Delegados de Contraloría.
- 16.- Dirección General de Análisis y Evaluación.
- 17.- Dirección General de Servicios Administrativos.
- 18.- Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto; y
- 19.- Las unidades subalternas y delegaciones regionales o estatales, que se establezcan por acuerdo del titular de la Secretaría, las que deberán contenerse y especificarse en el manual de organización de la misma.

Acerca de la Dirección de Auditoría Gubernamental que es de la única que hablaremos, se indica:

ART. 21.- La Dirección General de Auditoría Gubernamental tendrá las siguientes facultades:

I.- Efectuar revisiones directas y selectivas, tendientes a:

- a).- Verificar que las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal ajusten sus actos a las disposiciones legales aplicables en el despacho de los asuntos de sus respectivas competencias;
- b).- Comprobar la razonabilidad de la información financie--

ra de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal;

- c).- Proponer las acciones que fueren necesarias para el mejoramiento de la eficiencia y logro de sus objetivos - en las operaciones de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal; y
- d).- Verificar que las operaciones de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal sean congruentes con los procesos aprobados, de planeación, programación y presupuestación;

II.- Preparar los elementos técnicos que permitan opinar a la Secretaría, previamente a su expedición, sobre los proyectos de normas en materia de contratación de deuda y de manejo de fondos y valores que formule la Secretaría de Hacienda y Crédito Público;

III.- Establecer los sistemas y procedimientos a que deba sujetarse la vigilancia de fondos y valores del Gobierno Federal, así como evaluar sus resultados;

IV.- Verificar el correcto funcionamiento de las oficinas de la Federación, respecto al manejo, custodia o administración de fondos y valores del Gobierno Federal.

V.- Comprobar, mediante revisiones o inspecciones, directas o selectivas, el cumplimiento por parte de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, de las disposiciones legales en las materias que se refieren la fracción VIII del artículo 32 bis de la Ley Orgánica de la Administración Pública Fe-

deral;

VI.- Informar a los coordinadores de sector y a los titulares de los órganos internos de control de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, sobre los resultados de las revisiones e inspecciones efectuadas, para la instrumentación de las acciones y medidas correctivas que sean pertinentes;

VII.- Suspender en el manejo, custodia o administración de fondos y valores la propiedad o al cuidado de la Federación a los servidores públicos responsables de irregularidades, interviniendo los fondos y valores correspondientes, al ejercitar esta facultad, se dará aviso a la tesorería de la federación para la sustitución correspondiente;

VIII.- Turnar los expedientes relativos a las investigaciones y Auditorías que hubiere practicado, si de las mismas se detectare presuntas responsabilidades de los servidores públicos, a las contralorías internas de las dependencias de la Administración Pública Federal y el coordinador sectoral de las entidades respectivas en los casos de su competencia, o a la dirección general de responsabilidades y situación patrimonial, cuando competa a la Secretaría, para la imposición de las sanciones o las denuncias que correspondan en los términos de la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos y demás disposiciones legales aplicables;

IX.- Proporcionar a la dirección General Jurídica, los elementos y documentos necesarios para la instrumentación de los procedi-

mientos que correspondan a fin de separar y sancionar a los trabajadores de base responsables de irregularidades en el manejo, custodia o administración de los fondos y valores del Gobierno Federal;

X.- Supervisar la impresión, envío, custodia y destrucción de los valores, así como la acuñación de moneda;

XI.- Vigilar el pago de bonificaciones a cargo de proveedores sobre pedidos de adquisición de bienes en los que resultaren diferencias con motivo de los precios autorizados, en base a los dictámenes formulados, en consulta con la Dirección General Jurídica, de conformidad a las disposiciones legales conducentes; y

XII.- Las demás que señale el Titular de la Secretaría.

c) **Objetivos Generales y Funciones de la Auditoría In
terna.**

c) OBJETIVOS GENERALES Y FUNCIONES DE LA AUDITORIA INTERNA.

Toda actividad tiene un fin y todo fin exige el cumplimiento o la realización de una actividad. En toda empresa se llevan a cabo varias funciones y actividades encaminadas cada una a un fin. Los objetivos constituyen la aspiración más alta por alcanzar, -- son la guía de acción a seguir. Si el auditor no conociera los objetivos que pretende, los resultados de su trabajo serían falsos y tendenciosos.

Por otra parte, al hablar de funciones, se hace referencia a un conjunto de actividades cuya interrelación permite lograr su convergencia hacia un objetivo común.

Una descripción de aquellos objetivos y funciones más relevantes para la auditoría interna trae consigo la amalgama de las distintas características intrínsecas en cada tipo de auditoría, y en la práctica de hecho, se conjugan esas características, a fin de desempeñar en una forma óptima el trabajo de auditor interno.

Cada departamento de auditoría interna deberá tener un manual que contenga tanto los objetivos como las funciones y alcances, el que indudablemente está facilitando la elaboración de su plan de trabajo.

PRINCIPALES OBJETIVOS DE LA AUDITORIA INTERNA:

- 1.- Verificar que las políticas, planes y procedimientos se lleven a cabo en la forma que fueron establecidos por las autoridades superiores.
- 2.- Asegurar el cumplimiento por parte de la entidad, de las dis-

posiciones legales aplicables a la misma.

- 3.- Determinar que la información producida sea correcta, segura y oportuna.
- 4.- Revisar y analizar el grado en que los activos del organismo se encuentren controlados y salvaguardados contra toda clase de siniestros y operaciones que provoquen pérdidas.
- 5.- Comprobar que los controles internos sobre las operaciones de la entidad funcionen adecuada y eficientemente, promoviendo los cambios necesarios, a fin de disminuir los costos.
- 6.- Efectuar un análisis y evaluación de la estructura del organismo, tendiente a conocer el grado de cumplimiento de las funciones y atribuciones que han sido asignadas.

FUNCIONES RELEVANTES DEL AUDITOR INTERNO.

- 1.- Elaborar un programa anual calendarizado de auditoría para someterlo a la aprobación de las autoridades superiores.
- 2.- Realizar auditorías a los rubros que compongan la estructura financiera de la entidad.
- 3.- Determinar la existencia de protecciones adecuadas para los activos.
- 4.- Prevenir e investigar fraudes y otras irregularidades.
- 5.- Programar las auditorías de manera de obtener una coordinación efectiva con las actividades de otros departamentos.

- 6.- Sugerir como resultado de su trabajo de auditoría operacional, medidas y programas para mejorar la eficiencia en las operaciones.
- 7.- Desarrollar y mantener procedimientos de auditoría interna que propicien el más efectivo exámen y análisis de las actividades.
- 8.- Comprobar que las responsabilidades asignadas en los diferentes niveles gerárquicos se desempeñen adecuadamente.
- 9.- Determinar si son adecuadas las políticas y decisiones de los directivos.
- 10.-Supervisar los contratos de adjudicación de obras y efectuar visitas a las obras en proceso que se están efectuando en alguna región donde la empresa labore o vaya a laborar.
- 11.-Colaborar junto con las unidades afectadas en las actas de recepción de construcciones y adquisiciones.
- 12.-Revisar los presupuestos de ingresos y egresos mediante su comparación contra el movimiento real, analizando selectivamente las principales implicaciones y cuidando que lo real ejercido se efectúe de acuerdo a las disposiciones legales y también según las instrucciones señaladas por la superioridad.
- 13.-Efectuar auditorías o trabajos especiales originados por el detrimento al patrimonio del organismo, a solicitud de los directivos.

- 14.- Intervenir en los cambios de funcionarios de las diversas dependencias de la entidad del sector público, con el fin de supervisar el control de bienes y valores.
- 15.- Coordinar las labores con los auditores externos, a fin de cubrir un mayor alcance y disminuir el costo de los honorarios.
- 16.- Realizar visitas a las dependencias del organismo, a fin de examinar los registros y procedimientos de control y operación, elaborando el informe respectivo.
- 17.- Capacitar y seleccionar al personal de auditoría interna, para que en forma permanente se mantenga técnicamente preparado y actualizado para la ejecución eficiente de su trabajo y pueda aspirar a puestos más elevados, dentro o fuera del departamento.
- 18.- Examinar los informes de auditores locales o regionales presentados en relación con auditorías de otras unidades administrativas, así como viajar periódicamente con estos auditores para apreciar de cerca la labor desarrollada y su desenvolvimiento.
- 19.- Revisar los derechos y obligaciones derivados de la ley del Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público, Ley General de Vigilancia de Fondos y Valores, Ley de Adquisiciones, Arrendamientos, y Almacenes de Administración Pública Federal, Ley de Responsabilidades de los Funcionarios y Empleados de la Federación del Distrito Federal y de los altos Funcionarios-

de los Estados, etc. emitidos por el Ejecutivo y auxiliado por --
las Secretarías Coordinadoras de Sector.

20.- Levantar actas e iniciar, cuando proceda, la formalización-
de pliegos de responsabilidad conforme a la Ley de Vigilan--
cia de Fondos y Valores, como cumplimiento a la autoridad --
asignada en su calidad de auxiliar de los mismos, formulando
los documentos de responsabilidad económica de funcionarios-
y empleados llamados "pliegos de responsabilidades"; que ---
permiten a las autoridades superiores lograr la recuperación
de esos activos.

CAPITULO III

ORGANIZACION DE LAS GERENCIAS REGIONALES

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

Ante el reto de una población creciente y la demanda cada vez mayor de los alimentos, está el imperativo de multiplicar las hectáreas cultivables y de optimizar su producción con el uso de fertilizantes. La alternativa pasada de comprar los alimentos se está desvaneciendo, en la medida que encontramos un mercado internacional desfavorable para las materias primas exportables, y cada vez más cara la divisa para obtener insumos industriales y el grano mismo.

La crisis económica mundial deja a la zaga a quienes no previeron en su oportunidad estructurar las bases de su producción alimentaria. Por lo anterior, la empresa ..., en su momento, propició las condiciones necesarias para una evolución armónica y productiva, en cuanto que la distribución y comercialización de los fertilizantes, la realiza a través de 13 zonas de ventas en las que estratégicamente ha dividido el país.

Así mismo, se han instalado bodegas en diferentes partes de la República para facilitar la distribución de los fertilizantes. Esto es el resultado de los programas que conjuntamente ha desarrollado la Empresa con los diferentes organismos agrícolas y dependencias oficiales del país.

A N T E C E D E N T E S .

El incremento y diversificación constante de las funciones de la Empresa que nos ocupa, ha generado infinidad de cambios a su organización interna.

Como resultado de dichos cambios y en cumplimiento a uno de los propósitos de la desconcentración señalado por el Ejecutivo, se establecieron en 1976, zonas y agencias de venta para los productos que se elaboran, a través de las cuales se hacen llegar al consumidor en cantidad y oportunidad suficiente. Sin embargo, las necesidades propias de la Empresa para satisfacer la demanda y para adaptarse a la dinámica del país en los últimos años, obligó a que en 1980, se tomaran medidas tendientes a cubrir dichas necesidades. Al efecto se constituyeron, en puntos estratégicos del territorio nacional, las Gerencias Regionales de Ventas con el propósito principal de administrar por región, la distribución de los fertilizantes, así como las existencias de los productos en poder de los canales de distribución con que opera la Empresa en la región.

Para dar cumplimiento a dicho propósito se organizó a las Gerencias Regionales con cuatro delegaciones, comercial, financiera, administrativa y técnica agrícola, las cuales dependen directamente del Gerente Regional, pero funcionalmente de las áreas centrales respectivas.

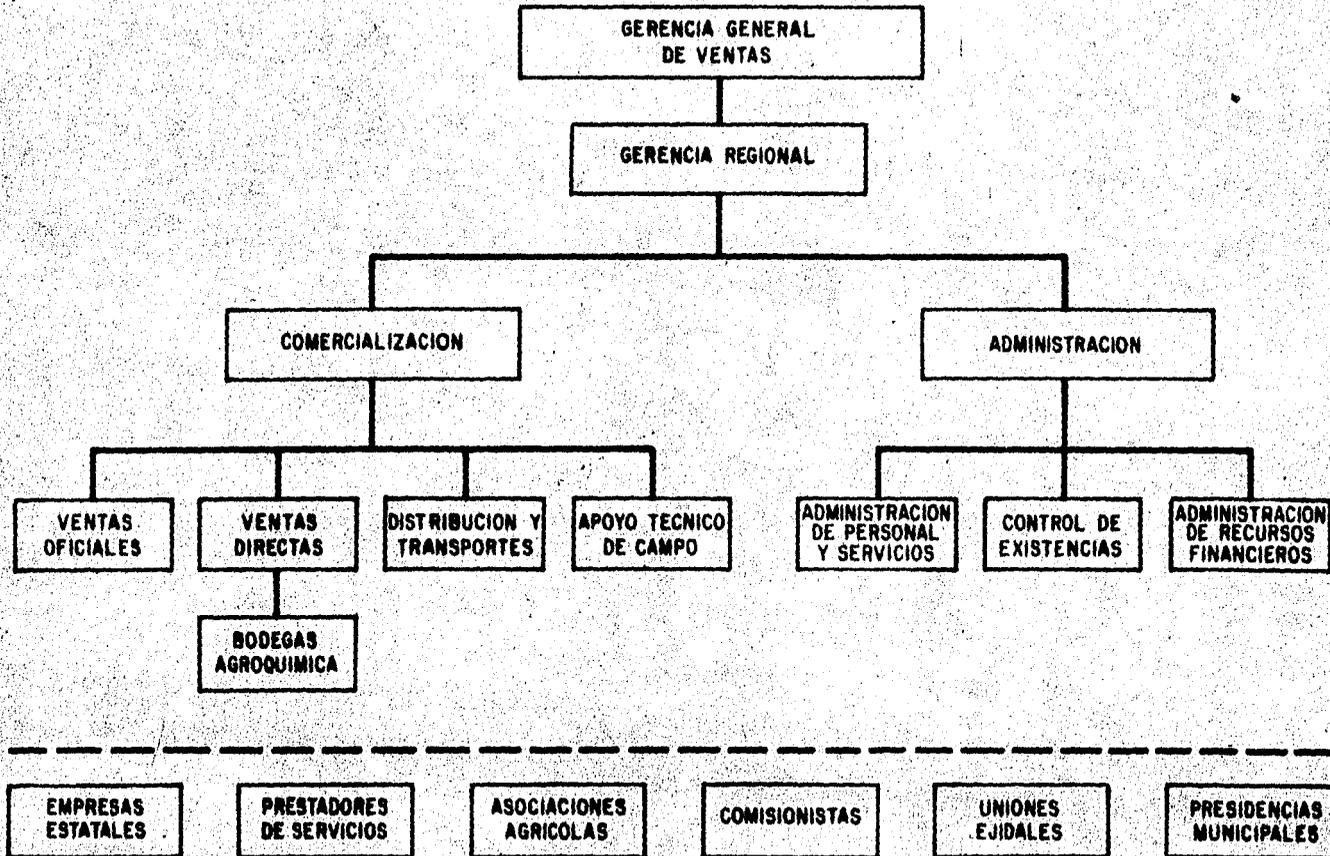
La presente administración para consolidar su operación y funcionamiento ha diseñado una organización que permite, por un lado,

aprovechar al máximo los recursos actuales asignados a las Gerencias Regionales y por el otro, hacer de las Oficinas Generales, - áreas dedicadas a normar la operación de dichas Gerencias.

Organigrama General

AGROQUIMICA, S.A.

ESTRUCTURA ORGANICA



PRINCIPALES CANALES DE DISTRIBUCION Y PRESTADORES DE SERVICIOS

Estructura Organica.

ESTRUCTURA ORGANICA

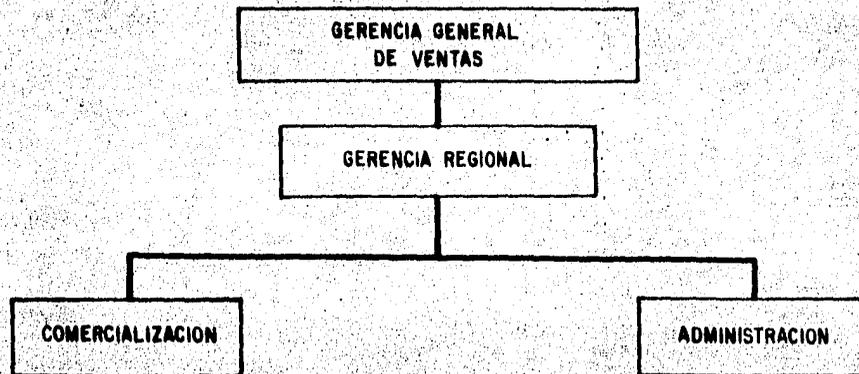
- 1 Gerencia Regional
 - 1.1 Comercialización
 - 1.1.1 Ventas Oficiales
 - 1.1.2 Ventas Directas
 - 1.1.2.1 Bodegas
 - 1.1.3 Distribución y Transportes
 - 1.1.4 Apoyo Técnico de Campo
 - 1.2 Administración
 - 1.2.1 Administración de Personal y Servicios
 - 1.2.2 Control de Existencias
 - 1.2.3 Administración de Recursos Financieros

Objetivos y Funciones

Gerencia Regional

AGROQUIMICA, S. A.

GERENCIA REGIONAL ESTRUCTURA ORGANICA



GERENCIA REGIONAL

Objetivo:

- Hacer llegar al campo con oportunidad y eficiencia, a través de los canales de distribución y venta, los fertilizantes sólidos y fluidos necesarios para cubrir la demanda de los consumidores de la región mediante una eficiente administración.

Funciones:

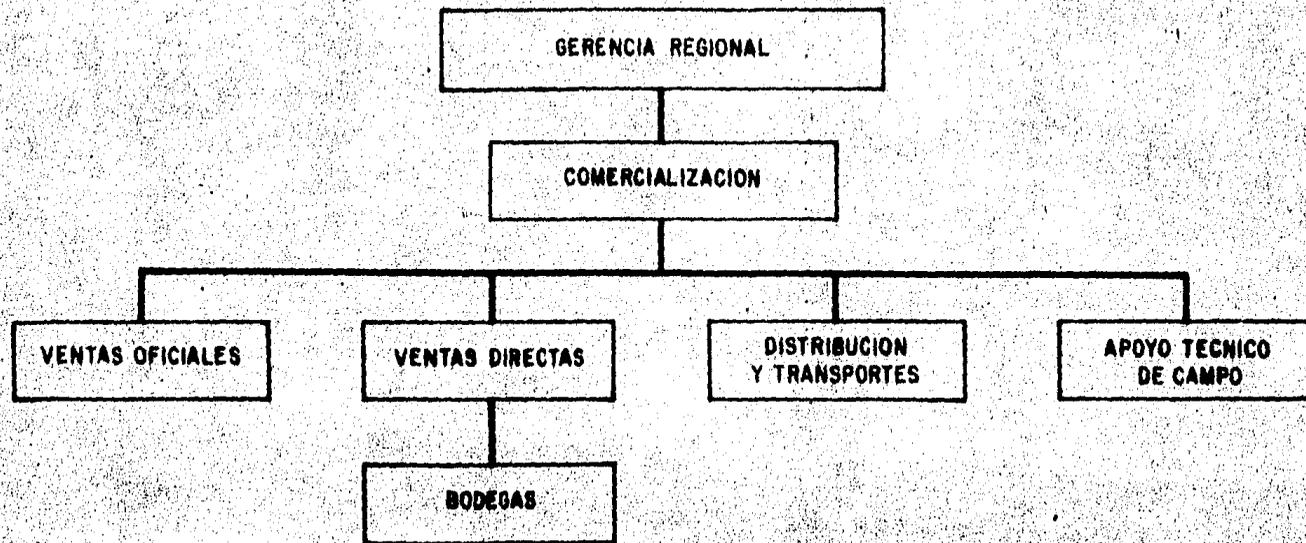
- Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de cada una de las áreas que integran la Gerencia Regional, conforme a los programas y lineamientos generales establecidos por la Empresa.
- Formular los planes y programas de comercialización y administración de la Gerencia Regional, atendiendo las necesidades de la región y presentarlos para su integración y aportación a las Oficinas Generales.
- Proponer a las áreas centrales correspondientes los criterios, mecánicos y/o sistemas susceptibles de ser utilizados para mejorar la operación y el funcionamiento de la Gerencia Regional.
- Representar a la Empresa en eventos oficiales de la región, relacionados con la venta y distribución de fertilizantes, así como de otros productos que la misma produce y/o distribuye, a indicación de la Gerencia General de Ventas,

- Observar y vigilar que se cumplan las normas, procedimientos y políticas que en materia de comercialización, apoyo técnico de campo, finanzas, administración y desarrollo de personal establezcan las Oficinas Generales.
- Administrar eficientemente los recursos humanos, materiales y financieros asignados a la Gerencia Regional.
- Apoyar, cuando sea requerido, a la Gerencia General de Ventas en la elaboración de estudios orientados a mejorar la comercialización de los productos de la Empresa.
- Supervisar que los planes y programas comerciales y administrativos se cumplan en calidad y oportunidad, según los compromisos contraídos y de acuerdo a las especificaciones dictadas por las áreas centrales de la Empresa.
- Mantener la buena imagen de la Empresa, a través de la relación y coordinación permanente con los medios de comunicación públicos y privados, a fin de divulgar las actividades que la Empresa realiza en la región, conforme a las normas establecidas centralmente.
- Proyectar y fomentar permanentemente la buena imagen de la Empresa, ante las instituciones públicas y privadas, así como al público en general de la región.
- Informar a la Gerencia General de Ventas del desarrollo de las actividades de la Gerencia Regional.

Comercialización.

AGROQUIMICA, S.A.

GERENCIA REGIONAL ESTRUCTURA ORGANICA



COMERCIALIZACION

Objetivos:

- Coadyuvar al logro del objetivo de la Gerencia, mediante una adecuada distribución y comercialización de los fertilizantes, así como la prestación de asesoría técnica al consumidor para la aplicación y mayor aprovechamiento de los productos.

Funciones:

- Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades que realizan cada una de las unidades que integran el Area de Comercialización, conforme a los planes y programas autorizados.
- Elaborar y presentar a la Gerencia Regional el programa mensual y estacional de las necesidades de producto en la región, los presupuestos de venta, de distribución, apoyo técnico-agrícola y de capacitación para el uso de los fertilizantes en la región.
- Coordinar y controlar la ejecución y el avance de los programas de venta, distribución y transporte, supervisión y apoyo técnico asignados al Area de Comercialización.
- Observar el cumplimiento de las normas y procedimientos de comercialización, distribución, transporte y apoyo técnico que al efecto se establezcan.
- Diseñar y desarrollar estrategias de comercialización que permitan optimizar la venta, la distribución y el transporte de los productos que maneja la Gerencia Regional.

- Presentar a la Gerencia Regional estudios encaminados a mejorar el funcionamiento de los sistemas y programas de trabajo del -- Area de Comercialización.
- Llevar el registro y la estadística de las operaciones de venta, traspaso, distribución, envasado, etc., que realicen las bodegas de la Gerencia. los canales de distribución y los prestadores de servicios. y formular los informes que a este respecto -- le sean solicitados por la Gerencia Regional.
- Vigilar que la operación de los canales de distribución y venta se realice conforme a las políticas, normas y procedimientos -- que establezca la Gerencia Regional.
- Supervisar que los servicios de transporte requeridos para la -- distribución de los fertilizantes. sean proporcionados con oportunidad y eficiencia, conforme a los programas de comercialización establecidos.
- Autorizar los recibos y liquidaciones que presenten los comisio-- nistas, prestadores de servicios, asociaciones agrícolas y unio-- nes ejidales por concepto de comisión, fletes, maniobras, enva-- sado, etc.
- Informar a la Gerencia Regional de las actividades desarrolla-- das por el Area de Comercialización.

Ventas Oficiales

VENTAS OFICIALES

Objetivo:

- Controlar eficientemente las operaciones de venta y prestación de servicios de los canales de distribución y prestadores de servicios, mediante la administración eficiente de la información.

Funciones:

- Elaborar el programa anual de necesidades de fertilizantes de los diferentes canales de distribución de la Gerencia Regional.
- Registrar, controlar y conciliar la documentación relativa a las operaciones de venta efectuadas por los canales de distribución, así como por los servicios prestados a la Gerencia Regional.
- Llevar la información estadística respecto a las ventas, existencias físico-contables y consumo de fertilizantes de los diferentes canales de distribución.
- Realizar las conciliaciones respectivas entre las ventas reales y la presentación de facturas y/o liquidaciones.
- Integrar registros estadísticos para efectos de información, planeación y control de las ventas en Oficinas Generales.
- Participar en la realización de estudios tendientes a proponer ajustes oficiales a los precios de fertilizantes, así como a su

implantación.

- Vigilar el estricto cumplimiento de las normas de venta, distribución y almacenaje de los fertilizantes y de seguridad, mediante inspecciones a los diferentes canales de distribución,
- Coordinar sus actividades con el Area de Distribución y Transportes, con el fin de suministrar adecuadamente los fertilizantes a los diferentes canales de distribución y prestadores de servicios,
- Vigilar que los movimientos de entrada, salida y trasposos de fertilizantes y envases en las bodegas de los prestadores de servicios y los canales de distribución, se lleven a cabo amparados por la documentación correspondiente,
- Practicar periódicamente inventarios físicos a las bodegas de los prestadores de servicios y canales de distribución e informar de los resultados al Area de Control de Existencias,
- Supervisar que el envasado y reenvasado del producto, por parte de los prestadores de servicios, se dé con base en las normas y especificaciones establecidas por la Empresa.
- Detectar, investigar y reportar cualquier tipo de intermediación que deteriore la imagen de la Empresa en la región.
- Obtener mensualmente los programas de fertilizantes de los diferentes canales de distribución y comunicarlo al Area de Comercialización para su atención conforme al programa autorizado.

- Vigilar que los diferentes canales de distribución expongan al público en general, los precios oficiales de los fertilizantes, así como el nombre y logotipo de la Empresa.
- Supervisar que exista en las bodegas de los canales de distribución y prestadores de servicios, una adecuada distribución y estiba de los fertilizantes que facilite su movilización y surtimiento, procurando mejorar los márgenes de operación, así como un correcto control de existencias.
- Informar al Area de Comercialización de las operaciones realizadas.

Ventas Directas

VENTAS DIRECTAS

Objetivo:

- Llevar el control de las operaciones de venta realizadas por -- las bodegas de la Gerencia Regional, mediante la administración eficiente de la información.

Funciones:

- Elaborar el programa anual de necesidades de fertilizantes de -- las diferentes bodegas de la Gerencia Regional.
- Definir los cursos de acción para el logro de los objetivos de venta establecidos por el Area de Comercialización.
- Registrar y controlar la documentación relativa a las operaciones de ventas efectuadas por las bodegas de la Gerencia Regional.
- Integrar registros estadísticos de las ventas realizadas que -- permitan contar con información actualizada, para la planeación y control de las ventas en las Oficinas Generales.
- Llevar el control de las bodegas y establecer los mecanismos ne -- cesarios para su operación.
- Obtener mensualmente los requerimientos de fertilizantes de las bodegas de la Gerencia Regional y comunicarlo al Area de Comercialización para su atención conforme al programa autorizado.
- Coordinar sus actividades con el Area de Distribución y Trans--

portes, con el fin de suministrar adecuadamente los fertilizantes a las bodegas de la Gerencia y, si es el caso, a los consumidores de la región.

- Vigilar que la existencia de fertilizantes en las bodegas de la Gerencia Regional sean suficientes para satisfacer la demanda de los consumidores, de la región.
- Vigilar que las bodegas guarden permanentemente las condiciones adecuadas de almacenamiento y conservación de los fertilizantes.
- Participar en la realización de estudios tendientes a proponer ajustes oficiales a los precios de los fertilizantes, así como a su implantación.
- Informar periódicamente al Area de Control de Existencias sobre las operaciones realizadas en esta materia.
- Informar al Area de Comercialización de las operaciones realizadas.

Bodegas

BODEGAS

Objetivo:

- Realizar la venta directa de los fertilizantes a los diferentes consumidores de la región, cumpliendo con las normas de administración y comercialización establecidos.

Funciones:

- Participar con el Area de Ventas Directas en la elaboración de los programas de ventas y distribución necesarios para cubrir la demanda de los consumidores de la región.
- Realizar las operaciones de venta, guarda y entrega de fertilizantes en la región de acuerdo con los lineamientos establecidos.
- Registrar y controlar los pagos correspondientes a la venta diaria de los fertilizantes y hacer las aplicaciones contables que correspondan.
- Enviar diariamente al Area de Ventas Directas la documentación generada por la venta de fertilizantes.
- Elaborar y presentar al Area de Ventas Directas los informes respecto a las operaciones de venta realizadas.
- Realizar diariamente los depósitos bancarios o entradas de caja, correspondientes a los ingresos obtenidos por las operaciones de venta de los fertilizantes e informar al Area de Administración de Recursos Financieros.

- Dar cumplimiento a las normas y procedimientos que se determinen para el control de inventarios, acomodo y manejo físico de los productos.
- Llevar el registro actualizado de los movimientos de entradas y salidas de productos, manteniendo los máximos y mínimos establecidos.
- Proporcionar el apoyo e información necesarios para la realización de inventarios físicos.
- Informar al Area de Ventas Directas de las operaciones realizadas.

Distribución y Transportes.

DISTRIBUCION Y TRANSPORTES

Objetivo:

- Cumplir con oportunidad y eficiencia con los programas de distribución y transporte de los fertilizantes, atendiendo estrictamente las normas y procedimientos de operación que al efecto sean establecidos.

Funciones:

- Elaborar programas de distribución y embarque de fertilizantes en la región con base en los programas de ventas.
- Distribuir los fertilizantes en la región aplicando las políticas, normas y procedimientos que al efecto se han establecido.
- Realizar transferencias de fertilizantes hacia otras Gerencias Regionales cuando la Empresa necesite agilizar la entrega a un canal de distribución, o bien, cubrir la demanda de fertilización en otra zona del país.
- Proporcionar oportuna y eficientemente los servicios de transporte terrestre, que sean requeridos para la distribución de los fertilizantes.
- Llevar el registro actualizado de la información estadística de las operaciones de distribución y transporte realizadas por la Gerencia Regional.
- Proponer a la Gerencia Regional mecanismos susceptibles de ser utilizados para mejorar los sistemas de distribución y transpor

te.

- Cumplir con las normas y procedimientos para la contratación de transporte que requiere la Gerencia en la distribución de los fertilizantes.
- Controlar las mermas generadas en las operaciones de transportación y, en su caso, realizar las investigaciones y reclamos que procedan levantando las actas respectivas.
- Informar al Area de Comercialización sobre las operaciones de distribución efectuadas por producto, volumen y canal, así como de los problemas encontrados en su transportación.

Apoyo Técnico de Campo de Campo.

APOYO TECNICO DE CAMPO

Objetivo:

- Promover entre los técnicos y agricultores de la región el uso de los diferentes tipos de fertilizantes, así como las técnicas de aplicación más adecuadas para su óptimo aprovechamiento.

Funciones:

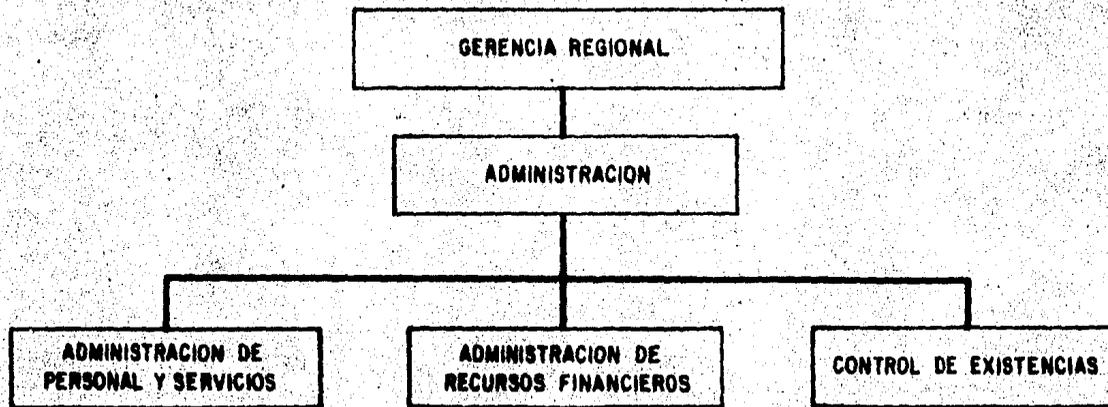
- Elaborar los programas estatales y regionales de promoción, difusión apoyo, asesoría y capacitación a técnicos de organismos oficiales y consumidores locales.
- Realizar estudios de campo que se orienten a la experimentación agrícola en materia de fertilizantes, conforme a los planes y programas aprobados y difundir los resultados obtenidos.
- Llevar a cabo investigaciones en la región que permitan conocer las áreas agrícolas potencialmente susceptibles de ser fertilizadas.
- Cumplir con las normas y procedimientos de operación de apoyo técnico de campo, que en esta materia establezcan las Oficinas Generales.
- Difundir el uso y aplicación de los fertilizantes entre los técnicos y consumidores de la región mediante películas, documentales, demostraciones, folletos, así como las técnicas más apropiadas para obtener un mayor aprovechamiento y rendimiento de los fertilizantes.

- Analizar las necesidades de la región para introducir nuevos -- productos y mejorar los ya existentes.
- Informas al Area de Comercialización del desarrollo y resulta-- dos obtenidos de sus actividades.

Administración.

AGROQUIMICA, S.A.

GERENCIA REGIONAL ESTRUCTURA ORGANICA



ADMINISTRACION

Objetivo:

- Apoyar a la Gerencia Regional en el logro de su objetivo, desarrollando una administración eficiente de los recursos humanos, financieros y materiales, así como con la prestación oportuna de los servicios de apoyo que requieren las áreas que la integran.

Funciones:

- Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades que realizan las unidades que integran el área administrativa, de acuerdo con los planes y programas autorizados.
- Elaborar y presentar a la Gerencia Regional, el programa anual de necesidades de personal, recursos materiales y financieros de la Gerencia.
- Proporcionar los bienes y servicios que propicien la mejor operación de la Gerencia, manteniendo las instalaciones y equipo de trabajo en condiciones óptimas de operación.
- Dirigir y controlar de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos las actividades de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y adiestramiento del personal de la Gerencia Regional.
- Tramitar y controlar de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos las bajas, altas, promociones, vacaciones, permisos

- ...sos, etc., ante las áreas centrales de personal,
- Realizar las operaciones de ingresos y egresos, apegándose estrictamente a las normas y procedimientos de operación establecidos.
 - Llevar el control del ejercicio de los presupuestos programáticos y de gasto corriente de la Gerencia Regional en su conjunto.
 - Vigilar que las políticas de registro contable se apliquen de acuerdo con las disposiciones oficiales que regulan esta materia.
 - Administrar los créditos y la cobranza en la región de acuerdo a las normas establecidas.
 - Supervisar que los registros de existencias de los productos en bodegas de la Gerencia Regional estén debidamente actualizados, así como que se lleven a cabo con base en las normas y procedimientos que dicten las Oficinas Generales.
 - Llevar el control del activo fijo de la Gerencia Regional y sus áreas mediante el sistema de inventarios.
 - Informar a la Gerencia Regional de la operación y el funcionamiento del Area de Administración.

Administración de Personal y Servicios.

ADMINISTRACION DE PERSONAL Y SERVICIOS.

Objetivo:

- Llevar una eficiente administración de los recursos humanos y - suministrar oportunamente los recursos materiales, así como proporcionar con oportunidad los servicios de apoyo que requieran para su operación la Gerencia Regional.

Funciones:

- Operar los mecanismos que permitan una adecuada administración de los recursos humanos y materiales con que cuenta la Gerencia Regional;
- Llevar a cabo el reclutamiento, selección y contratación del personal que permita cubrir las necesidades de la Gerencia Regional con base a las políticas y procedimientos establecidos por la Empresa;
- Controlar los movimientos de alta, baja, cambios y promociones, las incidencias, así como la administración de sueldos y prestaciones del personal de la Gerencia Regional.
- Elaborar y desarrollar el programa de capacitación y desarrollo del personal de la Gerencia Regional.
- Adquirir los artículos y bienes necesarios para el eficaz funcionamiento de la Gerencia, con apego a los lineamientos internos y externos que en materia de adquisiciones se expidan.

- Proporcionar oportunamente los servicios de vigilancia, intendencia, archivo, correspondencia, fotocopiado, etc., que son requeridos por las diferentes áreas de la Gerencia Regional.
- Registrar y controlar el inventario físico de los bienes muebles asignados al servicio de las áreas de la Gerencia Regional.
- Llevar el control físico de los vehículos propiedad de la Empresa que estén asignados a la Gerencia Regional.
- Informar al Area de Administración de las operaciones realizadas.

Control de Existencias.

CONTROL DE EXISTENCIAS

Objetivo:

- Mantener actualizado el registro de los movimientos de entrada, salida y traspaso de los productos que se encuentren en consignación y/o depósito en las bodegas de los diferentes canales de distribución que operan en la región.

Funciones:

- Llevar el control de los inventarios físicos, así como el registro de los movimientos de entradas, salidas y trasposos de productos de las bodegas de la Gerencia Regional, canales de distribución, comisionistas y prestadores de servicios, de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos.
- Controlar los máximos y mínimos de cada uno de los productos en las bodegas de los canales de distribución, incluyendo aquellos que se encuentren bajo custodia en los almacenes de los prestadores de servicios.
- Coordinar sus actividades con las plantas de producción, para conocer los embarques de fertilizantes que van a cubrir las necesidades de las bodegas de los diferentes canales de distribución de la región, basado en el programa de distribución establecido por las Oficinas Generales.
- Mantener un estricto registro y control de los movimientos de entrada, salida y trasposos de los envases que le son entrega--

dos a los prestadores de servicios.

- Confrontar los registros de existencias con los inventarios físicos que se realicen en las bodegas de los canales de distribución.
- Informar al Area de Administración de las operaciones realizadas.

Administración de Recursos Financieros.

ADMINISTRACION DE RECURSOS FINANCIEROS

Objetivo:

- Mantener actualizadas las operaciones que se deriven del ejercicio presupuestal, así como controlar la recepción de los ingresos y formular oportunamente los pagos a realizar por la Gerencia Regional.

Funciones:

- Llevar a cabo el seguimiento y control del ejercicio del presupuesto de la Gerencia, aplicando las políticas y los procedimientos de la operación y registro que al efecto se hayan establecido,
- Investigar las desviaciones que existan en los resultados obtenidos y las cifras presupuestales llevando a cabo las medidas correctivas necesarias.
- Analizar las solicitudes de erogaciones, verificando la disponibilidad presupuestaria, autorizando su ejercicio y registrando el compromiso previo y su aplicación definitiva.
- Orientar a las áreas de la Gerencia Regional en lo relativo a las normas, políticas y procedimientos que deban ser observados para el ejercicio presupuestal.
- Llevar el registro y control contable de las operaciones que realiza la Gerencia, conciliando y depurando todos los movimientos contables.

- Controlar y supervisar el ejercicio del gasto corriente, analizando las desviaciones en función del grado de cumplimiento de metas y el recurso utilizado.
- Presentar oportunamente los pagos de impuestos federales, estatales y municipales y de cualquier otra obligación que la Empresa tenga en la región.
- Controlar las actividades de elaboración de pólizas y registros en libros, conforme a las operaciones que se lleven a cabo en la Gerencia Regional.
- Llevar a cabo las actividades concernientes a la recepción de ingresos y formulación de pagos, de conformidad con las políticas y procedimientos que al efecto se establezcan.
- Manejar y controlar los recursos financieros de la Gerencia, -- conforme a los presupuestos autorizados y a los lineamientos y normas establecidos por las Oficinas Generales.
- Captar y controlar los ingresos provenientes de las ventas y -- cualquier otro derecho, producto o aprovechamiento de tipo financiero.
- Controlar y recuperar las cuentas por cobrar que se expidan a -- clientes, así como las actividades de caja, bancos y seguros.
- Elaborar los estados financieros que sean requeridos a la Gerencia Regional por las áreas centrales de la Empresa.
- Cumplir con las normas y procedimientos que para la cobranza y

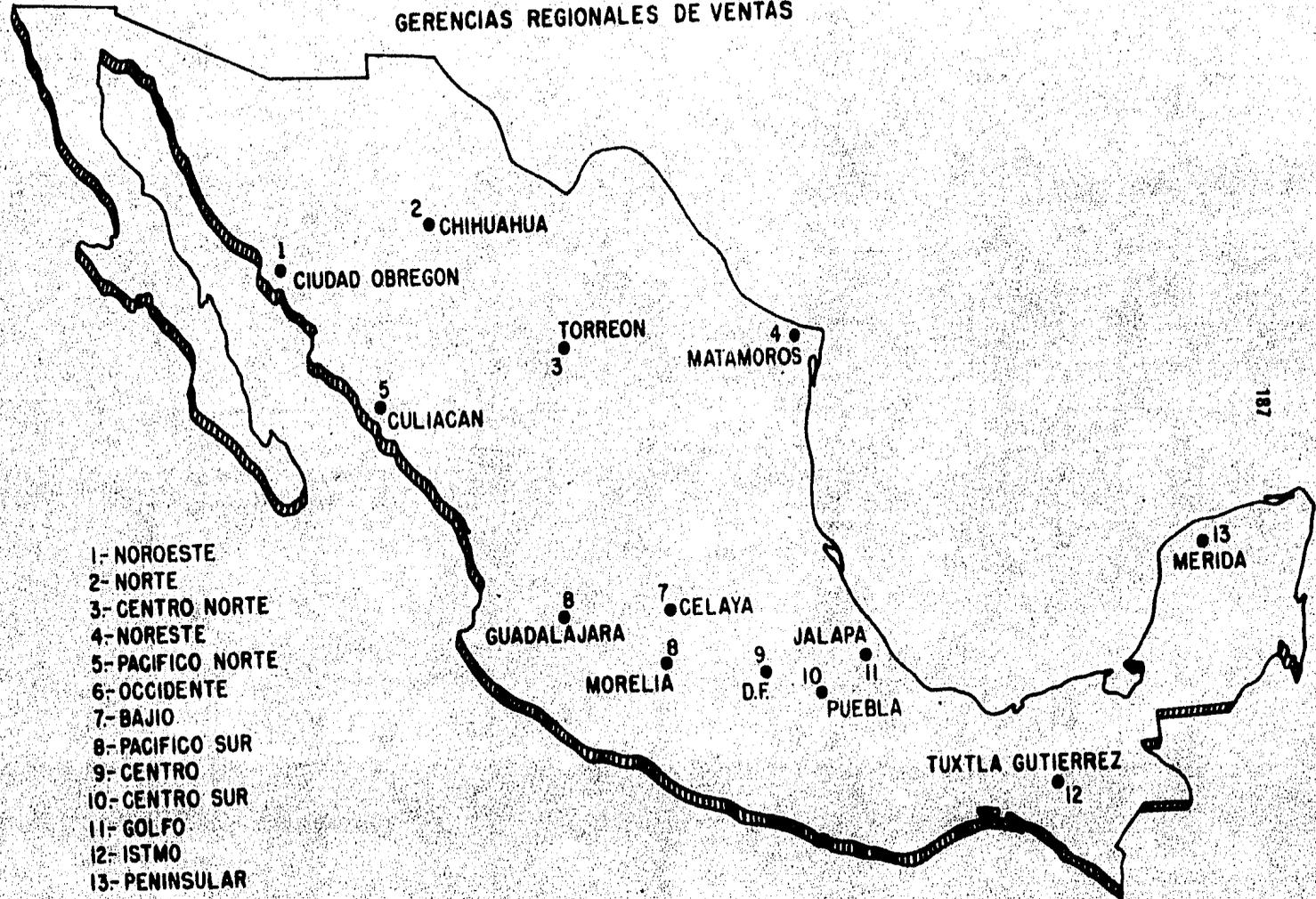
menejo de fondos se hayan establecido.

- Mantener niveles adecuados de la cartera de clientes y controlar el vencimiento de los créditos otorgados.
- Elaborar el informe mensual de las cuentas por pagar, y por cobrar, así como el correspondiente al ejercicio del presupuesto autorizado.
- Informar al Area de Administración de las operaciones realizadas.

**Ubicación y Jurisdicción de las Gerencias Regionales
de Venta.**

AGROQUIMICA, S.A.

GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS



CAPÍTULO IV

PROGRAMA ESPECIAL PARA LA REVISION DE GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS.

- a) Guía general de trabajo para la revisión de Gerencias Regionales de Venta.
- b) Programas de Auditoría.
 - 1. Clasificación de los programas.
- c) Programa especial para la revisión de Gerencias Regionales de Ventas.

a) Guía general de trabajo para la revisión de Gerencias Regionales de Venta.

GUIA GENERAL DE TRABAJO PARA
LA REVISION DE GERENCIAS RE-
GIONALES DE VENTA.

	Hecho.		Comentarios.
	Si.	No.	
<u>INGRESOS POR VENTAS DIRECTAS DE BODEGAS.</u> - Preparar memorándum y flujo-grama del control interno existente en el área. - Revisar fichas de depósito. - Revisar liquidaciones. - Revisar listados de facturación.			
<u>CUENTAS POR COBRAR.</u> - Preparar memorándum y flujo-grama del control interno existente en el área. - Revisar partidas que integran el rubro.			
<u>OPERACION DE LA GERENCIA REGIONAL DE VENTAS.</u> - Preparar memorándum y flujo-grama del control existente en el área. - Revisar liquidaciones. - Revisar reportes de existencias. - Revisar Notas de Entrega.			
<u>INVENTARIOS.</u> - Preparar memorándum y flujo-grama del control existente.			

GUIA GENERAL DE TRABAJO PARA
LA REVISION DE GERENCIAS RE-
GIONALES DE VENTA.

	Hecho.		Comentarios.
	Si.	No.	
<p>en el área.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Revisar el costo del producto recibido en el almacén. - Revisar el costo del producto en tránsito. - Revisar las bodegas. 			
<p><u>PROPIEDADES.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Preparar memorándum y flujo-grama del control interno -- existente en el área. - Revisar adquisiciones. - Revisar retiros. - Revisar depreciación. 			
<p><u>CUENTAS POR PAGAR.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Preparar memorándum y flujo-grama del control interno -- existente en el área. - Revisar el auxiliar de egresos. - Revisar gastos de venta. - Realizar cálculos globales. 			
<p><u>NOMINAS.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Preparar memorándum y flujo-grama del control interno -- existente en el área. - Comparación de la nómina con la del año anterior y explicación de variaciones. - Efectuar prueba de nóminas. - Observar pago de nóminas. 			

GUIA GENERAL DE TRABAJO PARA
LA REVISION DE GERENCIAS RE-
GIONALES DE VENTA.

	Hecho.		Comentarios.
	Si.	No.	
<p><u>OTROS.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Sellar papeles de trabajo. - Preparar informe. - Discutir el informe con funcionarios de la Gerencia Regional. - Platicar con funcionarios y auditores que hayan viajado con anterioridad al mismo lugar que se vá a auditar. 			
<p><u>GENERAL.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Llenar programa de aspectos generales. - Solicitar los últimos Estados Financieros revisando las relaciones analíticas de cuentas del Balance en partidas atrasadas y/o anormales (importantes) explicando e investigando sus causas. Revisar relaciones de cuentas por cobrar, anticipos para gastos, funcionarios y empleados, deudores diversos, mercancías en tránsito, etc. - Conseguir organigrama general de la Gerencia Regional y explicar las funciones del Departamento de Contabilidad (solicitar descripción de puestos). 			
<p><u>EFFECTIVO.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Preparar memorándum y flujo-- 			

GUIA GENERAL DE TRABAJO PARA
LA REVISION DE GERENCIAS RE-
GIONALES DE VENTA.

	Hecho.		Comentarios.
	Si.	No.	
<p>grama del control interno -- existente en el area.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Determinar la suficiencia de los fondos fijos. - Efectuar arqueo del fondo fijo principal. - Revisar el reembolso del fondo fijo arqueado. - Revisar conciliaciones bancarias. - Revisar presupuesto. 			

b) Programas de Auditoria.

PROGRAMAS DE AUDITORIA

Un programa en términos generales, es un instrumento de la planeación por medio del cual se predeterminan los resultados que se desean lograr, la conducta a seguir, las etapas que se deben cubrir y en síntesis una proyección de los acontecimientos próximos.

Cualquier programa debe ser flexible, es decir, que se pueda adaptar a circunstancias no previstas o a elementos desconocidos. Deberán considerarse el objeto, características y condiciones del organismo. Las modificaciones que hubiere por hacer tendrán que estar debidamente respaldadas con las razones que existieron, de manera que se puedan prever éstas contingencias.

Tomando en cuenta los aspectos mencionados, un programa de auditoría puede definirse como un plan detallado de trabajo que especifica los procedimientos, operaciones, estudio del control interno, flujo de formas, etc. a utilizar en una revisión, estimando el tiempo que será necesario para la realización de cada actividad en cada una de las diferentes áreas, departamentos, secciones, etc. de una organización.

Así pues, los programas de trabajo indican qué objetivos persigue la auditoría, los controles internos deseables por encontrar, qué cédulas de auditoría deben formularse, la descripción de las pruebas, su alcance, oportunidad y personal que lo debe desarrollar.

De esta forma se convierte en guía práctica para la planeación de próximas auditorías, le permite al supervisor encargado de la auditoría, planear las tareas que habrán de realizar sus ayudantes

utilizando su capacidad y experiencia al máximo facilitando la posible rotación del personal asignado a auditoría.

La formulación de un programa de trabajo se hace sobre periodos determinados, buscando sobre todo en el caso de auditorías financieras que coincida con el ejercicio fiscal del organismo para -- después subdividirlo en meses.

Su frecuencia naturalmente variará, algunos programas serán mayores y por tanto ocuparán más tiempo, o bien el caso contrario. De cualquier manera se evitará que coincida con los periodos críticos del área de trabajo que será auditada y además se deberá dejar una pequeña reserva de tiempo para cualquier contingencia que pudiere presentarse.

Por lo menos con un mes de anticipación, al comienzo del nuevo -- ejercicio, deberá estar terminado. Se revisará cuidadosamente y se someterá a la consideración del director y subdirector de auditoría interna, quienes posteriormente lo turnarán a las máximas autoridades para la autorización y aprobación; una vez hechas las modificaciones o aclaraciones que se juzguen pertinentes procederá a su implantación inmediata.

Es conveniente mencionar los principales criterios y lineamientos que sirven para la planeación y formulación de los programas de trabajo:

1.- **Objetivos e interés.**

El propósito de este programa de auditoría es presentar una relación detallada en la que se indiquen, las pruebas y requisitos mi

mentos que deben cubrirse en las revisiones de estados financieros,

La auditoría tiene como objeto final emitir una opinión profesional sobre la situación financiera de una empresa y los resultados obtenidos, según se presenta en los estados financieros sometidos a examen.

Para poder emitir esta opinión, se debe comprobar la corrección de los estados financieros en conjunto y de las cuentas que los integran en forma particular.

Puede decirse en términos generales, que el objetivo de la revisión de cualquier cuenta es; determinar su corrección en cuanto a su representación en la contabilidad comparativamente con los estados financieros sometidos a examen; a la realidad de su representación y a la adecuada valuación de la cifra que la representa (verificación, comprobación y valuación). Así pues, es necesario considerar la importancia de cada cuenta dentro del objetivo general de la auditoría, pero tener también presentes los objetivos específicos de la revisión particular de cada una de ella.

Algunos de los objetivos específicos pueden ser los siguientes:

- a) Coincidencia de los saldos mostrados en los estados financieros con los libros principales.
- b) Coincidencia de los saldos que arrojan los auxiliares con los libros.
- c) Corrección aritmética de las anotaciones en los registros.
- d) Corrección en cuanto a presentación en los estados financieros.

ros.

- e) Autorización apropiada y suficiente de las transacciones realizadas y de los movimientos registrados en las cuentas.
- f) Adecuado y eficiente control interno en general.
- g) Determinar que los saldos de las cuentas de activo corresponden a derechos o propiedades reales.
- h) Comprobar que todas las obligaciones estén contabilizadas y representadas en las cuentas de pasivo.
- i) Cerciorarse de la adecuada significación financiera de cada cuenta en los estados financieros.
- j) Comprobar que todas las operaciones estén debidamente registradas en las cuentas de resultados.

Definitivamente se elegirán en primer término las áreas denominadas "de riesgo" pero de tal manera que el programa no sea tan extenso que al final de cuentas no se puede cubrir por falta de -- tiempo o bien por existir un exceso en los detalles; tampoco será tan corto que impida lograr resultados completos.

3.- Puntos de partida para su elaboración.

Se refiere al conocimiento de los estados financieros de la entidad, registros auxiliares, el propio proceso administrativo y -- los planes, a fin de ejercer una vigilancia mejor que propicie -- una mayor razonabilidad, corrección y precisión en los mismos.

4.- Solicitudes específicas.

Son las peticiones especiales de funcionarios, ejecutivos y empleados de la organización que en ocasiones no son incluidos en los programas de trabajo, por no haber sido programados por anticipado por su desconocimiento o inexistencia al momento de planear el trabajo de auditoría.

CLASIFICACION DE LOS PROGRAMAS

a) Programas generales:

En ellos se expresa en forma general los procedimientos y técnicas de auditoría que se van a emplear y los objetivos a obtener de primer orden. Vr.Gr. los aspectos jurídicos y la organización administrativa, etc.

b) Programas analíticos:

Son una descripción de los procedimientos y técnicas que se van a aplicar en forma detallada como la revisión del sistema de compras.

c) Programas tipo:

Se utilizan cuando las situaciones y condiciones prevalecientes son análogas a otros organismos o entidades por el tipo de administración interna como en el caso de las sucursales, filiales, etc.

d) Programas por áreas:

Se aplican para revisar actividades diferentes dentro de la organización, por ejemplo los programas de producción, actividades de la gerencia o del personal, etc.

Será importante establecer una vigilancia continua de los papeles de trabajo elaborados en cada comisión, detectando los excesos de tiempo, ya sea por la desviación en las políticas y pro-

cedimientos, por falta de atención del personal o por ocupar el tiempo en aspectos sin importancia, procurando corregir las anomalías con oportunidad y mejorando paralelamente la capacidad técnica del personal mediante ésta actividad constante.

La presentación cada vez más perfeccionada de un buen programa de trabajo a las autoridades superiores redundará en la buena o mala imagen que se tenga del departamento de auditoría interna, por ello deberemos esforzarnos por conseguir un programa de trabajo no solo profesional, sino accesible, claro a cualquier lector y adaptado a las características del organismo.

c) Programa especial para la revisión de Gerencias Regionales de Venta.

PROGRAMA ESPECIAL PARA LA REVISION
DE GERENCIAS REGIONALES DE VEN-
TAS Y AGENCIAS DE VENTAS DI-
RECTAS.

DESCRIPCION.	Hecho.		COMENTARIOS.	INIC.
	Si.	No.		
<p><u>General.</u></p> <p>1 Obtenga la balanza de comprobación a la fecha más próxima a nuestra visita y elabore las cédulas sumarias correspondientes a cada cuenta, indicando en cada una de ellas:</p> <p>a) Trabajo efectuado b) Explicación de variaciones con el año anterior c) Conclusión</p>				
<p>2 Obtenga la información necesaria para integrar el archivo permanente incluyendo:</p> <p>a) Contratos de arrendamiento vigentes. Asegúrese de que estén debidamente timbrados y de que correspondan a todas las bodegas -- y/u oficinas ocupadas por la Gerencia Regional.</p> <p>b) Organigrama de la Gerencia Regional debidamente actualizado.</p> <p>c) La última nómina o telex correspondiente y asegúrese de que las personas en ella incluidas son las mismas que aparecen en el or-</p>				

**PROGRAMA ESPECIAL PARA LA REVISION
DE GERENCIAS REGIONALES DE VEN-
TAS Y AGENCIAS DE VENTAS DI-
RECTAS.**

DESCRIPCION	Hecho.		COMENTARIOS.	INIC.
	Si.	No.		
<p>ganigrama.</p> <p>d) Memoranda descriptivos del control interno --- existente en cada seccion.</p> <p>e) Relacion de bodegas de la Gerencia Regional, - capacidad y localiza---cion.</p> <p>f) Relacion de comisionistas, organismos agrfcolas, empresas estatales, etc. de su zona, asi como de sus bodegas, capa---cidad y localizacion.</p>				
<p>3 Comente con funcionarios - y empleados de la Gerencia Regional la existencia de problemas relacionados con las politicas operativas - de la empresa.</p> <p>NOTA. - ES IMPORTANTE QUE - POR CUALQUIER PROBLEMA DE- TECTADO O COMENTADO POR EL PERSONAL OBTENGAMOS LA EVI DENCIA SUFICIENTE NECESA- RIA PARA SOPORTAR LAS RECO MENDACIONES QUE SE DERIVEN DE SU ANALISIS.</p>				

PROGRAMA ESPECIAL PARA LA REVISION DE
GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS Y AGEN
CIAS DE VENTAS DIRECTAS

DESCRIPCION.	Hecho.		COMENTARIOS.	INIC.
	Si.	No.		
<p><u>Efectivo.</u></p> <p>1 Prepare un memorándum y - un flujograma que descri- ba el control interno --- existente en cada área in- dicando:</p> <p>a) Existencia de fondos - fijos de efectivo, in- cluyendo importe, obje- tivo y nombre de los -- responsables.</p> <p>b) Límites establecidos pa- ra pagos a través de -- ellos.</p> <p>c) Procedimiento de revi- sión, autorización, pa- go y registro contable- de los comprobantes.</p> <p>d) Procedimiento para el - reembolso del fondo y - frecuencia con que se - efectúe.</p> <p>e) Conclusión sobre la --- efectividad del control interno existente.</p>				
<p>2 Obtenga una relación de -- firmas autorizadas y el ti- po de operaciones que se - autorizan en cada caso.</p>				
<p>3 Examine los comprobantes - firmados por los responsa- bles de los fondos y confir-</p>				

PROGRAMA ESPECIAL PARA LA REVISION DE
GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS Y AGEN
CIAS DE VENTAS DIRECTAS

DESCRIPCION.	Hecho.		COMENTARIOS.	INIC.
	Si.	No.		
me por escrito los dos -- más importantes.				
4 Determine la suficiencia- de los fondos comparando- el número e importe de -- los pagos con la frecuen- cia de los reembolsos.				
5 Haga el arqueo del fondo- fijo más importante. a) Relacione los compro- bantes que formen par- te del fondo fijo y -- asegúrese que reúnan -- los requisitos que se- mencionan en el punto- 8. b) Relacione los vales -- provisionales asegurán- dose que se encuentren autorizados por el Ge- rente Regional y no -- tengan una antigüedad- mayor a 3 días hábiles c) Cuente con el importe- del efectivo. d) Coteje el importe del- fondo a los registros- contables. e) Obtenga del responsa- ble, constancia de que le fué devuelto el fon- do. f) Relacione otros docu- mentos en poder del ca- jero que no formen par-				

PROGRAMA ESPECIAL PARA LA REVISION
DE GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS
Y AGENCIAS DE VENTAS DIRECTAS.

DESCRIPCION.	Hecho.		COMENTARIOS.	INIC.
	Si.	No.		
te del fondo fijo (cheques pendientes de pago, sueldos no reclamados, cobranza otros fondos fijos en su poder).				
<p>6 Investigue:</p> <p>a) Los vales y comprobantes importantes y/o anormales.</p> <p>b) Comprobantes, vales y préstamos sin aprobación.</p> <p>c) Comprobantes por montos superiores al máximo autorizado para pagos por caja chica.</p> <p>d) Cheques posfechados.</p> <p>e) Cheques de la compañía pendientes de entregar, con fechas antiguas.</p>				
<p>7 Por los comprobantes que forman parte del fondo fijo solicite al responsable que los reembolse y por los vales provisionales efectúe los trámites necesarios para obtener los comprobantes definitivos, asegurándose que al finalizar el arqueo, el fondo se componga de dinero en efectivo.</p>				

PROGRAMA ESPECIAL PARA LA REVISION
DE GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS .
Y AGENCIAS DE VENTAS DIRECTAS

DESCRIPCION.	Hecho.		COMENTARIOS.	INIC.
	Si.	No.		
<p>8 Examine el reembolso anterior a la fecha del arqueo y relacione en una cédula los comprobantes que lo integran asegurándose de que estos:</p> <p>a) Sean de fecha posterior a la del reembolso inmediato anterior.</p> <p>b) Cumplan con los requisitos fiscales y administrativos.</p> <p>c) Hayan sido preparados a máquina o a cinta.</p> <p>d) Estén debidamente autorizados.</p> <p>e) Hayan sido cancelados con sello fechador de pagado.</p> <p>f) No excedan el límite autorizado para pagos a través del fondo.</p> <p>g) Sumados coincidan con el importe.</p> <p>h) Hayan sido aplicados contablemente en forma correcta.</p> <p>i) Sean gastos normales y propios de la Gerencia Regional.</p> <p>j) Se encuentren a nombre de la empresa.</p> <p>k) Sean documentos origi-</p>				

PROGRAMA ESPECIAL PARA LA REVISION
DE GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS
Y AGENCIAS DE VENTAS DIRECIAS.

DESCRIPCION.	Hecho.		COMENTARIOS.	INIC.
	Si.	No.		
<p>nales y no fotocopias.</p> <p>l) Su importe se encuen--- tre con número y letra.</p> <p>m) Se encuentren cancela-- dos con el sello de re- visión.</p>				
<p>9 Conclusión sobre el traba- jo efectuado.</p>				
AUDITOR A CARGO:		SUPERVISOR A CARGO:		
FECHA:		FECHA:		

PROGRAMA ESPECIAL PARA LA REVISION
DE GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS
Y AGENCIAS DE VENTAS DIRECTAS.

DESCRIPCION.	Hecho.		COMENTARIOS.	INIC.
	Si.	No.		
<p><u>Bancos.</u></p> <p>1 Prepare un memorándum y un flujograma que describa el control interno existente en el área de bancos, indicando:</p> <p>a) Cuantas cuentas de cheques se manejan, incluyendo número, banco, moneda, nombre, de quien custodia las cheques, lugar donde se guardan, tipo de operación que controlan y nombre de las personas autorizadas para firmar, así como las combinaciones posibles de las mismas. Obtenga copia de registro de firmas de cada uno de los bancos.</p> <p>b) Quien recibe los estados de cuenta de banco.</p> <p>c) Quien y con que frecuencia prepara las conciliaciones bancarias.</p> <p>d) Quien las revisa y autoriza y que evidencia existe de dichas operaciones.</p> <p>e) Que se hace con las partidas de conciliación.</p> <p>f) Si se expiden cheques al portador a "noso---</p>				

PROGRAMA ESPECIAL PARA LA REVISION
DE GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS
Y AGENCIAS DE VENTAS DIRECTAS.

DESCRIPCION.	Hecho.		COMENTARIOS.	INIC.
	Si.	No.		
<p>tros mismos" o a "ustedes mismos".</p> <p>g) Quien está encargado de emitir los cheques, en que momento los elabora cual es la base para -- elaborarlos, a quien -- los envía.</p> <p>h) Quien registra los cheques, en qué momento, - en donde se registran.</p> <p>i) Existe un límite mínimo para emitir cheques, -- cual es el límite, - -- quien lo estableció, -- desde cuando existe. Ob tenga copia de la autorización.</p> <p>j) Conclusión sobre la --- efectividad del control interno existente.</p>				
<p>2 Obtenga copia de las conciliaciones de todas las --- cuentas bancarias a la fecha de la revisión, los estados de cuenta de los -- bancos correspondientes a la fecha de las conciliaciones y los estados de -- cuenta del período inmediato posterior al de las conciliaciones y:</p> <p>a) Compruebe su corrección aritmética.</p>				

PROGRAMA ESPECIAL PARA LA REVISION
DE GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS
Y AGENCIAS DE VENTAS DIRECTAS.

DESCRIPCION.	Hecho.		COMENTARIOS.	INIC.
	Si.	No.		
<p>b) Compare el saldo según el banco con los estados de cuenta correspondientes.</p> <p>c) Compare el saldo según libros con el libro mayor.</p> <p>d) Compruebe que los depósitos en tránsito fueron correspondidos oportunamente, en el estado de cuenta del banco inmediato posterior a la fecha de la conciliación, anote las fechas y examine la documentación correspondiente.</p> <p>e) Compruebe:</p> <p>-Que los cheques pendientes fueron pagados, según el estado de cuenta del banco inmediato posterior a la fecha de la conciliación.</p> <p>-Que los cheques que no fueron pagados estén debidamente soportados por la documentación comprobatoria correspondiente.</p> <p>f) Compruebe que se hayan llevado a cabo los trámites necesarios para obtener los comprobantes de las notas de débito y crédito que figuren como partidas de --</p>				

PROGRAMA ESPECIAL PARA LA REVISION
DE GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS
Y AGENCIAS DE VENTAS DIRECTAS.

DESCRIPCION.	Hecho.		COMENTARIOS.	INIC.
	Si.	No.		
<p>conciliación y que se - hayan contabilizado en - el período inmediato -- posterior al de la con- ciliación. Anote las fe- chas en que fueron re- registradas.</p> <p>g) Compruebe que los che-- ques que se encuentran-- pendientes de pago con- antigüedad mayor a 3 me- ses sean cancelados y se avise telefónicamente - al beneficiario.</p>				
<p>3 Obtenga los presupuestos - mensuales emitidos por la Gerencia Regional hasta la fecha de la revisión y que utiliza para solicitar a - la Sub-gerencia de Tesore- ría, las remesas de efecti- vo necesarias para cubrir- sus gastos y efectúe el si- guiente trabajo:</p> <p>a) Coteje los presupuestos a los telex de aviso de envío por parte de la - Sub-gerencia de Tesore- ría.</p> <p>b) Coteje el importe reci- bido contra el estado - de cuenta del banco co- rrespondiente.</p> <p>c) Compare las cantidades- presupuestadas por tipo de gasto a las aplica- ciones contables.</p>				

PROGRAMA ESPECIAL PARA LA REVISION
DE GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS
Y AGENCIAS DE VENTAS DIRECTAS.

DESCRIPCION.	Hecho.		COMENTARIOS.	INIC.
	Si.	No.		
d) Determine variaciones y explique las más importantes.				
Conclusion sobre el trabajo efectuado.				
AUDITOR A CARGO:		SUPERVISOR A CARGO:		
FECHA		FECHA		

PROGRAMA ESPECIAL PARA LA REVISION
DE GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS
Y AGENCIAS DE VENTAS DIRECTAS.

DESCRIPCION.	Hecho,		COMENTARIOS.	INIC.
	Si.	No.		
<p><u>Ingresos por Ventas Directas de Bodegas.</u></p> <p>1 Prepare un memorándum y un flujograma que describa el procedimiento existente para el cobro y depósito de las ventas efectuadas en las bodegas de AGROQUIMICA, S.A., indicando además, mediante el uso de T's de mayor el procedimiento de registro de ventas y de su costo. Conclusión sobre la efectividad del control interno existente,</p>				
<p>2 Obtenga las fichas de depósito de un mes y efectúe el siguiente trabajo:</p> <p>a) Sume los importes por día y coteje el total contra las concentraciones de fondos preparados por el banco (coteje éstas al análisis mencionado en el punto 6). Asegúrese de que la suma de concentraciones coincidan con el importe de las ventas del mes.</p> <p>b) Sume los tonelajes vendidos en cada bodega, valúelos al costo correspondiente y asegúrese de que hayan sido correctamente descargados de inventarios.</p>				

PROGRAMA ESPECIAL PARA LA REVISION
DE GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS
Y AGENCIAS DE VENTAS DIRECTS.

DESCRIPCION.	Hecho.		COMENTARIOS.	INIC.
	Si.	No.		
<p>3 Obtenga por el último mes todas las liquidaciones de los canales de distribución que maneje la Gerencia Regional y:</p> <p>a) Asegúrese de que exista la entrada de caja correspondiente a cada una de ellas.</p> <p>b) En caso de que un canal no haya presentado una liquidación en el período correspondiente, investigue la causa de ello.</p>				
<p>4 Solicite una relación de los canales de distribución que:</p> <p>a) No hayan presentado una o más liquidaciones por el período correspondiente.</p> <p>b) Que hayan dejado de operar con AGROQUIMI-CA, S.A., y no se hayan finiquitado operaciones.</p>				
<p>5 Obtenga los listados de facturación a la Agencia y:</p> <p>a) Asegúrese de su correcta aplicación contable.</p>				

PROGRAMA ESPECIAL PARA LA REVISION
DE GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS
Y AGENCIAS DE VENTAS DIRECTAS.

DESCRIPCION.	Hecho.		COMENTARIOS.	INIC.
	Si.	No.		
b) Determine el total por el producto, de toneladas facturadas, valúelas al costo y asegúrese de que se haya efectuado correctamente el costo de ventas.				
6 Solicite a Oficinas Generales el análisis del importe mensual reportado como remesas recibidas (depósitos por ventas) y revise su aplicación contable.				
7 Revise el trabajo efectuado.				
8 Concluya sobre el resultado del trabajo.				
AUDITOR A CARGO:		SUPERVISOR A CARGO:		
FECHA:		FECHA:		

PROGRAMA ESPECIAL PARA LA REVISION
DE GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS
Y AGENCIAS DE VENTAS DIRECTAS,

DESCRIPCION,	Hecho,		COMENTARIOS,	INIC,
	Si,	No.		
<p><u>Cuentas por Cobrar.</u></p> <p>1 Prepare un memorándum y - un flujograma que descri- ba el control interno --- existente en esta área, - indicando:</p> <p>a) Que conceptos originan las cuentas por cobrar</p> <p>b) Quien custodia la docu- mentación de soporte - de las cuentas por co- brar.</p> <p>c) Procedimientos para -- otorgar préstamos a em- pleados y límite de -- los mismos.</p> <p>d) Conclusión sobre la -- efectividad del con--- trol interno existente</p>				
<p>2 Obtenga una relación ana- lítica de los saldos que- integran el total de las cuentas por cobrar. Inves- tigue las más importantes y explíquelas.</p>				
<p>3 Obtenga selectivamente, - confirmación escrita de - saldos a cargo de funcio- narios y empleados.</p>				
<p>4 Conclusión sobre el resul- tado del trabajo.</p>				

PROGRAMA ESPECIAL PARA LA REVISION
DE GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS
Y AGENCIAS DE VENTAS DIRECTAS.

DESCRIPCION,	Hecho,		COMENTARIOS,	INIC.
	Si,	No,		
AUDITOR A CARGO:		SUPERVISOR A CARGO:		
FECHA:		FECHA:		

PROGRAMA ESPECIAL PARA LA REVISION
DE GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS
Y AGENCIAS DE VENTAS DIRECTAS.

DESCRIPCION.	Hecho.		COMENTARIOS.	INIC.
	Si.	No.		
<p><u>Operación de la Gerencia Regional de Ventas.</u></p> <p>1 Prepare un memorándum y - un flujograma que describa la operación de la Gerencia Regional de Ventas indicando:</p> <p>a) Objetivo de la Gerencia Regional.</p> <p>b) Recepción de programas anuales de necesidades y discusión de los mismos, de los canales de distribución.</p> <p>c) Procedimiento de elaboración y envío a la Gerencia de Ventas, del Programa de Necesidades Totales por Canales de Distribución.</p> <p>d) Aprobación y/o modificación por parte de la Gerencia de Ventas de dicho programa.</p> <p>e) Elaboración de las Ordenes de Entrega:</p> <p>-¿Quién las hace?.</p> <p>-¿Con base en qué información?.</p> <p>-¿Cada cuándo se hacen?.</p> <p>-¿Cuántos tantos se preparan y como se distribuyen?.</p> <p>f) Qué información deben reportar las unidades productivas a la Gerencia.</p>				

PROGRAMA ESPECIAL PARA LA REVISION
DE GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS
Y AGENCIAS DE VENTAS DIRECTAS.

DESCRIPCION.	Hecho.		COMENTARIOS.	INIC.
	Si.	No.		
<p>Regional de Ventas correspondiente al producto surtido en la zona.</p> <p>g) Recepción de las liquidaciones presentadas por los canales de distribución:</p> <p>-¿Cada cuándo se reciben y cada cuándo deben recibirse?</p> <p>-¿Qué documentación traen anexa generalmente y qué documentación es la que debe traer anexa?</p> <p>-¿Cuántos tantos se preparan y cómo se distribuyen?</p> <p>-¿Lleva la Gerencia Regional algún registro de control de las liquidaciones entregadas en banco a los canales de distribución?</p> <p>h) Notas de Venta:</p> <p>-¿Se reciben anexas a cada liquidación?</p> <p>-¿Cuántos tantos se preparan y cómo se distribuyen?</p> <p>-¿Lleva la Gerencia Regional algún registro de control por</p>				

PROGRAMA ESPECIAL PARA LA REVISION
DE GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS
Y AGENCIAS DE VENTAS DIRECTAS.

DESCRIPCION.	Hecho.		COMENTARIOS.	INIC.
	Si.	No.		
<p>las notas de venta entregadas en blanco a cada canal distribuidor?.</p> <p>i) Detalle los pasos del -- proceso de revisión que efectúa la Gerencia Regional sobre las liquidaciones de los canales de distribución (incluyendo liquidaciones de crédito</p> <p>j) Detalle los pasos del -- proceso de revisión que efectúa la Gerencia Regional sobre los Reportes de Existencias de -- los canales de distribución.</p> <p>k) Entrada de Caja:</p> <p>-¿En qué momento se expide?.</p> <p>-¿Cuántos tantos se preparan y cómo se distribuyen?.</p> <p>l) En que casos la Gerencia Regional expide instrucciones de Envío y/o Notas de Entrega.</p> <p>m) Instrucciones de Envío:</p> <p>-¿Cuántos tantos se preparan y cómo se distribuyen?.</p> <p>n) Notas de Entrega.</p> <p>-¿Cuántos tantos se pre-</p>				

PROGRAMA ESPECIAL PARA LA REVISION
DE GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS
Y AGENCIAS DE VENTAS DIRECTAS.

DESCRIPCION.	Hecho.		COMENTARIOS.	INIC.
	Si.	No.		
<p>paran y cómo se distribuyen?.</p> <p>o) En qué forma archiva la Gerencia Regional su copia de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liquidaciones - Reportes de Existencia - Notas de Venta - Notas de Entrega - Instrucciones de Envío - Entradas de Caja <p>p) En que casos se hace necesaria la orden de cambio de destino, quien la solicita y quien la expide.</p> <p>q) Concluya sobre la efectividad de las funciones de la Gerencia Regional para alcanzar su objetivo.</p>				
<p>2 Determine el número de liquidaciones que debieron recibirse en lo que va del ejercicio y seleccione algunas de ellas.</p>				
<p>3 Por las liquidaciones seleccionados:</p> <p>a) Coteje los precios y cuotas a las listas autorizadas.</p> <p>b) Compruebe su corrección-</p>				

PROGRAMA ESPECIAL PARA LA REVISION
DE GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS
Y AGENCIAS DE VENTAS DIRECTAS.

DESCRIPCION.	Hecho.		COMENTARIOS.	INIC.
	Si.	No.		
<p>aritmética.</p> <p>c) Asegúrese de que los tonelajes vendidos --- sean los únicos créditos en Reportes de --- Existencias y de no -- ser así, revise la documentación que soporte dicho movimiento. En caso de tratarse de Notas de Entrega asegúrese de que el número aparezca dentro de los asignados al canal distribuidor, según el -- control correspondiente manejado por la Gerencia Regional (investigue cualquier anomalía.</p> <p>d) Asegúrese que el número de la liquidación - aparezca dentro de los asignados al canal distribuidor, según el -- control correspondiente manejado por la Gerencia Regional y que conserve la consecutividad con la liquidación anterior; (Investigue cualquier anomalía).</p> <p>e) Asegúrese de que expidió oportunamente la - entrada de caja correspondiente por el importe neto de la liquidación.</p> <p>f) Asegúrese que exista -</p>				

PROGRAMA ESPECIAL PARA LA REVISION
DE GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS
Y AGENCIAS DE VENTAS DIRECTAS.

DESCRIPCION.	Hecho.		COMENTARIOS.	INIC.
	Si.	No.		
<p>la documentación que debe anexarse a la liquidación.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Notas de Venta por el tonelaje vendido. - Fichas de depósito que sumadas coincidan con el importe neto de la liquidación. - Reportes de existencia. <p>g) Por las liquidaciones de crédito:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asegúrese que se recibieron los documentos correspondientes. - Revise el cálculo de intereses. - Asegúrese que el importe de los documentos no exceda al crédito disponible a esa fecha. 				
<p>4 Por los Reportes de Existencia correspondientes a las liquidaciones seleccionadas, efectúe el siguiente trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Revise la secuencia numérica y el "saldo anterior" contra el reporte anterior. b) Revise su corrección aritmética. c) Revise que las entradas- 				

PROGRAMA ESPECIAL PARA LA REVISION
DE GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS
Y AGENCIAS DE VENTAS DIRECTAS"

DESCRIPCION,	Hecho,		COMENTARIOS,	INIC.
	Si.	No.		
<p>reportadas, sean todas las que aparecen en la "relación de embarques", enviados por todas las plantas y;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si hay entradas distintas de los embarques reportados por las plantas revise la documentación que soporte dicho movimiento. - Si hay embarques reportados por las plantas, no incluidas en reportes de existencias, asegúrese de que la Gerencia Regional emitió la correspondencia necesaria para su aclaración. <p>d) Revise que las recepciones hayan sido registradas en los auxiliares de "control del presupuesto" (si los hay) asegúrese de que no haya órdenes de entrega surtidas en exceso.</p> <p>e) Revise que no tengan correcciones o tachaduras</p>				
<p>5. Por las notas de venta anexas a cada liquidación, asegúrese que formen parte de las entregadas al canal de distribución, según el-</p>				

PROGRAMA ESPECIAL PARA LA REVISION
DE GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS
Y AGENCIAS DE VENTAS DIRECTAS.

DESCRIPCION.	Hecho.		COMENTARIOS.	INIC.
	Si.	No.		
control que maneja la Gerencia Regional y que conserven su consecutividad con las de la liquidación anterior (investigue cualquier anomalía).				
6 Con respecto a las notas de entrega emitidas por la Gerencia Regional efectúe el siguiente trabajo: a) Revise la secuencia numérica de las notas de entrega expedidas en un mes. b) Seleccione un número de terminado de notas de entrega (del consecutivo) y asegúrese que estén debidamente soportadas por una instrucción de Envío con la misma fecha.				
7 Revise el trabajo efectuado.				
8 Concluya sobre el resultado del trabajo.				
AUDITOR A CARGO:		SUPERVISOR A CARGO:		
FECHA:		FECHA:		

PROGRAMA ESPECIAL PARA LA REVISION
DE GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS
Y AGENCIAS DE VENTAS DIRECTAS,

DESCRIPCION.	Hecho,		COMENTARIOS,	INIC,
	Si,	No,		
<p><u>Inventarios.</u></p> <p>1 Prepare un memorándum y un flujograma que describa el control interno en esta -- área indicando:</p> <p>a) Procedimiento para determinar el costo del producto en tránsito y los gastos correspondientes a su envío (fletes, seguros, impuestos y maniobras).</p> <p>b) Procedimiento para registrar las entradas de producto a su costo correspondiente, el cual debe incluir los gastos erogados desde la salida del producto de la Unidad o punto de embarque, hasta que es estimado en las bodegas y se encuentre en condiciones de ser vendido o entregado.</p> <p>c) Control existente en cada bodega para reportar oportunamente a la Gerencia Regional las recepciones y salidas del producto.</p> <p>d) Control físico y contable del producto en cada una de las bodegas.</p> <p>e) Existencia de espacios específicos en las bodegas para levantar las estibas de producto.</p>				

PROGRAMA ESPECIAL PARA LA REVISION
DE GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS
Y AGENCIAS DE VENTAS DIRECTAS,

DESCRIPCION,	Hecho		COMENTARIOS,	INIC.
	Si,	No		
f) Conclusión sobre la -- efectividad del con--- trol interno existente.				
2 Explique el movimiento -- contable de las cuentas - de inventarios e investi- gue cualquier situación - anormal.				
3 Compare los saldos de --- existencias según auxilia res contables contra los- reportes de existencias - de las bodegas para venta directa y en caso de dife rencia solicite que sean- conciliados.				
4 Indique con que frecuen- cia la Gerencia Regional- efectúa la conciliación - mencionada en el punto an terior.				
5 Seleccione un mes y revi- se la determinación del - costo del producto recibi do en las bodegas de la - Gerencia Regional. Asegú- rese que se incluyan los- gastos correspondientes - a fletes y maniobras y -- otros que se hayan efec- tuado hasta dejar el pro- ducto en condiciones de - ser vendido o entregado.				
6 Por el mes seleccionado -				

PROGRAMA ESPECIAL PARA LA REVISION
DE GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS
Y AGENCIAS DE VENTAS DIRECTAS.

DESCRIPCION.	Hecho.		COMENTARIOS.	INIC.
	Si.	No.		
revise la adecuada determinación del costo del producto que se encuentre en tránsito. Asegúrese que no se encuentren contabilizados como Mercancías en Tránsito producto que ya se encuentre físicamente almacenado en las bodegas de la Gerencia Regional o vendido,				
7 Selectivamente inspeccione las bodegas de la Gerencia Regional y asegúrese que el producto se encuentre estibado en forma ordenada, a la altura adecuada al tipo de envase (polietileno 4 Mts., otros envases 6 Mts.) y no existan diferentes productos en una misma estiba o un mismo producto en diferentes tipos de envases,				
8 Concluya sobre el trabajo efectuado.				
AUDITOR A CARGO:		SUPERVISOR A CARGO:		
FECHA:		FECHA:		

PROGRAMA ESPECIAL PARA LA REVISION
DE GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS
Y AGENCIAS DE VENTAS DIRECTAS,

DESCRIPCION.	Hecho.		COMENTARIOS.	INIC.
	Si,	No,		
<p>1 Prepare un memorándum y un flujograma que describa el control interno en esta -- área, indicando:</p> <p>a) Procedimiento para la - adquisición de nuevos - activos,</p> <p>b) Políticas y límites pa- ra capitalización,</p> <p>c) Procedimiento para el - registro contable de -- las adquisiciones,</p> <p>d) Que elementos de control existen por las entrega das al personal para su uso.</p> <p>e) Políticas y tasas de de preciación,</p> <p>f) Procedimiento para iden tificar las partidas a- cargo de cada departa- mento,</p> <p>g) Control de cada uno de- los activos y su depre- ciación en auxiliares - especiales e individua- les,</p> <p>h) Procedimiento para la = baja, traspasos o ven- tas de los activos,</p> <p>i) Control contable de los activos totalmente de- preciados,</p>				

PROGRAMA ESPECIAL PARA LA REVISION
DE GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS
Y AGENCIAS DE VENTAS DIRECTAS,

DESCRIPCION,	Hecho,		COMENTARIOS,	INIC,
	Si,	No.		
j) Políticas para clasificar contablemente los activos. k) Procedimiento para asegurar los activos. l) Conclusión sobre la --- efectividad del control interno existente.				
2 Seleccione un número representativo de las adquisiciones del año y: a) Examine la aprobación escrita del desembolso total. b) Examine las facturas -- del vendedor y otros documentos que amparen el costo de compra o fabricación. c) Inspeccione físicamente las partidas. d) Determine si las adquisiciones dieron lugar a retiros y si éstas fueron registradas correctamente. e) Asegúrese de que no haya partidas capitalizables llevadas a gastos, o capitalización de partidas inferiores al límite establecido.				

PROGRAMA ESPECIAL PARA LA REVISION
DE GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS
Y AGENCIAS DE VENTAS DIRECTAS,

DESCRIPCION,	Hecho		COMENTARIOS,	INIC,
	Si,	No,		
<p>3 Seleccione un número representativo de retiros y:</p> <p>a) Examine la autorización para la venta o retiro.</p> <p>b) Examine la documentación que ampare la operación.</p> <p>c) Asegúrese de que el costo, la depreciación acumulada y la utilidad o pérdida correspondiente fueron debidamente contabilizados.</p>				
<p>4 Inspeccione físicamente varias partidas adquiridas en años anteriores.</p>				
<p>5 Mediante una observación de las instalaciones, asegúrese de que no haya abandonos y en caso de haberlos, revise si fueron contabilizados adecuadamente.</p>				
<p>6 A través de cálculos globales revise la corrección de la provisión para depreciación y de la depreciación acumulada.</p>				
<p>7 Revise sumas de auxiliares</p>				

PROGRAMA ESPECIAL PARA LA REVISION
DE GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS
Y AGENCIAS DE VENTAS DIRECTAS,

DESCRIPCION,	Hecho		COMENTARIOS,	INIC,
	Si,	No		
y coteje los totales al - mayor.				
8 Concluya sobre el resul- tado del trabajo.				
AUDITOR A CARGO:		SUPERVISOR A CARGO:		
FECHA:		FECHA:		

PROGRAMA ESPECIAL PARA LA REVISION
DE GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS
Y AGENCIAS DE VENTAS DIRECTAS.

DESCRIPCION,	Hecho,		COMENTARIOS,	INIC.
	Si,	No,		
<p><u>Cuentas por Pagar.</u></p> <p>1 Prepare un memorándum y un flujograma que describa el control interno en esta área, indicando:</p> <p>a) Conceptos principales que originan desembolso de la Gerencia Regional.</p> <p>b) Conceptos principales por los que se crean y registran cuentas por pagar.</p> <p>c) Procedimiento para la recepción, revisión, aprobación y pago de los comprobantes que amparan pasivos registrados. Indique que evidencia existe de la ejecución de cada una de estas operaciones.</p> <p>d) Procedimiento para comprobar la razonabilidad del pago de fletes, maniobras almacenaje y rentas.</p> <p>e) Conclusión sobre la efectividad del control interno existente. ¿Es adecuado para evitar pagos duplicados o ficticios?</p>				
2 Solicite una relación ana-				

PROGRAMA ESPECIAL PARA LA REVISION
DE GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS
Y AGENCIAS DE VENTAS DIRECTAS.

DESCRIPCION,	Hecho,		COMENTARIOS,	INIC.
	Si.	No.		
<p>lítica de los saldos que integran el total de cuentas por pagar. Investigue las más importantes y explíquelas.</p>				
<p>3 Efectúe una revisión de egresos como sigue:</p> <p>a) Seleccione un mes para hacer las siguientes pruebas del registro de egresos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compruebe las sumas horizontales y verticales, - Coteje el pase de los totales al libro mayor, - Compruebe que los cheques expedidos se registran en progresividad numérica, - Investigue los números faltantes, - Liste los casos importantes de cheques girados "al portador", a "nosotros mismos", a bancos y a empleados, e investigue cada uno de ellos, - Haga pruebas selectivas de que los cheques pagados y débitos según es- 				

PROGRAMA ESPECIAL PARA LA REVISION
DE GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS
Y AGENCIAS DE VENTAS DIRECTAS.

DESCRIPCION.	Hecho		COMENTARIOS.	INIC,
	Si.	No		
<p>tado de cuenta del banco del mes seleccionado aparecen los registros- adecuadamente en el registro de ingresos,</p> <p>b) Obtenga una relación - analítica de los gastos de venta y acumulados a la fecha de la revisión y seleccione las principales sub-cuentas asegurándose que representen un 80% del saldo de su cuenta,</p> <p>c) Establezca un alcance - para examinar la documentación comprobatoria que cubra el 70% del -- saldo de cada sub-cuenta seleccionada.</p> <p>d) Por los cheques seleccionados, asegúrese de que los comprobantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reúnen todos los requisitos fiscales y administrativos, - Amparan gastos normales y propios de la Gerencia Regional. - Estén cancelados con sello de pagado. - Asegúrese de que la aplicación contable de los cheques se haya hecho correctamente. 				

PROGRAMA ESPECIAL PARA LA REVISION
DE GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS
Y AGENCIAS DE VENTAS DIRECTAS,

DESCRIPCION,	Hecho,		COMENTARIOS,	INIC,
	Si,	No,		
<p>- Compruebe que los cheques no se hayan expedido al "portador", a "nosotros mismos" y a "ustedes mismos".</p> <p>e) Efectúe cálculos globales de las Sub-cuentas en las que se usen bases fijas para determinar los pagos efectuados (venta, almacenaje, fletes, maniobras y otras similares).</p> <p>f) Compare la relación de gastos con la del año anterior y determine variaciones. Explique las principales variaciones y juzgue su razonabilidad. Examine la documentación comprobatoria cuando las variaciones no sean razonables.</p> <p>g) Revise el trabajo efectuado.</p> <p>h) Concluya sobre el resultado del trabajo.</p>				
AUDITOR A CARGO:		SUPERVISOR A CARGO:		
FECHA:		FECHA:		

PROGRAMA ESPECIAL PARA LA REVISION
DE GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS
Y AGENCIAS DE VENTAS DIRECTAS.

DESCRIPCION.	Hecho.		COMENTARIOS.	INIC.
	Si.	No.		
<p><u>Nóminas</u></p> <p>1 Prepare un memorándum y un flujograma que describa el control interno en esta -- área, indicando:</p> <p>a) Procedimiento para controlar las horas, días trabajados, vacaciones y el tiempo extra indicando en este último caso quien lo autoriza, -- como y cuando.</p> <p>b) Procedimiento para recopilar y enviar la información requerida por -- Oficinas Generales para elaborar la nómina:</p> <p>c) Procedimiento de comprobación del cálculo de -- la nómina efectuado en Oficinas Generales,</p> <p>d) Procedimiento de retiro del importe de la nómina, ensobretada y pago.</p> <p>e) Procedimiento de contratación y baja de personal.</p> <p>f) Control y custodia de -- expedientes de personal</p> <p>g) Inscripción, modificación de grupo y baja -- del Seguro Social.</p>				

PROGRAMA ESPECIAL PARA LA REVISION
DE GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS
Y AGENCIAS DE VENTAS DIRECTAS.

DESCRIPCION.	Hecho.		COMENTARIOS.	INIC.
	Si.	No.		
<p>h) Planes de capacitación para el personal de acuerdo con la Ley.</p> <p>i) Concluya sobre la efectividad del control interno existente.</p>				
<p>2 Obtenga una relación de todo el personal de la Gerencia Regional a la fecha de la revisión que indique:</p> <p>a) Nombre b) Puesto c) R.F.C. d) Fecha de Ingreso. e) Sueldo mensual</p>				
<p>3 Obtenga una lista de las plazas autorizadas y compárela contra la relación indicada en el punto 2 anterior. Investigue cualquier anomalía.</p>				
<p>4 Compare la nómina a la fecha de la revisión con la del año anterior en cuanto a importe y número de funcionarios y empleados. Determine variaciones y explique las más importantes en ambos casos.</p>				

PROGRAMA ESPECIAL PARA LA REVISION
DE GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS
Y AGENCIAS DE VENTAS DIRECTAS.

DESCRIPCION.	Hecho.		COMENTARIOS.	INIC.
	Si.	No.		
<p>5 Seleccione de común acuerdo con el auditor a cargo, el número de funcionarios y empleados a revisar y -- efectúe el siguiente trabajo:</p> <p>a) Compruebe la corrección de todas las percepciones y deducciones.</p> <p>b) Asegúrese que los gastos no comprobados en comisiones asignadas se acumulen al sueldo a -- fin de que causen impuesto y sean deducibles para el ISR.</p> <p>c) Asegúrese que están cotizando en el grupo correcto para el Seguro Social.</p> <p>d) Obtenga las tarjetas u otros registros de tiempo y compruebe las horas, días y tiempo extra pagados.</p> <p>e) Coteje la firma de los recibos a los expedientes individuales.</p> <p>f) Asegúrese que los expedientes de personal incluyen toda la documentación requerida (contrato, inscripción R.F.C, aviso de alta al I.M.S.S., aviso de modificación de grupo del I.M.--</p>				

PROGRAMA ESPECIAL PARA LA REVISION
DE GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS
Y AGENCIAS DE VENTAS DIRECTAS.

DESCRIPCION	Hecho		COMENTARIOS	INIC.
	Si	No		
S.S., permisos, vacaciones, aumentos y otros que tengan relación).				
<p>6 Seleccione algunos empleados de baja, y efectúe el siguiente trabajo:</p> <p>a) Compruebe el cálculo del finiquito.</p> <p>b) Asegúrese que se haya dado aviso oportuno de la baja en el I.M.S.S. e INFONAVIT.</p> <p>c) Compruebe que no aparezca en la nómina posterior a su finiquito.</p> <p>d) Compruebe que le hayan sido pagados su tiempo extra, aguinaldo, vacaciones, participación, etc. de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo y se le hayan efectuado las deducciones relativas a comisiones pendientes de presentar, adeudos en la caja de ahorros y otros.</p>				
7 Observe el pago de la --				

PROGRAMA ESPECIAL PARA LA REVISION
DE GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS
Y AGENCIAS DE VENTAS DIRECTAS.

DESCRIPCION.	Hecho.		COMENTARIOS.	INIC.
	Si.	No.		
nómina si, ésta cae dentro del tiempo que durará la visita. Solicite en cada caso que se le identifique el personal.				
8 En caso de recibir los sobres llenos de un banco,-- desde que se reciban coteje cada uno a la nómina -- (un empleado debe estar todo el tiempo a su lado).				
9 Relacione los sobres no reclamados y compruebe que los empleados realmente trabajan en la Gerencia Regional.				
10 Coteje los nombres de los empleados de la nómina a una nómina anterior. Investigue cualquier diferencia.				
11 Concluya sobre el trabajo efectuado.				
AUDITOR A CARGO		SUPERVISOR A CARGO:		
FECHA:		FECHA:		

PROGRAMA ESPECIAL PARA LA REVISION
DE GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS
Y AGENCIAS DE VENTAS DIRECTAS.

DESCRIPCION.	Hecho.		COMENTARIOS.	INIC.
	Si.	No.		
<p><u>Terminación de Trabajo</u></p> <p>1 Una vez terminado el programa asegúrese que:</p> <p>a) Todas las cédulas han sido formadas y tienen índice.</p> <p>b) En todos los problemas se ha obtenido la evidencia suficiente.</p> <p>c) Han sido hechas correctamente todas las referencias y cruces necesarias.</p> <p>d) Han sido incluidas las cédulas de deficiencias necesarias para hacer constar en ellas todos los aspectos y resultados del trabajo que sean dignos de mención en nuestro informe.</p> <p>e) Todas las deficiencias se encuentran debidamente soportadas con ejemplos.</p> <p>f) Todas las cédulas estén selladas con el nombre de la Gerencia Regional correspondiente y la fecha de la revisión (mes y año).</p> <p>g) Las cédulas no utilizadas queden debidamente indicadas.</p>				

PROGRAMA ESPECIAL PARA LA REVISION
DE GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS
Y AGENCIAS DE VENTAS DIRECTAS.

DESCRIPCION.	Hecho.		COMENTARIOS.	INIC.
	Si,	No.		
<p>2 Prepare el borrador del -- informe correspondiente -- incluyendo tanto las de -- ficiencias y problemas de -- tectados, como las medidas que en su opinión deben -- adoptarse para corregirlos.</p> <p>- Comente la estructura -- ción del informe con el supervisor.</p> <p>- Incluya los anexos que - considere convenientes,</p>				
<p>3 Prepare los reportes de to do el personal que estuvo asignado a este trabajo.</p> <p>NOTA.- EL TRABAJO CORRES-- PONDIENTE A ESTE PROGRAMA-- DEBE DESARROLLARSE TOTAL-- MENTE EN LAS OFICINAS DE - LA GERENCIA REGIONAL.</p>				
AUDITOR A CARGO:		SUPERVISOR A CARGO;		
FECHA:		FECHA:		

CAPITULO V

INFORME DE AUDITORIA INTERNA

- a) Generalidades
- b) Estructura y Contenido
- c) Clasificación

a) Generalidades

INFORMES DE AUDITORIA INTERNA.

A) GENERALIDADES

El informe de auditoria es la culminación del trabajo efectuado, y esta etapa resulta la más importante y delicada de su labor es por ello que su realización requiere mucho detenimiento.

Por medio del informe el auditor interno opina acerca de la situación financiera y su funcionamiento operacional, además es utilizado como guía para mejorar la administración de una entidad principalmente, constituye una base para la toma de decisiones.

Rendir informes bien preparados y oportunos es un requisito fundamental que se debe cumplir para lograr que la auditoría interna proporcione un mejor servicio, justificándose su existencia dentro de la organización.

En éste documento se sintetizan las principales observaciones, circunstancias y fallas localizadas en el transcurso de la revisión, e igualmente se plantean las sugerencias que se estimen necesarias para la solución de esos problemas, que quizás pudieran comprender: modificación o implantación de sistemas o bien la mejora o corrección de los procedimientos empleados; con el fin de contar con una información más veraz y confiable.

Siempre se procurará que el informe no sea voluminoso, ya que su lectura resultaría tediosa desde un principio. Para evitarlo es preferible presentar informes parciales, llamados cortos o preliminares y que más adelante comentaré.

Proyecto del informe

La coordinación y supervisión del equipo de auditoría para la formulación del proyecto del informe será indispensable.

Después de que el auditor "junior" revisa los papeles de trabajo elaborados por los ayudantes "A" y "B" cotejando que tengan el índice adecuado - según el catálogo de cuentas y distribuido por todo lo mencionado en el tema "Papeles de trabajo"; se lo entrega al auditor "señor", quien nuevamente revisará la labor desarrollada y señalará aquellos casos que requieran, de acuerdo con su juicio, una inmediata medida correctiva. En el caso de la proposición de ajustes, el auditor "senior" elaborará una memorando en donde explique en forma clara y suficiente las anomalías halladas, anexando ejemplares de la documentación comprobatoria que respalde los asientos propuestos, e igualmente solicitando al área de contabilidad una copia de la póliza que formulen debidamente firmada y foliada.

El supervisor revisará el memorando respectivo y demás documentación, lo afinará y después de intercambiar puntos de vista con sus ayudantes, es conveniente que se entreviste con el responsable del área auditada con las finalidades siguientes:

- a) Evitar un malentendido por interpretaciones erróneas
- b) Evitar polémicas o justificaciones fuera de tiempo
- c) Hacer del conocimiento el proyecto de informe al encargado de la operación, de manera que este último comprenda su contenido
- d) Promover las aportaciones de los afectados e interesados, soli

citando que expongan sus puntos de vista que incrementarán el valor del proyecto de informe.

- e) Se logrará que el personal de las áreas afectadas den la importancia necesaria al asunto cuando reciban copia del informe final.

Una vez elaborado el proyecto de informe definitivo, el supervisor lo hará del conocimiento del director y subdirector de auditoría, los que según las características de su contenido podrán decidir el avance y limitaciones del trabajo de auditoría, y tal vez sugerir la intervención de un consultor especializado, si el problema es muy complejo.

En caso contrario se procederá a definir el contenido del informe, para lo cual el director, subdirector y el supervisor analizarán primero los siguientes aspectos:

Respecto al auditor "senior"

- 1.- La interpretación y estudio de la información que revisó
- 2.- Las acciones que preceden a su juicio
- 3.- Las sugerencias o recomendaciones que hiciere el mismo

Respecto al contenido del informe

- 4.- Evaluación de los elementos que sufrirán modificaciones, en caso de implantarse las recomendaciones
- 5.- Considerar las variaciones favorables en los costos que resulten de poner en práctica las sugerencias
- 6.- Tomar en cuenta los recursos humanos que serán afectados con

las medidas

- 7.- Asegurarse que sea adecuado el análisis de la información y la formulación de sugerencias para no caer en erróneas conclusiones
- 8.- Determinar si el trabajo se efectúa en forma completa, o si es conveniente ampliar algunas investigaciones, o bien tomar nota sobre aquellos otros aspectos que en un futuro serán conclusiones
- 9.- Si lo que se informará es interesante e importante
- 10.- Cuidar que esté redactado de tal manera que su lectura resulte fácil y de interés

Para el efecto se deberán observar las siguientes reglas:

- claridad: presentar las ideas lógicamente, con un ordenamiento continuo, evitando el uso de abreviaturas poco comunes
- precisión: fijar las medidas con los términos exactos: nombre, lugares, cifras y uso adecuado de incisos, párrafos, títulos, etc.
- concisión: sustraer del informe toda idea, ilustración o dato que no sea esencial al objetivo, claridad y precisión

Finalmente el auditor interno deberá preparar el número de informes que sea necesario, conforme a las características, relevancias y el detalle que estime conveniente, según su destino.

La distribución más común se enlista a continuación:

Original - Secretario u oficial mayor
 copia 1 - Jefe del área auditada

- copia 2 - Encargado del área de organización y métodos
- copia 3 - Responsables de las diferentes áreas involucradas
- copia 4 - Auditoría interna

DISCUSIONES Y DISTRIBUCION DEL INFORME

Antes de elaborarse el informe definitivo, debe presentarse a los funcionarios responsables la Cédula de Observaciones y Papeles de Trabajo, así como conclusiones y recomendaciones del auditor con la finalidad de convencerlos de la validez de dichas recomendaciones, o en su defecto que los funcionarios aporten la documentación o información que no haya sido proporcionada al auditor durante el desarrollo del trabajo.

Esto permite eliminar del informe algunas conclusiones equivocadas por desconocimiento de la operación o falta de información, ayudando con ésto a que las observaciones y sugerencias queden debidamente soportadas.

Posteriormente se deberá mecanografiar el informe y se turnará al Auditor General para que dé su visto bueno y en su caso se efectúen los cambios que sean pertinentes.

El informe se distribuirá a los funcionarios afectados e invariablemente a la Contraloría General.

b) Estructura y Contenido

B) ESTRUCTURA Y CONTENIDO

La estructura que debe tener el informe dependerá de las necesidades, políticas y criterios de cada organización.

Ya que estén reunidos todos los elementos que contendrá el informe, se iniciará su elaboración por secciones, a saber:

1) Introducción

En forma breve se describirán los datos o elementos que originaron la intervención de auditoría interna, mencionando los -
oficios de referencia o autoridades solicitantes y los objeti-
vos de la revisión.

2) Alcance

Comprenderá la explicación del periodo analizado por cada aspecto y en su caso el porcentaje revisado de cada uno.

3) Desarrollo y resultados

Se detallará la forma en que se llevo a cabo la auditoría, --
agrupando las notas y observaciones de acuerdo con el orden -
de los papeles de trabajo, pero después de haber seleccionado
los principales problemas detectados.

4) Resumen

Se desglosarán y analizarán las posibles implicaciones o efec-
tos de los problemas, cuantificando la valuación del efecto -
en pesos o bien el ahorro de horas-hombre, aprovechamiento de

recursos humanos y materiales, etc., presentándolos de la manera mas convicente, pero además mostrando simultáneamente la actividad, problema, efecto y sugerencia por orden de importancia.

5) Comentarios y sugerencia

Se plasmará en esta sección las conclusiones de la revisión - efectuada, según el equipo de auditoría y de conformidad con las evidencias obtenidas,

Igualmente se propondrán las posibles soluciones, evitando al máximo la presentación de más de una proposición que podría - dar la idea de inseguridad en los resultados sugeridos.

6) Anexos

Incluirá diagramas, gráficas, cuadros, etc., que ayuden a captar en detalle la información y que resultan de valiosa ayuda también para resumir los problemas presentados, exponiéndoles de una manera más clara.

c) Clasificación

C) CLASIFICACION

1) Atendiendo a su contenido

Informes cortos o preliminares

Son los que se elaboran durante el desarrollo del trabajo del auditor, en los que se reportan las diversas irregularidades. Generalmente se plasman en memoranda y señalan los aspectos más sobresalientes.

Este tipo de informes serán más útiles para los gerentes de cada división, o bien los jefes de departamento, en virtud de lo práctico de su lectura.

Informes adicionales

Su función básica es detallar los errores detectados y también -- instar a las dependencias a que se aboquen a la aclaración de los pendientes y deficiencias encontradas.

Informes largos o narrativos

Este tipo de informes son dirigidos a las máximas autoridades en forma periódica y normalmente incluyen los resultados obtenidos - y/o el grado de avance que llevan.

2) Atendiendo al tiempo en que se elaboranPeriódicos

Se formulan al final de un período determinado que puede ser mensual y/o anual, como en el caso de los informes largos.

Ocasionales

Son los que se elaboran conforme se presenta la necesidad de informar situaciones irregulares y urgentes, por ejemplo las entregas o cambios de funcionarios y las revisiones de las áreas técnicas especializadas.

INFORMES DE AUDITORIA. CONCEPTO Y OBJETIVO

El informe de cualquier trabajo profesional, es sin lugar a dudas, el documento más importante y determinante de los participantes - en la realización de dicho trabajo y en nuestro caso, de la Unidad de Auditoría Interna.

Por lo anterior el informe de auditoría deberá elaborarse siempre, con un enfoque constructivo y con la firme convicción de que coadyuvará a que las metas y objetivos de nuestra empresa se logren - eficaz, eficiente y congruentemente.

CONCEPTO:

El informe puede definirse como el documento formal, mediante el cual se dá a conocer a las personas o dependencias interesadas -- los resultados obtenidos en los exámenes realizados.

OBJETIVOS:

El objetivo del informe es comunicar a las personas afectadas, -- los resultados del trabajo realizado, definiendo las observaciones más importantes y proponiendo sugerencias que ayuden a superar las desviaciones detectadas.

CARACTERISTICAS DEL INFORME.

Parte importante de la responsabilidad que tiene el auditor, es transmitir de una manera eficaz, la información que ha obtenido en sus investigaciones y para cumplir con tal finalidad, el informe debe reunir como mínimo las siguientes características:

a) OPORTUNO Y UTIL

El informe de auditoría debe ser presentado en el momento en que las recomendaciones que en el mismo se indican, puedan causar el efecto deseado ya sea durante su ejecución y/o al final de la misma; su utilidad radica en que sirve como base para que se tomen las medidas correctivas necesarias.

b) OBJETIVO

El informe debe mostrar el resultado de los hallazgos detectados, junto con las opiniones y juicios profesionales del auditor, evitando en lo posible la influencia de aspectos personales que pudieran afectar el trabajo realizado.

c) CLARO Y SIMPLE

El auditor deberá tomar en cuenta al lector potencial de su informe, por lo cual habrá de ubicarse en el uso de un lenguaje sencillo y claro que sea fácilmente entendible, evitando que sus observaciones sean mal interpretadas.

d) CONCISO

Las ideas del auditor deben quedar expresadas con el menor número

de palabras posibles, evitando adornos literarios y cuidando que su comunicación sea concreta y completa.

e) CONSTRUCTIVO

Toda desviación detectada y plasmada en el informe, deberá ser -- criticada en base a una posición positiva y de reforma, tendiente a mejorar las operaciones de las áreas revisadas.

TIPO DE INFORME DE AUDITORIA

El tipo de informe que se aplica dentro de la Unidad de Auditoría Interna, es aquel que presenta los resultados obtenidos durante el desarrollo de la revisión practicada, en forma ágil y sintetizada con la finalidad de proporcionar un conocimiento general del exámen realizado.

El informe deberá estar integrado de la siguiente manera:

INTRODUCCION: Deberá contener los rasgos más significativos de la finalidad de la auditoría.

OBJETIVO: Se deberá señalar en su caso, que se cumple con el programa mínimo de revisiones establecido por la Secretaría de Programación y Presupuesto; que se cumple con el programa de actividades de la Unidad de Auditoría Interna y por último el propósito de la revisión.

ALCANCE: Comprende la extensión y profundidad de las pruebas que se realizaron, mencionando el periodo que abarcan las operaciones revisadas.

OBSERVACIONES IMPORTANTES:

Se deberán mencionar dentro de este inciso, las principales deficiencias encontradas durante el desarrollo del trabajo, jerarquizándolas por su importancia de acuerdo a lo siguiente:

- De la dependencia, entidad o área auditada.
- En su caso las propias de AGROQUIMICA, S.A., señalando si se trata de:
 - a) Desviaciones de las políticas,
 - b) Cambios a los procedimientos.
 - c) Adiciones no aprobadas a los procedimientos,

CONCLUSIONES: Se refiere a la opinión y juicio profesional del auditor, en relación al trabajo realizado y a las situaciones encontradas durante el desarrollo de su examen.

El informe quedará soportado y reforzado con el resumen de observaciones, el cual deberá de estructurarse como sigue:

- Observación.
- Causa (s)
- Efecto (s), y
- Recomendaciones.

RECOMENDACIONES.

Uno de los elementos que cuenta con mayor importancia dentro del informe, son las recomendaciones que el auditor presenta, ya que proporciona las bases para que se tomen las acciones tendientes a mejorar la eficiencia y eficacia en las operaciones de la entidad revisada.

Las recomendaciones deben tener un carácter eminentemente constructivo, puesto que son las sugerencias prácticas que nos llevan a la resolución de los problemas detectados, debiendo precisar su validez y la forma como deben cumplirse, ya que esto va a servir a las áreas para mejorar sus funciones y por ende incrementar la eficiencia y la eficacia de su participación.

Esta parte del informe también sirve de base para realizar el seguimiento de las medidas correctivas, lo cual es muy necesario -- dentro de la revisión como una retroalimentación del proceso de la auditoría.

ANEXOS.

Los anexos al informe de auditoría tienen como finalidad la de soportar y aclarar en forma amplia y suficiente, los conceptos presentados en el cuerpo del informe.

Se deben presentar los anexos que sean necesarios y éstos pueden ser de dos tipos:

LOS TECNICOS: Se consideran de éste tipo:

- Los Estados Financieros,
- Diagramas de flujo.
- Tablas de densidades de producto,
- Reportes de cubicación, etc.

que sirven como soporte del informe y que se encuentran en forma genérica en cualquier entidad examinada.

LOS ESPECIALIZADOS: Son aquellos de uso exclusivo en las áreas examinadas y se consideran como tales:

- Las liquidaciones
- Reportes de existencia,
- Reporte de descarga del producto,
- Actas de siniestros, etc.

Conclusiones

CONCLUSIONES

La finalidad de este trabajo pretende enterar al público ajeno a una empresa de participación estatal, de como esta constituida -- una Gerencia Regional de Ventas; cuales son sus funciones principales, la forma en que se audita, pero sin perder de vista, que ésta es parte integrante de una empresa de participación estatal.

La utilidad que puede brindar este trabajo, estriba en que puede servir de pauta para poner en marcha Gerencias Regionales de cualquier giro; solamente modificando algunas situaciones particulares que se llegaran a presentar en las distintas clases o giros de las empresas; y por supuesto, cómo se llevaría a cabo una auditoría interna a estas entidades.

En cuanto al entorno de una Gerencia Regional, tenemos que considerarla como una subdivisión de una empresa de participación estatal, encargada de la distribución de un producto determinado.

Las empresas de participación estatal dentro de la Administración Pública Federal, dependen según constitución del Poder Ejecutivo en su área operativa. El área Operativa esta subdividida en distintas secretarías, en este caso particular, por el tipo de giro que tiene la empresa motivo de nuestro trabajo, esta debe rendir cuentas a la Secretaría de Energía Minas e Industria Paraestatal.

Las auditorías internas en una empresa de participación estatal son normadas por la Ley de Presupuesto Contabilidad y Gasto Público Federal, también ordenamientos de la Secretaría de la Contraloría

ría General de la Federación y otras contenidas en la Ley de Administración Pública Federal.

La Secretaría de la Contraloría General de la Federación, fortalece las funciones de control y vigilancia en el sector público.

En el análisis comparativo que se hace del artículo 32 y 32 bis de la Ley de Administración Pública Federal, se trata de hacer notar que la mayoría de funciones de la Secretaría de Programación y Presupuesto, pasaron a ser despacho normal de la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, por reformas y adiciones del 29 de diciembre de 1982.

De acuerdo a lo contenido en el Diario Oficial de la Federación del 19 de enero de 1983, en el reglamento de la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, en su artículo segundo, se crean unidades administrativas para el ejercicio de las funciones y despacho de los asuntos que le competan. Es una de estas unidades administrativas, la Dirección General de Auditoría Gubernamental.

La Auditoría Interna se trató desde un punto de vista general en cuanto a sus conceptos y lineamientos, para posteriormente aplicarlo a la entidad paraestatal y conocer por ende, algunas formas particulares de esta disciplina dentro de la empresa.

Se plasmó la organización de la empresa sin que esto fuera limitativo sino enunciativo. Lo anterior se explica diciendo que puede servir como base, ejemplo a seguir o ayuda muy útil, en cualquier empresa de participación estatal, también en esta organización se

recomienda que la auditoría interna, debe de depender de la dirección general para poder intervenir en todos los niveles sin restricción alguna.

Opini6n Personal.

OPINION PERSONAL

Una Gerencia Regional brinda a la empresa y a nosotros un campo perfecto de acción, por presentar una panorámica mucho más amplia de la distribución y de la comercialización de un determinado producto; la razón de lo anterior es que se encuentra en el lugar preciso para desarrollar sus funciones y además establece un contacto directo con los verdaderos interesados en la producción o servicios de la Gerencia Regional.

La Distribución y comercialización se pueden optimizar en la misma proporción en que la administración de la Gerencia Regional sea más eficiente o eficaz, si los logros obtenidos son los que se pretendían alcanzar.

La Gerencia Regional de Ventas por encontrarse precisamente en la zona donde existe la necesidad de sus servicios, podrá fácilmente obtener, datos estadísticos. En comparación con otras Gerencias Regionales, cuál es el consumo por zonas, programar los envíos del producto según las necesidades de la región, cuales son las épocas de mayor demanda del producto, que clase de producto es más vendido, etc.

En lo que respecta al Auditor Interno, deberá preocuparse por colaborar de la mejor forma posible en las distintas áreas propias de la Empresa donde labore, para coadyuvar en el desenvolvimiento de la misma, al efecto deberá consolidar su área, llámese Gerencia, Departamento o x; hacer uso y manejo de recursos técnicos y humanos que simplifiquen y mejoren la actividad de control, y te-

ner una comunicación constante con las áreas y las funciones que llevan a cabo, para fortalecer las relaciones existentes; las distintas áreas de la empresa deber estar concientes de que las relaciones con auditoría no implican predominio de un área sobre otra, sino una cooperación y detección de algunas irregularidades que puedan ser resueltas en forma coordinada para que el área auditada, sea más eficiente y por consiguiente beneficie a la empresa.

La mentalidad y comportamiento del Auditor Interno deberá ser ejemplar en una organización, ya que de ahí se desprenderá la imagen que se tenga, del área y la asignación de funciones cada vez más amplias que acentúen su labor de servicio, que es natural y destaca hacia todas las dependencias solicitantes de su apoyo.

Bibliografia

BIBLIOGRAFIA

- I. Alberto Arriola Rios
La función de la Auditoría Interna y sus características principales.
México 1974 U.N.A.M.
- II. José Guadalupe Jiménez Rocha
Auditoría Interna
México 1976. Universidad del Valle de México.
- III. C.P. Henoc Regalado Hernández
Auditoría III
México 1977.
- IV. C.P. Alfredo Adam Adam y Guillermo Becerril Lozada
La Auditoría Interna en la Administración Pública Federal
México 1982. Editorial I.M.C.P.
- V. Tesis "La Auditoría Interna y sus Implicaciones en el Sector Público"
U.N.A.M. Facultad de Contaduría y Administración.
- VI. Revistas de marzo y abril de 1983
Publicadas por I.M.C.P.
- VII. Revistas Dirección y Control 1983
Publicadas por el I.M.C.P.
- VIII. Normas y Procedimientos de Auditoría
México 1963. Editada por el I.M.C.P.
- IX. Ley Organica de Administración Pública Federal
México 1984. Editorial I.M.C.P.
- X. Institute of Internal Auditors
Guía para la Organización y Administración de un Departamento de Auditoría Interna,
Research Comite Report. Number 11
Tv. José Rivera Gutiérrez
Mexico 1978. Editorial I.E.E.S.A.

- XI. Consultas y Entrevistas a Ejecutivos en el área de Auditoría de una Empresa de Participación Estatal.
- XII. Información obtenida en forma empírica durante el desarrollo de actividades propias de Auditoría Interna en una Empresa de participación Estatal.