



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**LA AUDITORIA PARA EL CONTROL Y EVALUACION
EN LOS ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS:
PRONOSTICOS DEPORTIVOS PARA LA ASISTENCIA PUBLICA**

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN CONTADURIA

P R E S E N T A :

ELVIA SANCHEZ MONTES

DIRECTORA DEL SEMINARIO:

G. P. RAGNIDE RAGIF WANDE



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

PAGINA

INTRODUCCION	1
CAPITULO I.	
ORIGEN, EVOLUCION Y STATUS ACTUAL DE LA AUDITORIA INTERNA	
1. MARCO HISTORICO	4
2. AUDITORIA INTERNA	14
2.1 Antecedentes	14
2.2 Definición y Objetivos	15
2.3 El Departamento de Auditoría Interna	17
2.4 El Auditor Interno	18
CAPITULO II.	
PLANEACION, PROGRAMACION, DESARROLLO Y RESULTADOS DE LA AUDITORIA INTERNA	
1. CONTROL INTERNO	21
2. INICIACION DE LA AUDITORIA	25
3. PROGRAMA DE TRABAJO	26
4. APLICACION DE NORMAS Y TECNICAS	30
4.1 Las Normas	31
4.2 Las Técnicas	32
5. PAPELES DE TRABAJO	33
6. TERMINACION DE LA AUDITORIA	34
7. INFORME O DICTAMEN	34
7.1 Generalidades	35
7.2 Importancia del dictamen	36
7.3 Responsabilidad del auditor interno	37
7.4 Tipos de dictamen	38
7.5 Contenido del dictamen	39
7.5.1 El contenido del dictamen Boletín 21 IMCP	41
7.5.2 El contenido del dictamen Pronunciamiento H-02, Boletín 30	42
7.5.3 El contenido del dictamen del SAS-2	42
7.5.4 El contenido del dictamen según proyecto - del texto del dictamen en los EUNA	43
7.6 Informe Largo o Detallado	44
CAPITULO III.	
LA AUDITORIA INTERNA GUBERNAMENTAL EN EL CONTROL Y EVALUACION PUBLICA FEDERAL.	
1. CONCEPTO Y ALCANCE DE LA AUDITORIA INTERNA GUBERNAMENTAL	48
1.1 Concepto	48
1.2 Alcance de la Auditoría Interna Gubernamental	48
2. NORMAS BASICAS DE AUDITORIA INTERNA GUBERNAMENTAL	50
2.1 Las Normas Generales	50
2.1.1 El tipo y alcance de la auditoría gubernamental	51
2.1.2 Conocimiento técnico y desarrollo profesional	51

2.1.2	Conocimiento técnico y desarrollo profesional	51
2.1.3	Autonomía	51
2.1.4	Responsabilidades	52
2.1.5	Honestidad y confiabilidad	52
2.2	Las normas para la realización del trabajo	52
2.2.1	La planificación de la auditoría	52
2.2.2	La supervisión de la auditoría	53
2.2.3	La evaluación del control interno	53
2.2.4	Obtención de la evidencia	54
2.3	Las normas relativas al informe de la auditoría	54
2.3.1	Discusión Previa	54
2.3.2	Contenido del informe	55
2.3.3	Oportunidad y comunicación de los resultados	56
2.3.4	Seguimientos de las observaciones de auditoría	56
3.	LAS GUÍAS DE LA AUDITORIA INTERNA GUBERNAMENTAL	57
3.1	Las guías en general	58
3.2	Las guías específicas	58
4.	TECNICAS DE AUDITORIA GUBERNAMENTAL	58
4.1	Técnicas documentales	60
4.1.1	Las Técnicas de estudio general	60
4.1.2	" " " análisis	61
4.1.3	" " " confirmación	62
4.1.4	" " " declaración o certificación	62
4.1.5	" " " conciliación	63
4.1.6	" " " revisión selectiva	63
4.1.7	" " " comprobación	64
4.1.8	" " " cálculo	64
4.2	Las técnicas verbales	64
4.2.1	Las técnicas de entrevistas	64
4.3	Las técnicas visuales	65
4.3.1	Las técnicas de inspección	65
4.3.2	" " " observación	65
4.3.3	" " " comparación	66
4.3.4	" " " rastreo	66
5.	INFORME DE AUDITORIA INTERNA GUBERNAMENTAL	66
5.1	Características del informe de auditoría interna gubernamental	67
5.2	La clasificación por área de la auditoría interna gubernamental	67
5.3	La auditoría interna gubernamental se realiza de acuerdo a la época.	68
5.4	Los tipos de la auditoría interna gubernamental	68
5.5	Los documentos que surgen en la auditoría interna gubernamental	69

CAPITULO IV

CASO PRACTICO: PRONOSTICOS DEPORTIVOS PARA LA ASISTENCIA PUBLICA

1.	MARCO HISTORICO	71
1.1	La historia mundial de la Lotería Deportiva	71
1.2	Antecedentes en México	71
1.3	Evolución de Pronósticos Deportivos	73
2.	LA ORGANIZACION DE PRONOSTICOS DEPORTIVOS	74

2.1	El sistema de regulación	75
2.1.1	Consejo Directivo	75
2.1.2	Dirección General	76
2.1.3	Subdirección General	76
2.2	La asesoría para la dirección y adaptación	77
2.2.1	La Dirección Jurídica	77
2.2.2	La Contraloría General	77
2.2.3	La Unidad de Organización y Métodos	78
2.3	Las Direcciones Normativas y el Sistema de Mantenimiento u Operativo	78
2.3.1	Dirección Comercial	80
2.3.2	Dirección Técnica	81
2.3.3	Dirección de Comunicación	82
2.3.4	Dirección de Finanzas	82
2.3.5	Dirección Administrativa	83
3.	LA CONTRALORIA GENERAL DEL ORGANISMO PRONOSTICOS DEPORTIVOS PARA LA ASISTENCIA PUBLICA	83
3.1	La Contraloría Interna	83
3.2	El Contralor	84
3.3	Los Sub-alternos del Contralor	86
3.3.1	Sub-Contralor	86
3.3.2	Auditor Senior	86
3.3.3	Auditor Junior	87
3.3.4	Auxiliar de Auditoria	87
4.	LA PLANEACION DEL ESTUDIO DE LA AUDITORIA INTERNA DE PRONOSTICOS DEPORTIVOS PARA LA ASISTENCIA PUBLICA	87
5.	LA INVESTIGACION PRELIMINAR	88
6.	DETERMINACION DE LOS OBJETIVOS	89
7.	PLAN GENERAL DE TRABAJO	90
8.	LA PRESENTACION DEL PROYECTO AL PERSONAL	91
9.	DESARROLLO DEL PROYECTO	92
9.1	Alcances	93
9.2	Auditoria Financiera	94
9.3	" Operacional	94
9.4	" de Resultados de Programas	94
9.5	" Legal	95
9.6	" de Unidades	95
10.	ANALISIS DE LA INFORMACION	95
11.	ANALISIS DE ORGANIGRAMAS	96
12.	OBJETIVOS DE LOS ANALISIS	97
13.	INFORME DE LA AUDITORIA INTERNA DE PRONOSTICOS DEPORTIVOS	98
13.1	Contenido del Informe	98
13.2	Análisis del Informe	98
13.3	Forma en que se realiza el informe	99
13.3.1	Finalidades del trabajo	99
13.3.2	Hechos sobresalientes	99
13.3.3	Detalle	100
13.3.4	Comentarios	100
13.3.5	Recomendación	100
14.	BREVE PANORAMA DEL CONTROL DE LOS CONCURSOS COMO ACTIVIDAD CONEXA DE LA CONTRALORIA GENERAL	101
14.1	Resultado al Público	103
	CONCLUSIONES	107
	BIBLIOGRAFIA	110

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

Escoger un tema como materia de estudio para formular una tesis de la Licenciatura, se requiere de un cuidadoso análisis que vaya en función de las habilidades propias para el desarrollo de un tema partiendo de un universo para llevar a un particular.

De este modo el seminario está orientado a presentar algunas consideraciones sobre la evaluación de la auditoría interna en la administración pública federal para los organismos descentralizados a través de las diferentes operaciones que intervienen en el -- proceso.

El reto que implica el desarrollo tecnológico que se impone día a día en los cuadros profesionales a los directivos que tienen en sus manos el correcto manejo de la administración pública, debe aunar el incentivo de hacer surgir en todo profesionista el interés de profundizar sobre temas de actualidad e investigación con el propósito de salir adelante en cualquier campo de la profesión.

Ante las perspectivas del auge de la tecnología, nace el imperativo de que los profesionistas del futuro deban estar más preparados para afrontar los problemas que la práctica les presente.

Para estar a la altura de las circunstancias, corresponde a las -- Instituciones educativas introducir desde ahora los cambios en las estructuras y en los programas, a fin de lograr que los dirigentes del mañana participen en los procesos de cambio, acorde con el desarrollo y con todas las implicaciones de orden económico, social, jurídico y político, con plena conciencia de su valor en las actividades nacionales.

Con lo anterior quiero decir que tanto las empresas, como los organismos educativos y profesionales, deben estar abiertos al cambio en base a las circunstancias heterogéneas que con toda certeza afectan al País.

Como elongación del proceso de desarrollo, que emana dentro de la profesión del licenciado en contaduría, se hace imprescindible contar con gente capacitada en las técnicas de auditoría para participar, conducir y/o asesorar la eficiencia de las operaciones de los organismos públicos.

Ante este panorama se torna evidente que los profesionistas de esta actividad tendremos el deber no sólo de comprender y - alentar las acciones encaminadas a mejorar la eficacia operativa, sino induciendo además los criterios directrices de la Institución para adecuar los recursos con que cuenta el gobierno a las operaciones que incrementan la productividad satisfaciendo las necesida

des prioritarias para el desarrollo económico de México.

El licenciado en contaduría está presente en esta responsabilidad, en tanto que sus actividades están siendo cada vez más apreciadas en forma preferente por el sector público, quién consciente de su participación en la administración pública por las posibilidades que su preparación conlleva en la capacidad de acción, para la resolución de los problemas administrativos en beneficio de nuestro País.

La efectividad de la administración de un organismo descentralizado radica primordialmente en el punto de equilibrio y en la coordinación sincrónica de sus recursos económicos, técnicos, materiales y humanos.

Las reformas administrativas que se han establecido en todos los organismos del sector público que se encuentran en plena marcha, consisten en el establecimiento de las unidades de organización, métodos de procesamiento de datos e información especializada; son las herramientas con las cuales será posible alcanzar el éxito que nuestra Patria persigue. Ahí, junto a los resultados, estará presente la intervención incansable del licenciado en contaduría.

CAPITULO I

ORIGEN, EVOLUCION Y STATUS ACTUAL DE LA AUDITORIA

1. MARCO HISTORICO

La contaduría se desarrolló lentamente, pero a la par de la teoría económica y de las prácticas mercantiles. Lucas Paccio, un matemático italiano, a fines del siglo XV, escribió un tratado de la partida doble y creó un sistema contable.

En el reinado de Enrique VIII de Inglaterra, existieron "ordenes y ordenanzas" para el mejor gobierno del hospital de "San Bartolomeo el Menor", y se crearon las reglas para la auditoría.

Durante los siglos XVI al XVIII, hubo individuos que se establecieron como Contadores Públicos, los cuales únicamente eran copistas y corresponsales. En Edimburgo en 1771 existían seis personas que se denominaron Contadores y aumentaron a ochenta en 1834. Para 1776 en Londres una persona fue Contador; al llegar al año de 1870, hubo cuatrocientos sesenta y cuatro Contadores.

El crecimiento de la contabilidad se atribuyó al desarrollo de las sociedades mercantiles y al desenvolvimiento integral de las empresas. En 1844 el Parlamento Inglés aprobó una Ley que no --

concedía la incorporación o autorización de nuevas compañías si no --
tenían nombrado, por lo menos, un auditor.

En el siglo XIX nace el "Perito Tenedor de Libros", su
principal misión fue descubrir transacciones fraudulentas y localiza-
ción de errores en las sociedades mercantiles.

Las fuertes inversiones inglesas en Estados Unidos de ---
Norteamérica dieron origen a la práctica profesional de los Contado--
res ingleses; con la expansión económica fue iniciada la formación-
de los profesionistas norteamericanos en la rama contable.

En los comienzos del siglo XX, empezaron aparecer los -
primeros tratados y textos de contabilidad, así como las primeras Ins-
tituciones que agrupaban a los contadores como "Charter Accountants"
(Instituto de Contadores) en 1854, fundada en Edimburgo. En Améri-
ca en 1887 se denominó "American Association of Public Accounts" - -
(Asociación Americana de Contadores Públicos) establecidos en New --
York, su principal actividad fue implantar y formar una Universidad-
para Contadores, en 1900 inauguraron la "Escuela de Comercio, Conta-
bilidad y Finanzas".

La federación de Sociedades de Contadores Públicos se fun-
dó en 1902 y se unen con la A.A.P.A., en 1905 para convertirse en el
" Instituto Americano de Contadores", donde nace la primera Ley para

los Contadores Públicos Titulados en 1916.

En México la Contabilidad se conocía antes de la conquista. Los consejeros estaban capacitados ya que poseían amplios conocimientos contables; llevaban cuenta y razón de los movimientos de sus pertenencias para dar la información detallada de la disponibilidad del vasto Imperio Azteca a su Emperador.

Al aumentar las inversiones extranjeras en México, después de la conquista, los inversionistas trajeron profesionistas de diversas nacionalidades, especialmente ingleses y norteamericanos - quienes desempeñaron las contabilidades y auditorías de los negocios considerables.

Se capacitaron en estas técnicas a los mexicanos. El señor Fernando Diez Barroso sustenta y aprueba el primer examen de Contador, el 25 de mayo de 1807 por lo que se le consideró "El Padre de la Contabilidad"

El Tribunal de Comercio en 1845, estableció la primera escuela de estudios comerciales "La Teneduría de Libros" y fue cerrada en 1847 a causa de la invasión norteamericana. El 28 de enero de 1854, por Decreto Presidencial del General Don Antonio López de Santa Ana, se fundó "La Escuela Especial de Comercio"

El Licenciado Benito Juárez inauguró en 1868, "La Escuela Superior de Comercio y Administración" dependiente del Ministerio de Educación y para 1929 se incorporó a la Universidad Nacional Autónoma de México "La Escuela Nacional de Comercio y Administración". - Hasta el año de 1966 tuvo carácter de Facultad de Comercio y Administración y se conoce hoy como Facultad de Contaduría y Administración. El primer Contador Público Titulado fue el señor Salvador Reynoso -- Obregón quien presentó su examen el 24 de octubre de 1929.

La máxima preocupación de los contadores mexicanos fue -- la necesidad de adoptar los ejemplos de los europeos y norteamericanos para aplicar nuevos métodos, se juzgo conveniente asociar para -- formar un cuerpo sólido y fuerte en beneficio de la profesión. En -- 1907 se constituye "La Asociación de Contadores Públicos Titulados -- en México". Cambia en 1923 a "Institución de Contadores Públicos Titulados de México".

Las características principales del Instituto fueron: su absoluta dedicación al estudio de problemas profesionales y la moralidad que les exigió a sus miembros en el ejercicio de la profesión y -- de acuerdo con su escritura constitutiva se gobierno por un Consejo Directivo que se eligió en Asamblea General de Asociados cada dos años, donde se eligió un auditor para revisar y certificar las ventas anuales del tesorero.

Para tener carácter nacional y representación internacional se agruparon los Institutos Regionales, crearon el "Instituto Mexicano de Contadores Públicos" en 1955 donde se dedicaron hacer los reglamentos y estatutos, como se conoce en la actualidad.

Desde 1949 se constituyeron las principales funciones en el "Colegio de Contadores Públicos de México" para:

- Reunir a los Contadores
- Unificar el criterio profesional de los contadores
- Mantener y fomentar las investigaciones, actualizando a los profesionistas de la rama.
- Defender los intereses individuales y colectivos de los mismos.

Al principio las empresas eran pequeñas, las auditorías se hacían exhaustivas. Con la evolución industrial las operaciones se hicieron más complejas, las técnicas de auditoría se fueron depurando, el examen se hizo a base de pruebas selectivas, se dió un nuevo enfoque a las situaciones de mayor relevancia.

Con estas revisiones se crearon los procedimientos de auditoría. En abril de 1917, el Departamento de Reserva Federal de Esta--

dos Unidos de Norteamérica, publicó un Boletín denominado "Cuentas - Uniformes" que predetermina los procedimientos de la revisión de la Auditoría; como teoría resultaban excelentes estas técnicas, pero al efectuar los trabajos de auditoría no dieron los resultados esperados, por los diferentes sistemas de organización de la gran variedad de -- empresas. Esta investigación aportó las bases para lo que actualmente se conoce como el Procedimiento de Auditoría General, los que están publicados en los Boletines siendo el conjunto de técnicas que -- forman el examen de los Estados Financieros para someter un examen de auditoría de acuerdo a los objetivos.

Objetivo.- Se anotan los objetivos específicos que se -- persiguen en la revisión del área del programa. Permitirá conocer el motivo de su intervención, dando un panorama amplio que busca su trabajo.

Los Procedimientos de Auditoría General.- Se enlista en -- forma lógica y consecutiva la combinación de técnicas, para que su -- ejecución se pueda cubrir los objetivos previamente establecidos.

Los Procedimientos Adicionales.- Al finalizar el programa se deja un espacio en blanco que permita al auditor establecer procedimientos adicionales de revisión; al existir situaciones especiales en el área a examinar que no se hubieran previsto al establecer -- el programa original.

Al enumerar y ejemplificar los programas generales de auditoría que manejan las empresas privadas o del sector público, en forma enunciativa y como guía se pueden presentar:

Caja y Bancos

Programas

Cédula de Arqueo de Fondo Fijo

Cédula de Integración de Saldo Arqueo en la Caja General

Cédula de Arqueo a Caja General

Inversiones

Cuentas y Documentos por Cobrar

Inventarios

Inventarios, cédulas para prueba de valuación por el procedimiento de precios promedio.

Almacenes

Cédula de Detalle para revisión de almacenes de equipos

Ingresos

Cédula para prueba de detalle de ingresos

Vehículos

Nóminas

Cédulas de Detalle para revisión de nóminas

Ejercicio Presupuestal en el Sector Público

La profesión del auditor se autorizó en México por Decreto Presidencial el 21 de abril de 1959, como un reconocimiento expreso de

la confianza que se desprendió del trabajo que se realiza con las normas de la profesión que demandan calidad técnica, esmero en el trabajo e independencia absoluta de criterio para emitir juicios correctos.

El volumen creciente de las entidades y de las operaciones permitió el desarrollo de las diferentes especialidades: La Contabilidad General, Auditoría, Finanzas, Consultoría y Administración. Lo anterior condujo a una compleja organización a nivel de dirección por especialización.

La expansión de los negocios y la multiplicidad de las operaciones de las empresas exitosas que en su desarrollo crearon sucursales nacionales e internacionales, su complejidad no permitía conocer con exactitud a los inversionistas la forma en que se administraban los negocios. La carencia de información fidedigna, oportuna y adecuada, como apoyo para la toma de decisiones económico-financieras, hizo urgente la necesidad del auditor con su perfil característico de profesional independiente, con agudeza contable, ajeno a influencias subjetivas, para dictaminar la contabilidad y el control interno y así detectar las fallas o imperfecciones que pudieran hacer impráctico el sistema y corregir -sin asumir el control directo de las operaciones- alguna o algunas situaciones específicas que estuviesen aportando a la empresa de sus propósitos particulares.

Así pues, surgió la Auditoría Interna, para el estudio de -

conceptos contenidos en libros, registros, documentación interna o externa que respaldan la información de los Estados de Posición Financiera que deben reflejar las operaciones realizadas, para preparar el informe que expone el resultado de la revisión.

La finalidad de la auditoría en forma general, fue desde entonces:

- Investigar, verificar y comprobar las operaciones de un ejercicio fiscal anual
- El auditor al reunir los elementos de juicio en que basa su opinión, aplica los procedimientos consuetudinarios -- aplicados a las normas de auditoría.
- Informar el resultado de su examen

Las auditorías no son uniformes, por la diversidad de condiciones de las empresas, cada una presenta características diferentes, lo que origina la aplicación de diversos procedimientos. La extensión y forma de emplear los según su naturaleza, se clasifica en: ((VER CARRERA 11))

- Auditoría Externa
- Auditoría Interna
- Auditoría Fiscal
- Auditoría Especial

Auditoría Externa.- Es la revisión que se realiza a los - Estados Financieros que presenta una empresa, para informar a terceros, para determinar si presentan razonablemente su situación financiera y los resultados mediante el dictamen.

Auditoría Interna.- La realiza el Depto. de Auditoría Interna de la misma empresa. Determinan la corrección de cuentas y procedimientos en una completa revisión del aspecto financiero y operativo de la empresa, consistiendo en la revisión detallada de todos los registros de las operaciones realizadas y pueden ser parciales o totales.

Auditoría Fiscal.- Consiste en revisar las declaraciones y manifestaciones fiscales para determinar la situación legal de una - empresa, por medio de pruebas selectivas o exhaustivas. El auditor -- fiscal informa a las autoridades hacendarias de los hechos encontrados cerciorándose que el causante cubrió oportuna y correctamente los - -- impuestos o determina la diferencia en pago de los impuestos que no cu brió, califica la sanción e indica las multas y recargos correspondientes por medio del dictamen fiscal.

Auditoría Especial.- Es la revisión a una cuenta o renglón del Estado Financiero, para depurar o localizar fraudes. La realiza - el auditor interno o externo.

2. AUDITORIA INTERNA

2.1. Antecedentes:

La auditoría interna tuvo su origen en los países económicamente desarrollados Inglaterra, Francia y Estados Unidos, aparecieron los primeros auditores internos en el año de 1930.

La Asociación Nacional de Contadores de Costos en Estados Unidos de Norteamérica en 1939, publicó los resultados de la investigación de la situación de las empresas, donde se formaron departamentos-auditoría interna. Posteriormente en 1941, se constituyó el Instituto de Auditores Internos de New York.

La palabra "Interna" en "auditoría interna" significa el trabajo a realizar dentro de la organización con personal inherente a la misma. Las primeras auditorías internas se realizaron por auditores independientes y la revisión estaba encaminada únicamente a los Estados Financieros y su explicación. Con la expansión de las empresas se dificultó el ejercicio del control directo de los empleados y las operaciones que se suscitaron, fueron desfalcos u omisiones, desorden en la información, presentándose la necesidad de establecer un adecuado sistema de control interno, para el buen funcionamiento de la organización. La solución fué que la revisión se hizo desde el punto de vista estructural con lo que surgió la Auditoría Interna como un órgano

especializado de la empresa para controlar las operaciones de los Departamentos que constituyen a la misma; adoptaron las técnicas de los auditores independientes, orientada sobre todo a la revisión de los Estados Financieros, verificación de valores, registros de las operaciones y el control interno en su fase operativa.

En los servicios prestados a la administración, la auditoría interna adquiría importancia, considerándola actualmente como control de los demás controles existentes, completándose con las técnicas de verificación.

2.2. Definición y objetivos

La definición que propone el Instituto de Auditores Internos de los Estados Unidos de Norteamérica nos dice que: "La Auditoría Interna es una actividad de evaluación de carácter independiente para realizar dentro de una organización, la revisión de las operaciones contables, financieras y de otra índole y así prestar un servicio a la Administración. Es un control administrativo que funciona midiendo y evaluando la efectividad de los demás controles".

Esta definición es bastante completa, por ser la más autorizada y reconocida, por lo tanto la auditoría interna es el medio más efectivo para establecer y mantener el control administrativo de la

empresa, comprende los planes, métodos y procedimientos que en forma coordinada se adaptan para obtener el mejor aprovechamiento de las metas de la empresa. Complementa a los controles administrativos, siendo el principal elemento de la evaluación, la crítica de los controles, vigila los sistemas para que funcionen de acuerdo con lo estipulado en los programas con respecto a la ejecución de las actividades y cumple con los objetivos del control interno, para que el auditor tenga una amplia visión que le permita comprender la situación de la Administración, teniendo como objetivos generales:

- Inspeccionar, valorar la seguridad, eficiencia y aplicación de los controles contables, financieros y administrativos.
- Comprobar que se administren correctamente los bienes de la compañía y evitar pérdidas.
- Que la contabilidad y la información confidencial de la empresa sean dignas de confianza.
- Juzgar la calidad del trabajo realizado en el cumplimiento de las distintas responsabilidades.

El auditor interno tiene la responsabilidad de proteger a la empresa contra fraudes, desperdicios, errores, violación de las políticas por desviaciones de los procedimientos y hace las recomendaciones prácticas que juzgue convenientes al respecto. Presta servicios constructivos, sugiere cambios e innovaciones que incrementen la eficiencia del control interno para beneficio de la empresa en forma integral.

2.3. El Departamento de Auditoría Interna.

El Departamento de Auditoría Interna posee independencia dentro de la organización, con jerarquía que le permite desenvolverse y cumplir su función para lograr mayor eficacia y asume libertad de acción. Para que funcione adecuadamente requiere de: Autoridad de primer orden para intervenir en cualquier área de la empresa en que se justifique su acción.

- Independencia dentro de la administración.
- Responsabilidad de las actividades que se le encomendaron.
- Selección de su personal.
- Al efectuar el trabajo se mantiene el profesionalismo, la ayuda y la cooperación del equipo de trabajo.
- Los datos y recomendaciones serán precisos y correctos.
- Planear y programar con tiempo suficiente mostrando la evidencia de una selección adecuada, lo importante es evitar duplicidad de trabajo de otros Departamentos y no malgastar el tiempo en asuntos no esenciales.
- Revisar y familiarizarse perfectamente con los procedimientos que aseguren todas las actividades de la empresa.

Las Normas relativas a la información serán:

- Los informes que presente serán claros, bien formulados, completos e imparciales.

El programa de auditoría interna debe presentar una pauta a seguir y desarrollar de acuerdo a las políticas de la empresa, tomando en cuenta las normas técnicas y procedimientos de auditoría generalmente aceptados.

El informe o dictámen constituye el resumen de las actividades y es la comunicación mediante la cual se avisa el resultado del trabajo, deberá ser efectuado y será exacto, comprobable y justamente elaborado para poder proponer las correcciones a las situaciones anormales en las políticas, normas y procedimientos de un negocio.

2.4 El Auditor Interno

La necesidad de que el personal esté preparado y apto con los conocimientos de las políticas, procedimientos y prácticas de la compañía para realizar oportunamente sus investigaciones para rendir eficientemente los informes a la dirección de la empresa; hace cada vez más justificable la presencia de un auditor interno.

La persona más aceptable para realizar esta función es un profesionalista en la rama contable, en relación a su capacidad y moralidad que corroboren su responsabilidad profesional. Entre los requisitos que debe reunir el auditor interno están:

- Ser Licenciado en Contaduría o Contador Público
- Tener experiencia técnica y práctica en el trabajo de auditoría.
- Amplio criterio y discreción profesional.
- Personalidad agradable
- Conocimiento de las relaciones humanas

OBJETIVOS A REALIZAR:

AUDITORIA INTERNA

EN LA ADMINISTRACION DE LA EMPRESA ES UN RESGUARDO A LOS BIENES PARA TENER EL MAXIMO DE EFICIENCIA Y SEGURIDAD DE TODAS LAS OPERACIONES.

AUDITORIA EXTERNA

EL INFORME DE LA POSICION FINANCIERA SOBRE LA RAZONABILIDAD DE LA ENTIDAD A TERCEROS.

AUDITORIA FISCAL

INFORMA LA SITUACION REAL DEL CONTRIBUYENTE ANTE EL FISCO.

AUDITORIA ESPECIAL

SE DEDICA A UNA CUENTA O RENGLOM. ESPECIFICO

LOS INFORMES SE DEBEN PRESENTAR A:

AL CONSEJO ADMINISTRATIVO, GERENTE GENERAL, AL CONTRALOR PARA CORREGIR Y MEJORAR LAS FALLAS PARA EVITARLAS EN EL FUTURO.

EL CONSEJO ADMINISTRATIVO Y/O ACCIONISTAS PARA EFECTOS DE PRESENTACION A TERCEROS.

A LA DIRECCION FISCAL DE LA FEDERACION, PARA EFECTOS TRIBUTARIOS (EL PAGO CORRECTO DE LOS IMPUESTOS EN EL EJERCICIO ANUAL QUE NO EVADA IMPUESTOS)

CONSEJO ADMINISTRATIVO Y/O ACCIONISTAS PARA DARLE UN TRATAMIENTO ESPECIAL.

LOS PROFESIONISTAS QUE SE DEDICAN A LA ESPECIALIZACION DE LA AUDITORIA

CUADRO 1.1

CAPITULO II

PLANEACION, PROGRAMACION, DESARROLLO Y RESULTADOS DE LA AUDITORIA INTERNA

1. CONTROL INTERNO

" Comprende el plan de organización, los métodos y sus medidas adoptados en un negocio para salvaguardar sus bienes, verificar la exactitud y seguridad de los datos de la contabilidad, desarrollar la eficacia de las operaciones y fomentar la adhesión a las políticas administrativas prescritas", según J. Gómez Morfn.

El auditor estudia el control interno en base a las expresiones personales; para emitir su opinión el examen estará fundamentado en la extensión, la oportunidad de las pruebas de los registros contables y de los procedimientos que se aplican, según el caso, en relación con la importancia de cada aspecto de la empresa. Los elementos del control interno se agrupan en:

Organización {
Dirección
Coordinación
División del trabajo
Asignación de responsabilidades

Procedimiento { Planeación y Sistematización
Registro y Formas
Informes

Personal { Entrenamiento
Eficiencia
Moralidad

Supervisión { Directa
Indirecta
Diversos niveles Jerárquicos

Los objetivos principales de la revisión del Control Interno son:

- Servir de base para juzgar la confianza que merezcan los registros contables y su adecuación
- El reconocimiento del grado de protección contra fraudes u otras irregularidades
- La información necesaria para valorar el sistema, como la ayuda para seleccionar los procedimientos de la auditoría y la extensión que se deba dar a la pruebas.

No hay reglas fijas para el exámen, se puede iniciar con interrogatorios directos, completándolos con una prueba del catálogo de --

cuentas, de los instructivos de contabilidad y diagramas de organización, que determinarán los procedimientos contables y la división de responsabilidades.

Existen tres métodos de evaluación del control interno:

Métodos { Cuestionario
Descriptivo o de Memorándum
Gráfico

Los cuales se pueden usar en forma individual o combinados en una serie de variantes de acuerdo con las circunstancias de cada empresa.

El método de Cuestionario.- Consiste en el diseño de una serie de preguntas enfocadas a cubrir los aspectos más importantes -- del control interno, para estudiar el más adecuado, al prepararlo con detalle ofrecerá mayores ventajas como son:

- Las preguntas al ser completas evitan omisiones
- Al proyectar las contestaciones afirmativas representan la buena situación y las respuestas negativas son los puntos que ameritan un estudio más profundo.

Resulta conveniente complementar las respuestas con el método descriptivo, el cual resulta práctico para obtener con claridad-

las respuestas. Se incluyen gráficas para mostrar en forma objetiva el procedimiento de la delegación de funciones y de las responsabilidades jerárquicas.

El Método Discriptivo.- Proporciona la explicación detallada de los aspectos de la administración, clasifica las operaciones de los Departamentos, se usa en negocios pequeños y/o para aquellos en que el control es diferente.

El Método Gráfico.- Permite investigar la forma en que ve el control interno, se percibe si las actividades y la interdependencia de las funciones es adecuada en la organización, que se muestra objetivamente en esquemas.

Los Métodos Descriptivos y Gráficos, al conjuntarse, permiten conocer la excepción de las reglas generales del control en vigor - siendo útiles en negocios grandes para controlar el gran volumen de operaciones.

Una vez aplicados los cuestionarios al personal del organismo se evalúan para trazar un adecuado plan de trabajo, que organice los papeles de trabajo, tiempos y movimientos; las técnicas que se ocuparán previendo las ventajas y desventajas del sistema de acuerdo a los objetivos y funciones propias de la organización; en este momento se instruye al personal de auditoría para organizar el trabajo y no duplicar. --

omitir y no perder tiempo y esfuerzo.

El estudio se prepara con la información que los funcionarios proporcionan acerca de los principios y políticas de la Administración, aportan los cimientos de la estructura orgánica evaluando las necesidades de la programación. Con este medio de trabajo se conocen los defectos de la organización.

A los accionistas se les proporcionan las recomendaciones de los riesgos que en el futuro se pueden presentar, este estudio requiere de mayor profundidad para atenderlo en forma directa y particular al planear los procedimientos de auditoría, eligiendo las técnicas adecuadas para el caso y previniendo la oportunidad conveniente, sino que con absoluta certeza se necesita conocer las ventajas y desventajas del sistema actual.

2. INICIACION DE LA AUDITORIA

Antes de formar el programa de auditoría y el estudio del control interno de la empresa, el auditor debe familiarizarse con la misma, efectuando una revisión preparatoria con la siguiente información:

- Informes previos, balanzas de comprobación, los papeles -

de trabajo y los programas de auditoría de las anteriores revisiones si las hay.

- Los libros y registros contables, inventarios, sistema de costos, comprobantes, procedimientos, registros y nóminas.
- Los procedimientos por medio de los instructivos o manuales, organigramas y flujogramas.
- La formación legal de la estructura social
- Expedientes de actas, modificaciones del capital, análisis del superávit y otros datos de la empresa.
- Peculiaridades, la forma de administración, lanzamiento de nuevos productos mercadotécnica, la política financiera, determinado por medio de conferencias preliminares con los empleados.

3. PROGRAMA DE TRABAJO

La planeación y preparación adecuada del programa de trabajo para que resulte efectiva en la ejecución de la auditoría, se revisa en el curso del mismo con la finalidad de hacer las adaptaciones pa

ra los cambios significativos a fin de que se observe un buen control interno. Los procedimientos son diseñados para una investigación especial del exámen de los Estados de Posición Financieros, sus objetivos son:

- Hacer plan de trabajo con tiempos y movimientos.
- Realizar en forma ordenada la revisión.
- Determinar los procedimientos y la extensión.
- Controlar el trabajo y el tiempo en que se desarrolla.
- Sirve como constancia de los cambios efectuados de acuerdo a las circunstancias.

El programa se divide en tres partes que son: Introducción, objetivos y procedimientos.

Introducción.- Consiste en uno de los aspectos más importantes de la información del control interno y procedimientos de contabilidad, determina el alcance de la auditoría y no duplicar la información.

Objetivos.- Es la crítica de los controles internos, registros y los libros de contabilidad de una empresa, comprendiendo el análisis, pruebas, confirmaciones y comprobaciones para expresar una opinión correcta de la realidad y confiabilidad de los Estados de Posi

ción Financiera, que en el ejercicio anual quedará suscrito en un documento llamado informe que firma el auditor.

Procedimientos.- Es el conjunto de técnicas apropiadas de investigación que sirven para probar la exactitud, validez de los principios y normas que estén correctamente aplicadas en las cuentas, con las cuales se obtienen las bases para fundamentar la opinión.

Los Boletines de la Comisión de Procesamiento de Auditoría y del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., tienen carácter de recomendaciones generales para la aplicación de los exámenes en diferentes situaciones, no se puede prever que el establecimiento de los procedimientos sean iguales para todas las revisiones, aunque se traten de un mismo tipo de empresa. Tienen el carácter de obligatorio en cualquier auditoría, los inventarios físicos y la circularización de Cuentas por Cobrar y Pagar, en el caso de no llevarlos a efecto se producen salvedades en el dictámen. Las aclaraciones según el criterio del auditor, se hacen en forma independiente para obtener la evidencia necesaria, los procedimientos irán en relación con el detalle del trabajo preliminar y el final; existen dos formas de programa de auditoría que son: predeterminados y progresivos.

Predeterminados.- El programa de trabajo se distribuye en secciones.

Progresivo.- Es la planeación general de la extensión, carácter y limitaciones de la revisión. En él se diseñan los detalles en que se basa la información obtenida y el juicio acerca de la confianza que se tienen en los registros. Con esta modalidad tiene libertad el auditor encargado de la revisión, para desarrollar el programa y lo va detallando a medida que progresa, obligándolo a ejercitar su juicio para determinar los procedimientos adecuados.

Los programas de auditoría tienen ventajas y desventajas.

Las ventajas de los programas de auditoría son:

- Ayudan a no omitir los procedimientos de auditoría.
- Facilitan la división del trabajo.
- Presentan una secuencia ordenada, ahorrando tiempo.
- Proporcionan un registro continuo de los asuntos terminados.
- Facilitan la revisión de los papeles de trabajo.
- Sirven de guía para los años posteriores.
- Suministran pruebas en el caso de aclarar el trabajo.

Y las desventajas son:

- Existe el peligro de que la revisión se limite a los procedimientos descritos pudiendo ser otros los indicados
- Puede ejecutarse trabajo innecesario cuando el control interno sea deficiente o los errores no sean de importancia

En general el tipo de pruebas y la extensión no deben ser relevadas, porque los empleados pueden formular algún plan para llevar a cabo una fraude a la empresa.

4. APLICACION DE NORMAS Y TECNICAS.

Una vez teniendo la planeación y la programación se desarrolla la revisión aplicando las normas, los procedimientos y las técnicas de auditoría para obtener los elementos de juicio suficientes para fundar de una manera objetiva y profesional, la opinión que se dará al examen de los Estados de Posición Financiera.

Es conveniente aclarar que las normas surgieron para la reglamentación, con un nivel de calidad que estuviera de acuerdo con la responsabilidad social contraída y estableciendo uniformidad para desarrollar la revisión y para que los trabajos desempeñados hayan contado con una correcta aplicación de técnicas.

4.1 Las Normas

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, a través de la Comisión de Procedimientos de Auditoría, dice que: "Las normas de auditoría son los requisitos de calidad relativos a la personalidad del auditor y al trabajo que desempeña; que se derivan de la naturaleza profesional de la actividad de auditoría y de sus características específicas".

Se clasifican en normas personales y de ejecución del trabajo.

Las normas personales.- Son los requisitos que el profesionalista debe cumplir para garantía del público, teniendo las siguientes bases:

- Entrenamiento técnico y capacidad profesional
- Independencia mental
- Cuidado y diligencia profesionales

Las normas de ejecución del trabajo.- Se refieren a la realización de la auditoría desde la planeación del aspecto procesal hasta el resultado, aplicando las técnicas y la experiencia para el desarrollo del trabajo teniendo seguridad y orden al delegar funciones en otros auditores a los que debe de supervisar para que el trabajo se ha-

ga correctamente.

- Estudio y Evaluación del Control Interno
- Planeación y supervisión
- Obtención de evidencia suficiente y competente

4.2 Las técnicas

Las técnicas son los métodos prácticos de la investigación - para la obtención de pruebas que se utilizan para lograr que la información recabada constituya la comprobación necesaria en que sustentará la opinión del auditor. Serán estas las más congruentes, según la naturaleza de la auditoría y deberán adaptarse a las diferentes circunstancias, siendo sencillas, concisas, evitando detalles inútiles y operaciones innecesarias, tratando siempre de depurar las técnicas de operación.

Las técnicas se agrupan de la siguiente manera:

- Estudio General
- Análisis

{	Del Saldo de los movimientos
---	---------------------------------
- Inspección
- Confirmación

- Investigación
- Declaraciones o certificaciones
- Observación, y
- Cálculo

Los registros contables de las empresas difieren al igual - que los sistemas de control interno, las cifras, la extensión de la auditoría y los programas de la revisión. Los problemas son similares pa- ra obtener una proporción adecuada de evidencia, acerca de la confianza que se puede tener en los Estados Financieros y la determinación de su conformidad con la adecuación de los principios de la contabilidad.

La auditoría no consiste solamente en seguir una serie de - aplicaciones de procedimientos, por el contrario requiere del juicio pa- ra llegar a un adecuado y eficiente conocimiento que permita la expre- sión de una opinión, acerca de los Estados de Posición Financieros.

5. LOS PAPELES DE TRABAJO

Los papeles de trabajo son el conjunto de cédulas y documen- tos en los que se registran los datos e informaciones obtenidas. Se de- ben revisar y proceder a la colocación de índices, clasificación y ar--

chivos de los resultados de las pruebas realizadas. Sirven como base para fundamentar la opinión para emitir el dictamen que será en el futuro fuente de aclaraciones o extensiones de información, se constituyen como la única prueba que tiene la solidez y calidad profesional, siendo de propiedad ineludible e irrestricta del auditor, quedan sujetos a las restricciones en la utilización de la información en ella contenida, pues en ellas radica el secreto profesional.

6. TERMINACION DE LA AUDITORIA

El auditor hace un examen preliminar a las operaciones de la empresa complementándola con una segunda visita para terminar de verificar. Al aproximarse el final de la auditoría debe confrontarse la información que se reunió para cerciorarse de que la labor se ha complementado en forma satisfactoria. Al revisar el programa se asegura que todos los procedimientos estén terminados e inspeccionados los papeles de trabajo. Las dudas que surgieron en el transcurso de la revisión estén debidamente aclaradas, los ajustes consten en las cédulas y en las hojas de trabajo, para evitar la posibilidad de errores en los informes, antes de terminar se asegura que el archivo permanente esté completo y bien ordenado.

7. INFORME O DICTAMEN

7.1 Generalidades.

El auditor al expresar el resultado de su trabajo, las conclusiones a las que llegó, las plasma dando su opinión que viene a ser la expresión de su criterio personal; procura una clara y precisa opinión profesional de los estados de posición financiera, así como de las limitaciones de las responsabilidades que contrae con este compromiso, para lo cual debe de optar por los siguientes pasos:

- Aplicar adecuadamente los principios de contabilidad.
- Suficiencia de las declaraciones informativas,
- Salvedades,
- Abstención de opinión.

El documento que emite los resultados del examen se llama - informe o dictamen, los elementos fundamentales son: El párrafo del alcance y de la opinión.

El Párrafo del Alcance.- Se indentifican los estados financieros, mencionando el trabajo bajo los requisitos establecidos por la profesión conocidos como "Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas".

El Párrafo de la Opinión.- Hace notar que fueron formulados

conforme a los principios de contabilidad generalmente aceptados.

El informe está dirigido al Consejo de Administración, a los accionistas, al fisco o a las terceras personas que tengan relación directa con la empresa. De acuerdo con los términos del convenio, es firmado por el auditor externo, siguiendo por lo general el estilo que ha sido formulado por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

7.2 La importancia del dictamen.

En la actualidad las empresas públicas y privadas, constituyen el nervio vital del desarrollo económico de los países, que manejan volúmenes importantes de recursos financieros teniendo que resolver con una adecuada administración ante terceros, para proporcionar la mejor inversión, por ello los accionistas, los acreedores, el fisco, los trabajadores, requieren la opinión del auditor con respecto a la razonabilidad del estado de posición financiera.

Sirven a la Bolsa de Valores para estimar el valor de compra y venta de un negocio o para asociarse. A los accionistas se les muestran los rendimientos obtenidos, la forma de manejar y conservar su patrimonio, para delegar facultad a los administradores y sugiere pautas para corregir y/o aumentar las políticas de la empresa.

A los acreedores para que tengan los elementos de información para juzgar la solvencia y la recuperación base para decidir nuevas demandas de crédito o paliación de las ya otorgadas.

Para las autoridades fiscales, el dictámen expresa la buena fé del causante, al cumplir con los deberes fiscales, constituye un motivo de tranquilidad y desahogo del esfuerzo que enfocan los causantes no dictaminados.

A los trabajadores por la imparcialidad con que se emitió, pueden estar ciertos de que la participación que les corresponde de los rendimientos, es la estipulada por las leyes laborales, quedando determinadas correctamente.

7.3 Responsabilidad del Auditor Interno

Al hacer el examen de los Estados de Posición Financiera de la empresa el auditor asume la responsabilidad directa e indirecta con el auditado ante terceros.

Por lo consiguiente debe conocer los límites de la empresa, responsabilizarse de los mismos; incluye las notas, las correcciones -- del contenido, comparte la responsabilidad hasta la razonabilidad de -- los mismos.

El informe se prepara con plena independencia de criterio.-

se aplica con los conocimientos técnicos del auditor, su experiencia y capacidad, dejando plasmada la opinión real, apegada a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, presentadas en un informe claro y preciso que no deje dudas en cuanto a la credibilidad del auditor, la responsabilidad es reconocida por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, en el Reglamento de la ética profesional y en el Boletín tres de la Comisión de Procedimientos de Auditoría, relativos a las normas, se considera culpable en un acto que desacredite a esta profesión en la expresión de su opinión, a aquel que la tergiversa.

7.4 Tipos de dictamen.

Según los resultados obtenidos en el examen, el auditor emite su dictamen de la siguiente manera:

- Limpio
- Salvedades
- Negación de opinión

El Dictamen Limpio.- Es aquel en que el auditor queda a entera satisfacción en la razonabilidad de los Estados de Posición Financiera por los exámenes que se les practicó.

Dictamen con Salvedades.- Cuando la opinión tiene limita-

ciones o excepciones a las afirmaciones básicas. Es preciso determinar el efecto que tienen las salvedades a las modificaciones por ajustes o si se localizan errores de interpretación, en estos casos deberá expresarse en forma clara e inequívoca que precise la importancia que afecte a los Estados de Posición Financiera. Estas excepciones deberán incorporarse al párrafo adicional. De acuerdo a las afirmaciones del dictamen se clasifican las salvedades de la siguiente forma:

- Salvedad al alcance del trabajo de la auditoría.
- Salvedad a la aplicación de los procedimientos de contabilidad generalmente aceptados.
- Salvedad a la consistencia en la aplicación de los principios de la contabilidad.

Dictamen con Negación de Opinión o Dictámen Negativo.- Es cuando el auditor declara explícitamente e indudablemente que no está en condiciones de dar la opinión profesional a los Estados de Posición Financiera. Después de esta afirmación general, se hacen comentarios particulares de las partidas con las que se cuenta con los elementos suficientes para estar en situación de declarar que de acuerdo con los procedimientos de auditoría a que clase y número de salvedades son y la magnitud que afectan de modo significativo a los Estados de Posición Financiera que es preferible no opinar.

7.5 Contenido del Informe

El objetivo de los cuatro modelos del dictamen tienen las siguientes características:

- El auditor al dar su opinión limita su responsabilidad y determina la fecha de sus actividades.
- Afirma que cumplió en la realización de su trabajo con los requisitos básicos.
- Al ser aplicados los procedimientos y pruebas que fundan la opinión profesional. Se reúnen los elementos de juicio suficiente para expresar su criterio de las cifras - (que están sujetas a la apreciación de la situación financiera y económica) y de acuerdo a los resultados de las operaciones registradas del ejercicio de un negocio.
- La preparación de los estados financieros deben estar sujetas a los principios generalmente aceptados de contabilidad. El auditor debe en forma categórica indicar que cumplió con la preparación y presentación, salvo cuando por circunstancias específicas no pueda sostener la semejanza, deberá hacerlo notar en su dictamen.

Cuando la auditoría externa va encaminada a la presentación de un dictamen fiscal, el auditor con registro en la Dirección de Auditoría Fiscal firma el informe y hará la observancia que la empresa - -

cumplió con todas sus obligaciones fiscales federales.

El contenido de los Dictámenes son cuatro, los modelos que se conocen son los siguientes:

7.5.1 El contenido del Dictamen aprobado por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos del Boletín 21: es el siguiente:

" He examinado el Balance General de, al dedel y los correspondientes estados de pérdidas y ganancias y de variaciones en las cuentas de capital contable por el año terminado en esta fecha. Nuestro examen fue practicado de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas y en consecuencia, incluyó pruebas de la documentación y de los libros y registros de la contabilidad y otros procedimientos de auditoría que consideramos necesarios en las circunstancias".

En nuestra opinión el Balance General y los Estados de Pérdidas y Variaciones en las cuentas de capital contable adjuntos, presentan razonablemente la situación financiera de, al de de 19..... y los resultados de sus operaciones por el año terminado en esa fecha, de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados, aplicados sobre base consistentes con las del año anterior.

Previamente examinamos los Estados Financieros del año termi

nado el dede 19..... y los resultados de sus operaciones del año que terminó en esa fecha de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados que fueron aplicados sobre bases consistentes con los del año anterior.

7.5.2 El contenido del dictamen según el Pronunciamiento - del H-02,Boletín 36

En mi opinión, con base en el examen que practiqué a los Estados Financieros que se acompañan, preparados por la administración de Cía. "X", S.A., presentan la situación financiera de la Cía. "X", S.A., al y los resultados de sus operaciones por el año que terminó en esa fecha.

7.5.3 Contenido del dictamen conforme al SAS-2

Hemos examinado el Balance General de la Cía. "X", S.A., al de..... de 19..... y los estados de resultados de operación de utilidad acumulada y de cambios en la situación financiera que le son relativos por el año que terminó en esa fecha. Nuestro examen se efectuó de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas y en consecuencia, incluyó las pruebas de los registros de contabilidad y los demás procedimientos de auditoría considerados necesarios en las circunstancias.

En nuestra opinión los Estados Financieros antes mencionados presentan la situación financiera de la Cía. "X" S.A., al de de 19.....; el resultado de sus operaciones y los cambios en su situación financiera por el año que terminó en esa fecha, de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados que fueron aplicados uniformemente en relación al año anterior.

7.5.4. El contenido del Dictámen según EUNA (Proyecto)

El Balance General adjunto de la Cía. "X", S.A., al de de 19....., y los relativos estados de resultados utilidad retenidas y cambios de la situación financiera o por el año que terminó en esa fecha, son afirmación de la administración.

Una auditoría tiene por objeto proporcionar una razonable, pero no absoluta, seguridad de que los Estados Financieros tomados como un todo están libres de errores de importancia.

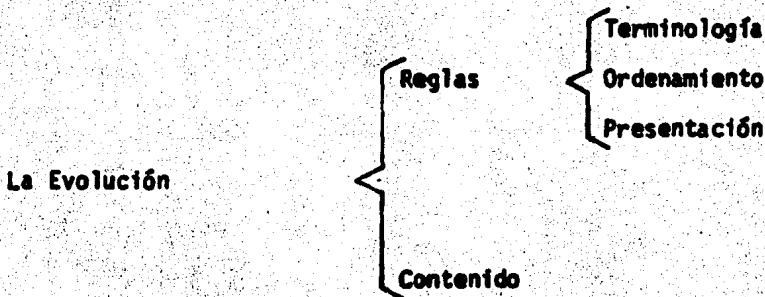
Hemos auditado los Estados Financieros arriba mencionados de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas.

La aplicación de dichas normas requieren de juicio en la determinación de la naturaleza, oportunidad y extensión de las pruebas y otros procedimientos y en la evaluación de los resultados de tales procedimientos.

7.6 Informe Largo o Detallado

El auditor prepara un informe detallado, haciendo comentarios de los asuntos más importantes, compara el ejercicio anterior con estadísticas sobre cambios en la situación financiera; a este tipo de informe se le conoce como informe largo o detallado, existe una tendencia al auto-convencimiento para dar un mejor servicio a los inversionistas y contar con la información completa.

La evaluación del informe detallado puede verse desde dos puntos básicos que son:



Las reglas es la forma de presentación del informe que son terminología, ordenamiento y presentación.

Terminología.- Debe tener un léxico claro, sin olvidar las reglas gramaticales, que esté exento de términos confusos, para que toda clase de lectores pueda entender y tomar decisiones adecuadas.

Ordenamiento.- Es el arreglo del informe que implica una necesidad para que no pase a ser un expediente tan pronto como sean recibidos por las personas a quienes se les dirige, para lograr captar y mantener la atención de los lectores.

La Presentación del informe es cuidadoso para hacer resaltar el carácter profesional del auditor, observando que se sigan las reglas que a continuación se enuncian:

- El índice facilita la localización rápida de la información deseada.
- El uso de títulos y subtítulos, ayuda a separar conceptos diferentes.
- La información al lector debe ser accesible, con lenguaje menos técnico.
- Las repeticiones y detalles innecesarios un medio para reducir la lectura al mínimo.
- El uso de frases cortas y el empleo de palabras cuyo significado sea clara para facilitar la lectura.
- El empleo de ejemplos en las explicaciones y en los estados comparativos con gráficas, no deben ser inferiores al 20% del contenido del informe, y se deben eliminar --

cientos de palabras

- Énfasis en los comentarios de los estados comparativos y del análisis por medio de "razones" .
- La reducción de las cifras a su mínima expresión, se omiten centavos y centenas de pesos.
- Preponderancia en los comentarios acerca del resultado de las operaciones y de las partidas más importantes.
- Presentación del análisis de las cifras con sus comentarios, son factores determinantes en la toma de decisiones.
- Eliminación de comentarios sobre el alcance de la revisión a menos que el cliente los pida en términos precisos, en este caso es preferible presentarlos en carta -- por separado o dentro del mismo informe, pero en forma aislada de la información financiera.
- Resumen de la historia de la Compañía (Cuando se trata del primer Informe).

Contenido según los pronunciamientos sobre los procedimientos donde se delinean en forma amplia los pasos que el auditor debe llevar a cabo en la revisión:

- Alcance del examen practicado y dictámen del Auditor que los practicó.
- Descripción de las pruebas realizadas de los datos y circunstancias desfavorables que revelen a las mismas.
- Comentarios de las partidas de los estados financieros - que a juicio del auditor, convenga poner en conocimiento de quienes llevarán el informe.
- De carácter general, relativo a impuestos, contratos especiales, cambio en la política directiva o económica de la empresa, actas de asamblea o juntas de consejo e información adicional.

CAPITULO III

LA AUDITORIA INTERNA GUBERNAMENTAL EN EL CONTROL Y EVALUACION PUBLICA FEDERAL.

1. CONCEPTO Y ALCANCE DE LA AUDITORIA INTERNA GUBERNAMENTAL

1.1 Concepto

La importancia de la revisión, la supervisión sistemática y complejidad de las actividades del sector público, aunadas al número de operaciones que se realizan para fortalecer los mecanismos de evaluación y control de la auditoría gubernamental, tienden a ser una de las herramientas coadyuvantes de la gestión pública. Por ello el alcance que actualmente tiene la auditoría interna gubernamental para el fortalecimiento de estos sistemas, facilitará conocer cada vez con mayor claridad y oportunidad el grado de eficacia y congruencia de los recursos utilizados y su impacto en la consecución de los objetivos y metas nacionales que implica la normatividad y forma de ejecución que se orienten hacia aspectos no solo de tipo financiero, sino además comprende -- las revisiones del cumplimiento de los programas, del funcionamiento de los sistemas operacionales y de la legalidad de las operaciones.

1.2 Alcance de la Auditoría Interna Gubernamental

Comprende el examen de las operaciones cualquiera que sea su naturaleza de las dependencias de la Administración Pública Federal.

con objeto de opinar acerca de la situación de los estados de posición financiera y que estas se presenten razonablemente para determinar si los objetivos y metas efectivamente han sido cumplidos de acuerdo con las disposiciones legales. En atención a los objetivos que persigue - la auditoría gubernamental y a la naturaleza propia de sus actividades, el examen que se realice deberá generalmente ser posterior a la ejecución de las operaciones. Asimismo, se recomienda que la auditoría no intervenga en la ejecución de las labores operativas o trámites administrativos que realicen las Dependencias u organismos; esto no significa que se sugiera que los sistemas operativos no cuenten con los mecanismos de verificación y autocontrol necesarios, ya que éstos son la base de un efectivo sistema de control interno, sino que es más conveniente que los mecanismos de auto-control (auditoría interna) que forman parte de los sistemas operativos, no sean desarrollados por el personal de auditoría externa.

Alcance.- Implica que la normatividad y forma de ejecución no sea solo financiera para que abarque la revisión de los programas, el funcionamiento de los sistemas operativos y de la legalidad.

La nueva orientación origina la necesidad de fortalecer, homogenizar y regular su práctica, para unificar criterios en los órganos de auditoría interna, por lo que los responsables de la ejecución de los programas deberán conocer la eficacia, eficiencia y congruencia de como se utilizan los recursos, se cumplen los objetivos y metas establecidas, que permitan con oportunidad, promover, mejorar o ajust-

tarse si ello lo amerita.

Las normas básicas de auditoría interna gubernamental, son las mismas que se usan en las auditorías internas de las empresas privadas, adicionando las propias de cada dependencia, aunque se elaboran reglas particulares de aplicación práctica, que permitan dar atención a los problemas específicos, se desarrollan en forma conjunta por las dependencias coordinadoras de sector y por las entidades, que deben vigilar al personal que las realice y las cumplan satisfactoriamente.

2. NORMAS BASICAS DE AUDITORIA INTERNA GUBERNAMENTAL

Las normas básicas de la Auditoría Interna Gubernamental establecen las cualidades y requisitos que deben observar en el desarrollo de las actividades, la presentación de los informes, deben ser vigilados por el personal que las realiza y que cumplan con las normas básicas y las reglas particulares que en materia de auditoría gubernamental son emitidas, estas normas se clasifican en:

2.1 Las normas generales

Establecen el ámbito de independencia del Departamento de Auditoría, para reunir el personal con las cualidades para realizar adecuadamente el trabajo reuniendo las siguientes características:

2.1.1 El tipo y alcance de la auditoría gubernamental

Comprende la realización de la auditoría financiera, operacionales de los resultados de programas, actividades de las dependencias y entidades de la administración pública federal.

2.1.2 Conocimiento técnico y desarrollo profesional

El personal encargado de realizar la auditoría debe poseer la preparación técnica, capacitación disposición y capacidad de empeño de sus actividades, para que su trabajo sea eficiente y pueda desarrollar diversas actividades, ampliar los conocimientos multidisciplinarios, permitiendo especializarse en las áreas o actividades a examinarse, debe contar con la iniciativa, dinamismo y motivación, a través de la capacitación continúa, con la participación en cursos y seminarios, para obtener nuevos conceptos de la aplicación en cuando sistemas, principios, normas, procedimientos y disposiciones legales, la experiencia la adquiere mediante la práctica de sus actividades, misma que a través del tiempo proporciona el juicio y madurez necesaria que requiere el ejercicio de su profesión.

2.1.3 Autonomía

El departamento de auditoría y sus integrantes mantienen una actitud objetiva, de absoluta independencia en relación a las operaciones y funciones de la dependencia.

2.1.4 Responsabilidades

Las opiniones e informes que emite como resultado de la -- ejecución de sus pruebas que realiza con el debido cuidado y diligencia profesional.

2.1.5 Honestidad y Confiabilidad

Al desarrollar su trabajo se abstendrá de utilizar información para beneficio propio o de terceros y conservará el carácter confidencial de su actividad.

2.2 Las normas para la realización del trabajo

Determinan las bases sobre las que deben los auditores ejecutar su trabajo, las que se dividen en: La planificación de la auditoría, supervisión de la auditoría, evaluación del control interno y obtención de la evidencia.

2.2.1 La planificación de la auditoría

Previamente a la realización de la auditoría, cada fase de trabajo a desarrollar; la naturaleza, la oportunidad y la extensión de los procedimientos, técnicos que van a emplear, la asignación del personal que intervendrá en la revisión, el período a cubrirse, la expli-

cación del trabajo a realizar, las fechas estimativas del inicio y término de cada fase, la presentación y contenido del informe, la coordinación con otras áreas a revisar.

2.2.2 La supervisión de la auditoría

Es el trabajo realizado por el personal de auditoría, debe ser dirigido, orientado y revisado en la ejecución de sus labores, por los inmediatos superiores. Deben cerciorarse que los supervisores entienden claramente las tareas que se les asignen, el trabajo que van a realizar y los resultados que se esperan obtener que son:

- Cumplir con las normas básicas de auditoría gubernamental.
- Cumplir oportunamente con los programa de auditoría. En caso de existir desviaciones deben estar debidamente justificadas y autorizadas.
- Los papeles de trabajo contendrán evidencia suficiente, competente y pertinente, que apoyen el resultado de la auditoría y que contenga los datos necesarios para la elaboración del informe, debiendo dejar evidencia escrita de la supervisión en los papeles de trabajo.

2.2.3 Evaluación del control interno

Debe examinar el sistema de control interno de la dependencia, para determinar el tipo, alcance y oportunidad de las pruebas y procedimientos a utilizar teniendo en cuenta lo siguiente:

- Que el universo sea homogéneo
- Que la muestra sea seleccionada matemáticamente o al azar, para que todas las partidas tengan la misma oportunidad de examen.

2.2.4 Obtención de evidencia

En la ejecución de su trabajo, deben acumular los hechos, documentos, pruebas suficientes, competentes y pertinentes, que demuestren la autenticidad y razonabilidad de las conclusiones a las que se llegaron.

2.3 Las normas relativas al informe de la auditoría

Estas definen los aspectos que deben seguir para emitir las observaciones, conclusiones y recomendaciones que resulten de su examen, tomando en cuenta las discusiones previa al contenido del informe.

2.3.1 Discusión previa

Antes de elaborar el informe definitivo, las conclusiones y recomendaciones deben ser discutidas con los funcionarios responsables. El informe previo sobre las observaciones del auditor, son con el fin de convencerlos de que sus conclusiones y recomendaciones son pertinentes ó, en su caso, para que dichos funcionarios proporcionen evidencia. Esta discusión permite eliminar del informe algunas conclusiones que -- por mala interpretación y/o desconocimiento de la operación, el auditor hubiera juzgado equivocadamente, este proceso sirve para que el informe definitivo cuente con conclusiones y recomendaciones debidamente sustentadas.

Cuando no existe coincidencia de opinión, el auditor está obligado a incluir en su informe de manera constructiva y positiva las opiniones de los funcionarios.

2.3.2 Contenido del informe

El informe de auditoría debe ser claro, objetivo, conciso, preciso y constructivo, respaldado con la suficiente evidencia que permita la elaboración de conclusiones y recomendaciones tendientes a mejorar las actividades de la dependencia o entidad.

- Los hechos deben ser revelados en forma objetiva, imparcial y profesional sin ocultar o desvirtuar la información que pueda inducir a errores en la toma de decisión

nes inadecuadas, debe incluir la información necesaria - sin hacer uso del detalle excesivo que solo confunde al lector.

- El enfoque debe ser lo más positivo y constructivo que -- sea posible, dándole mayor relevancia a las sugerencias o recomendaciones que a los aspectos negativos que observaron. Debe jerárquizarse la presentación de la información en importancia de las conclusiones.

2.3.3 Oportunidad y comunicación de los resultados

Los resultados significativos que se obtengan en el curso - de la auditoría deben presentarse oportunamente durante su ejecución -- y/o al final de la misma. El informe que se obtenga como resultado del trabajo debe hacerse del conocimiento de los funcionarios responsables.

2.3.4 Seguimiento de las observaciones de auditoría

Debe efectuarse un seguimiento de todas aquellas recomendaciones aprobadas como resultado del informe de auditoría.

Con objeto de que las recomendaciones del auditor tengan el efecto deseado, es necesario que una vez que se hizo la recomendación y ésta haya sido autorizada por el funcionario correspondiente, se realice el seguimiento con objeto de vigilar que éstas efectivamente

te se llevaron a la práctica en tiempo y que se obtuvieron los resultados deseados.

3. LAS GUIAS DE LA AUDITORIA INTERNA GUBERNAMENTAL

El propósito que se persigue con el establecimiento de estas guías consiste en dar a conocer a los departamentos de auditoría interna los puntos más relevantes y algunas de las áreas la importancia del proceso de ejecución y el ejercicio del gasto; es necesario revisar prioritariamente, para apoyar a los auditores en el desarrollo de procedimientos al formular su programa específico de revisión.

Su propósito se circunscribe únicamente en orientar el contenido mínimo de los exámenes en base al tipo, magnitud y complejidad de las operaciones que realice la dependencia.

Se sugiere en forma particular que cada Departamento de Auditoría Interna desarrolle guías específicas, para la revisión de sus unidades sustantivas, poniendo especial atención en contemplar los procedimientos de control interno a efecto de lograr con mayor certeza que los sistemas sean veraces y confiables.

Por su aplicación, las guías de auditoría interna se han clasificado en: Guías Generales y Guías Específicas.

3.1 Las Guías Generales

Son las que establecen los objetivos principales de los diferentes tipos de auditoría y señalan los puntos importantes que deben tomarse en consideración al aplicarlos, como son:

- Guías generales de auditoría financiera
- " " " " " operacional
- " " " " " resultados de programas
- " " " " " de legalidad

3.2 Las Guías Específicas

Tienen objetivos concretos, se refieren a las áreas de apoyo y de ciertos aspectos que han sido considerados como prioritarios.

4. TECNICAS DE AUDITORIA GUBERNAMENTAL

Para un adecuado desarrollo de las técnicas, es necesario que se cuente con un conjunto de métodos prácticos de investigación y que el auditor utiliza al realizar su examen, obteniendo la evidencia suficiente y competente que le aporte elementos de juicio, en los cuales apoye sus conclusiones y recomendaciones.

Las técnicas que dan las pautas para el desarrollo del trabajo de ninguna manera pueden considerarse limitativas, por el contrario, en su caso deberán de incluirse las nuevas técnicas que con el tiempo se vayan desarrollando.

La Clasificación de las Técnicas

Al efectuarse la Auditoría Gubernamental, las técnicas se han clasificado convencionalmente de acuerdo a sus características particulares y métodos de verificación en los siguientes grupos:

TECNICAS DOCUMENTALES

- Estudio General
- Análisis
- Conformación
- Declaración o Certificación
- Conciliación
- Revisión Selectiva
- Comprobación
- Cálculo

TECNICAS VERBALES

- Entrevista

TECNICAS VISUALES

- Inspección
- Observación
- Comparación
- Rastreo

4.1 Las Técnicas Documentales

Se basan en el estudio general al análisis, la conformación, la declaración o certificación, la conciliación, la revisión selectiva, la comprobación y el cálculo.

4.1.1 Técnicas de estudio general

Consisten en obtener los datos básicos que le permitan tener un panorama general al examen, los aspectos que deben contemplarse son:

- Estructura orgánica
- Fundamento legal
- Objetivos y metas
- Políticas, sistemas y procedimientos

El estudio general es el punto de la auditoría que orienta y fundamenta la aplicación de las otras técnicas.

4.1.2 Técnicas de Análisis

Consisten en separar las operaciones a examinar en los elementos que la integran, para estudiar cada uno de sus componentes y conocer con una mayor claridad y comprensión, los aspectos financieros, operacional, de resultados de programas y de legalidad.

Dentro del aspecto financiero, el análisis se aplica a las cuentas o rubros genéricos. Los análisis se efectúan sobre los movimientos y el saldo.

En relación al aspecto de resultado de programas, la revisión de énfasis a la eficacia y congruencia alcanza en el avance financiero, en el logro de las metas y objetivos establecidos, llevando a cabo la separación de elementos con el fin de comprender los procesos que la integran.

Dentro del aspecto operacional, el análisis se enfoca a la estructura de organización, a los sistemas operativos y a los sistemas de información, dividiendo el proceso en sus elementos para identificar los puntos que lo conforman.

En lo referente al aspecto de legalidad el examen deberá realizarse de acuerdo a las disposiciones legales, normas y políticas vigentes aplicables a la unidad y a su programa de actividad sujeta a

examen, comprobando el efecto que cada uno de estos ordenamientos tiene.

4.1.3 Técnicas de confirmación

Implican la obtención de constancia escrita sobre la autenticidad de las transacciones, operaciones, hechos y circunstancias del aspecto auditado a través de fuentes independientes que lo conocen y tienen relación con ellos. Estas técnicas pueden dividirse de acuerdo a sus características en: Confirmación positiva y negativa.

Se considera confirmación positiva cuando por medio de una solicitud se pide al cliente, proveedor, etc., conteste si está conforme con los datos que la empresa presenta, este tipo se divide en directa e indirecta. La directa es aquella en la que en la solicitud de confirmación se suministran los datos pertinentes a fin de que éstos se verifiquen. Indirecta cuando no se proporciona dato alguno, solicitando se proporcionen de su propia fuente.

La confirmación es negativa cuando en la solicitud se pide al confirmante conteste únicamente, en el caso de no estar conforme -- con los datos que se le envían.

4.1.4 Las técnicas de declaración o certificación

La finalidad es recabar los datos para preparar un escrito

del resultado de las investigación, esta técnica es importante ya que de los acontecimientos detectados en la revisión, quedan en las actas en memoranda, cuestionarios, resúmenes y otros, firmando de conformidad las personas que tuvieron una participación directa o indirecta en el área auditada, autenticando de esta manera la información expuesta.

4.1.5 Técnicas de conciliación

Se establece la concordancia de dos conjuntos de datos separados, siempre y cuando las fuentes independientes de información se originen de una misma base, que habrá de efectuarse a una fecha o período determinado del objetivo particular de la auditoría.

4.1.6 Técnicas de revisión selectiva

Consiste en efectuar un examen conforme a los objetivos y alcances que se han propuesto, dependiendo del volumen de operaciones y transacciones que maneja el área a revisar.

La revisión pruebas selectivas que se emplea en el desarrollo de la auditoría debe ser suficiente de manera que los resultados que se obtengan sean satisfactorios.

La selectividad está basada en la elección de una muestra al azar, puede aumentarse o disminuirse de acuerdo al criterio del au-

ditor y de los resultados que se van obteniendo.

En el método estadístico una muestra adecuada de partidas homogéneas debe ser representativa del universo a examinar.

4.1.7 Técnicas de comprobación

La aplicación de esta técnica de plena seguridad de la autenticidad de los documentos; es importante determinar las operaciones y transacciones que son previamente autorizadas por el área auditada.

4.1.8 Técnicas de cálculo

El verificar la exactitud de los datos numéricos o cálculos realizados, se asegura que las operaciones son efectuadas correctamente, es necesario puntualizar que esta técnica solamente prueba la exactitud aritmética.

4.2 Técnicas verbales

Las técnicas verbales, comprenden las técnicas de la entrevista.

4.2.1 Las técnicas de la entrevista

En las técnicas de entrevista, se obtiene información com-

plementaria, que sirve de apoyo como evidencia directa del examen que se realiza, su aplicación es con entrevistas formales o informales al personal que labora en el área auditada.

4.3 Las técnicas visuales.

Las técnicas visuales son las apreciaciones a las técnicas de inspección, técnicas de observación, técnicas de comparación y técnicas de rastreo.

4.3.1 Las técnicas de inspección

Las técnicas de inspección, se realizan con el examen físico y visual de bienes materiales, como activos, documentos, para constatar su existencia y autenticidad.

4.3.2 Las técnicas de observación

Las técnicas de observación, implica el examen de ciertos hechos y circunstancias, relacionados con la forma de realización de las operaciones sujetas a revisión. Esta técnica puede darse de manera abierta o discreta de como desarrolla sus funciones el personal del área auditada.

Estas técnicas se consideran las más generales en su aplicación y es de utilidad en casi todas las fases del examen.

4.3.3 Las técnicas de comparación

Establece la relación que existe entre dos o más conceptos determinando su similitud o diferencia, lo cual permite confrontar diferentes aspectos, con el fin de determinar el grado de semejanza o de variación que existe.

4.3.4 Las técnicas de rastreo

Consiste en seguir una operación o transacción desde su inicio hasta su culminación, pasando por cada una de sus fases.

5. INFORME DE AUDITORIA INTERNA GUBERNAMENTAL

La última fase del proceso en la ejecución de la auditoría, la constituye el informe. En el se dan a conocer los resultados que se obtuvieron del examen realizado; debe contener las observaciones y conclusiones que se formulen, las recomendaciones tendientes a mejorar las operaciones realizadas por la dependencia.

Para que cumpla su objetivo es necesario, que además de las conclusiones y recomendaciones propuestas, se logre la aceptación e implementen las recomendaciones sugeridas, para que posteriormente se pueda informar si efectivamente se aplicaron las medidas.

El titular y funcionarios de las dependencias requieren de información confiable que les facilite el cumplimiento de las atribuciones que tienen encomendadas. El auditor interno gubernamental, a través del informe de auditoría debe hacer del conocimiento de los hechos a los funcionarios para que sepan las conclusiones y las recomendaciones derivadas del examen, para que tomen las acciones correctivas necesarias.

5.1 Características del informe de auditoría interna gubernamental

Son las mismas que tienen los informes particulares:

- Oportuno y útil
- Concisos
- Objetivo
- Constructivo
- Claro y simple

5.2 Clasificación por áreas de la auditoría interna gubernamental

- Financiera
- Operativa
- De resultado de programas
- De legalidad
- Especial Integral

5.3 La auditoría interna gubernamental se realiza de acuerdo a la época.

- Revisión Previa
- Revisión Intermedia
- Revisión Final

5.4 Los tipos de la auditoría interna gubernamental de acuerdo a su naturaleza son:

- Corto
- Largo

El Informe Corto.- Contiene regulamente como mínimo:

- Dictamen
- Estado de la situación financiera
- Estado de Resultados
- Estado de Cambio

Todos estos estados son comparativos con el ejercicio inmediato anterior, dependiendo del caso los datos de este informe serán individuales o consolidados.

El Informe Largo.- Contiene la información complementaria

básica y de los resultados de la entidad, comentando los aspectos más - relevantes de los estados financieros dictaminados.

5.5. Los documentos que surgen en la auditoría interna gubernamental.

- Carta de sugerencias
- Dictamen fiscal
- Otros

Carta de Sugerencias.- Como resultado de la fase final de la auditoría se formulan las sugerencias que contribuyen a mejorar el control.

Dictamen Fiscal.- Es el medio de expresar el resultado de su revisión, con respecto a los ordenamiento que para el efecto ha establecido la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Las entidades sujetas a auditoría externa vigilarán que los plazos estipulados para la presentación del aviso y del dictamen fiscal, sean observadas por el auditor exteno.

Otros.- Como complemento de la información anterior, presentará, en su caso, los siguientes informes:

- Informe que indique si la inversión realizada por la En-

tividad fue debidamente autorizada y explique las desviaciones al presupuesto programático aprobado.

- Informe del cumplimiento de la Ley sobre Adquisiciones -- Arrendamientos y Almacenes de la Administración Pública -- Federal, como de la Ley vigente en materia de Control y Contratos de Obras Públicas.
- Informe de las operaciones sujetas al registro nacional de transferencia de tecnología, en los términos de la correspondiente Ley.
- En los casos en que la entidad registre en su contabilidad cancelaciones de créditos a su favor a cargo de terceros, el auditor deberá comprobar la autorización que la entidad haya obtenido de la Dirección General de Contabilidad Gubernamental de la Secretaría de Programación y Presupuesto, incluyendo la información necesaria.

CAPITULO IV

CASO PRACTICO: PRONOSTICOS DEPORTIVOS PARA LA ASISTENCIA PUBLICA.

1. MARCO HISTORICO

1.1. La historia mundial de la Lotería Deportiva

El gobierno propició la idea para la captación de mayores recursos económicos. En Inglaterra se inicia en 1946, aparece en el mismo año en España e Italia. En la U.R.S.S., se estableció en 1977 para financiar la Olimpiada de 1980. Siendo de carácter estatal, también existen del sector privado, teniendo control gubernamental y la italiana es administrada por el Comité Olímpico.

Los nombres que se designan en cada País:

En Inglaterra, Verno's; en España, Patronato de Propuestas Mútuas Deportivas Benéficas; en Italia, Totocalcio; en Alemania, - - Deutsche Klasenlotterie; en Brasil, Prognósticos Esportivos; en Argentina, Lotería de Beneficiencia Nacional y Casinos; en Chile, Polla Chilena de Beneficiencia; en Uruguay, Lode (Lotería Deportiva).

1.2 Antecedentes en México

La Cervecería Cuauhtémoc como campaña publicitaria, efectuó un concurso sobre los resultados de fútbol, dada su poca seriedad fracasó, no obstante se promovió en 1966. El periódico "Diario de la Tarde" ideó los pronósticos de fútbol y de carreras de caballos, con fines promocionales, premiando a los ganadores con Bonos del Ahorro Nacional. Todos estos pronósticos fueron con fines publicitarios, los promovió el Diario "La Afición". También realizó un concurso basado en los resultados del Campeonato Mundial de Fútbol de México; en 1970 la Chocolate Azteca y en 1977 la marca Old Spice ideó una quiniela de fútbol Americano.

Estos antecedentes y algunos otros, permitieron iniciar estudios, en los países quienes jugaban las loterías deportivas. Estudiados y analizados los sistemas de cómputo más avanzados, se llegó al proyecto de un sistema que culmina con la creación de "Pronósticos Deportivos para la Asistencia Pública", con características propias y adecuadas a nuestra idiosincrasia

Surge en la vida institucional del País, durante su gestión como Secretario de Hacienda y Crédito Público, entre 1973 y 1975, el Lic. López Portillo, tuvo la idea de crear una empresa que le permitiera a esa Secretaría recabar un mayor número de ingresos destinados a acelerar la solución de los problemas impostergables para los sectores más necesitados de la población.

La creación de Pronósticos Deportivos para la Asistencia Pú-

blica, siendo ya Presidente el Lic. José López Portillo, le dió vida legal al proyecto y el 24 de febrero de 1978, aparece en el Diario Oficial de la Federación, la creación de un Organismo Público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, al que se denominó Pronósticos Deportivos para la Asistencia Pública. Inicia sus actividades con el Concurso de Progol, durante el Campeonato Mundial de Fútbol Argentina '78 en el área metropolitana únicamente, debido a la aceptación del público, se integraron las ciudades de mayor población.

1.3 Evolución de Pronósticos Deportivos

Su capacidad administrativa, el bajo costo de operación, la ha convertido en una de las empresas más rentables de nuestro País, se obtiene la mayor utilidad neta por peso ingresado; desde su inicio de las operaciones superó sus metas, por la gran captación de quinielas.

El éxito del concurso Progol, transformó al organismo en autofinanciable a los primeros seis meses de actividades. Con las innovaciones de Progol Marcador y Progol Inicial, incrementó notablemente las cifras en ventas y premios, su éxito se debe a que son concursos originales.

Su principal objetivo es obtener recursos, para el beneficio social sin elevar la carga fiscal, incrementando las fuentes de trabajo y al mismo tiempo fomentar el deporte. Se ha incrementado la apertura

de agencias en el País que generan un gran número de empleos.

La incorporación de los deportes al Sistema son el Beisbol, Prohit; Futbol Americano, Protouch y últimamente Melate 6/39 números, aportando una cantidad importante de dinero que se utiliza para crear - escuelas deportivas y mejorar sus instalaciones.

A pesar de ser un organismo de reciente creación, genera sus propios recursos que aporta ingresos al Erario Federal. Se debe al volumen de ventas que tiene y la aceptación que tiene por parte del público.

2. LA ORGANIZACION DE PRONOSTICOS DEPORTIVOS

La organización de Pronósticos Deportivos se divide en dos grandes sistemas: Sistema de Regulación y Sistema de Mantenimiento. (VER CUADRO 4.1)

El sistema de Regulación.- Es el que controla, autoriza y modifica la administración del organismo.

El que se divide en dos sistemas el de regulación y el de - asesoría para la dirección y adaptación.

El Sistema de Mantenimiento u Operativo.- Es el que realiza las actividades del organismo, manejado por las direcciones normativas

las que informan directamente al sistema de regulación.

2.1 El sistema de regulación

Turna las decisiones, lo integran el Consejo Directivo, la Dirección General y la Subdirección General

2.1.1. Consejo Directivo

La política de Pronósticos Deportivos es manejada por un H. Consejo Directivo que se integra por:

- Presidente del H. Consejo
- Secretario del H. Consejo
- Comisario del H. Consejo
- Director General de Pronósticos Deportivos
- Representante de la Secretaría de Salubridad y Asistencia Pública
- Representante de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Representante de la Secretaría de Programación y Presupuesto
- El gerente de la Lotería Nacional

Su actividad consiste en expedir los reglamentos internos, los acuerdos y, disposiciones de carácter general y programas de operación; control del presupuesto anual de ingresos y egresos; discusión -

y aprueban los balances mensuales y anual, autorizan las disposiciones legales, enajenación y gravamen o afectación de bienes muebles e inmuebles y resuelven lo no previsto por el reglamento.

2.1.2 La Dirección General

El representante legal del organismo, administra y convoca al Consejo Directivo a sesión extraordinaria; somete a consideración del Consejo directivo, los presupuestos anuales de ingresos y egresos con sus modificaciones; presentan al Consejo en su oportunidad el Balance mensual y anual que corresponde a cada ejercicio; nombra, promueve y remueve al personal para el mejor cumplimiento de los objetivos, aprueba el establecimiento de sucursales en los lugares que considere oportuno; sanciona los convenios, acuerdos, compromisos y cualquiera otra obligación que pretenda contraer o contraiga el organismo con otras entidades: Expide las circulares, las disposiciones administrativas, que requiera el correcto desarrollo del objeto y fines del organismo.

2.1.3 Subdirección General

El objetivo principal de esta área es ser un filtro adicional en la información y resultados, para que lleguen depurados a la dirección; coordina las funciones operativas, evita distracciones al director, atiende los asuntos de menor importancia, se encarga de asuntos en la ausencia del director.

2.2 La asesoría para la dirección y adaptación

La asesoría para la dirección y adaptación, la integran las siguientes direcciones: la Dirección Jurídica, la Contraloría General y la Unidad de Organización y Métodos, revisan, modifican y despachan la información a la Subdirección, para que al pasar a la Dirección sea correcta y no se pierda el tiempo en hacer enmendaduras.

2.2.1 La Dirección Jurídica

La Dirección Jurídica es responsable de los preceptos legales que rigen la conducta del organismo y las funcionarias; los requisitos formales de los procedimientos legislativos y judiciales.

Este enfoque es el más útil cuando se aplican en las reglas legales a los procesos de creación y aplicación del derecho, encierra la capacidad creadora de los administradores, en lo referente a la solución legal, entre el estado; los conflictos fiscales, penales, laborales y ante terceros.

2.2.2 La Contraloría General

El grupo de auditores que tiene la capacidad técnica e intereses profesionales afines, son los responsables directos de la situación financiera para fines externos; los resultados de las operaciones

proporcionan informes de rutina y especiales al consejo, comentan y -- controlan la información procedente de su oficina; estudian con objeto de eliminar, continuar, modificar, de acuerdo a las necesidades de las áreas de donde amanen los informes procesados.

El enfoque que se le da es a nivel de la asesoría. En particular la Contraloría General, se encarga como es usual de la Auditoría Interna del Organismo.

2.2.3 La Unidad de Organización y Métodos.

La estructura del organismo es planeada por esta área que hace la división del trabajo, estudia y cataloga la coordinación, establece los controles, los grados de centralización, las sistematización de los procedimientos y otros asuntos conexos.

2.3 Las Direcciones Normativas y el Sistema de Mantenimiento Operativo.

Las direcciones normativas, son las que median entre el sistema de regulación y el sistema de mantenimiento. Se encarga de la eficacia y eficiencia de la administración. Están integradas por Direcciones: La Dirección Comercial, La Dirección Técnica, La Dirección de Comunicación Integrada, la Dirección Financiera y la Dirección Administrativa.

No se puede omitir el sistema de la estructura operativa - que esta compuesto por unidades ordenadas que soportan el trabajo del organismo y que se clasifica de la siguiente forma:

Dirección Comercial {
Promoción y Desarrollo
Ventas
Mercadotecnia

Dirección Técnica {
Desarrollo y Soporte de Sistemas
Cómputo
Sistema Operativo
Control de Operaciones y Mantenimiento
y Soporte de Sistemas

Dirección de Comunicación {
Prensa y
Relaciones Públicas

Dirección de Finanzas {
Contabilidad
Presupuesto
Caja General

Dirección Administrativa

- Recursos Humanos
- Recursos Materiales
- Servicios Generales
- Servicio Médico y
- Seguridad

2.3.1 Dirección Comercial.

Es quien realiza las ventas de quinielas en toda la República; a través de las agencias autorizadas integradas por regiones en diferentes partes de la República, supervisa sus actividades y atiende sus problemas relativos al control de sus ventas que pudieran surgir en el proceso de la atención al público respecto a causas de interpretación, legalidad y otros con las quinielas vendidas.

Por lo tanto, entrena adecuadamente a los agentes para atender a los participantes y así obtener una mejor captación de quinielas.

Promoción y desarrollo se encarga de investigar los partidos de Foot Ball, Soccer y Baseball que suceden o sucederán en todo el mundo para planear las quinielas de la temporada, hacerlas interesantes y atractivas para el público comparador.

Mercadotecnia. la labor conjunta de esta área y la anteriormente descrita hacen posible la conquista de una clientela estable, --

pues los profesionistas de esta rama encuentran los escollos zonales de penetración inherentes a las preferencias regionales, culturales y comerciales que pudieran frenar las ventas.

Las investigaciones de mercado, los problemas con agentes no idóneos y la búsqueda de sustitución de aquellas agencias no rentables, son sus actividades primordiales, complementada por un grupo selecto de supervisión que asegura la "presencia" de Pronósticos en donde quiera que su conocido símbolo del trébol aparece.

2.3.2 Dirección Técnica

Se dedica a la recopilación de datos de los boletos que entran a participar al concurso semanal por eventos, además a:

- Alimentar con los programas al computador.
- Verificacn que todos los boletos vengn bien perforados, que los agentes manden su información completa y correcta.
- Procesa la información de los boletos para que se corran los programas.
- Se corre el programa semanal, da la información de los concursantes ganadores de cada concurso y evento, al tener la máscara ganadora.
- Da un adecuado mantenimiento a las máquinas lectoras del

equipo de cómputo. Se compone por Departamento de: De
sarrollo y Soporte de Sistemas, Cómputo, Sistema Opera
tivo, Control de Operaciones y Mantenimiento y Soporte
de Sistemas.

2.3.3 Dirección de Comunicación Integrada

Es la que se encarga de la eficacia provechosa, transmisión de noticias de una manera persuasiva y convincente. Valiéndose de la prensa, la publicidad y las relaciones públicas, para informar al público. Trabaja conjuntamente con mercadotecnia, solucionando sus necesidades de soporte con sus especialistas en ciencias de la comunicación.

2.3.4 Dirección de Finanzas

Se encarga de la aplicación y manejo de los recursos económicos, estudia el movimiento de efectivo, establece y mantiene las relaciones con las fuentes de crédito, invierte en la forma más rentable los recursos excedentes. Presenta proyectos financieros, recomienda los límites adecuados del pasivo y las políticas financieras.

Los procedimientos asociados con la contabilidad del organismo PRODE, entre las características de esta contabilidad se ven los libros y la presentación de los estados financieros de las cuentas -- presupuestarias, imposiciones legales o administrativas sobre los gas-

tos, así como el registro de las obligaciones contraídas, cuyo sistema de control tiene características óptimas. Agrupa al Departamento de - Presupuesto, Contabilidad y Caja General.

2.3.5 Dirección Administrativa.

Hace que se cumplan las disposiciones internas; contrata - el personal idóneo, proporciona los implementos materiales para que - realice correctamente su trabajo, que haya seguridad dentro del organismo. Cuida que los beneficios sociales sean los correctos para los trabajadores. Cuenta con los Departamentos de: Recursos Humanos, Recursos Materiales, Servicios Generales, Servicio Médico y de Seguridad.

3. LA CONTRALORIA GENERAL DEL ORGANISMO PRONOSTICOS DEPORTIVOS PARA LA ASISTENCIA PUBLICA.

3.1 La Contraloría Interna

Tiene como función esencial de gerencia, un factor básico que opera en la forma de la administración del organismo, se caracteriza como el sistema motor que activa las políticas de operación en su conjunto y las conserva dentro de campos de acción factibles.

Un sistema particular del control interno, es usualmente único en detalle, habiéndose desarrollado en torno a individuos con su

toridad y capacidad de supervisión variables y con aptitudes también variables para delegar o asumir autoridad.

3.2 El Contralor

El contralor es nombrado por el consejo directivo, es un - funcionario superior que es responsable de las funciones operacionales y de sistemas.

Examina la eficiencia y eficacia de la asignación y utilización de los recursos financieros, humanos y materiales, mediante el análisis de la estructura de organización, de los sistemas operativos y de los sistemas de información.

Verifica que los departamento del organismo, cuenten con - manuales de:

Organización, los que indican las normas, políticas y procedimientos para obtener mejor sus propios objetivos.

Vigila que los sistemas operativos que se sigan en los departamentos del organismo, se lleven a cabo de acuerdo a los procedimientos establecidos y que estos cuenten con los controles necesarios.

Analiza los sistemas y procedimientos de cada departamento de PRODE y en caso que haya fallas proponer las mejoras o adecuaciones,

para una mayor eficiencia.

Revisa que el Organismo, en el desarrollo de sus actividades, haya observado el cumplimiento de las disposiciones legales que le sean aplicables (Leyes, reglamentos, decretos, circulares, memorándums, etc.)

Elabora programas generales, especiales y calendarios de auditoría.

Verifica que se cumpla con todas las disposiciones que reglamentan el desarrollo de los concursos que se celebran cada semana, de los diferentes eventos de PRODE.

Asegurar el correcto uso del equipo de procesamiento electrónico de los datos, con exactitud de los resultados obtenidos de los concursos.

Analiza y depura la información que reciba de las auditorías practicadas para preparar las comunicaciones a los niveles superiores.

Comenta los resultados de las auditorías con los directores responsables de cada Departamento auditado.

Elabora los informes definitivos y los comenta con sus su-

periores, la Subdirección y Dirección.

En su caso, formula los pliegos de responsabilidades a los servidores públicos y se turnan a la Unidad de Quejas y Denuncias, para que en coordinación con sus subalternos se instrumenten en el procedimiento disciplinario de acuerdo a la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos.

3.3 Los Sub-alternos del Contralor

Los sub-alternos tienen categoría de Subcontralor, Senior, Junior y auxiliares.

3.3.1 Sub-Contralor

Controla y organiza el trabajo para pasarlo al Contralor.

3.3.2 Auditor Senior

Son los que colaboran en el desarrollo y practica la auditoría.

Prepara el borrador del informe, así como los papeles de trabajo y la evidencia de la revisión.

Supervisa al auditor Jr.

Realiza el programa de actividades para asignar a los subalternos a las funciones del proceso semanal de "Selección de Ganadores".

- Formula los reportes correspondientes para el Contralor.

3.3.3 Los Auditores Jr.

Practican las auditorías permanentes y especiales, mostrando la evidencia de la revisión en los papeles de trabajo, que para tal efecto se elaboran.

Realizan las actividades que les sean asignadas, además de las que en función al proceso semanal de "La Selección de Ganadores" - de los eventos que se realicen.

Formulan los reportes correspondientes para el Contralor General.

3.3.4 Los Auxiliares de Auditores.

Este grupo ayuda a todas las actividades que les asignen por los Auditores Jrs.

4. LA PLANEACION DEL ESTUDIO DE LA AUDITORIA INTERNA DE PRONOSTICOS - DEPORTIVOS PARA LA ASISTENCIA PUBLICA.

Los estudios de la auditoría interna fueron con la finalidad de evaluar la eficacia administrativa, financiera y operativa del organismo, detectando si la planeación, política, programas, sistemas, procedimientos, métodos, operaciones, etc., es capaz de realizar los objetivos propios y los que manda la auditoría gubernamental en el control y evaluación de la Administración Pública Federal. (Secretaría de Programación y Presupuesto.

El desarrollo del trabajo, implica el utilizar varias técnicas que tienen como fin el estudiar diversos aspectos del organismo, por lo que es necesario que estos estudios se realicen en base a un plan, -- con una programación y coordinación adecuada, para eliminar al máximo el desperdicio de los esfuerzos humanos, técnicos y materiales.

5. LA INVESTIGACION PRELIMINAR

Antes de pensar como se van a hacer las cosas, es necesario saber que es lo que se quiere hacer, de ahí la conveniencia de que se realizó una investigación preliminar con el objeto de descubrir las características del proceso operativo del organismo, no precisamente de sus fallas.

Esta investigación debió cubrir todos los aspectos genéricos del organismo, así como los de sus sistemas de trabajo, tratándose de no pasar por alto detalles, tales como secuencia de las operaciones, necesi

dades de información y equipo empleado.

Aunque en esta etapa es importante recopilar la información rápidamente, debió tenerse cuidado en que esta, se encuentre completa y clara.

Al recabar la información adecuada el encargado del estudio tuvo un marco de referencia que le permitió ubicarse adecuadamente y captar los detalles que a primera vista pudieran pasar desapercibidos.

Esta evaluación permitió determinar posteriormente los recursos humanos necesarios, así como el tiempo que había de emplearse.

El objetivo de esta fase fue el de conocer el área de estudio y de esta manera definir el programa de auditoría interna y sus objetivos.

6. LA DETERMINACION DE LOS OBJETIVOS

Una vez que se definieron los problemas y la amplitud de los mismos, fue necesario el determinar los siguientes puntos:

- Qué resultados se espera obtener.
- A quién beneficiarían los resultados.

- En cuanto beneficiarían los resultados.
- De quien o quienes se necesitaría ayuda.
- Estimar el tiempo necesario para llevar a cabo el plan anual.

Para esto se procedió a: revisar el material de referencia que había disponible incluyendo la creación, los archivos de estudio, - investigar y discutir el caso con las personas relacionadas con el plan, consultar con analistas de experiencia en problemas similares y definir los objetivos principales del estudio, así como los objetivos secundarios los cuales debían ser tomados en cuenta.

7. PLAN GENERAL DE TRABAJO

El plan general de trabajo fue elaborado por la Contraloría General, evaluando la amplitud y contenido del proyecto.

Al establecerse el plan general, se consideraron primero - las políticas que pudieran afectar al organismo, así como las decisiones o planes de la dirección que modificaron las recomendaciones. Debieron señalarse el alcance o extensión del estudio, personal a quién debió entrevistarse, ejecutivos de quienes se obtuvo autorización, posibilidades de mecanización y formas de informes que debieron considerarse.

El plan debió ser aprobado por la Dirección, con el objeto de evitar que se pasarán por alto aspectos muy importantes que debieron observarse ó investigarse.

Cada plan de trabajo de auditoría interna fue único y debió ajustarse a las necesidades y problemas del organismo, además de ser explicado a la Dirección de Pronósticos Deportivos para la Asistencia Pública, quién en última instancia lo autorizó.

8. LA PRESENTACION DEL PROYECTO AL PERSONAL

Una vez que se hubo fijado el programa de auditoría interna y los objetivos que se pretendían alcanzar fue conveniente presentarlo al personal encargado de ejecutar las operaciones, ya que el no hacerlo podía ocasionar muchas dudas y confusiones, en cuanto a alcance e interpretación.

Se buscó con esta presentación una mayor cooperación por parte del personal, el cual debía estar consciente de los beneficios que reportaría el trabajo de la auditoría interna; por otra parte el analista encontraría mucho menor resistencia en la búsqueda de la información si se conocía el objetivo de su investigación.

Para lograr los mejores resultados del trabajo de auditoría interna fue necesario basarlo en datos veraces y suficientes.

Para obtener una información útil debió tenerse cuidado de acudir a las fuentes adecuadas, verificarse lo que en realidad se estaba realizando, dónde, cuándo, cómo, por qué, por quién y para qué, se analizó individualmente cada fase del proyecto y se previeron medidas para estar siempre alerta y así evitar fugas de información. Por último, al proceder a revisión de formas, actividades y organización, en coordinación con el programa anual de auditoría, que envió la Secretaría de Programación y Presupuesto, autorizando todos los programas a realizar.

9. DESARROLLO DEL PROYECTO

Ordenó entonces la elaboración de Manuales de Operación para todas y cada una de las áreas que conformarían el Organismo, contratóse personal altamente calificado para la creación de puestos claves de mando, subalternos, especialistas, técnicos y auxiliares. Estos individuos aportaron al Organismo su propio caudal de experiencia en la confección de los manuales, los que, una vez pasados por el rigor del escrutinio y la adecuación, fueron en su tiempo, los mejores ejemplares de organización y funcionamiento para una empresa de su tipo en el mando.

Los apoyos políticos, recursos financieros, técnicos, humanos y materiales cristalizaron al nacer a la vida de la Metrópoli un concurso original que vendía -y vende- esperanzas. Estas se tomaron -

en dos hermosas realidades para los dos primeros concursantes ganadores, casi millonarios, que desde entonces, ya es cotidiano, se repitan cada semana los sueños cumplidos.

... Después de esta digresión necesaria volvamos al tema.

En la actualidad la Contraloría General de la Nación, en conjunción con la Secretaría de Programación y Presupuesto y la cabeza de sector - La Secretaría de Hacienda y Crédito Público- le marcan metas al organismo de carácter financiero y administrativo, a fin de cumplir los proyectos nacionales.

La intervención de la Contraloría Interna, planea entonces de acuerdo a los requerimientos ya enunciados, además de poner en acción los suyos propios. Estos consisten en solicitar a las áreas generadoras de la información, los resultados de las operaciones que atañen a cada Departamento, con el fin de corregir - si es necesario - alguna deficiencia observada durante el proceso y, en este caso sugerir las reformas o adiciones pertinentes a los métodos empleados.

En caso de que el resultado no sea el esperado, se tomarán medidas que propicien el incremento de la eficiencia y eficacia de la administración de los recursos, así como el del alcance de las metas y objetivos.

9.1 Alcances

Analiza y evalúa los procesos de administración, la contabilización y la aprobación en general para la toma de decisiones, sin intervenir en la ejecución, sólo se limita a presenciar y observar. Al realizar su trabajo debe de estar coordinada con todas las áreas y planifica sus actividades.

9.2 Auditoría Financiera

Se encarga de vigilar que la posición financiera sea correcta, oportuna y los ordenamientos fiscales y financieros se cumplan correctamente.

9.3 Auditoría Operativa

Es la valoración de los recursos humanos, sugiere los métodos de evaluación para diseñar los exámenes de admisión de los aspirantes de nuevo ingreso para que estos cumplan con los requisitos de calidad para el trabajo que van a desempeñar.

Vigila que los recursos materiales sean los adecuados y necesarios para cada sección del organismo y el costo de beneficio sea el adecuado para evitar desviaciones y obtener el mejor aprovechamiento de todos los recursos.

9.4 Auditoría de Resultado de Programas

Es el análisis de la eficacia y congruencia que se alcanza con las metas y los objetivos del programa, vigilando periódicamente el avance del ejercicio presupuestal, para que suceda en tiempo, lugar, cantidad.

9.5 Auditoría Legal

En este sentido su ingerencia en la materia se desarrolla en conjunción con el cuerpo de legistas al servicio del organismo, para que en congruencia con los intereses inherentes al mismo, se cumpla - - fielmente con las leyes, reglamentos y decretos que afectan a la vida - nacional y en lo que particularmente atañe a esta Dirección con respecto a su papel preponderantemente vigilante de la situación legal, por donde se desenvuelve la actividad específica y general de Pronósticos - Deportivos.

9.6 Auditoría de Unidades.

Dentro de la división jerárquica de la Contraloría, hay especialistas en todas las facetas de actividades, se suscitan en el funcionamiento específico de cada área o unidad. Por lo que cada Dirección es estrechamente vigilada, a fin de cerciorarse de que la información - resultante es la correcta y real para cada uno de los objetivos con que fueron creadas.

10. ANALISIS DE LA INFORMACION

Los datos obtenidos en la investigación realizada al organismo, deben evaluarse y analizarse a fin de discriminar aquellos que - no tienen validez, por lo que es necesario que la información sea con-

vertida en elementos individuales con el fin de verificar sus relaciones, también se debe determinar si los hechos o una parte de ellos tienen tal relevancia que puedan influir de manera definitiva en una situación problemática.

El análisis debe hacerse abarcando todos los puntos de vista posibles, para lo cual existen diversas técnicas que enfocan a la organización desde distintos ángulos administrativos y financieros. Sin embargo, ninguna de estas herramientas excluye a la otra, sino por el contrario la complementa, y de esta forma es posible obtener un análisis más profundo de la información.

11. ANALISIS DE ORGANIGRAMAS

Los cuadros de organización cuando están bien elaborados representan la estructura de un organismo, determinando los niveles jerárquicos, mostrando las comunicaciones, o sea que se puede establecer la jerarquía siguiente: Funciones, actividades y operaciones.

El auditor elabora un organigrama que muestre el actual plan de organización, ya que facilita el estudio y da una imagen general de la organización.

Finalidad.

Una vez que se han aplicado todas y cada una de las técnicas de obtención de información y el análisis crítico de los hechos, se utiliza esta valiosa herramienta que permite procesar y analizar dicha información, obteniendo así las conclusiones del trabajo de la auditoría interna.

12. OBJETIVOS DE LOS ANALISIS

El objeto de este análisis es el de considerar la posibilidad de realizar, mejorar y simplificar los sistemas y procedimientos aumentando la calidad y eficiencia administrativa, disminuyendo el tiempo de la realización de las actividades, el personal de la Contraloría verifica las operaciones de acuerdo a las normas establecidas, analiza, diagnóstica y evalúa la eficiencia y eficacia del control interno.

Las formas como elementos vitales de los sistemas y procedimientos merecen ser estudiadas y analizadas para que el diseño y la distribución sean lógicas para los diferentes tipos de comunicaciones del organismo para el registro de las operaciones.

Los diagramas son la representación gráfica de la situación actual del organismo PRODE, los cuales son útiles en la auditoría. Permiten observar las actividades que se realizan al desarrollar los procedimientos actuales, así como las relaciones existentes entre la distribución del trabajo para no duplicarlo.

La creación de puestos en demasía, controles, archivos, esta evaluación del diseño facilita el panorama, de todo el organismo.

13. EL INFORME DE LA AUDITORIA INTERNA DE PRONOSTICOS DEPORTIVOS

El informe de la Auditoría Interna.- Es el medio de comunicación a través del cual el auditor da a conocer los resultados de su trabajo a los directivos de PRODE y a la Contraloría de la Federación.

El desarrollar un buen informe es importante ya que revela la forma, contenido y la calidad del trabajo desarrollado, para que la comunicación sea clara precisa, objetiva y elegante. Da a conocer sus puntos de vista, conclusiones y recomendaciones, que son de gran interés para la dirección, quién decide si las conclusiones y recomendaciones se desarrollan e implantan.

13.1 Contenido del Informe

El contenido del informe abarca un diagnóstico del proceso administrativo, financiero, operacional, resultado de los programas y situaciones legales imperantes del organismo en función de los objetivos, con el fin de mostrar si los recursos que posee Pronósticos Deportivos son suficientes para alcanzarlos.

13.2 Análisis del informe

El informe analiza los siguientes puntos:

- **Metas u objetivos**
- **Funciones**
- **Políticas**
- **Sistemas y Procedimientos**
- **Programas**
- **Proyectos**
- **Capacitación del Personal**

13.3 Forma en que se realiza el Informe

- **Finalidad del trabajo**
- **Hechos sobresalientes**
- **Detalle**
- **Comentarios**
- **Recomendaciones**

13.3.1 Finalidad del trabajo

Se trata de un breve comentario de los objetivos y alcances del trabajo, además de que deja perfectamente asentadas las causas por las que se efectuó el trabajo de auditoría y se considera que es una introducción a los hechos.

13.3.2 Hechos sobresalientes

Con el fin de que el lector fije su atención, se redactan los hechos por sus características de especial relevancia, la exposición es adecuada y concisa enumerando las principales situaciones perjudiciales en orden de importancia.

13.3.3. Detalle

En este punto se van a respaldar las afirmaciones hechas en la fase de los hechos sobresalientes, las cuales deben ser siempre comprobables. Para tal efecto debe hacer mención a las pláticas tenidas con los supervisores de los diferentes departamentos, así como las sostenidas con el personal operativo y la presentación de pruebas documentales, sistemas, procedimientos y políticas de los departamentos con los que tienen alguna relación, con la situación perjudicial o benéfica. Es necesario presentar los documentos que respaldan los hechos y que fueron recopilados en la investigación documental.

13.3.4 Comentarios

Los puntos de vista de las situaciones ya planteadas, dejan claramente definidas las razones en pro o en contra de una determinada acción.

También en esta etapa del informe, se cuida el orden de exposición al argumentar aquellos hechos a los que se les ha dado mayor importancia.

13.3.5 Recomendaciones

Con base en la información presentada en los puntos anteriores, el auditor procede a proponer a la dirección, algunas modificaciones que considere conveniente para mejorar la eficiencia, en aquellos puestos auditados que lo ameriten.

Estas recomendaciones son precisas y concretas, sin utilizar términos ambiguos, evitando hasta donde sea posible la subjetividad. Si las recomendaciones son aceptadas se procede a los cambios, - al diseño de métodos, sistemas y procedimientos.

Una vez que el auditor ha redactado su informe, solamente le faltará el realizar una revisión final para cerciorarse de que ha tratado todos los hechos de importancia, que los han respaldado correctamente y que las recomendaciones son oportunas y fáciles de realizar.

Pronósticos Deportivos para la Asistencia Pública, cuenta con un adecuado control interno con este departamento de Auditoría, - porque hace su trabajo dentro de las normas establecidas, siguiendo -- las pautas y políticas establecidas para la entidad.

14. BREVE PANORAMA DEL CONTROL DE LOS CONCURSOS COMO ACTIVIDAD CONEXA DE LA CONTRALORIA GENERAL.

Todo el proceso se inicia con la compra de una quiniela. -

Los concursos del futbol soccer se denominan PROGOL. El llamado futbol americano se conoce como PROTOUCH. El beisbol como PROHIT. Recientemente se integró al sistema de apuestas el concurso MELATE 6/39.

Todo concursante al hacer su selección para cualquiera de las modalidades de Pronósticos, llena un volante con sus preferencias. Estas son captadas por dos medios diferentes e integrales entre sí: la lectora óptica usa el mismo volante en que el concursante marcó sus preferencias. Mediante perforador manual se copian en tarjeta pre-perforada que capta el computador, las selecciones marcadas por el concursante. Una parte del volante, del sistema LOP es para quien compró la quiniela. En el caso de las tarjetas perforadas, una parte se queda para su lectura y otra es para su poseedor.

En ambos casos la parte que queda para su control con PRODE, se graba y se archiva en bóveda de seguridad.

La parte de la quiniela que quedó con el concursante, es el único documento comprobatorio de participación; no tiene carácter de título de crédito y es al portador.

Una vez concentradas las matrices se procesan en las máquinas, con las cintas que graba la computadora. Se realiza una microfiliación, se entrega al interventor de la Secretaría de Gobernación para su constancia y se guardan en un bóveda de seguridad. Tanto el cierre como la apertura de esta, se lleva a cabo ante el Notario Público, el -

interventor y los auditores internos.

14.1 Resultado al Público

Con los resultados oficiales de los partidos, se obtiene una perforación modelo de la quiniela ganadora que permite a las computadoras localizar las tarjetas premiadas y se imprime un listado de los números que las amparan.

Conocidos los resultados de los partidos base del concurso o determinados por sorteo, se procede a seleccionar al ganador o ganadores del primero, segundo y tercer premios de acuerdo con la información contenida en el archivo de las matrices concursantes, que es la que tiene validez legal para estos efectos. Este acto es presidido por el funcionario o funcionarios que designe el Director General de la Institución - quienes, a su vez, nombrarán a los auxiliares que deban intervenir en él, y se celebra con la asistencia del interventor de la Secretaría de Gobernación, un notario público y auditores internos. La selección de ganadores se efectúa después de terminar el último partido programado.

En caso de que por cualquier causa, el resultado oficial de un partido no se conozca públicamente o cuando se suspenda o posponga se realiza un sorteo público, para el solo efecto de llevar a cabo la selección de ganadores y así obtener un resultado formal. El resultado del sorteo se tomará en cuenta en la selección de ganadores como si el partido se hubiera realizado y concluido.

El sorteo público consiste, generalmente en colocar en una ánfora tres esferas marcadas con las letras L (local), E (empate) y V (visita) para cada uno de los posibles resultados. Una vez colocadas y ante la presencia del interventor de la Secretaría de Gobernación, - se obtiene por procedimiento electromecánico la primera de las esferas que arroje el ánfora, determinándose así el resultado oficial del concurso de que se trata. En el caso de MELATE, es sorteo exclusivamente.

De este modo se conforma una mascarilla ganadora que se distribuye a los medios de difusión, así como la lista de ganadores, además, el concursante podrá consultar dicha lista en las agencias autorizadas ó directamente en la casa matriz de Pronósticos Deportivos.

El es a grandes rasgos, el sistema operativo que se utiliza en la institución, considerando uno de los más seguros y efectivos del mundo, como lo indica el bajo índice de tarjetas que no concursan y la rapidez con que se dan a conocer los resultados, solamente 20 minutos - después de terminado el último partido de los que componen la quiniela e inmediatamente después en el caso de MELATE.

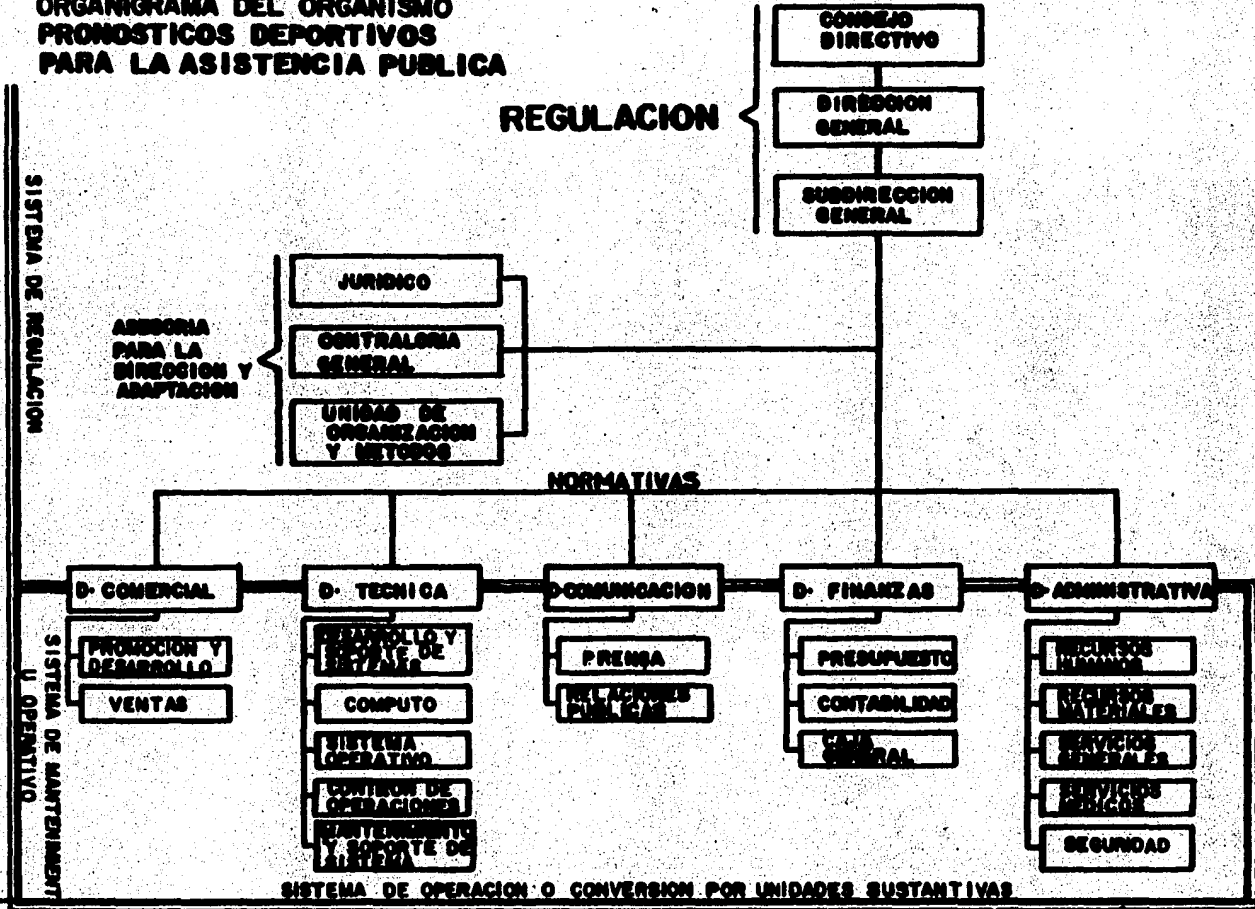
En todos los demás países donde hay pronósticos deportivos, la lista se da a conocer hasta quince días después de computarse los resultados, siendo aún estos provisionales y por lo tanto sujetos a modificación.

El Consejo Directivo, junto con la Secretaría de Goberna--

ción seleccionarán los sistemas que otorguen las garantías adecuadas - para la normalidad, limpieza, exactitud y legalidad en la celebración de los concursos que se efectúen y garantizar a los participantes el - derecho de pago de los premios con que resulten agraciados, para cuyo efecto establecerán los fondos de reserva y garantía necesarios conforme a las normas dicha la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

En todas estas actividades la Contraloría Interna sanciona con su presencia la legalidad de todos los actos descritos, en conjunción con el interventor de la Secretaría de Gobernación y el Notario - Público que dá fé de los hechos y así lo asienta en escritura pública.

**ORGANIGRAMA DEL ORGANISMO
PRONOSTICOS DEPORTIVOS
PARA LA ASISTENCIA PUBLICA**



CUADRO 4.1

CONCLUSIONES

Para finalizar esta exposición sólo resta agregar algunas consideraciones de orden general, de tipo enunciativo que son evidentes para cualquier persona que estudie o viva la experiencia del Organismo "Pronósticos Deportivos" en cualquiera de sus múltiples facetas.

Esta tesis ha intentado analizar una de ellas con las actividades de la Contraloría Interna, sin duda de las más ricas en actividades y experiencia, pero no la única. Pues este tipo de actividad - las loterías - es interesantísimo y lo mismo sirve de modelo al Licenciado en Contaduría, como al Licenciado en Administración, al Doctor en Sistemas de Cómputo, al Economista, al Licenciado en Derecho, al Ingeniero en Sistemas, al Ingeniero Industrial, al Ingeniero Mecánico-Electricista, al Ingeniero en Electrónica, al Licenciado en Ciencias de la Comunicación, al Técnico en Mecadotecnia y Publicidad y, por sorpresivo que parezca, al Licenciado en Psicología, pues este caleidoscopio viviente que es Pronósticos Deportivos, tiene para cualquier especialista, muchos puntos de interés que estudiar, catalogar, evaluar y, por qué no, mucho que aprender.

En la sociedad actual, dinámica, enfermiza, contradictoria, etc., cumple Pronósticos Deportivos una gran misión. Ya que lleva a

CONCLUSIONES

Para finalizar esta exposición sólo resta agregar algunas consideraciones de orden general, de tipo enunciativo que son evidentes para cualquier persona que estudie o viva la experiencia del Organismo "Pronósticos Deportivos" en cualquiera de sus múltiples facetas.

Esta tesis ha intentado analizar una de ellas con las actividades de la Contraloría Interna, sin duda de las más ricas en actividades y experiencia, pero no la única. Pues este tipo de actividad - las loterías - es interesantísimo y lo mismo sirve de modelo al Licenciado en Contaduría, como al Licenciado en Administración, al Doctor en Sistemas de Cómputo, al Economista, al Licenciado en Derecho, al Ingeniero en Sistemas, al Ingeniero Industrial, al Ingeniero Mecánico-Electricista, al Ingeniero en Electrónica, al Licenciado en Ciencias de la Comunicación, al Técnico en Mecadotecnia y Publicidad y, por sorpresivo que parezca, al Licenciado en Psicología, pues este caleidoscopio viviente que es Pronósticos Deportivos, tiene para cualquier especialista, muchos puntos de interés que estudiar, catalogar, evaluar y, por qué no, mucho que aprender.

En la sociedad actual, dinámica, enfermiza, contradictoria, etc., cumple Pronósticos Deportivos una gran misión. Ya que lleva a

los sueños idealistas del pueblo menudo, despierta la pasión del deporte en otros, alimenta a muchas familias que viven con decoro gracias a las fuentes de empleo que genera. Sustenta al Erario Público para que este a su vez alivie el dolor y la miseria de quienes no tienen acceso a la salud institucional que proporcionan el Instituto Mexicano del Seguro Social, el Instituto de Servicios de Seguridad Social de los Trabajadores del Estado, coadyuvando de este modo a que el alumbramiento de una vida que empieza, realmente lo sea y a que el dolor -enemigo milenarío del -- hombre- sea más llevadero y la mayor de las veces vencido.

A través del apostador, se logra todo esto. El es motor que impulsa toda esta actividad, cuyos alcances apenas sospechamos porque -- ¿ Quién puede comprender lo que sucede en la psique de aquel que gana -- 149 millones con sólo invertir 20 pesos a cambio?.

¿ Cómo se transforma el hombre con un hecho semejante? Cómo se modifica su entorno; cómo se modifica a si mismo ?

Sólo lo podemos intuir. Aquel que estudia la conducta humana tiene aquí un fértil campo de trabajo.

Pronósticos Deportivos es todo esto y mucho más. Es hogar - durante ciertas horas del día de quienes allí dejan buena parte de su vida, a veces, de la mejor parte de su vida. No sólo son unas oficinas -- confortables, elegantes y modernas. Ahí hay vida. Alienta la vida, ayuda a conservar la vida, lo más hermoso que existe en este planeta. Y to

das las manifestaciones de la vida encuentran algo diferente para cada una de las personas que se acercan a establecer cualquier tipo de relación con "Pronósticos". Y esto, por sí solo es y vale mucho más que - todo aquello que se planeó en principio como una empresa más que el Gobierno lanzaría al acontecer nacional.

Si hoy existe y es lo que para mí representa, no pretendo - afirmar que lo haya dicho todo, ya que -como dije antes- sólo soslayé una de sus múltiples facetas.

Este modesto trabajo constituye una de mis mejores experiencias que, tal vez, contribuya a ser el peldaño que en la escalada de mi vida futura sea fundamental.

No quise por tanto dejar de mencionar mi sentir respecto a las relaciones que un día me llevaron hasta ese centro de trabajo para establecer una comunión íntima entre el organismo y mi profesión. Es - mi sensibilidad quién se manifiesta abiertamente para decir lo que aquí he aprendido, lo que ahí he comprendido, lo que ahí he concebido. ¡Lo que ahí he VIVIDO!

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

ADAM, ADAM, ALFREDO Y BECERRIL LOZADA, GUILLERMO
LA AUDITORIA INTERNA EN LA ADMINISTRACION PUBLICA
FEDERAL
INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS, A.C.
FEDERACION DE COLEGIOS DE PROFESIONISTAS
1980, MEXICO, D.F.

ALCARAZ, HERNANDEZ, JOSEFINA
EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS COMO INSTRUMENTO
DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA EN MEXICO
TESIS E.S.C.A., I.P.N.
1978, MEXICO, D.F.

ANZURES, MAXIMINO
CONTABILIDAD GENERAL
LIBRERIA DE PORTILLA, HNOS. Y CIA., S.A.
1982, MEXICO, D.F.

BWIGHT, WALDO
"ADMINISTRACION PUBLICA"
ED. TRILLAS
MEXICO 1974

CAMPOS CERVANTES, ESTELA
APUNTES DE ORGANIZACIONES
MANUAL DE ADMINISTRACION PARA LA PEQUERA Y
MEDIANA EMPRESA
FCA UNAM

CARREÑO, ALBERTO, MARIA
"LOS CONTADORES PUBLICOS EN MEXICO"
MEXICO BANCA Y COMERCIO
1957, MEXICO, D.F.

CARRILLO CASTRO, ALEJANDRO
LA REFORMA ADMINISTRATIVA DE MEXICO
ED.
MEXICO, D.F.

CODIGO DE ETICA PROFESIONAL
ED. COLEGIO DE CONTADORES PUBLICOS DE MEXICO, A.C.
1982 MEXICO, D.F.

COMISION DE AUDITORIA OPERACIONAL
BOLETINESIAL 8 AUDITORIA OPERACIONAL
ED. IMCP A.C. DIVISION EDITORIAL
FED. DE AVA. OPER.
1979 MEXICO, D.F.

CONSEJO NACIONAL DIRECTIVO Y LA COMISION
DE PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD
BOLETINES DE LOS PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD
SERIE A, B, C, D, E Y F.
IMC A.C.
FEDERACION DE COLEGIOS Y PROFESIONISTAS
1973 A 1984 MEXICO, D.F.

DECRETO DE LA CREACION DE PRONOSTICOS DEPORTIVOS
ED. DIARIO OFICIAL DEL 28 DE FEBRERO DE 1978

DECRETO QUE REFORMA Y ADICIONA AL OFICIO 28-FEB-78
ED. DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION
30 MAYO 1978, MEXICO, D.F.

DEL VALLE NORIEGA, JAVIER
TEMAS PRACTICOS DE AUDITORIA, MODULO I
DOFISCAL, EDITORES
1981, MEXICO, D.F.

ELIZONDO LOPEZ, ARTURO
LA PROFESION CONTABLE
ECASA
1982, MEXICO, D.F.

ERIC L. KOHLER
DIRECCIONARIO PARA CONTADORES
UNION TIPOGRAFICA EDITORIAL HISPANO AMERICANA, S.A. DE C.V.
1981, MEXICO, D.F.

ESPINOSA REYES, FERNANDO
APUNTES EN LAS CLASES DE AUDITORIA
1o. 2o. 3o. Y SEMINARIO
1981 a 1983, MEXICO, D.F.

FERNANDEZ ARENA, JOSE ANTONIO
LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA
ED. DIANA
MEXICO 1975

GHEZ, ROLAND
LA CONTABILIDAD EN LENGUAJE GERENCIAL
EDICIONES ANAYA, S.A.
1971 SALAMANCA ESPARA

GOBIERNO FEDERAL
"LA REFORMA ADMINISTRATIVA FEDERAL FUNCION PARTICIPATIVA"
COLECCION FUENTES PARA EL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACION
PUBLICA MEXICANA
COMPLEJO EDITORIAL MEXICANA, S.A. DE C.V.
SECRETARIA DE LA PRESIDENCIA
1979

GOMEZ MORFIN, JOAQUIN
"EL CONTROL INTERNO EN LOS NEGOCIOS"
CULTURA ECONOMICA
1965, MEXICO, D.F.

GUERRA MUROZ, FERNANDO
"APUNTES PARA EL CURSO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA
UNAM
MEXICO 1980

HALL, RICARD H.
ORGANIZACION S. ESTRUCTURA Y PROCESO
COMISION DE NORMA Y PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA
1973-1975
NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA
ED. INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES
1980, MEXICO 8a. REIMPRESION

HOLMES, ARTHUR W. CPA AUDITORIA:
TOMO I PRINCIPIOS Y PROCEDIMIENTOS
TOMO II SOLUCIONES DE LOS PROBLEMAS PRACTICAS DE AUDITORIA
BIBLIOTECA DE CONTABILIDAD SUPERIOR UNION TIPOGRAFICA EDITORIAL
HISPANOAMERICA
1979, ESPARA

INFORME ANUAL DE BANCO DE MEXICO 1982 y 1983
BANCO DE MEXICO
1982 y 1983, MEXICO, D.F.

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS, A.C.
"LA PROFESION CONTABLE Y SU FUTURO"
1965, MEXICO, D.F.

JIMENEZ CASTRO, WILBURG
ADMINISTRACION PUBLICA PARA EL DESARROLLO INTEGRAL
EDIT. FONDO DE CULTURA ECONOMICA
1971, MEXICO, D.F.

KOHLER, ERIC. LOUS
"AUDITORIA" INTRODUCCION A LA PRACTICA DE LA CONTADURIA PUBLICA
"AUDITING"
1963, ED. DIANA

LA AUDITORIA GUBERNAMENTAL EN EL CONTROL Y EVALUACION
DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL
SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO
ED. S.P.P.
1982, MEXICO, D.F.

LEONARD WILLIAM P.
"AUDITORIA ADMINISTRATIVA, EVALUACION DE LOS METODOS Y
EFICIENCIA ADMINISTRATIVA"
ED. DIANA
MEXICO 1977

MANCERA HNOS.
LA AUDITORIA DE ESTADOS FINANCIEROS
MEXICO BANCA Y COMERCIO
1980, MEXICO, D.F.

MANCERA HERMANOS
"TERMINOLOGIA DEL CONTADOR"
MEXICO BANCA Y COMERCIO
1966, MEXICO, D.F.

MANUALES, PROCEDIMIENTOS E INSTRUCTIVOS
DE PRONOSTICOS DEPORTIVOS

MAUTZ Y SHARAF
LA FILOSOFIA DE LA AUDITORIA
EDASA
1981, MEXICO, D.F.

MEIGS, JOHNSON,
CONTABILIDAD, LAS BASES PARA DECISIONES GERENCIALES
ED. MC. GRAW HILL LATINOAMERICANA, S.A.
1981, BOGOTA, COLOMBIA

MUÑOZ AMADO, PEDRO
INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION PUBLICA I
EDIT. FONDO DE CULTURA ECONOMICA
1978, MEXICO, D.F.

OCHOA GUZMAN, MA. EUGENIA
LA ADMINISTRACION DE PRONOSTICOS DEPORTIVOS
PARA LA ASISTENCIA PUBLICA
TESIS 1981 IPN

PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO PARA ANALISTAS
DE SISTEMAS
"ORGANIZACION, METODOS Y DIRECCION"
ED. DIANA
MEXICO 1978

REYES PONCE, AGUSTIN
"ADMINISTRACION DE EMPRESAS"
TEORIA Y PRACTICA
ED. LIMUSA WINEY
MEXICO 1972

RUIZ DE VELASCO, LUIS Y PRIETO, ALEJANDRO
AUDITORIA PRACTICA
MEXICO BANCA Y COMERCIO
1973, MEXICO, D.F.

SALAZAR GONZALEZ, PABLO
"LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN EL SECTOR PUBLICO"
TESIS 1983 U.L.A. SALLE

SALDANA, ADALBERTO
TEORIA Y PRACTICA DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS EN MEXICO
EDIT. INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACION PUBLICA
1977, MEXICO

SALLES MANUEL, JUAN C.
APUNTES PARA AUDITORIA I
FCA UNAM
I-1971, MEXICO, D.F.

STETTLER, HOWARD F.
"AUDITING PRINCIPLES OBJETIVES, PROCEDURES WORKING PAPERS"
PRENTICE HALL INC.
1979, N.Y. U.S.

SUPLEMENTO DEL MANUAL DE CONTADOR PUBLICO
"DEBERES DE LOS CONTADORES JUNIO Y SENIOR"
INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS
1965, MEXICO, D.F.

VAZQUEZ ARROYO, FRANCISCO
EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS PARA EL SECTOR PUBLICO
EDIT. D.G.P. U.N.A.M.
1979 MEXICO, D.F.

VERA ALCAZAR, CRUZ VIRGINIA
EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS EN EL SECTOR GUBERNAMENTAL
TESIS E.S.C.A. IPN
1976 MEXICO, D.F.

WALLE GARCIA, MA. AURORA
EL CONTADOR PUBLICA Y LA AUDITORIA
TESIS, C.P. EN LA UNAM
1969 MEXICO, D.F.

1978-1982 PRONOSTICOS DEPORTIVOS PARA LA ASISTENCIA
PUBLICA
FOLLETO DE LA CREACION Y FUNCIONAMIENTO DE PRODE
IMPRESAS RANVID, S.A.
NOV. 1982