

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



METODO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA
DESARROLLADO PARA APLICARSE A UN
GOBIERNO ESTATAL

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

Que Para Obtener el Título de
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P r e s e n t a

JUAN PORTILLO ARELLANO

Director del Seminario
L.A. Y C.P. MANUEL SUAREZ Y SANTOYO

México, D. F.

9084

1978



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A LA MEMORIA DE MI PADRE

SALVADOR PORTILLO OLAYO

CON CARIÑO Y ADMIRACION A MI MADRE
HUMBERTINA ARELLANO VDA. DE PORTILLO.
A QUIEN AGRADEZCO INFINITAMENTE TODO
SU ESFUERZO POR DARME UNA PROFESION

A MIS HERMANOS

QUIENES ME ALENTARON Y APOYARON

EN TODO MOMENTO

TERE

CARMEN

Y

SALVADOR

RECONOCIMIENTOS

Quiero expresar especial agradecimiento al C.P. y L.A. Manuel Suárez y Santoyo Director del Seminario de Investigación, por el interés y cooperación técnica que tu vo para el desarrollo de este trabajo; al C.P. Rodolfo --- Abúndez Orozco por las facilidades y consejos que me proporcionó para poder llevar a cabo este Seminario de Investigación en Auditoría Interna de la Secretaría de Programación y Presupuesto.

JUAN PORTILLO ARELLANO.

INDICE GENERAL

PROLOGO	PAGINA
INTRODUCCION	1
CAPITULO 1	
ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA CREACION DE AUDITORIA INTERNA EN EL GOBIERNO DEL ESTADO.	3
CAPITULO 2	
AUDITORIA INTERNA DEPENDIENTE DE LA SECRETARIA DE - PROGRAMACION Y PRESUPUESTO DEL GOBIERNO DEL ESTADO- DE MORELOS.	10
2.1.- Organigrama estructural	11
2.2.- Funciones generales	12
2.3.- Funciones específicas	13
2.3.1.- Funciones del Jefe de Auditoría Interna	13
2.3.2.- Funciones de la Sección de Ser- vicios Administrativos.	15
2.3.3.- Funciones de la Sección de Audi- torías Especiales	17
2.3.4.- Funciones de la Sección de Audi	

toría Operacional.	18
2.3.5.- Funciones de la Sección de Auditoría Administrativa.	19

CAPITULO 3

CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA	21
3.1.- Definiciones	22
3.2.- Objetivos	24
3.3.- Finalidad	26
3.4.- Importancia	26
3.5.- Alcances	27
3.6.- Ventajas	27
3.7.- Limitaciones	28
3.8.- Bibliografía	30

CAPITULO 4

METODO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA	31
4.1.- Planeación	34
4.2.- Presentación con el Jefe de la Oficina	36
4.3.- Investigación preliminar.	36
4.3.1.- Visita preliminar a las instituciones	36
4.3.2.- Revisión de documentación.	37
4.3.3.- Entrevista preliminar	37

toría Operacional.	18
2.3.5.- Funciones de la Sección de - - Auditoría Administrativa.	19

CAPITULO 3

CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA	21
3.1.- Definiciones	22
3.2.- Objetivos	24
3.3.- Finalidad	25
3.4.- Importancia	26
3.5.- Alcances	27
3.6.- Ventajas	27
3.7.- Limitaciones	28
3.8.- Bibliografía	30

CAPITULO 4

METODO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA	31
4.1.- Planeación	34
4.2.- Presentación con el Jefe de la Oficina	34
4.3.- Investigación preliminar.	34
4.3.1.- Visita preliminar a las insta- laciones	34
4.3.2.- Revisión de documentación. . .	35
4.3.3.- Entrevista preliminar	35

4.4.- Determinar el alcance de la auditoría	36
4.5.- Programación de la auditoría.	37
4.6.- Iniciación de la auditoría	39
4.6.1.- Elaboración de los cuestiona--- rios.	39
4.6.2.- Aplicación de los cuestionarios	39
4.6.3.- Análisis de la información	40
4.6.4.- Evaluación	40
4.6.5.- Informe de auditoría	41
4.6.6.- Presentación y discusión del in forme	44
4.6.7.- Elaboración del informe final..	44
4.6.8.- Presentación y exámen del infor me final.	45
4.7.- Control	45
Anexo 1	46
Anexo 2	48
Bibliografía	49

CAPITULO 5

APLICACION DEL METODO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA A LA ADMINISTRACION DE RENTAS DE JOJUTLA, MORELOS. . .	50
5.1.- Planeación	53
5.2.- Presentación con el Jefe de la Oficina.	53

5.3.- Investigación preliminar	53
5.3.1.- Visita preliminar a las instala- ciones.	54
5.3.2.- Revisión de documentación	55
5.3.3.- Entrevista preliminar	56
5.3.4.- Descripción de la Administración de Rentas.	59
5.3.5.- Diagramas de flujo de los docu- mentos y formas impresas.	74
5.4.- Determinación del alcance de la audito- ría	127
5.5.- Programación de la auditoría.	129
5.6.- Elaboración de cuestionarios	131
5.7.- Aplicación de cuestionarios	132
5.8.- Análisis de la información.	132
5.9.- Evaluación	132
5.10. Informe de auditoría	202
Bibliografía	222
CONCLUSIONES	223
BIBLIOGRAFIA GENERAL	227

P R O L O G O

El hecho de elaborar un trabajo de esta índole, no es con la finalidad de librar un obstáculo en la persecución de un título profesional, si no que es la de aplicar los conocimientos adquiridos en las aulas universitarias, en aspectos que sean de interés y beneficio social, demostrando la capacidad necesaria para desenvolverse en el campo de la profesión.

El tema tratado en este trabajo " AUDITORIA ADMINISTRATIVA " no es nada novedoso, pero sí de gran beneficio, ya que, de su aplicación se obtendrá un mejor funcionamiento y desarrollo de cualquier organismo social.

En este caso en particular, me he abocado a la tarea de desarrollar un Método de Auditoría Administrativa que sea aplicable a un Gobierno Estatal, el cual de llevarse a cabo, dará como resultado lograr la máxima eficiencia en los servicios públicos, de los cuales la población entera necesita.

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

Las organizaciones, en México y en el mundo, han crecido desmesuradamente en los últimos años y día a día - se ven en la necesidad de crear métodos de control o técnicas para determinar el grado de eficiencia administrativa - con que se está laborando.

Recientemente un grupo de personas interesadas - en la solución de los problemas que se les han venido presentando a las organizaciones han creado una técnica denominada Auditoría Administrativa, la cual está encaminada a revisar mediante un método sistemático y cuantificable - un organismo social, en cuanto a sus objetivos, planes, métodos y procedimientos, con el propósito de evaluar a la - organización y determinar el grado de eficiencia con que - se está operando, llevando a cabo un control sobre las deficiencias encontradas. La aplicación de esta técnica puede ayudar a las organizaciones a lograr su máximo desarrollo.

Ahora bien, como la Auditoría Administrativa es aplicable a todo tipo de organismo social, este seminario de investigación tendrá como objetivo principal elaborar -

un método de Auditoría Administrativa que sea aplicable a todas las dependencias del poder ejecutivo del Gobierno del Estado de Morelos y que de los resultados de su aplicación se dé la pauta a seguir para lograr el máximo aprovechamiento de los recursos humanos, económicos, materiales y técnicos, ayudando con esto a mejorar los servicios públicos.

El seminario de investigación, parte de los antecedentes históricos de la creación de Auditoría Interna en el Gobierno del Estado de Morelos, donde se encuentra ubicada en su estructura la sección de Auditoría Administrativa, así como también las funciones generales y específicas de Auditoría Interna, posteriormente se dan algunos conceptos fundamentales de Auditoría Administrativa para que el lector comprenda lo que es y persigue la Auditoría Administrativa. Y una vez que se ha dado un marco general de la auditoría administrativa se propone un método a seguir para ser aplicado, finalizando con la aplicación del mismo a la Administración de Rentas de Jojutla, Morelos.

Deseo expresar mi agradecimiento a todas aquellas personas que me ayudaron y colaboraron para llevar a cabo la presentación de este seminario de investigación.

CAPITULO 1

ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA CREACION DE AUDITORIA INTERNA EN EL GOBIERNO DEL ESTADO DE MORELOS

El Gobernador del Estado, por conducto de la Secretaría de Finanzas y Promoción Económica, expedirá los reglamentos e instructivos necesarios para el funcionamiento de la Contraloría General. "

"Artículo 11.- La Contraloría General comprendida en la partida 2-III-5 es el órgano administrativo dependiente del Secretario de Finanzas y Promoción Económica para el ejercicio de las facultades y obligaciones a que se refieren las fracciones V y XIX del artículo 70, reformado de la Constitución Política Local, así como para el ejercicio de las funciones de control y vigilancia de las dependencias del Poder Ejecutivo y de los organismos descentralizados o desconcentrados del Estado, que tengan encomendada la Administración de fondos y de valores o bienes públicos o de patrimonio de afectación. El Ejecutivo expedirá los reglamentos necesarios para el funcionamiento de la Contraloría General, y la Secretaría de Finanzas y Promoción Económica expedirá los instructivos. . . "

"...Artículo 13.- La Secretaría de Finanzas y Promoción Económica deberá vigilar que la ejecución de este presupuesto se haga en forma estricta, para lo cual tendrá amplias facultades a fin de verificar que toda erogación esté debidamente justificada, con apego a la legislación, sin perjuicio de las facultades conferidas al Gobierno del Esta

do en el artículo 70, fracción I.

En el ejercicio de las facultades que le confiere este precepto la Secretaría de Finanzas y Promoción Económica actuará en coordinación con la Contraloría General."

Posteriormente se efectúan reformas administrativas las cuales se encuentran en el periódico oficial número 2441 del Gobierno del Estado libre y soberano de Morelos, - de fecha 27 de mayo de 1970 las cuales se transcriben a continuación.

" PRIMERO.- Que el Estado de Morelos ha sufrido en los últimos años una transformación considerable en su economía, por lo que se requiere un mejor y mas ágil funcionamiento del órgano encargado del manejo de la Hacienda Pública y la Promoción Económica, que tendrá las siguientes atribuciones: La recaudación e inversión de los fondos públicos, su control y vigilancia, la promoción económica, el catastro público, las adquisiciones de todas clases y las que otorgue la Ley que rige la organización administrativa del estado, así como las leyes y decretos del congreso y las demás que señale el gobierno.

Que para poder cumplir con mayor agilidad con las atribuciones que la Ley otorga a este organismo, representado por el Secretario de Finanzas y Promoción Económica nece

sita tener bajo su control directo, las siguientes funciones:

Procedimiento de Ejecución, Auditoría Fiscal, Contaduría General, Caja General, Catastro, Valuación, Tramitación e Información Catastral, Control de Contribuciones Directas e Indirectas, Inspección y Sanciones Fiscales y Estudios Económicos.

SEGUNDO.- Que de acuerdo con los sistemas económicos aplicados en la actualidad para garantizar los ingresos estatales, es necesario promover, no sólo los que se obtengan de Impuestos, Derechos, Productos y Aprovechamientos, sino también mediante una aplicación económica los recursos que se deriven de los capitales y rendimientos que al Estado le corresponden en organismos descentralizados y empresas de participación estatal, así como de aquellas que provengan de empréstitos y para este fin la promoción económica deberá estar sujeta a un plan integral de desarrollo con el fin de incrementar la tasa de crecimiento, para así poder actualizar una dinámica sustancial dentro de la Hacienda Pública.

TERCERO.- En consecuencia, al darse dos actividades distintas, éstas deben separarse delimitando con claridad las funciones que deben desempeñar el Secretario de Finanzas, ya que éstas de por sí son bastantes, como para en-

cargarla las de la Promoción Económica, por lo que procede la creación de una Secretaría de Promoción Económica, en la que se promueven programas de inversión y financiamiento."

Teniendo la convicción de que con dichos programas de promoción, se obtendrá una mejor distribución del ingreso en beneficio de los habitantes de nuestra entidad federativa.

Como consecuencia de lo anterior, la Contraloría General pasa a ser " Contraloría de la Secretaría de Finanzas "

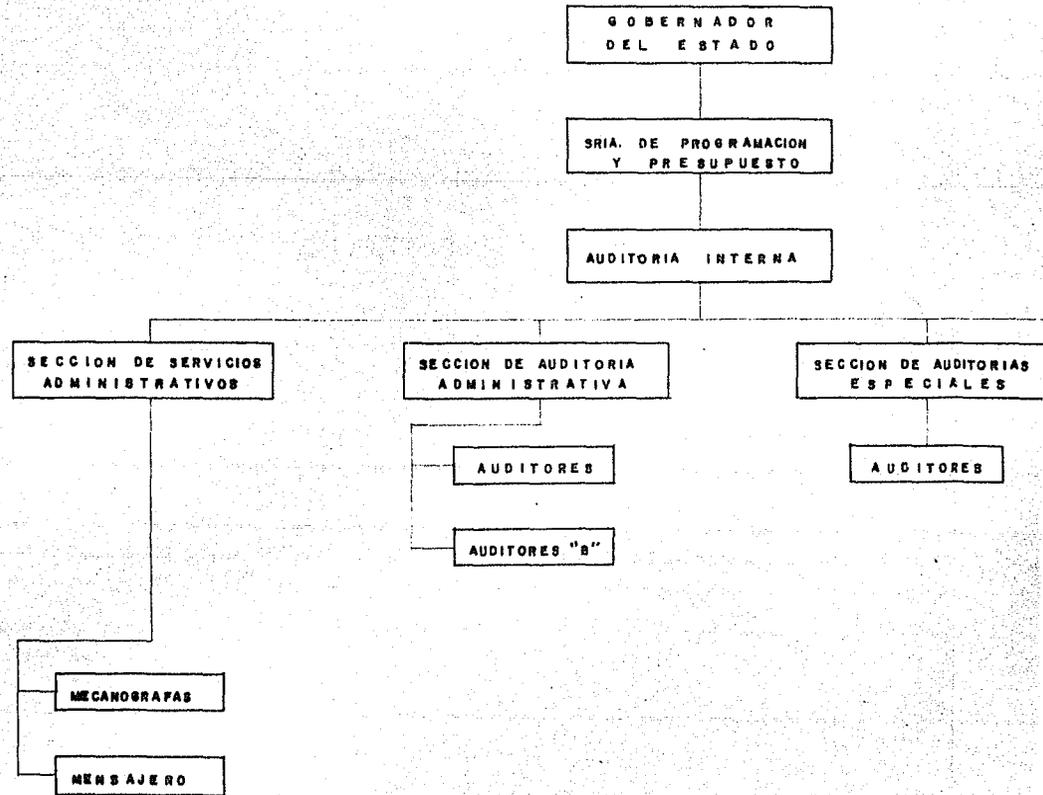
Desempeñando sus funciones a partir de mayo de -- 1970.

A partir de septiembre de 1977, el Gobierno del Estado, siguiendo con la política de la Reforma Administrativa que tiene como finalidad la revisión sistemática y a fondo de toda la estructura gubernamental y no sólo de algunas de sus partes, y que pretende ubicar bajo un solo mando y persiguiendo un mismo objetivo, actividades similares evitando que se generen duplicidad de funciones y la falta de coordinación que anteriormente existía, crea la Secretaría de Programación y Presupuesto; que tendrá como función primordial la elaboración del programa global del Gobierno y el presupuesto de las entidades públicas, por lo cual la --

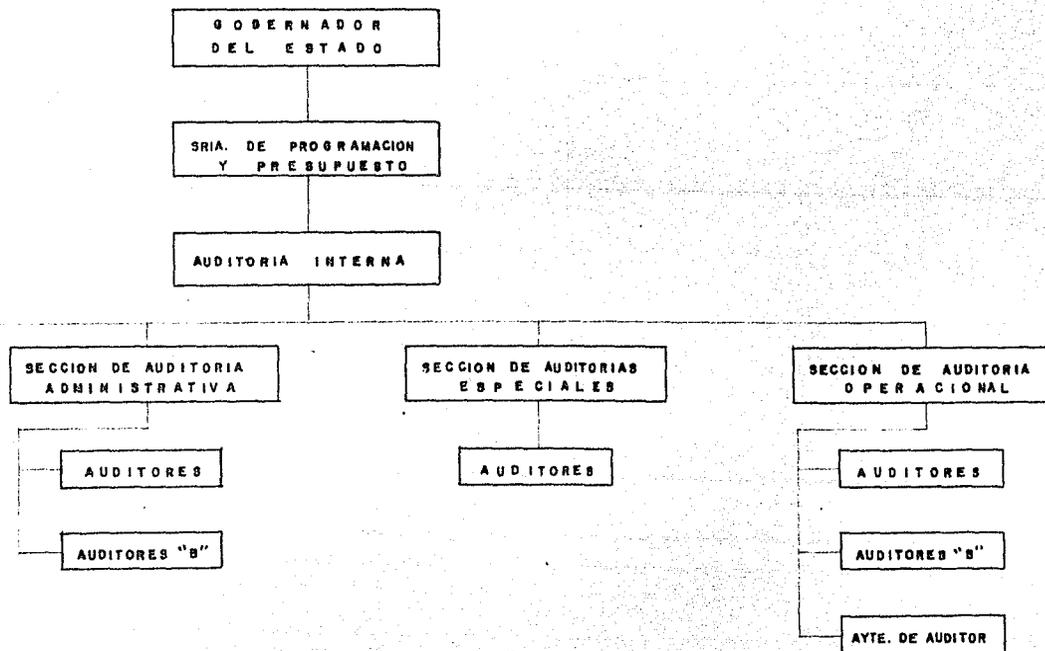
Contraloría de la Secretaría de Finanzas desaparece y se crea el 10 de octubre de 1977, Auditoría Interna de la Secretaría de Programación y Presupuesto.

Debido a la nueva reestructuración de esta oficina, y siguiendo los objetivos de la reforma administrativa se vió la necesidad de la creación de la Sección de Auditoría Administrativa, la cual tendrá como función principal la revisión de los sistemas y procedimientos implantados, así como del máximo aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

2.1.- ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE AUDITORIA
DEPENDIENTE DE LA SRIA. DE PROGRAMACION Y



ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE AUDITORIA INTERNA
DEPENDIENTE DE LA SRIA. DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO



2.2.- FUNCIONES GENERALES.

Las funciones principales que le competen a esta oficina es la verificación de que se cumplan debidamente - las políticas, planes y procedimientos establecidos por -- las diferentes Secretarías.

Así como del correcto manejo de los fondos y valores propiedad del Gobierno del Estado de Morelos, apegán dose a los Sistemas de Control Interno existentes, supervi sando que los controles administrativos, contables y finan ciers proporcionen una información veraz y oportuna.

2.3.- FUNCIONES ESPECIFICAS.

2.3.1.- FUNCIONES DEL JEFE DE AUDITORIA INTERNA

- 2.3.1.1.- Supervisar que las políticas establecidas dentro de ésta oficina se lleven a cabo.
- 2.3.1.2.- Comentar con los encargados de cada sección el plan general, los programas e instructivos formulados para el desarrollo de los diversos trabajos, dando instrucciones claras y precisas respecto al alcance y objetivos de cada revisión.
- 2.3.1.3.- Revisar los papeles de trabajo una vez que el encargado de sección les haya dado su aprobación.
- 2.3.1.4.- Revisar y aprobar y modificar en su caso los borradores de informes, proyectos y cartas de sugerencias que someta a su consideración el Jefe de Sección.
- 2.3.1.5.- Adaptar los programas de Auditoría,

cuestionarios de control interno e instructivos en uso de acuerdo a los cambios que se hagan a los procedimientos y políticas establecidas.

2.3.1.6.- Organizar mesas redondas con el personal para tratar temas relativos a las revisiones.

2.3.1.7.- En general supervisar, coordinar todas las actividades que se realicen dentro de ésta oficina, así como todos aquellos que le sean encomendadas por el Secretario de Programación y Presupuesto.

2.3.1.8.- Acordar con el Secretario de Programación y Presupuesto.

2.3.2.- FUNCIONES DE LA SECCION DE SERVICIOS -
ADMINISTRATIVOS.

- 2.3.2.1.- Ordenar y controlar el archivo de ésta oficina.
- 2.3.2.2.- Distribuir el trabajo para mecanografiar en la forma más conveniente.
- 2.3.2.3.- Llevar el control de la caja chica y Habilitada de ésta oficina.
- 2.3.2.4.- Control de la papelería y artículos de escritorio.
- 2.3.2.5.- Llevar el control de los vales de gasolina.
- 2.3.2.6.- Atender solicitudes a aspirantes a ocupar plazas vacantes dentro de la oficina.
- 2.3.2.7.- Aplicación de exámenes a los aspirantes.
- 2.3.2.8.- Atender solicitudes de permisos y vacaciones del personal de ésta oficina.

2.4.7.9: *Manejo del control de las viviendas.*

2.4.7.10: *Control de la asistencia del personal
del que depende en esta oficina.*

2.3.3.- FUNCIONES DE LA SECCION DE AUDITORIAS
ESPECIALES.

Las revisiones, trabajos y auditorías especiales serán aquellas que no se pueden programar y que se realizarán atendiendo a las solicitudes que efectúen las diversas oficinas del Gobierno del Estado, tales como:

2.3.3.1.- Las solicitadas por el H. Congreso.

2.3.3.2.- Entregas de Oficinas por cambios -
de funcionarios, etc.

2.3.4.- FUNCIONES DE LA SECCION DE AUDITORIA
OPERACIONAL.

Esta sección se encargará de revisar la correcta aplicación de las políticas establecidas y de los sistemas de control interno, proponiendo las modificaciones que sean necesarias para el mejor funcionamiento de las oficinas.

Oficinas y Dependencias sujetas a revisión periódica.

2.3.4.1.- Administraciones y Receptorías de rentas.

2.3.4.2.- Casetas fiscales.

2.3.4.3.- Dependencias que generan ingresos por concepto de: Derechos, Contribuciones Especiales, Productos y - Multas.

2.3.4.4.- Control y Vigilancia.

2.3.4.5.- Empresas para-estatales y otras en las que el Gobierno del Estado tenga intereses.

2.3.4.6.- Todas las oficinas que realicen erogaciones.

2.3.5.- FUNCIONES DE LA SECCION DE AUDITORIA -
ADMINISTRATIVA.

- 2.3.5.1.- Revisión de los flujos y correcta utilización de las formas oficiales.
- 2.3.5.2.- Revisión del correcto cumplimiento de los sistemas implantados.
- 2.3.5.3.- Revisión del correcto aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.
- 2.3.5.4.- Llevar a cabo estadísticas de los ingresos de las oficinas que los generan.
- 2.3.5.5.- Proponer organigramas estructurales de las oficinas.
- 2.3.5.6.- Mantener archivo de manuales, sistemas, procedimientos y gráficas que están funcionando.
- 2.3.5.7.- Auxiliar a la sección de auditoría-operacional cuando lo solicite.
- 2.3.5.8.- Revisar permanentemente las altas -

y bajas y modificaciones de sueldos del personal que labora en las oficinas del Gobierno del Estado.

2.3.5.9.- Supervisar periódicamente el pago de nóminas.

2.3.5.10.- Revisar periódicamente que los empleados indicados en la nómina estén trabajando en los lugares especificados, procurando evitar hasta el máximo el personal comisionado.

2.3.5.11.- Otras investigaciones o comisiones que indique el Jefe de Auditoría Interna.

C A P I T U L O 3

CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

- 3.1.- DEFINICIONES
 - 3.2.- OBJETIVOS
 - 3.3.- FINALIDAD
 - 3.4.- IMPORTANCIA
 - 3.5.- ALCANCES
 - 3.6.- VENTAJAS
 - 3.7.- LIMITACIONES
- BIBLIOGRAFIA

Antes de iniciar con el estudio, es necesario tener una idea clara de lo que es la auditoría administrativa, por lo cual se transcriben algunas definiciones y conceptos que los diferentes autores han escrito sobre este tema:

3.1.- D E F I N I C I O N E S :

WILLIAM P. LEONARD.- Exámen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución,--- una sección del Gobierno, o cualquier parte de un organismo en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas.

C.P. CARLOS ENRIQUE ANAYA SANCHEZ.- Técnica que - tiene como objeto revisar, supervisar y evaluar la Adminis-- tración de una Empresa.

INSTITUTO AMERICANO DE LA ADMINISTRACION.- Cual-- quier empresa de cualquier índole, tiene áreas generales su jetas a investigación y que permiten obtener una evaluación de la Administración.

ROBERTO MACIAS PINEDA.- Es necesaria una conti-- nua verificación y un control cuidadoso para asegurarse de-- que las prácticas y programas de la negociación alcanzan --

los resultados para los que se crearon y siguen manteniendo.

Las políticas deben considerarse cuidadosamente, - deben ser consistentes con los básicos de la empresa y deben ser apropiados en términos de política corriente.

La auditoría administrativa constituye una oportunidad para analizar y mostrar qué es lo que un negocio está logrando. Es una "audiencia" en la cual los asistentes pueden enterarse de lo que se ha logrado con respecto a las políticas y programas sobre los que se hace la auditoría.

La auditoría administrativa una oportunidad específica para el exámen de todas las partes, o de determinadas partes, de las actividades, de las relaciones de los empleados en el negocio.

JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA.- La revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y la participación -- individual de los integrantes de la institución.

ALFONSO MEJIA FERNANDEZ.- La medición de la actuación de la gerencia.

ANALISIS FACTORIAL DEL BANCO DE MEXICO.- Una definición concisa de investigación industrial la enunciaría --

como un análisis de potencialidad de la productividad.

Analizando estas definiciones, he llegado a la conclusión siguiente:

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.- Es revisar mediante un método sistemático y cuantificable un organismo social, en cuanto a sus objetivos, planes, métodos y procedimientos, con el propósito de evaluar a la organización y determinar el grado de eficiencia con que se está operando, llevando a cabo un control sobre las deficiencias encontradas.

3.2.- O B J E T I V O S :

Los principales objetivos de la auditoría administrativa, son los siguientes:

3.2.1.- Descubrir las deficiencias existentes en la ejecución de las operaciones o en las funciones administrativas, así como sugerir sus posibles correcciones.

3.2.2.- Señalar los puntos que entrañen un peligro potencial y determinar la manera de prevenirlos.

3.2.3.- Resaltar las oportunidades favorables para mejorar o actualizar la ejecución -

de las operaciones y la administración.

3.3.- F I N A L I D A D :

La Auditoría Administrativa tiene como finalidad primordial:

Determinar las debilidades, deficiencias o aciertos de una empresa con el fin de eliminar las primeras y - mejorar las últimas.

De acuerdo a las finalidades que tiene la Auditoría Administrativa, podemos nosotros responder a las siguientes interrogaciones:

- 3.3.1.- Cuáles son sus debilidades ?
- 3.3.2.- En qué podemos mejorar ?
- 3.3.3.- Cuáles son las deficiencias ?
- 3.3.4.- Sus causas ?
- 3.3.5.- Cuáles son sus aciertos ?
- 3.3.6.- Estamos obteniendo los fines propuestos ?
- 3.3.7.- En qué medida ?
- 3.3.8.- Cuál es la situación de la empresa u organismos social frente a otros similares ?
- 3.3.9.- En qué áreas podemos introducir mejoras ?
- 3.3.10.- Cuáles ?

Las respuestas a las preguntas anteriores,

implican un estudio que tiene como finalidad primordial - -
"La determinación del grado de eficiencia" de una empresa, -
organismo político, religioso, etc.

3.4.- I M P O R T A N C I A :

La aplicación de la auditoría administrativa en -
una organización es importante por:

- 3.4.1.- Porque es una medida de tipo preventivo-
para captar problemas
- 3.4.2.- Nos proporciona una guía metódica (orde-
nada) para llevar a cabo una investiga--
ción.
- 3.4.3.- Nos permite apreciar la situación gene--
ral de la empresa.
- 3.4.4.- Proporciona alternativas de solución.
- 3.4.5.- Nos permite tomar medidas preventivas, -
inclusive correctivas.
- 3.4.6.- Facilita la coordinación de los departa-
mentos o áreas.
- 3.4.7.- Nos permite detectar deficiencias, que -
tienen su origen en otros departamentos-
de los que no se auditan.

3.4.8.- Por medio de la auditoría administrativa debemos analizar en forma racional y en lo posible, objetivamente, todas las funciones que se realizan en una empresa -- para efectuar una evaluación de la efi--ciencia, lo más apegado a la realidad y -- con toda oportunidad.

3.5.- A L C A N C E S :

La auditoría administrativa es aplicable a todo - tipo de organismo en su totalidad o bien alguna parte del - mismo. Lo ideal es que sea abarcándolo todo, para evitar - el peligro de no concebir una idea clara de los problemas - y de sus orígenes, pudiendo confundir síntomas con causas.

3.6.- V E N T A J A S :

La auditoría administrativa tiene las siguientes-
ventajas:

3.6.1.- Ayuda a lograr una administración más eficiente de diversas formas:

3.6.1.1.- Constituye un elemento muy útil para el control de las operaciones.

3.6.1.2.- Sirve como un medio para evaluar la-
eficiencia de la administración, so-

bre bases objetivas, válidas y confiables.

3.6.1.3.- Constituye una valiosa base para una mejor planeación.

3.6.1.4.- Permite mejorar y desarrollar las técnicas administrativas empleadas.

3.6.2.- Contribuye a incrementar la eficiencia de las operaciones.

3.6.3. Ayuda a lograr un mejor uso de los recursos de la organización y hacer valiosas economías.

3.7.- L I M I T A C I O N E S :

La auditoría administrativa tiene ciertas limitaciones, las cuales se enumeran a continuación:

3.7.1.- Se limita a sugerir sin tener autoridad para efectuar los cambios.

3.7.2.- Muchos de los datos son proporcionados por el juicio de otras personas.

3.7.3.- No cualquier persona puede llevar a cabo este estudio.

- 3.7.4.- Falta de conciencia en los directivos de la empresa, de la utilidad que les proporciona esta auditoría.
- 3.7.5.- Depende en gran medida de la experiencia, conocimientos y capacidad del investigador.
- 3.7.6.- No es procedimiento infalible de resultados exactos.
- 3.7.7.- El cliente espera resultados en un plazo muy corto.
- 3.7.8.- Las escalas de evaluación son de tipo -- subjetivo.

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

- 1.- Fernández Arena José Antonio, La Auditoría Administrativa, Editorial Diana, 1a. edición, páginas 11, 12, 13 y 14.
- 2.- Nava Larraguivel Carlos, Auditoría Administrativa, - revista bimestral de la Facultad de Contaduría y - - Administración No. 81, de abril de 1976, página 102.
- 3.- Alvarez Anguiano Jorge, Auditoría Administrativa, - edición especial para la Facultad de Contaduría y - Administración, páginas 19 y 21.

C A P I T U L O 4

M E T O D O D E A U D I T O R I A A D M I N I S T R A T I V A

- 4.1.- PLANEACION
- 4.2.- PRESENTACION CON EL JEFE DE LA OFICINA
- 4.3.- INVESTIGACION PRELIMINAR
- 4.3.1.- VISITA PRELIMINAR A LAS INSTALACIONES
- 4.3.2.- REVISION DE DOCUMENTACION
- 4.3.3.- ENTREVISTA PRELIMINAR
- 4.4.- DETERMINAR EL ALCANCE DE LA AUDITORIA
- 4.5.- PROGRAMACION DE LA AUDITORIA
- 4.6.- INICIACION DE LA AUDITORIA
- 4.6.1.- ELABORACION DE LOS CUESTIONARIOS
- 4.6.2.- APLICACION DE CUESTIONARIOS
- 4.6.3.- ANALISIS DE LA INFORMACION

- 4.6.4.- EVALUACION
- 4.6.5.- INFORME DE AUDITORIA
 - 4.6.5.1.-INTRODUCCION
 - 4.6.5.2.-PUNTOS SOBRESALIENTES
 - 4.6.5.3.-DIAGNOSTICO
 - 4.6.5.4.-RECOMENDACIONES
 - 4.6.5.5.-ANEXOS
- 4.6.6.- PRESENTACION Y DISCUSION DEL IN
FORME
- 4.6.7.- ELABORACION DEL INFORME FINAL
- 4.6.8.- PRESENTACION Y EXAMEN DEL INFOR
ME FINAL
- 4.7.- CONTROL
- ANEXO 1
- ANEXO 2.
- BIBLIOGRAFIA.

El método de Auditoría Administrativa que a continuación se expone, fue elaborado en base a los diferentes criterios de los autores que han escrito sobre este tema.

La aplicación de éste método de Auditoría Administrativa tiene como finalidad de presentar a los interesados la eficiencia con que se encuentran operando las Dependencias del Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de Morelos. A la vez, señalar las deficiencias que existen y dar una serie de alternativas o recomendaciones para ayudar a los Ejecutivos a que tomen las decisiones pertinentes para solucionar los problemas encontrados, logrando con ello la mayor eficiencia de los servicios públicos.

4.1.- PLANEACION.- En la planeación de la Auditoría Administrativa se fijarán los cursos de acción a seguir, determinando los principios que servirán para orientar y marcar la secuencia de las operaciones necesarias, así como las personas que las realizarán.

4.2.- PRESENTACION CON EL JEFE DE LA OFICINA.- Los Auditores designados para llevar a efecto la auditoría deberán primeramente presentarse con el Jefe de la Oficina que estará sujeta a revisión, con el objeto de explicarle cuales son los objetivos, fines y funciones que tiene la Auditoría Administrativa con la finalidad de crear un ambiente de confianza entre Auditor y Auditado.

Por otra parte se le sugerirá que sostenga una plática con sus subordinados, informándoles al respecto y pedirles su colaboración para el mejor desempeño de la auditoría.

4.3.- INVESTIGACION PRELIMINAR.- Este inciso tiene como fin primordial la obtención de información necesaria para formarse una idea general de las funciones que tiene encomendada la oficina que será auditada; para obtener dicha información se recurre a las siguientes actividades:

4.3.1.- VISITA PRELIMINAR A LAS INSTALACIONES.

En esta actividad se podrán dar cuenta a grandes rasgos de las funciones generales que se realizan, -- así como también personal con que cuenta, ambiente de trabajo, distribución de mobiliario y equipo, etc.

Esta observación debe ser hecha conjuntamente con una persona que conozca ampliamente las instalaciones y las funciones que tiene el personal, para que en un momento dado pueda orientar y resolver las dudas que se le presenten al Auditor.

4.3.2.- REVISION DE DOCUMENTACION.- Es importante conocer todo tipo de documentación con que se cuenta, como son: organigramas, reglamentos, diagramas, manuales, informes de auditoría anteriores, así como también - toda forma impresa que utilizan y saber el flujo que tienen esos documentos.

4.3.3.- ENTREVISTA PRELIMINAR.- Como el Auditor desconoce las funciones específicas del personal, es necesario la realización de esta entrevista la cual nos - proporcionará con mayor detalle y confianza las funciones que realizan, cómo las realizan, porqué y para qué las realizan.

Para poder realizar con mayor rapidez dicha entrevista se tomarán en cuenta un cuestionario (anexo 1),

el cual contiene las preguntas necesarias para que surjan algunas ideas o sugerencias acerca de los problemas fundamentales. Una vez aplicado el cuestionario anterior se procederá a leer las preguntas con el objeto de aclarar o ampliar dicha información, para lo cual en la parte inferior del cuestionario existe un inciso que es el de observaciones en el que el Auditor pondrá las aclaraciones pertinentes o algunos hechos de relevancia, para que en el transcurso de la auditoría, o en la elaboración de los cuestionarios se ponga mayor cuidado.

Es de suma importancia recabar la firma del entrevistado, ya que pueden surgir problemas posteriores como el que se retracten de lo que hayan afirmado anteriormente. Una vez concluida la entrevista se agradecerá la colaboración indicándole que en caso necesario se le mostrará nuevamente para aclarar cualquier duda de parte del Auditor.

Con la información obtenida en esta primera etapa de investigación el Auditor estará en posibilidad de:

4.4.- DETERMINAR EL ALCANCE DE LA AUDITORIA.

4.4.1.- Precisar qué funciones o departamentos deben ser revisados.

4.4.2.- Precisar la cantidad y tipo de perso

nal que se requerirá para llevar a cabo la auditoría.

4.4.3.- Estimar el tiempo aproximado que se empleará.

4.4.4.- Determinar las fuentes de información que podrán ser utilizadas para obtener los datos e informaciones que se requieran.

En base a los puntos anteriores, se facilitará la programación de la auditoría.

4.5.- PROGRAMACION DE LA AUDITORIA.- Para poder llevar a cabo una correcta planeación de la auditoría, se tendrá que elaborar un programa de trabajo bien definido -- en el cual conviene dar la importancia debida a la formulación de una política que señale objetivos y la secuencia lógica y cronológica de los pasos a seguir, para poder determinar y seleccionar al personal apropiado que llevarán a -- cabo las tareas, y disponer y controlar el tiempo indispensable requerido en cada una de las actividades.

Para programar una auditoría es recomendable utilizar una herramienta utilizada generalmente en administración para la planeación de algún proyecto, esta herramienta

se conoce como "Gráfica de Gantt" (anexo número 2). Esta gráfica refleja el trabajo en relación a una escala de tiempos o al calendario. Se puede mostrar el inicio y final de cada actividad y sirve como base de control a medida que la auditoría avanza.

Esta gráfica representará el tiempo estimado y el tiempo real de las actividades.

Verticalmente se encuentran: Primero, las actividades que se van a desarrollar y segundo; la persona o personas que la desarrollarán.

Horizontalmente, al nivel de "actividades" el mes, día y fecha en los que se llevarán a cabo la auditoría.

Para elaborar una gráfica de Gantt primeramente se debe listar las actividades del lado izquierdo, poniéndolos en secuencia según su fecha de inicio, en la siguiente columna, en el mismo renglón se incluye el nombre de la persona responsable que realizará determinada actividad.

Posteriormente se establece una escala de tiempos a la derecha de la gráfica, indicando con un cuadro -- con líneas diagonales el tiempo estimado para llevar a cabo cada actividad.

Se necesitará un espacio para un cuadro en blan

co (tiempo real) por trabajo, para proporcionar una idea clara del tiempo estimado contra el tiempo real.

4.6.- INICIACION DE LA AUDITORIA.- Una vez hecha la investigación preliminar, determinada la magnitud de la auditoría, precisado la cantidad de personal que se requerirá y estimado el tiempo aproximado que se empleará, se procederá a iniciar la auditoría.

4.6.1.- ELABORACION DE LOS CUESTIONARIOS.- Una vez obtenida la información necesaria con la cual se obtuvo una idea clara en cuanto a los objetivos, funciones, métodos y procedimientos de la oficina a auditar, se procederá a evaluarlos y determinar la eficiencia con que se está operando, para esto es necesario la elaboración de cuestionarios para lo cual se necesita el mayor cuidado, ingenio y capacidad del cuerpo de auditores que estarán implicados en la revisión, con el fin de que los cuestionarios estén formados por preguntas que midan verdaderamente la eficiencia administrativa.

4.6.2.- APLICACION DE CUESTIONARIOS.- Los cuestionarios que se aplicarán serán de 2 tipos:

1.- CUESTIONARIOS PARA MEDIR LA EFICIENCIA CON QUE SE ESTA OPERANDO.- Estos cuestionarios deberán ser diferentes para cada nivel jerárquico, se aplicarán a Directo--

res, Subdirectores, Jefes de Departamento, Jefes de Sección, Empleados, Secretarias, Mecanógrafas, Mensajeros y a las personas que tengan relación estrecha con la oficina que estará sujeta a revisión, como son causantes y proveedores.

2.- CUESTIONARIOS PARA CONOCER EL LUGAR, AMBIENTE Y EQUIPO DE TRABAJO.- Estos cuestionarios se aplicarán a todos los niveles, y serán sobre recursos materiales, producción de servicios, servicios, relaciones humanas, comunicaciones, etc.

Hay que tener en cuenta que para lograr el mayor éxito en la información que se obtendrá de los cuestionarios, es necesario que estos se apliquen con la mayor rapidez que sea posible, evitando con esto que haya comentarios entre las personas que se les aplicarán, con la finalidad de que la información que sea proporcionada no sea alterada o desvirtuada.

4.6.3.- ANALISIS DE LA INFORMACION.- Este es un estudio detallado de cada cuestionario, con el objeto de captar algunos puntos oscuros que podrían ser problemas mayores, también se deberá cotejar la información cruzando las respuestas de los cuestionarios.

4.6.4.- EVALUACION.- La evaluación de la oficina auditada se hará mediante la calificación de los cues-

tionarios para esto es necesario lo siguiente:

1.- Determinar el rango de calificaciones para cada pregunta.

2.- Utilizar una columna de apreciación por medio de la cual se determinará con más facilidad la puntuación que le corresponde a cada pregunta.

3.- Tasar en porcentajes las calificaciones.

E J E M P L O :

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

4.6.5.- INFORME DE AUDITORIA.- Una vez terminada la investigación, descubierto los problemas, llegado a las conclusiones y pensado las recomendaciones, se procede a preparar un informe para enterar a los interesados -- del trabajo realizado y de sus resultados.

CONTENIDO DE UN INFORME.- A continuación se -- enumeran los pasos que contiene un informe de auditoría ad

ministrativa expuestas por el L.A. Carlos Nava Larraguivel en la revista 81 editado por la F.C.A.:

4.6.5.1.- INTRODUCCION.- Se hace la presentación del trabajo, comunicando las características generales del mismo, tales como:

1.- NATURALEZA DE LA AUDITORIA.- Se menciona el nombre de la oficina en la que se efectuó la auditoría, nombre y puesto de quienes ordenaron su realización, tipo de auditoría, etc.

2.- FINALIDAD.- Se señalan los objetivos que se pretenden alcanzar.

3.- FECHA.- Se apunta la fecha en la que se llevó a cabo la auditoría y el período de tiempo que abarcó su estudio.

4.- NOMBRE DE LOS AUDITORES.- Se anotan los nombres de quienes realizaron y colaboraron en el trabajo.

5.- ALCANCE.- Se enlistan a manera de índice las funciones o departamentos revisados y sus elementos incluidos en cada caso.

6.- METODOLOGIA.- En los casos que se considere necesario, se explican en forma breve y concisa, los métodos de investigación usados, cómo y porqué se eligieron las

fuentes de información, cómo se diseñaron las muestras en la aplicación de entrevistas y cuestionarios, qué criterios se siguieron para clasificar y tabular los datos, etc.

4.6.5.2.- PUNTOS SOBRESALIENTES.- Cuando el informe es largo, conviene incluir un apartado donde se exponga un resumen de los principales problemas encontrados (en orden de importancia), y que requieren de urgente solución, así como la situación global que impera cada función u oficina en general.

Este apartado tiene como finalidad enterar a los Ejecutivos en forma rápida y breve de los principales problemas que aquejan a la oficina y despertar su interés para leer todo el informe.

4.6.5.3.- DIAGNOSTICO.- En esta parte del informe se enlistan bajo el rubro del factor y elemento al que pertenecen, los hallazgos realizados, junto con la opinión del Auditor quien indicará el grado de eficiencia existente en cada elemento de cada factor estudiado.

Así pues, se comentarán favorablemente todas las operaciones cuya ejecución se haya encontrado satisfactoria y se definirán claramente los problemas descubiertos sus causas y consecuencias.

En algunos casos, al descubrir problemas meno--

res, es posible darles inmediata solución, mediante el intercambio de impresiones con las personas directamente involucradas en ellos, estos casos también se mencionarán -- en este apartado, junto con los resultados obtenidos.

4.6.5.4.- RECOMENDACIONES.- En esta sección se proponen una serie de alternativas, que a juicio del auditor, servirán para solucionar los problemas encontrados.

Es importante recordar que las recomendaciones deben servir de base para la toma de decisiones; pero de -- ninguna manera deben contener las decisiones mismas. La toma de decisiones es prerrogativa exclusiva de las personas-responsables de la ejecución o dirección de las operaciones.

4.6.5.5.- ANEXOS.- En este apartado se presentarán las gráficas, ilustraciones, cuestionarios empleados y demás documentos relacionados con el contenido del -- informe; los cuales servirán para respaldar o complementar las afirmaciones que ahí se hagan.

4.6.6.- PRESENTACION Y DISCUSION DEL INFORME.- - Consiste en exponer a las personas interesadas en base al - informe los problemas encontrados, sugerirles los posibles-remedios, pedirles su opinión al respecto y finalmente, inducirlos a que tomen una decisión.

4.6.7.- ELABORACION EL INFORME FINAL.- Después-

de que las recomendaciones hayan sido discutidas, modificadas, agregadas y aprobadas por las personas involucradas en ellas, se procede a preparar el informe final, este informe contendrá aparte de las secciones mencionadas en el informe anteriormente elaborado, un nuevo apartado con el rubro de "CONCLUSIONES" en el que se incluirán las recomendaciones que fueron aprobadas, junto con la explicación detallada -- (a manera de manual de procedimientos) de la forma correcta de llevarlas a la práctica.

4.6.3.- PRESENTACION Y EXAMEN DEL INFORME FINAL.

Como último paso de la auditoría administrativa habrá de estudiarse el informe final con las personas involucradas en él, con el objeto de resaltar verbalmente los puntos principales, de contestar y resolver las preguntas y dudas que pudieran surgir, así como discutir cualquier aspecto pertinente.

4.7.- CONTROL.-

Consiste en vigilar y comprobar la realización de las recomendaciones sugeridas en el informe de la auditoría administrativa, ayudando a planear su implantación, completando cualquier aspecto pendiente o cerciorándose del correcto funcionamiento de las ya implantadas.

(Anexo No. 1)

AUDITORIA INTERNA.
AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Los datos obtenidos por este cuestionario serán confidenciales y para uso interno de la oficina, para lo cual deberá ser contrastado con la mayor veracidad y seriedad posible.

Nombre del empleado: _____

Grado máximo de estudios: _____

Puesto: _____

Jefe inmediato (nombre y puesto) _____

Nombre de la Dependencia : _____

Dependiente de: _____

1.- Explique brevemente las funciones rutinarias que realice (por - -
orden de importancia): _____

2.- Si realiza alguna otra función esporádica explíquela: _____

3.- Diga si utiliza alguna forma impresa: _____

4.- Recibe usted información de otra Dependencia ? (explique claramente
que tipo de información y de qué Dependencia) _____

5.- Tiene usted relación directa con otra Dependencia ? (explique cómo y con quien): _____

----- (Para uso exclusivo del Auditor) -----

OBSERVACIONES: _____

F e c h a :

F i r m a :

GRAFICA DE GANTT

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	EJECUTOR	FEBRERO						MARZO				
		L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L
		20	21	22	23	24	27	28	1	2	3	6



TIEMPO ESTIMADO

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

- 1.- Alvarez Anguiano Jorge.- Auditoría Administrativa.- Edición especial para la Facultad de Contaduría y - Administración, página 46.
- 2.- Nava Larraguivel Carlos.- Auditoría Administrativa - Revista bimestral de la Facultad de Contaduría y Administración, No. 81 de abril de 1976, páginas 108, 130 131, 133 y 134.
- 3.- William P. Leonard.- Auditoría Administrativa, Editorial Diana, Primera edición, páginas 101, 129, 130, 131 y 132.
- 4.- Fernández Arena José Antonio.- Auditoría Administrativa, Editorial Diana, Primera edición, páginas 184, -- 196, 197, 198, 203, 204, 205, 209, 210, 211 y 216.

C A P I T U L O

APLICACION DEL METODO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA A LA ADMINISTRACION DE RENTAS DE JOJUTLA MORELOS

- 5.1.- PLANEACION
- 5.2.- PRESENTACION CON EL JEFE DE LA -
OFICINA
- 5.3.- INVESTIGACION PRELIMINAR
 - 5.3.1.- VISITA PRELIMINAR A LAS INSTALA-
CIONES
 - 5.3.2.- REVISION DE DOCUMENTACION
 - 5.3.3.- ENTREVISTA PRELIMINAR
 - 5.3.4.- DESCRIPCION DE LA ADMINISTRACION
DE RENTAS.
 - 5.3.5.- DIAGRAMAS DE FLUJO DE LOS DOCU--
MENTOS Y FORMAS IMPRESAS
- 5.4.- DETERMINACION DEL ALCANCE DE LA-
AUDITORIA.

- 5.5.- PROGRAMACION DE LA AUDITORIA
 - 5.6.- ELABORACION DE CUESTIONARIOS
 - 5.7.- APLICACION DE CUESTIONARIOS
 - 5.8.- ANALISIS DE LA INFORMACION
 - 5.9.- EVALUACION
 - 5.10.- INFORME DE AUDITORIA
- BIBLIOGRAFIA

Con el objeto de demostrar que el método de Auditoría Administrativa que se expuso en el capítulo anterior sí es aplicable a cualquier dependencia del Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de Morelos, se ha llevado a cabo un caso práctico en el cual se han seguido todos los pasos del método, aplicándose a la Administración de Rentas de Jojutla Morelos, el cual se presenta a continuación.

5.1.- PLANEACION.- Como se va a seguir la secuencia de los pasos del método que en el capítulo anterior se expuso, considero que sería redundar mucho en volverlos a explicar.

Lo que sí se determinó claramente en ésta etapa de planeación de la auditoría, fueron los objetivos que se pretenden alcanzar, así como el programa y los procedimientos a utilizar los cuales se detallan en el transcurso de éste capítulo.

5.2.- PRESENTACION CON EL JEFE DE LA OFICINA.- Me presenté con el Administrador de Rentas de Jojutla, Morelos, por medio de un oficio de comisión, girado por el Jefe de Auditoría Interna.

En ésta presentación se le explicó los objetivos que se perseguían y las finalidades que tiene la auditoría administrativa, con el objeto de crear un ambiente de confianza, evitando con esto un rechazo o que se me proporcionara mala información, por otra parte se le sugirió al Administrador que sostuviera una plática con sus subordinados, explicándoles el objetivo de la auditoría, para que se me proporcionara toda la información y documentación necesaria para el mejor desempeño de mis funciones y obtener resultados óptimos.

5.3.- INVESTIGACION PRELIMINAR.

5.3.1.- VISITA PRELIMINAR A LAS INSTALACIONES.-

Conjuntamente con el Administrador de Rentas se llevó a cabo la observación de las instalaciones así como del mobiliario y equipo de oficina encontrando lo siguiente:

- 1.- El lugar que ocupa la oficina es reducido.
- 2.- Existe aglomeramiento del mobiliario de oficina, por la mala distribución del mismo.
- 3.- El mobiliario y equipo de oficina se encuentra en mal estado.
- 4.- Falta mobiliario y equipo de oficina.
- 5.- La oficina no cuenta con los aspectos indispensables de limpieza, luz y pintura.

A grandes rasgos se me explicó las funciones en general que se realizan en la oficina, así como también de como se encuentra integrada la Administración de Rentas, la cual es la siguiente:

- 1.- Administrador de Rentas.
- 2.- Contador
- 3.- Sección de Impuesto Predial y Traslación de Dominio.
- 4.- Mesa de Industria y Comercio.
- 5.- Sección de Contabilidad.
- 6.- Delegación de Inspección y Sanciones Fis

cales.

- 7.- Delegación de Catastro.
- 8.- Rezagos y Ejecución Fiscal.
- 9.- Sección de Impuestos Coordinados.
- 10.- Caja.

El personal que integra ésta oficina es de un total de 25 empleados, 20 personas que cobran en la Administración de Rentas, 1 que es comisionada de la Receptoría de Rentas de Zacatepec, Mor., la cual depende de ésta Administración y 4 que cobran en el Departamento de Inspección y Sanciones Fiscales.

5.3.2.- REVISION DE DOCUMENTACION.- Una vez llevado a cabo, la observación de las instalaciones y equipo de oficina, se le preguntó al Administrador de Rentas si existía alguna documentación donde se encontrará especificados los siguientes puntos:

- 1.- Organigrama Estructural de la Administración de Rentas.
- 2.- Funciones generales de la Administración de Rentas.
- 3.- Funciones específicas por elemento y sección.
- 4.- Objetivos de la Administración de Rentas.

5.- Diagrama de flujo de los documentos.

Al no proporcionarme ésta información o documentación procedí a la elaboración de los puntos antes mencionados, para lo cual tuve que llevar a cabo las entrevistas -- preliminares.

5.3.3.- ENTREVISTA PRELIMINAR.- Las entrevistas que llevé a cabo fueron de dos tipos:

5.3.3.1.- ENTREVISTA ESTANDARIZADA.- En éste tipo de entrevista se les proporcionó a cada uno de los empleados el cuestionario que a continuación se detalla, -- con el objeto de determinar las funciones generales y específicas de cada elemento y sección y como consecuencia elaborar los objetivos y el organigrama de la Administración - de Rentas.

AUDITORIA INTERNA.
AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Los datos obtenidos por éste cuestionario serán -
confidenciales y para uso interno de la oficina, para lo --
cual deberá ser contestado con la mayor veracidad y serie--
dad posible.

Nombre del empleado _____

Grado máximo de estudios: _____

Puesto: _____

Jefe inmediato (Nombre y puesto): _____

Nombre de la Dependencia: _____

Dependiente de: _____

1.- Explique brevemente las funciones rutinarias que reali-
ce(Por orden de importancia): _____

2.- Si realiza alguna otra función esporádica explíquela: _____

3.- Diga si utiliza alguna forma impresa: _____

4.- Recibe usted información de otra Dependencia ? (Expli--
que claramente que tipo de información y de qué Dependencia)

5.- Tiene usted relación directa con otra Dependencia ? (-
Explique cómo y con quien):

- - - - - (Para uso exclusivo del Auditor) - - - - -
OBSERVACIONES:

Fecha:

Firma:

5.3.3.2.- ENTREVISTA DIRIGIDA.- Esta entrevista fue con el objeto de conocer los objetivos y finalidades de la Administración de Rentas, así como también el recorrido o flujo de los documentos y formas impresas que utiliza la Administración de Rentas, y fue llevada a cabo con el Administrador de Rentas y con cada una de las personas encargadas de las diferentes secciones, delegaciones, etc.

De los dos tipos de entrevistas que se aplicaron se obtuvo la siguiente información:

5.3.4.- DESCRIPCION DE LA ADMINISTRACION DE RENTAS.

La Administración de Rentas es el órgano administrativo que depende directamente de la Secretaría de Finanzas, la cual está regida por la Ley de Ingresos, y Legislación Hacendaria del Estado y así como todas las disposiciones legales giradas a través de oficios, circulares, memorándums, etc., por el Secretario de Finanzas.

OBJETIVOS.

1.- Incrementar el mayor ingreso posible -- por concepto de impuestos, derechos, productos y aprovechamientos, para que el Gobierno del Estado pueda cumplir con sus atribuciones (gasto público).

2.- Lograr la máxima satisfacción de los --
causantes en cuanto a los servicios que se le prestan.

FINALIDAD.

1.- Recaudar los ingresos que por diferen--
tes impuestos y conceptos le pertenecen al Gobierno del Es--
tado.

FUNCIONES GENERALES:

1.- la inspección y comprobación del cum--
plimiento de todas las obligaciones fiscales, así como la--
intervención de toda evasión fiscal.

2.- Efectuar las acciones de control de --
los impuesto, derechos, productos y aprovechamientos, de --
acuerdo a los preceptos vigentes:

- Legislación Hacendaria del Estado.
- Ley de Ingresos.
- Ley de Catastro.

Disposiciones legales a través de:

- Reglamentos, oficios, circulares, me--
morándums, etc.

Convenios celebrados entre la Federación y --
el Gobierno del Estado.

FUNCIONES ESPECIFICAS POR ELEMENTO Y SECCION.

1.- ADMINISTRADOR DE RENTAS.- Las funciones primordiales del Administrador son las de revisar y autorizar todo tipo de documentos y movimientos que se efectúan en la Administración, así como supervisar las Receptorías del Distrito.

El Administrador tiene relación directa con la Dirección de Contribuciones Estatales, Dirección General de Catastro y el Departamento de Inspección y Sanciones Fiscales de las cuales recibe información e instrucciones.

2.- CONTADOR.- El contador ocupa el segundo lugar en el nivel jerárquico de la Administración y realiza funciones como las de; revisar cortes de caja, revisar los depósitos al banco, atender al público en caso de ausencia del Administrador, supervisar el trabajo del personal, supervisión y autorización del cobro de los impuestos, llevar el control de las Receptorías de Rentas del Distrito.

El contador recibe información externa por parte de la Secretaría de Finanzas, Dirección de Contribuciones Estatales, Dirección de Ingresos Mercantiles, - referente a la aplicación de la Ley de Ingresos tanto Estatal como Federal.

3.- SECCION DE IMPUESTO PREDIAL Y TRASLACION DE DOMINIO.- Esta sección tiene a su cargo las siguientes funciones:

- Cobro del impuesto predial.
- Movimientos de traslación de dominio.
- Elaboración de avalúos administrativos.
- Control de tarjetas kardex.
- Actualización de padrones.
- Control de expedientes y tarjetas índice.
- Certificación de planos catastrales.
- Elaboración de multas de Tránsito.
- Contratos de arrendamiento.
- También se realizan esporádicamente cobros de impuesto fiscal a: comerciantes ambulantes en ferias o días festivos, a bailes, teatros, circos, festividades taurinas, etc.

Esta sección tiene relación con la Delegación de Catastro de donde se le solicita: avalúos, pólizas, certificación de planos.

4.- MESA DE INDUSTRIA Y COMERCIO.- Las --
funciones que tiene a su cargo son:

- Cobro del impuesto al comercio.
- Elaborar recibos de Tránsito.
- Depósitos judiciales.
- Recibos por depósitos de renta.
- Copias certificadas.
- Elaborar tarjetas kardex.
- Elaborar tarjetas índice.
- Hacer movimientos de:
 - aperturas.
 - clausuras.
 - traspasos.
 - cambios de giro.
 - cambios de domicilio.

5.- SECCION DE CONTABILIDAD.- Las funciones que le competen a ésta sección son:

- Checar recibos oficiales.
- Desglosar recibos para auxiliar.
- Elaborar pólizas decenales.
- Elaborar cuenta mensual.
- Elaborar informes acumulativos, concentra--dos, comparativos, cortes de caja e incentivos.
- Llevar el auxiliar del Rastro.
- Elaborar borradores de pólizas de ingresos y egresos de los Rastros de Jojutla y Zacatepec y de las --tres Receptorías del Distrito.
- Mécanografiar las cuentas mensuales y póli--zas decenales.

Exporádicamente se realizan funcio--nes como:

- Atender la mesa de comercio.
- Elaborar fichas de depósito al banco.
- Elaboración de recibos de impuesto predial y multas de Tránsito.

Esta sección tiene relación directa con las Receptorías de Rentas del Distrito y con el Departamento de Control y Vigilancia.

6.- DELEGACION DE INSPECCION Y SANCIONES FISCALES.- Las actividades que se realizan son:

- Practicar visitas a establecimientos comerciales.
- Clausuras de establecimientos comerciales.
- Control de los inspectores.

7.- DELEGACION DE CATASTRO.- Las funciones que tiene a su cargo ésta Delegación son:

- Hacer levantamientos de planos:
 - Cambios de nombre.
 - Aumento de la construcción.
 - Inconformidad en el valor aplicado.
- Elaboración de planos catastrales.
- Elaboración de avalúos y pólizas.
- Recibir y registrar escrituras de compra-venta.
- Elaborar traslados de dominio.
- Elaborar informe semanal y mensual para la Dirección General de Catastro.
- Llevar a cabo inspecciones oculares, valuaciones y clasificaciones de los predios.

8.- REZAGOS Y EJECUCION FISCAL.- Se en carga de realizar las actividades que a continuación se detallan:

- Llevar a cabo el procedimiento administrativo de ejecución y la facultad económica coactiva de cada uno de los impuestos.

- Control de los agentes fiscales.

- Formulación de las nóminas de los fiscales.

- Llevar el control del Sistema de Movimiento del agua de Chihuahuita.

- Formular relaciones de los causantes morosos en ingresos mercantiles.

- Ir al banco a depositar diariamente el ingreso del día.

- Llevar el control de las Receptorías del Distrito.

9.- SECCION DE IMPUESTOS COORDINADOS.-

Esta sección realiza las actividades siguientes:

- Elaboración de recibos oficiales de:
 - Impuesto sobre Ingresos Mercantiles.
 - Impuesto al Ingreso Global de las -
empresas.
- Llevar el control de todo movimiento co-
mo:
 - Aperturas.
 - Clausuras.
 - Traspasos.
 - Cambios de domicilio.
 - Cambio de actividad.
- Autorización de libros de ingresos y ----
egresos de las Receptorías del Distrito.
- Llevar control de archivo de expedientes,
recibos oficiales y fichas de depósito.
- Recibir informes diarios de las Recepto-
rías del Distrito.
- Elaboración de fichas de depósito.
- Elaborar, desglosar y checar cobros dia-
rios de la Administración.

Esta sección recibe información de diferentes dependencias tales como: Dirección de Impuestos-
Coordinados.- De donde recibe información sobre causantes -
con parcialidades y créditos fiscales.

10.- CAJA.- La cajera se encarga de --
realizar las siguientes funciones :

- Cobro de los diferentes impuestos.
- Recibir los ingresos diarios de las Receptorías del Distrito.
- Cuadrar arqueos de caja diarios.
- Exporádicamente elabora recibos oficiales por multas de Tránsito o de Impuesto Predial.

En ésta entrevista preliminar me pude percatar de algunos problemas que afectan el buen funcionamiento de la Administración de Rentas de Jojutla, Morelos como son:

1.- No se han asignado funciones específicas a cada persona dado que varias de ellas realizan -- funciones similares lo cual ocasiona que exista duplicidad de funciones y sean más tardados los movimientos realizados por la oficina.

2.- Existen dos cajeras una para Impuestos Estatales y otra para Impuestos Coordinados, lo ideal sería que nada más existiera una cajera, siendo ésta la de Impuestos Estatales por la razón de que ésta persona realiza únicamente funciones de cajera y la otra cajera es la encargada de la Sección de Impuestos Coordinados.

3.- No se conoce la jerárquia del Administrador de Rentas en virtud de que los encargados de Rezos y Ejecución Fiscal, Delegación de Catastro y Delegación de Inspección y Sanciones Fiscales reconocen como su Jefe inmediato a los Directores y Jefe de Departamento de las Dependencias antes mencionadas las cuales se encuentran en el Palacio de Gobierno. siendo esto caso contrario ya que el Administrador de Rentas es la máxima autoridad en un Distrito en materia de los diferentes impuestos que se recaudan a favor del Gobierno del Estado.

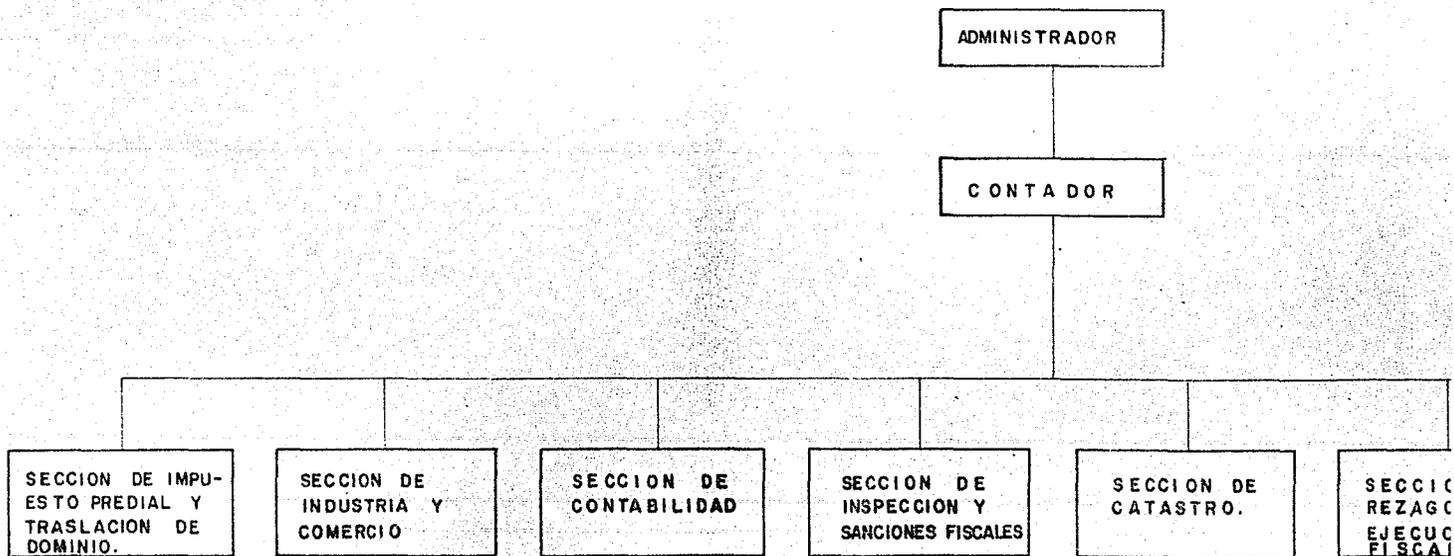
Por lo anteriormente expuesto me permiti

to proponer el organigrama de la Administración de Rentas - de Jojutla Morelos.

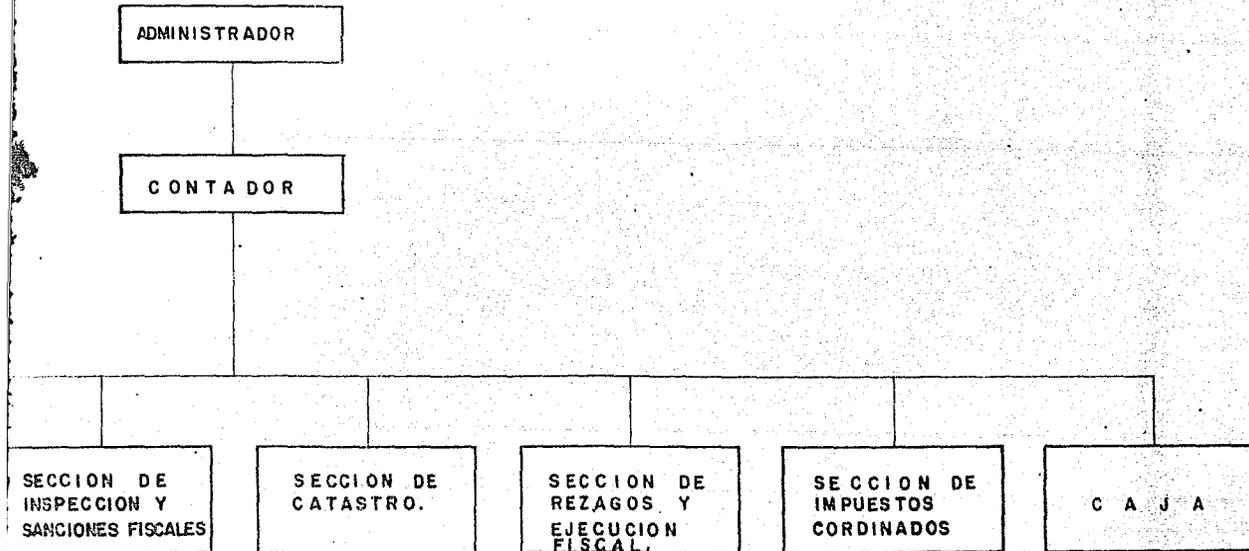
NOTA: En éste organigrama se está proponiendo también que - se les dé el nombre de sección a todas las partes que integran la Administración de Rentas de Jojutla, Mor., en virtud de que todos tienen la misma importancia y la misma jerarquía dentro de la misma.

Por lo que ahora en adelante en el transcurso de la Auditoría se les denominará secciones.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA ADMINISTRACION DE RENTAS DE JOJUTLA M



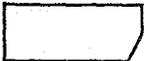
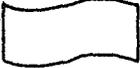
ADMINISTRACION DE RENTAS DE JOJUTLA MORELOS



5.3.5.- DIAGRAMAS DE FLUJO DE LOS DOCUMENTOS Y FORMAS IMPRESAS

A continuación se darán los diagramas de flujo de los documentos y formas impresas que se elaboran en la Administración de Rentas por Sección.

Siendo la simbología utilizada la siguiente:

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	INICIO
	FLUJO DE DOCUMENTO
	DOCUMENTO
	OPERACION
	TRANSPORTE
	COTEJA
	ARCHIVO DEFINITIVO ALFABETICO NUMERICO CRONOLOGICO
	AUTORIZA
	TARJETA KARDEX
	EXPEDIENTE

1.- SECCION DE IMPUESTO PREDIAL Y TRASLACION DE DOMINIO.- Esta sección maneja documentos y formas impresas oficiales tales como:

- Recibos oficiales.
- Avalúos administrativos.
- Borrador de avalúo catastral.
- Tarjeta Kardex.
- Forma de traslación de dominio.
- Formas de manifestación de predios ocultos.
- Formas de padrones.
- Tarjeta índice.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL RECIBO OFICIAL.

DISTRIBUCION:

1.- Presentación del causante a pagar su impuesto, se elabora un juego de recibos oficiales formado -- por un original y tres copias, dándole el original al causante.

2.- La primera copia se remite a la Dirección de Contribuciones Estatales.

3.- La segunda copia se remite a la Dirección de Control y Vigilancia.

4.- La tercera copia se archiva en la Administración.

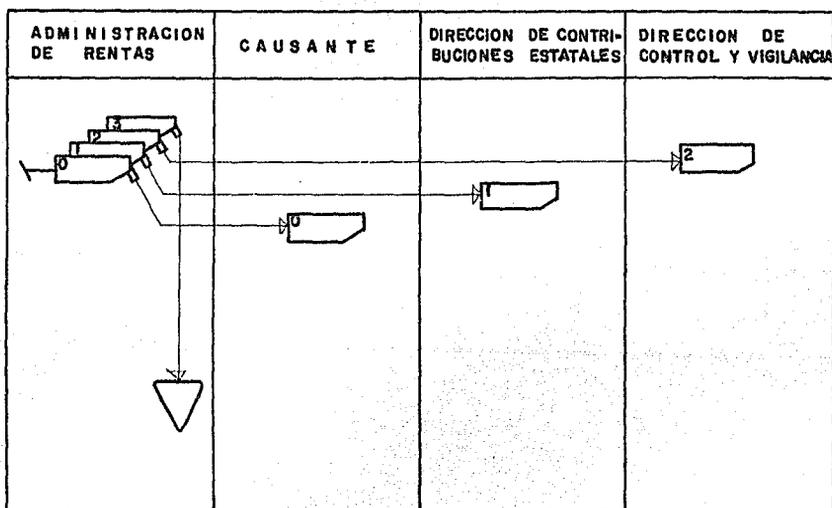


DIAGRAMA DE FLUJO DEL AVALUO ADMINISTRATIVO.

DISTRIBUCION.

1.- Se elabora un original y cinco copias en la Administración de Rentas.

2.- Se remite el juego completo a la Dirección de Catastro para su autorización.

3.- La Dirección de Catastro autoriza y remite el original al causante.

4.- Remite una copia a la Administración para su archivo.

5.- Las demás copias se archivan en la Dirección de Catastro.

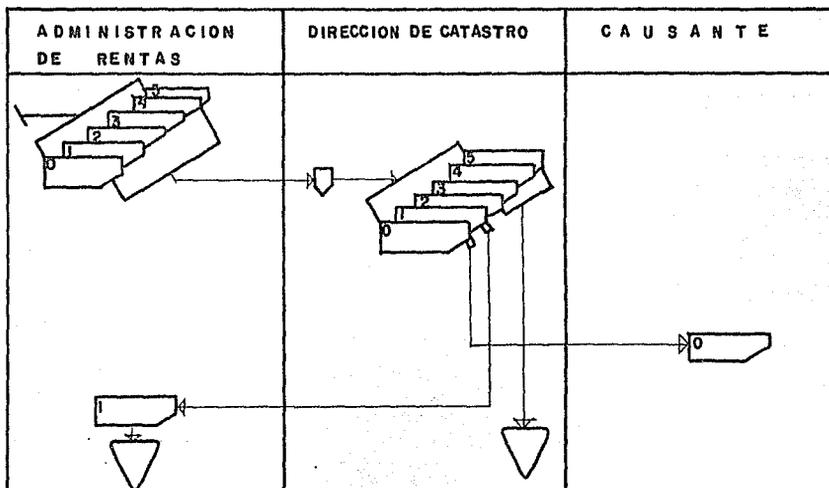


DIAGRAMA DE FLUJO DEL BORRADOR DEL AVALUO CATASTRAL.

DISTRIBUCION:

- 1.- La Dirección de Catastro manda una copia del borrador del avalúo catastral a la Administración de Rentas.
- 2.- La Administración de Rentas lo recibe y lo archiva para efectos de determinar la base del impuesto pre-dial.

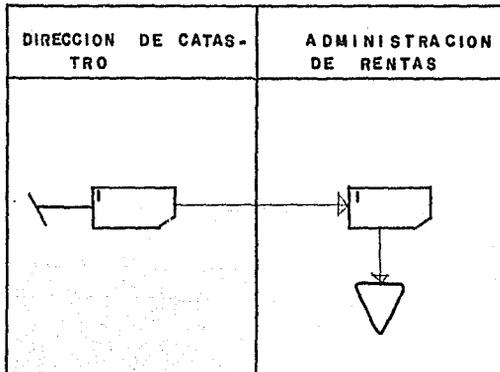


DIAGRAMA DE FLUJO DE LA TARJETA KARDEX

DISTRIBUCION:

- 1.- El causante se presenta a pagar.
- 2.- El empleado extrae su tarjeta kardex del archivo y anota el pago que haya efectuado.
- 3.- El empleado lo archiva.

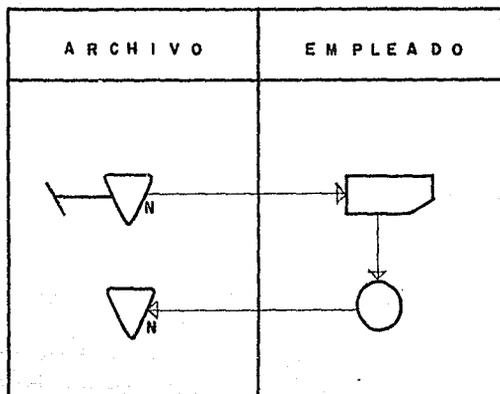


DIAGRAMA DE FLUJO DE LAS FORMAS DE TRASLACION DE DOMINIO.

DISTRIBUCION.

1.- El causante se presenta a la Administración y compra sus formas original con tres copias para su elaboración.

2.- Se entrega a la Administración de Rentas las formas elaboradas archivando ésta el original.

3.- La primera y segunda copia se entrega a la -- Sección de Catastro.

4.- La tercer copia se entrega al causante.

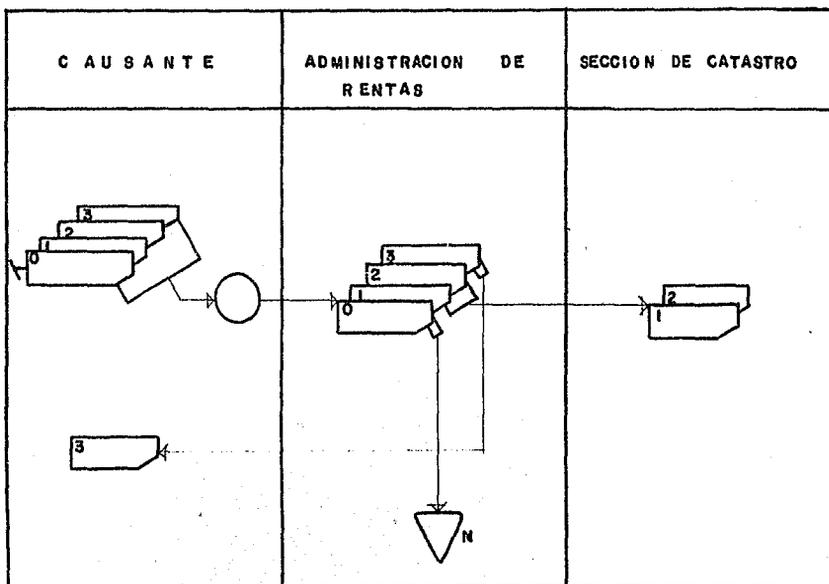
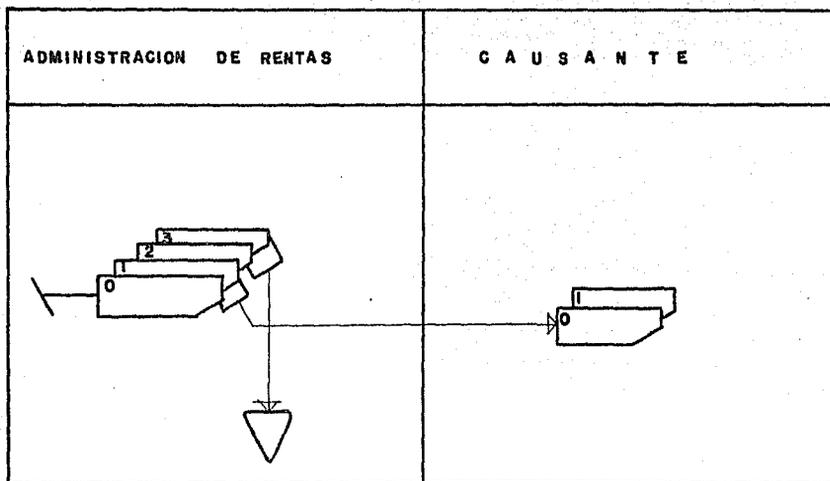


DIAGRAMA DE FLUJO DE LAS FORMAS DE MANI-
FESTACION DE PREDIOS OCULTOS.

DISTRIBUCION:

- 1.- El original y una copia se entrega al causante.
- 2.- La segunda y tercer copia se archivan en la -
Administración de Rentas.



FORMAS DE PADRONES.- Es un medio de control de los causantes que están sujetos al Impuesto Predial, conteniendo además datos del predio del cual son propietarios.

TARJETA INDICE.- Es otro medio de control de los causantes que están sujetos al Impuesto Predial.

2.- SECCION DE INDUSTRIA Y COMERCIO.--

Esta sección utiliza la siguiente documentación:

- Recibos oficiales.
- Licencias Administrativas.
- Solicitud de continuación.
- Formas de apertura.
- Formas de clausura.
- Formas por cambio de:
 - Domicilio.
 - Giro.
 - Denominación o razón social.
- Tarjeta Kardex.
- Tarjeta índice.

DIAGRAMA DE FLUJO DE LOS RECIBOS OFICIALES.

DISTRIBUCION:

1.- El causante se presenta a pagar y se elabora un juego de recibos oficiales el cual contiene un original y tres copias dándosele el original al causante.

2.- La primera copia se remite a la Dirección de Contribuciones Estatales.

3.- La segunda y tercera copia se archivan en la Administración de Rentas.

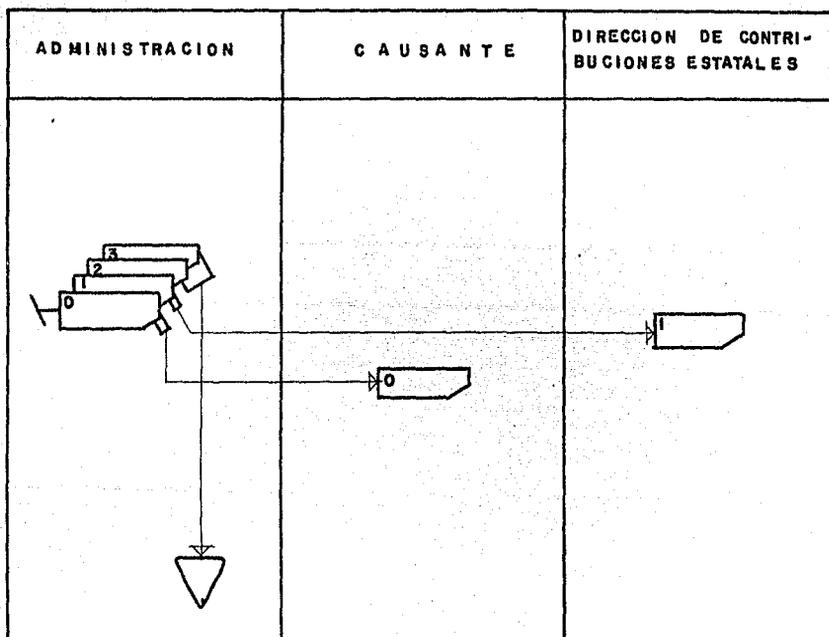


DIAGRAMA DE FLUJO DE LICENCIAS ADMINISTRATIVAS.

DISTRIBUCION:

1.- Se elabora la licencia administrativa dándosele el original al causante.

2.- La copia se archiva en el expediente del causante.

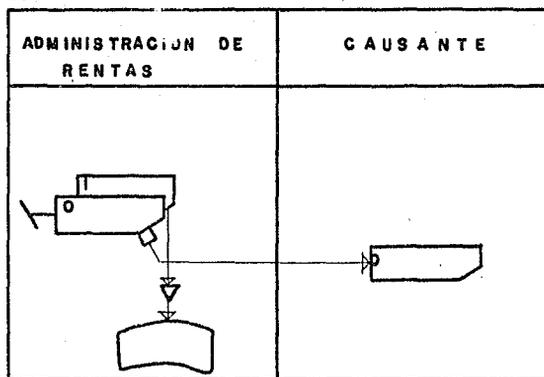


DIAGRAMA DE FLUJO DE SOLICITUD DE CONTINUACION, FORMAS DE APERTURA, CLAUSURA, POR CAMBIO DE: DOMICILIO, GIRO, DENOMINACION O RAZON SOCIAL.- Todas éstas formas tienen el mismo recorrido por lo que se presenta solamente un diagrama .

DISTRIBUCION:

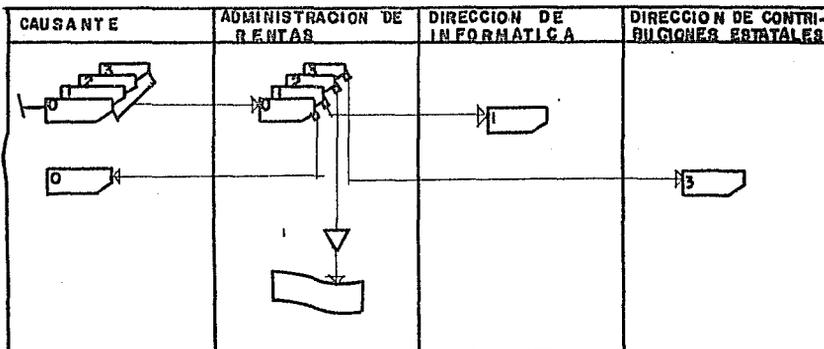
1.- El causante entrega un original con tres copias a la Administración de Rentas.

2.- La Administración de Rentas recibe y entrega el original al causante.

3.- La primera copia se remite a la Dirección de Informática.

4.- La segunda copia se archiva en el expediente del causante.

5.- La tercer copia se remite a la Dirección de Contribuciones Estatales.



TARJETA KARDEX.- Es un control de los pagos que realiza el causante.

TARJETA INDICE.- Es un medio de control para la localización de los causantes.

3.- SECCION DE CONTABILIDAD.- La docu-
mentación y formas impresas que se elaboran en ésta - ---
sección son:

- Corte de caja diario.
- Certificado de entero.
- Informe de depósito del ingreso.
- Pólizas decenales de ingresos y egresos.
- Pólizas mensuales de ingresos y egresos.
- Cuenta mensual.
- Fichas de depósito.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL CORTE DE CAJA DIARIO.- En-
 ésta forma, se hace la especificación detallada de todos -
 los ingresos habidos en el día.

DISTRIBUCION:

- 1.- Se elabora un original y tres copias por la-
 sección de contabilidad.
- 2.- Se le entrega el original al Contador.
- 3.- La primera copia se le entrega al Administra-
 dor.
- 4.- La segunda copia se le entrega a la Cajera.
- 5.- La tercera copia se archiva en la sección de-
 contabilidad.

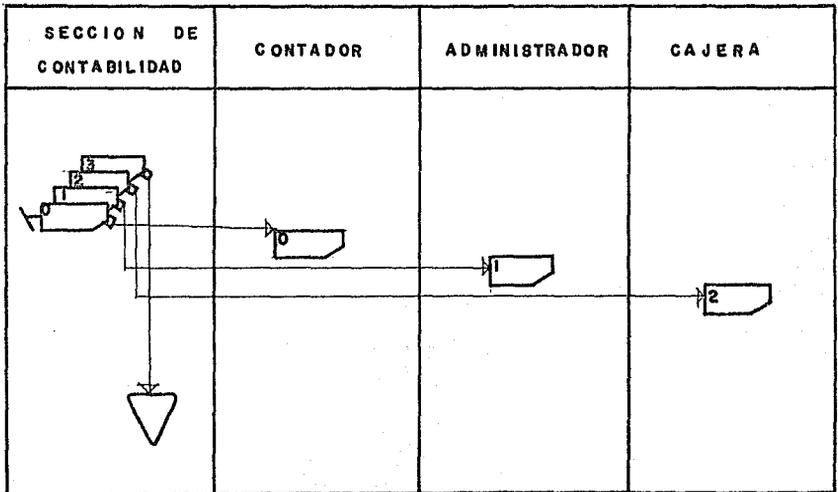


DIAGRAMA DE FLUJO DEL CERTIFICADO DE ENTERO.- En ésta forma, se especifican los ingresos de cada una de las Receptorías.

DISTRIBUCION:

1.- Se elabora en la sección de contabilidad un original con dos copias.

2.- El original se entrega a la Receptoría de Rentas.

3.- La primera y segunda copia se quedan en la Administración para su archivo.

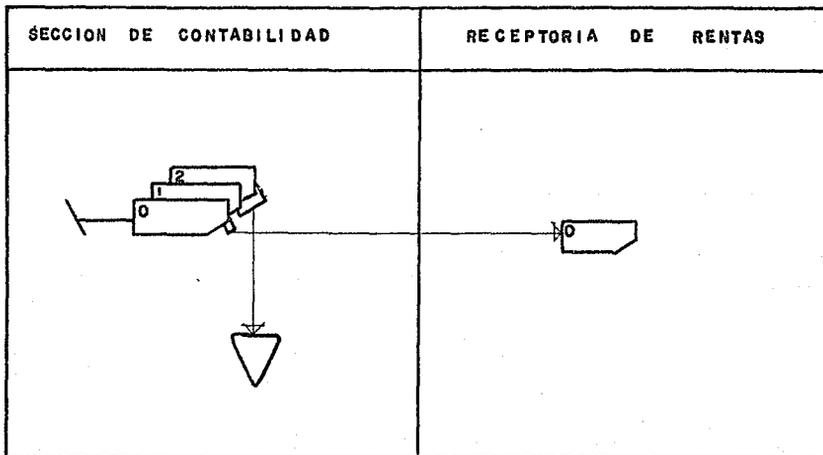


DIAGRAMA DE FLUJO DE INFORME DEL DEPOSITO DEL INGRESO.- Es un oficio en el cual se detallan todos los depósitos que hace la Administración de Rentas al Banco.

DISTRIBUCION:

1.- La Administración elabora un oficio con un original y dos copias anexando fichas de depósito.

2.- La original se remite a la Dirección de Fondos y Valores.

3.- La primera copia se entrega al Contador de la Administración.

4.- La segunda copia se archiva en la Administración.

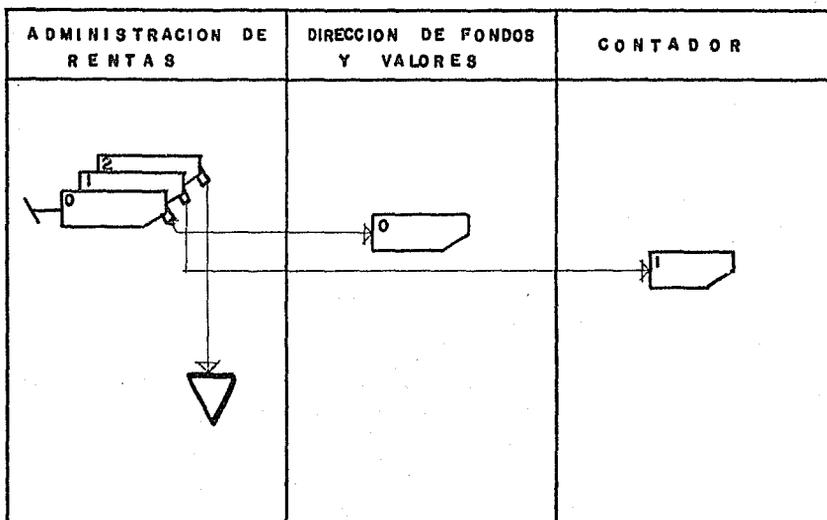


DIAGRAMA DE FLUJO DE POLIZAS DECENALES DE INGRESOS Y EGRESOS.- Es una forma donde se especifican los ingresos y egresos de cada diez días.

DISTRIBUCION:

1.- Son elaborados por la sección de contabilidad en original y dos copias.

2.- El original y la primera copia se remite a la Dirección de Control y Vigilancia.

3.- La tercera copia se entrega al Administrador.

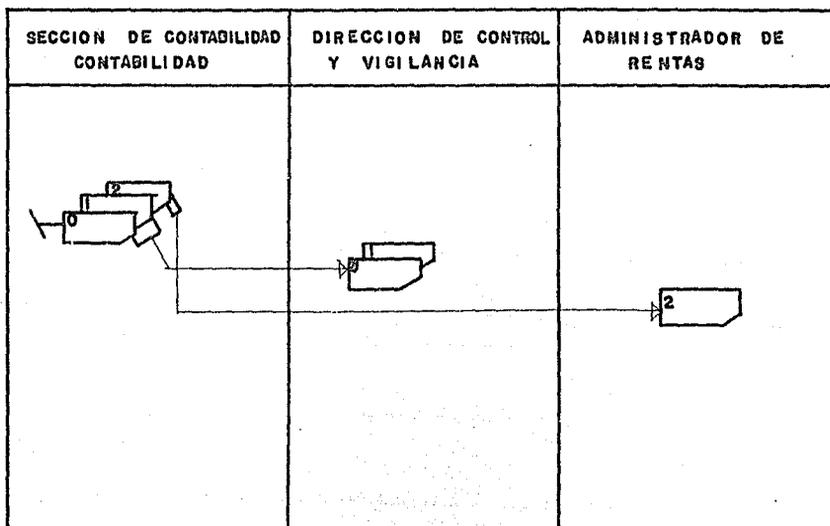


DIAGRAMA DE FLUJO DE POLIZAS MENSUALES DE INGRESOS Y EGRESOS.- En ésta forma se especifican los ingresos y egresos habidos en el mes.

DISTRIBUCION:

1.- Son elaborados por la sección de contabilidad en original y dos copias.

2.- Se remite el original y la primera copia a la Dirección de Control y Vigilancia.

3.- La segunda copia se entrega al Administrador.

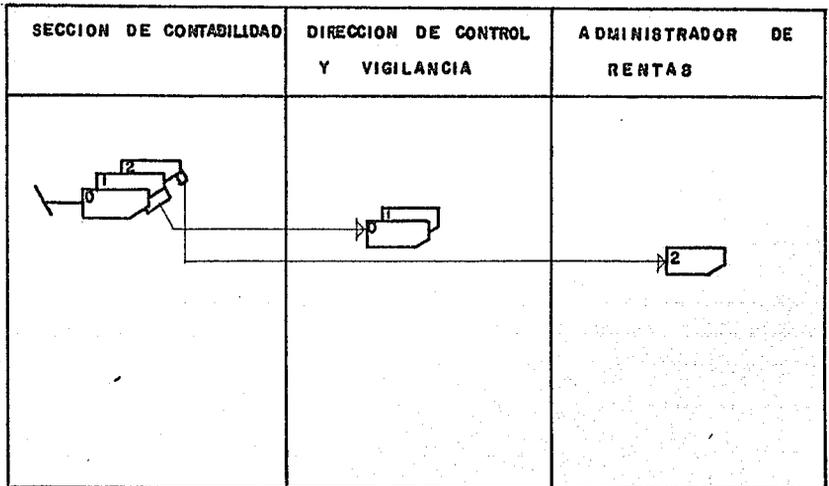


DIAGRAMA DE FLUJO DE LA CUENTA MENSUAL.- Se integra por informes decenales, estados comparativos, certificados de entero y fichas de depósito de las Receptorías de Rentas del Distrito así como de la Administración.

DISTRIBUCION:

1.- Son elaborados por la sección de contabilidad en original y cinco copias.

2.- El original se remite a la Dirección de Control y Vigilancia.

3.- La primera copia se remite a la Secretaría de Finanzas.

4.- La segunda copia se remite a la Dirección de Fondos y Valores.

5.- La tercera copia se remite a la Dirección de Rezagos y Ejecución Fiscal.

6.- La cuarta copia se remite a la Dirección de Contribuciones Estatales.

7.- La quinta copia se archiva en la Administración de Rentas.

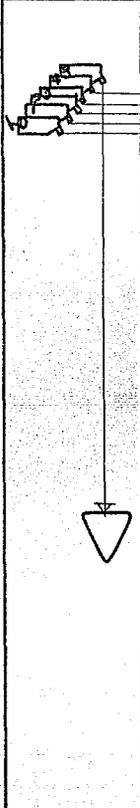
SECCION DE CONTABILIDAD	DIRECCION DE CONTROL Y VIGILANCIA	SECRETARIA DE FINANZAS	DIRECCION DE FONDOS Y VALORES	DIRECCION DE PROCEDIMIENTOS Y EJECUCION FISCAL	DIRECCION DE CONTRIBUCIONES ESTATALES
					

DIAGRAMA DE FLUJO DE LAS FICHAS DE DEPOSITO.

DISTRIBUCION:

1.- Se elaboran en la sección de contabilidad dos originales y cuatro copias.

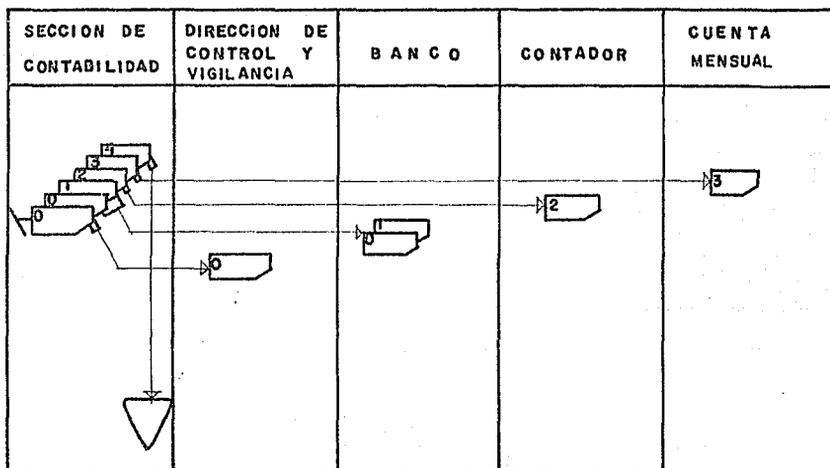
2.- La primera original se remite a la Dirección de Control y Vigilancia.

3.- La segunda original y la primera copia se le quedan al banco.

4.- La segunda copia se le entrega al Contador.

5.- La tercera copia es para integrar la cuenta mensual.

6.- La cuarta copia se archiva en la sección de contabilidad.



4.- SECCION DE INSPECCION Y SANCIONES

FISCALES.- La documentación y formas oficiales que utiliza ésta sección son:

- Recibos oficiales.
- Corte de caja del ingreso,
- Acta de visita de alcoholes.
- Acta de visita de comercio.

DIAGRAMA DE FLUJO DE RECIBOS OFICIALES.- Estos recibos son especialmente remitidos por el Departamento de Inspección y Sanciones Fiscales y éstos son utilizados por los inspectores únicamente, en bailes y establecimientos comerciales ambulantes.

DISTRIBUCION:

1.- Los inspectores elaboran el recibo oficial - conteniendo el juego un original y cuatro copias.

2.- El original se entrega al causante.

3.- La primera, segunda, y tercera copia se entrega a la Administración de Rentas.

4.- La cuarta copia se remite al Departamento de Inspección y Sanciones Fiscales.

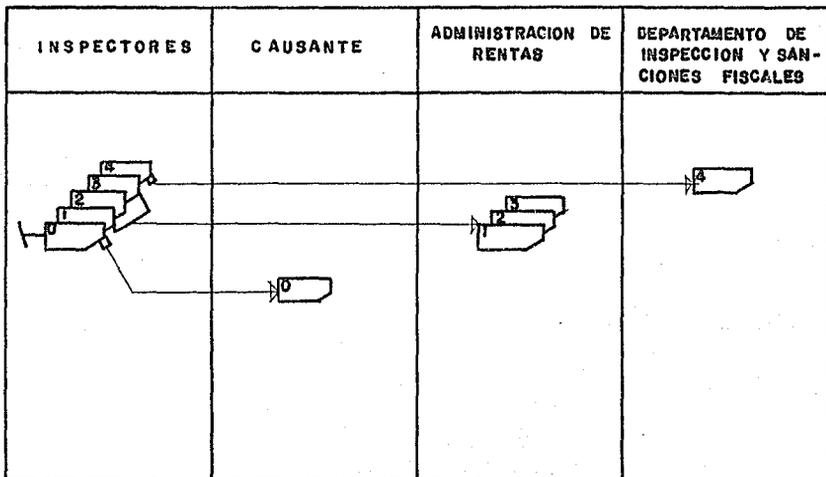


DIAGRAMA DE FLUJO DEL CORTE DE CAJA DEL INGRESO.

DISTRIBUCION:

- 1.- Se elabora en la sección de Inspección y Sanciones fiscales en original y dos copias.
- 2.- El original y la primera copia se entrega a la Administración de Rentas.
- 3.- La segunda copia se archiva en la sección de Inspección y Sanciones Fiscales.

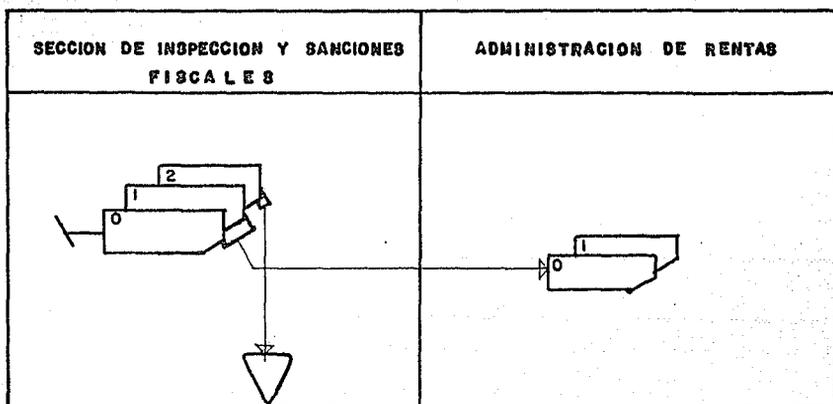


DIAGRAMA DE FLUJO DEL ACTA DE VISITA DE ALCOHO--
LES.- Son elaboradas por los inspectores en las visitas --
que se realizan a lugares donde se expenden bebidas alcohó
licas.

DISTRIBUCION:

- 1.- Se elabora por el inspector en original y --
cuatro copias.
- 2.- Se entrega la tercera copia al causante.
- 3.- El original y la primera y segunda copia se-
entrega a la sección de Inspección y Sanciones Fiscales.
- 4.- La cuarta copia se entrega a la Administra--
ción o Receptoría de Rentas según sea el caso.

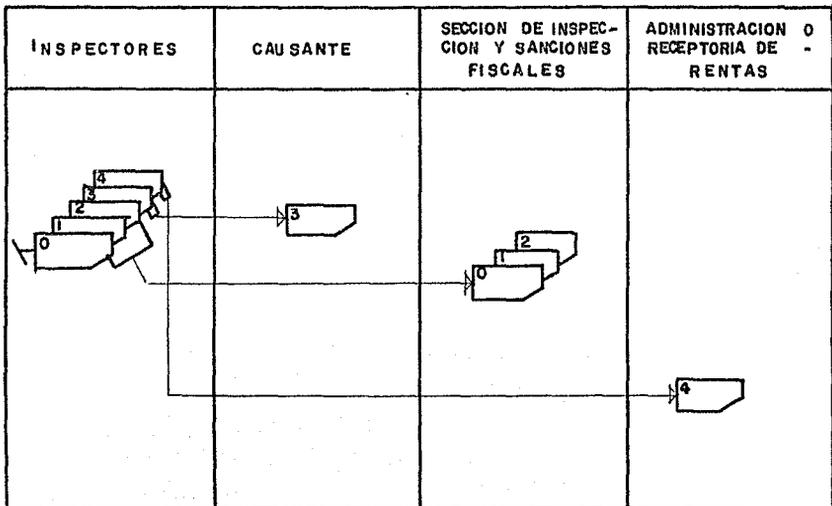


DIAGRAMA DE FLUJO DEL ACTA DE VISITA DE COMER---
 CIO.- Son elaboradas por los inspectores en las visitas --
 que se realizan a lugares comerciales.

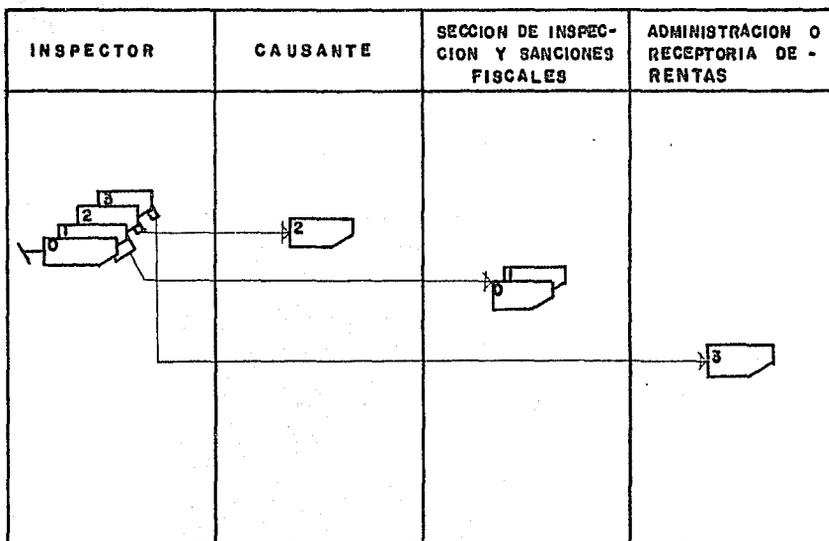
DISTRIBUCION:

1.- Se elabora por el inspector en original y --
 tres copias.

2.- Se entrega la segunda copia al causante.

3.- El original y la primera copia se entrega a --
 la sección de Inspección y Sanciones Fiscales.

4.- La tercera copia se entrega a la Administra-
 ción o Receptoría de Rentas según sea el caso.



5.- SECCION DE CATASTRO.- Los documen
tos y formas oficiales que utiliza la sección de Catastro;
son:

- Formas de traslación de dominio.
- Escrituras.
- Avalúo catastral.
- Pólizas de la Dirección General de Catas

tro.

DIAGRAMA DE FLUJO DE LAS FORMAS DE TRASLACION DE DOMINIO.- Estas formas son elaboradas por el causante --- cuando se realiza una operación de compra-venta.

DISTRIBUCION:

1.- El causante presenta sus formas de trasla--- ción de dominio en original con cuatro copias a la sección de Catastro.

2.- La sección de Catastro coteja y manda el jue_ go de formas a la Administración de Rentas para que se pa- guen los derechos de traslado.

3.- La Administración recibe las formas y cobra- entregándole la segunda y tercer copia al causante.

4.- La Administración entrega la cuarta copia a- la sección de Catastro.

5.- La Administración archiva el original y la - primera copia.

6.- La sección de Catastro remite la cuarta co- pia a la Dirección General de Catastro para su autoriza--- ción.

7.- La Dirección General de Catastro autoriza y- la remite a la sección de Catastro para su archivo.

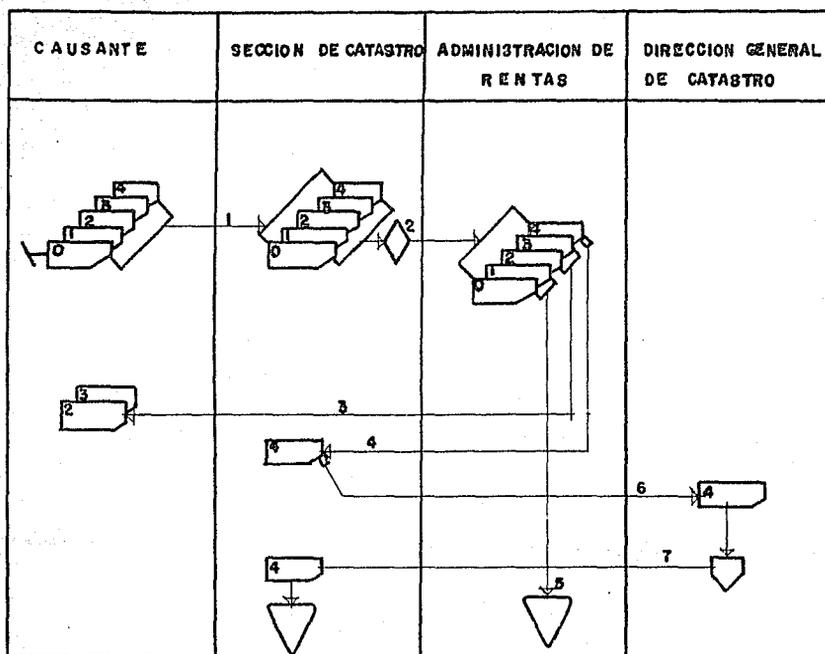


DIAGRAMA DE FLUJO DEL AVALUO CATASTRAL.- Este --
avalúo es elaborado por la sección de Catastro con el fin--
de determinar la base del impuesto predial.

DISTRIBUCION:

1.- La sección de Catastro elabora el avalúo en--
original y cinco copias y se remite a la Dirección General--
de Catastro para su autorización.

2.- La Dirección General de Catastro autoriza y--
remite el original y la primera, segunda y tercer copia a--
la sección de Catastro.

3.- La sección de Catastro entrega el original --
al causante, y archiva la primera copia.

4.- La sección de Catastro entrega la segunda y--
tercera copia a la Administración para su archivo.

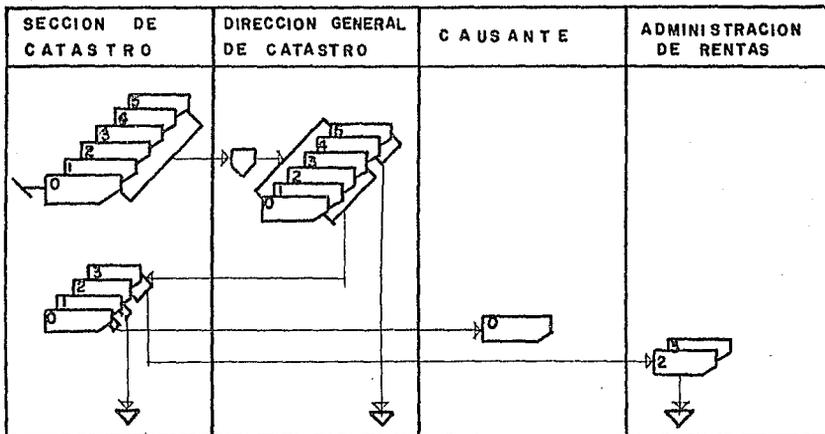
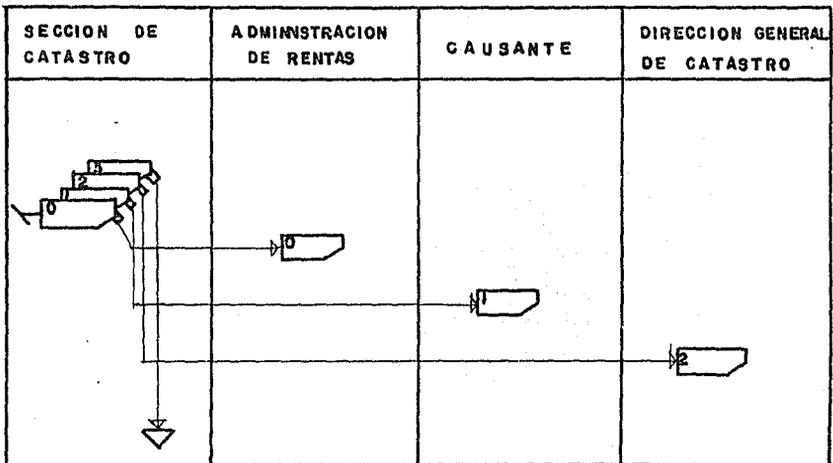


DIAGRAMA DE FLUJO DE POLIZAS DE LA DIRECCION GENERAL DE CATASTRO.- Estas pólizas se utilizan para el pago de: inspección ocular, copia certificada de plano catastral y certificación de medidas.

DISTRIBUCION:

- 1.- Se elabora en la sección de Catastro.
- 2.- El original se entrega a la Administración de Rentas para su archivo.
- 3.- La primera copia se entrega al causante.
- 4.- La segunda copia se remite a la Dirección General de Catastro.
- 5.- La tercera copia se archiva en la sección de Catastro.



6.- SECCION DE REZAGOS Y EJECUCION FIS

CAL.- Las formas impresas que se utilizan en ésta sección son:

- Requerimiento impuesto predial, impuesto sobre ingresos mercantiles, impuesto al ingreso global de las empresas.

- Liquidación impuesto sobre ingresos mercantiles.

Embargo impuesto predial e impuesto sobre ingresos mercantiles.

- Clausura impuesto al comercio.

DIAGRAMA DE FLUJO DE LA FORMA DE REQUERIMIENTO AL IMPUESTO PREDIAL.- Esta es una forma impresa que se le manda al causante rezagado para que se presente a efectuar sus pagos.

DISTRIBUCION :

- 1.- Se elabora en la Sección un original y tres copias.
- 2.- Se le entrega la tercera copia al causante, - firmando de recibido.
- 3.- El original, la primera y segunda copia se -- archivan en la Administración.

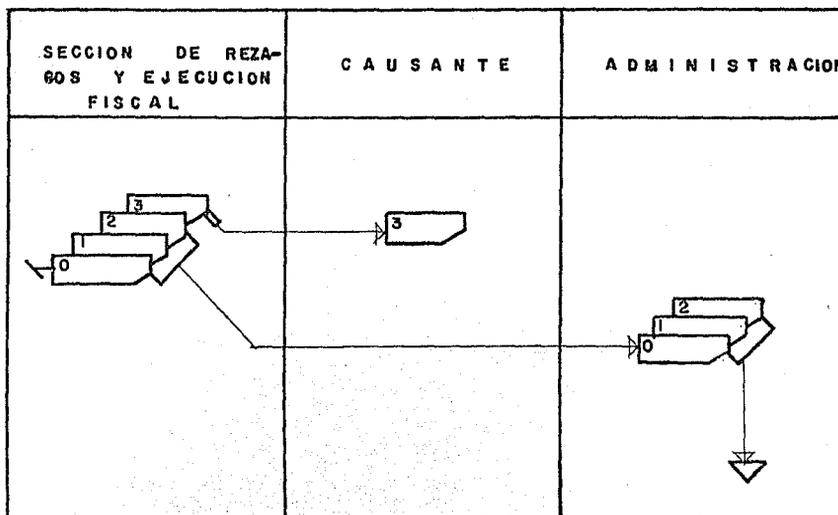


DIAGRAMA DE FLUJO DE LA FORMA DE REQUERIMIENTO -
DEL IMPUESTO SOBRE INGRESOS MERCANTILES.

DISTRIBUCION:

1.- Se elabora en la sección un original y cuatro copias.

2.- Se entrega la cuarta copia al causante firmando de recibido.

3.- El original y la primera, segunda y tercera copia se archivan en la Administración.

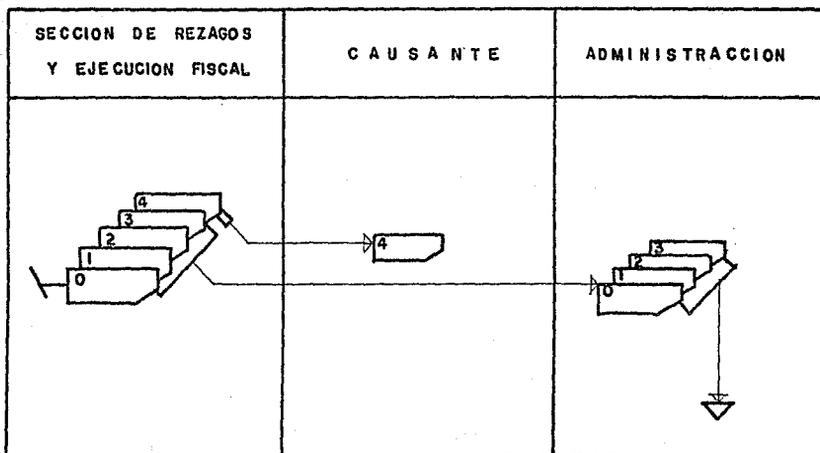


DIAGRAMA DE FLUJO DE LA FORMA DE REQUERIMIENTO DEL -
 IMPUESTO AL INGRESO GLOBAL DE LAS EMPRESAS. (CAUSANTES --
 MENORES).

DISTRIBUCION:

1.- Se elabora en la sección un original con cuatro copias.

2.- Se entrega la cuarta copia al causante firmando de recibido.

3.- El original y la primera, segunda y tercera copia se archivan en la Administración.

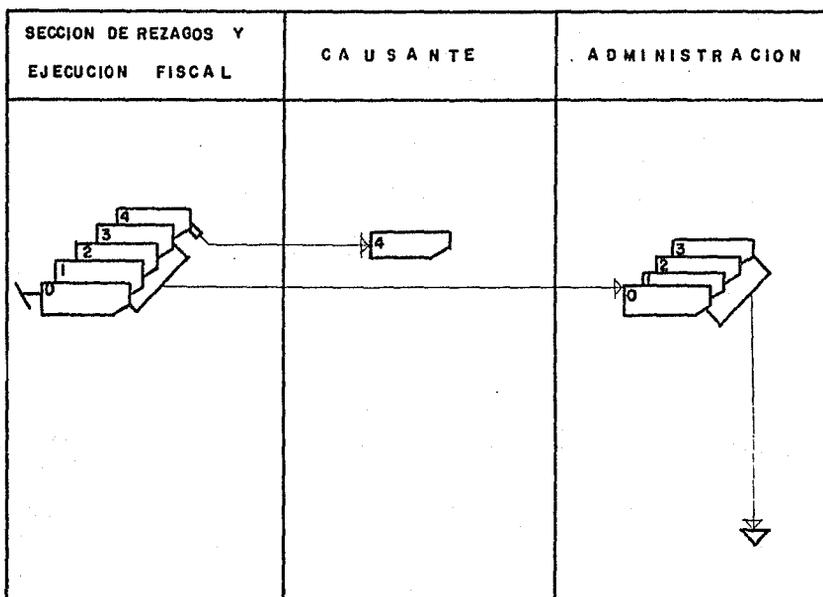


DIAGRAMA DE FLUJO DE LA FORMA DE LA LIQUIDACION-
DEL IMPUESTO SOBRE INGRESOS MERCANTILES.- Esta es una forma
impresa en la que se está especificando a cuanto asciende -
el monto del adeudo fiscal; para que el causante se presen-
te a pagar.

DISTRIBUCION:

- 1.- Se elabora en la sección un original con cua-
tro copias.
- 2.- Se entrega la cuarta copia al causante fir-
mando de recibido.
- 3.- El original y la primera, segunda y tercera-
copia se archivan en la Administración.

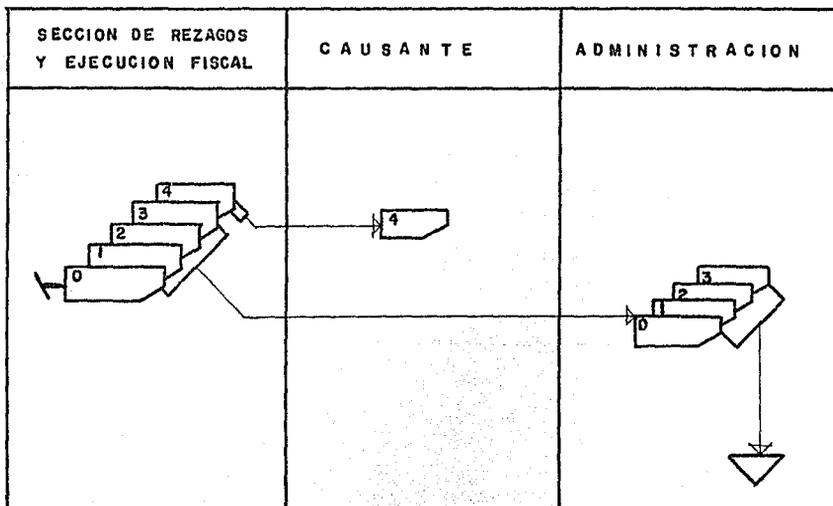


DIAGRAMA DE FLUJO DE LA FORMA DE EMBARGO DEL IMPUESTO PREDIAL.- Es una forma con la cual se presenta un agente fiscal para anotar los bienes que serán embargados.

DISTRIBUCION:

1.- Se elabora la forma de embargo en la sección en un original y cinco copias.

2.- Se entrega la quinta copia al causante firmando de recibido.

3.- La original y la primera, segunda, tercera y cuarta copia se archivan en la Administración.

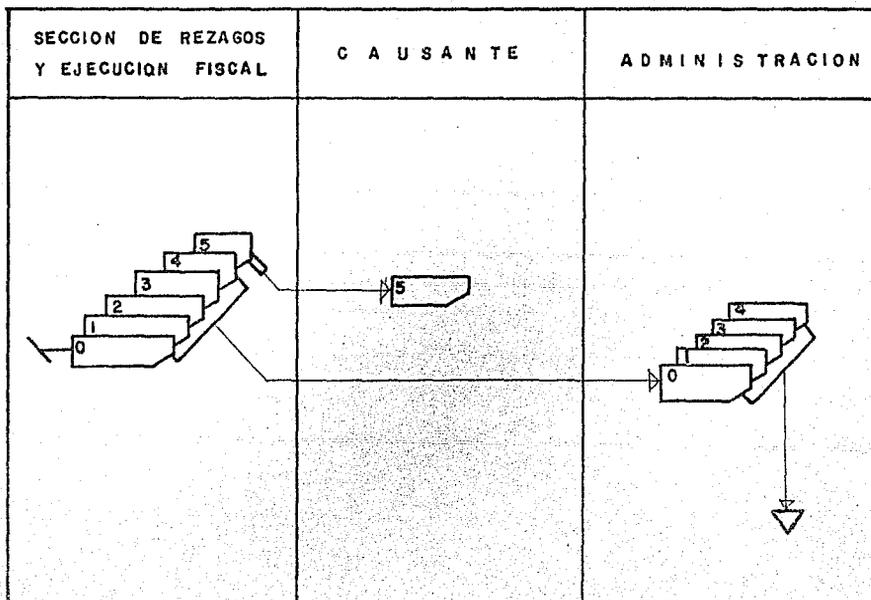


DIAGRAMA DE FLUJO DE LA FORMA DE EMBARGO DEL IM
PUESTO SOBRE INGRESOS MERCANTILES.

DISTRIBUCION:

1.- Se elabora la forma de embargo en la sección en un original y tres copias.

2.- Se entrega la tercera copia al causante firmando de recibido.

3.- La original y la primera y segunda copia se archivan en la Administración.

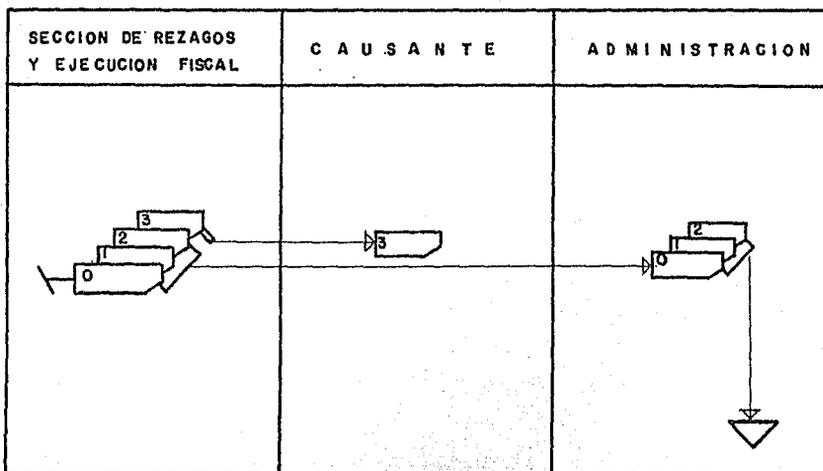
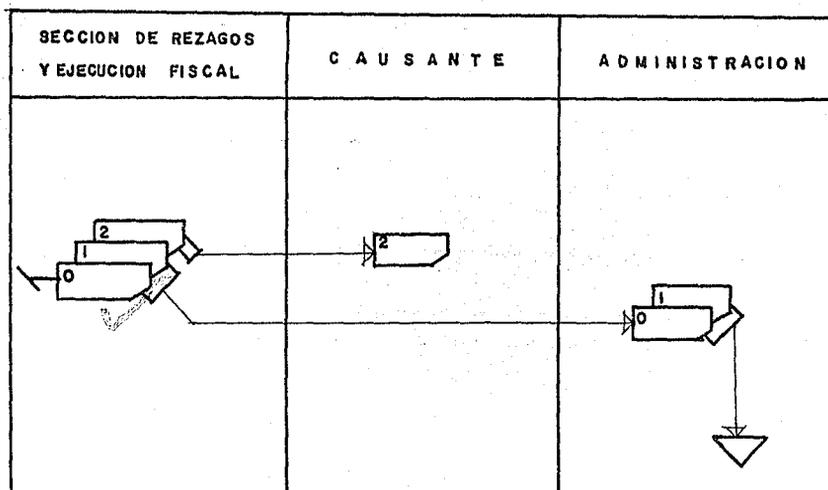


DIAGRAMA DE FLUJO DE LA FORMA DE CLAUSURA DEL IM
PUESTO AL COMERCIO.

DISTRIBUCION:

- 1.- Se elabora la forma de clausura en la sección con un original y dos copias.
- 2.- Se entrega la segunda copia al causante.
- 3.- La original y la primera copia se archivan - en la Administración.



7.- SECCION DE IMPUESTOS COORDINADOS.-

Esta sección utiliza las siguientes formas impresas.

- Recibos oficiales.
- Pólizas de ingreso (cuota fija).
- Liquidación de honorarios de ejecución.
- Informes diarios de ingresos.
- Requerimiento.
- Liquidación provisional del impuesto.
- Acta de embargo.
- Acta proveído.
- Multas de apremio.
- Recibos de pago (cuota fija)

DIAGRAMA DE FLUJO DE LOS RECIBOS OFICIALES.- Es un recibo que se le dá al causante como comprobante del pago del impuesto de ésta sección.

DISTRIBUCION:

1.- El causante se presenta a pagar y se elabora su recibo oficial en un original y tres copias, entregándosele el original.

2.- La primera y segunda copia se remiten a la Dirección de Impuestos Coordinados.

3.- La tercera copia se archiva en la Administración.

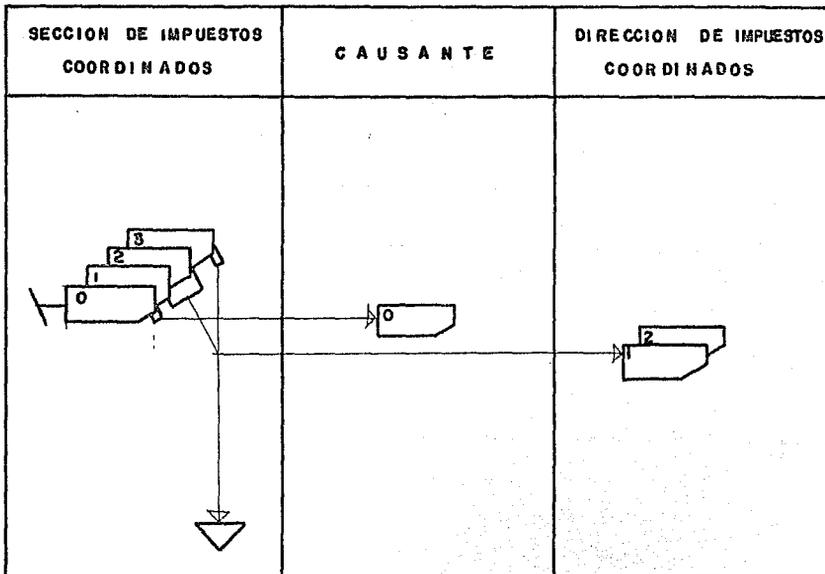


DIAGRAMA DE FLUJO DE LA FORMA DE POLIZA DE INGRESO (cuota fija).- Son recibos mecanizados con los cuales los causantes que están sujetos a cuota fija pagan sus impuestos.

DISTRIBUCION:

1.- El causante se presenta a pagar, se toman -- sus recibos mecanizados los cuales se integran por un original y tres copias, entregándole el original al causante.

2.- La primera copia se archiva en la Administración.

3.- La segunda y tercera copia se remite a la Dirección de Impuestos Coordinados.

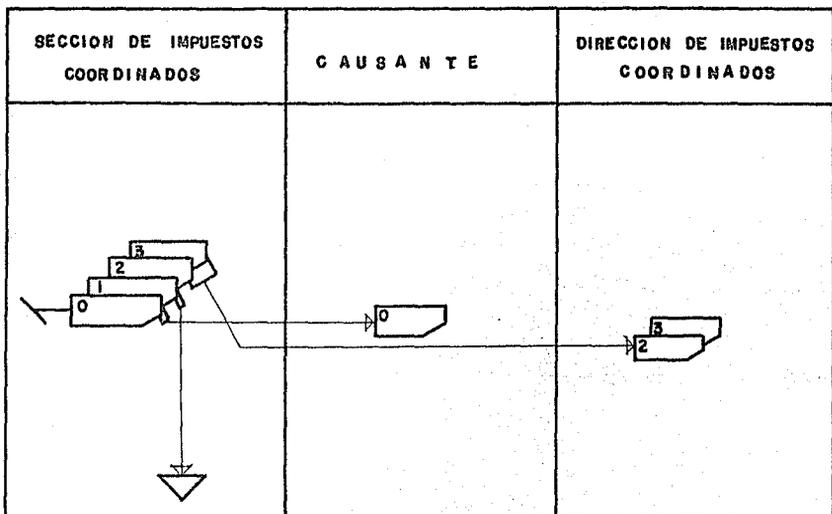


DIAGRAMA DE FLUJO DE LA FORMA DE LIQUIDACION DE -
HONORARIOS DE EJECUCION.- Es una forma en la cual se especi-
fican los gastos de ejecución.

DISTRIBUCION:

- 1.- El original se le entrega al causante.
- 2.- La primera, segunda y tercera copia se archi-
van en la Administración.

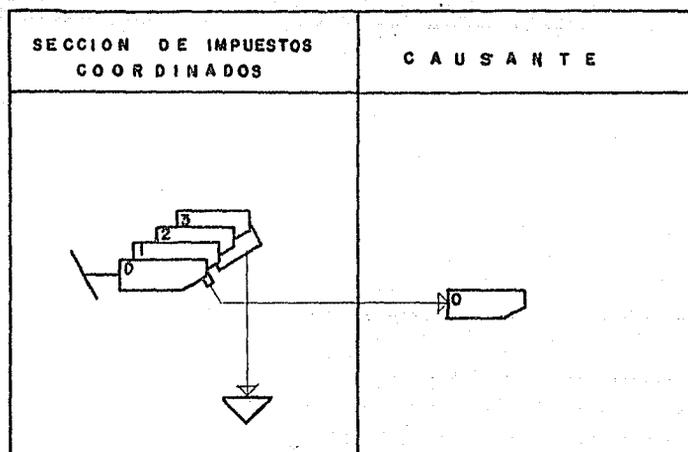


DIAGRAMA DE FLUJO DE LA FORMA DE INFORME DIARIO--
DE INGRESOS.- Esta forma contiene los ingresos habidos en -
el día, se integran por un original y cuatro copias.

DISTRIBUCION:

1.- Se elabora en la Sección de Impuestos Coordi-
nados al finalizar los cobros, en original y cuatro copias,
entregándosele el original, la primera y segunda copia a la
Dirección de Impuestos Coordinados.

2.- La tercera y cuarta copia se archivan en la -
Administración.

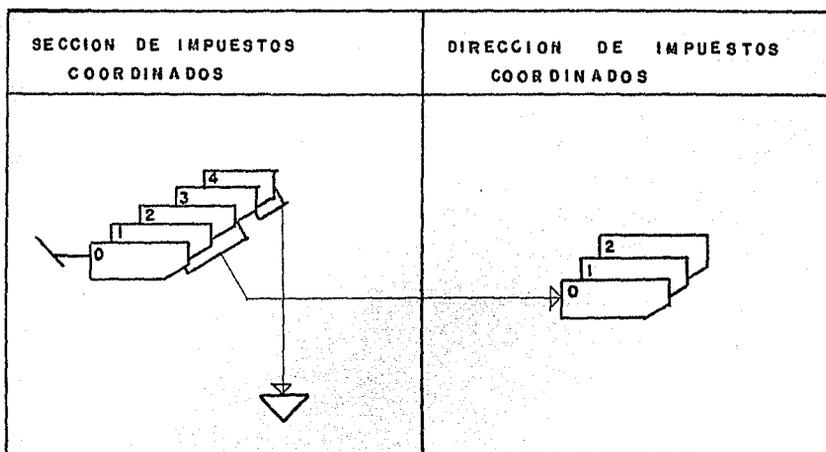


DIAGRAMA DE FLUJO DE LA FORMA DE REQUERIMIENTO.

DISTRIBUCION:

1.- Se elabora en la sección en original y cuatro copias, entregándosele la primera copia al causante.

2.- El original, la segunda, tercera y cuarta copia se archivan en la Administración.

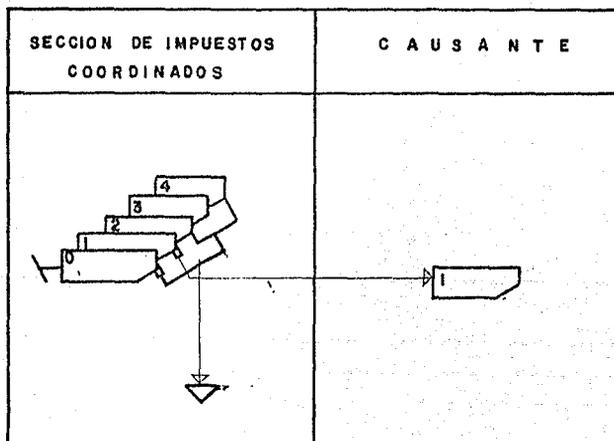


DIAGRAMA DE FLUJO DE LA FORMA DE LA LIQUIDACION-
PROVISIONAL DE IMPUESTO.

DISTRIBUCION:

1.- Se elabora en la sección en original y cuatro copias, entregándosele la primera copia al causante.

2.- El original, segunda, tercera y cuarta copia se archivan en la Administración.

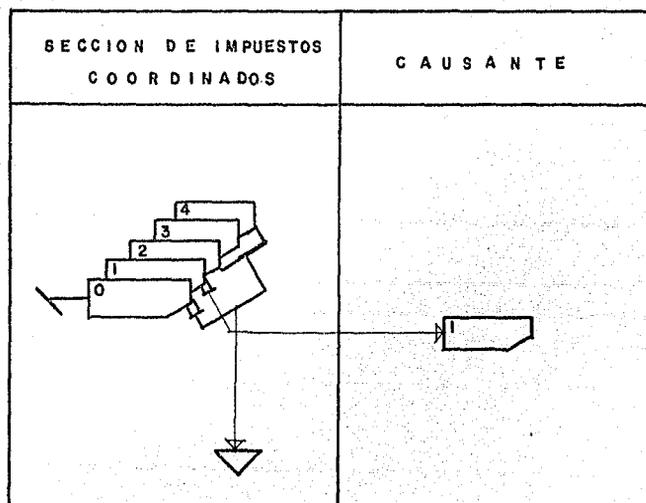


DIAGRAMA DE FLUJO DE LA FORMA DEL ACTA DE EMBARGO.

DISTRIBUCION:

1.- Se elabora en la sección en original y cuatro copias, entregándosele la primera copia al causante.

2.- El original, segunda, tercera y cuarta copia se archivan en la Administración.

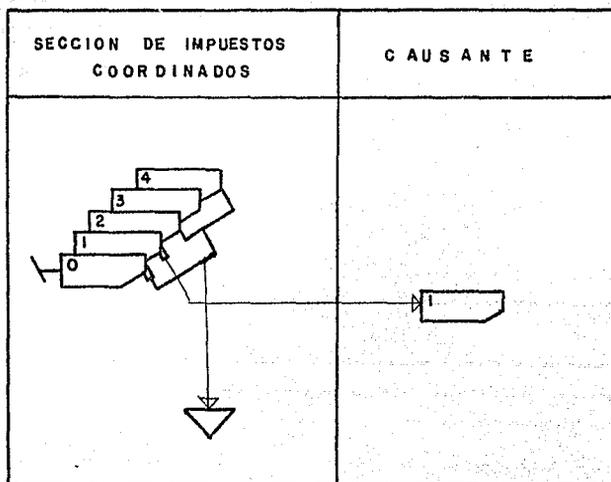


DIAGRAMA DE FLUJO DE LA FORMA DE LA ACTA PROVEI-
DO.

DISTRIBUCION:

1.- Se elabora en la sección en original y cinco copias, remitiéndose el juego completo a la Dirección de Im puestas Coordinados para su calificación.

2.- La Dirección de Impuestos Coordinados califica y remite a la Administración el juego completo entregán-
dole ésta la primera copia al causante.

3.- Una vez pagada la multa se remite el origi-
nal, segunda y tercera copia a la Dirección de Impuestos --
Coordinados.

4.- La cuarta y quinta copia se archivan en la -
Administración.

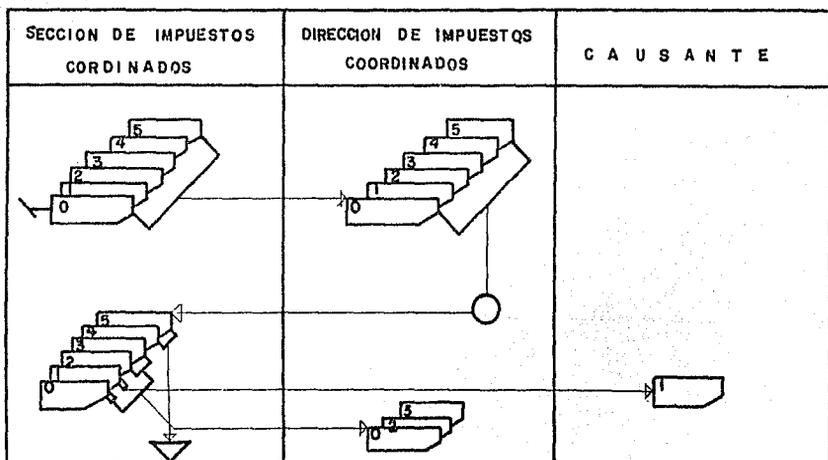


DIAGRAMA DE FLUJO DE LA FORMA DE MULTAS DE APREMIO.

DISTRIBUCION.

1.- Se elabora en la Administración en original y tres copias, entregándosele la primera copia al causante.

2.- Una vez pagada la multa se remite el original y segunda copia a la Dirección de Impuestos Coordinados (adjunto el recibo oficial).

3.- La tercera copia se archiva en la Administración.

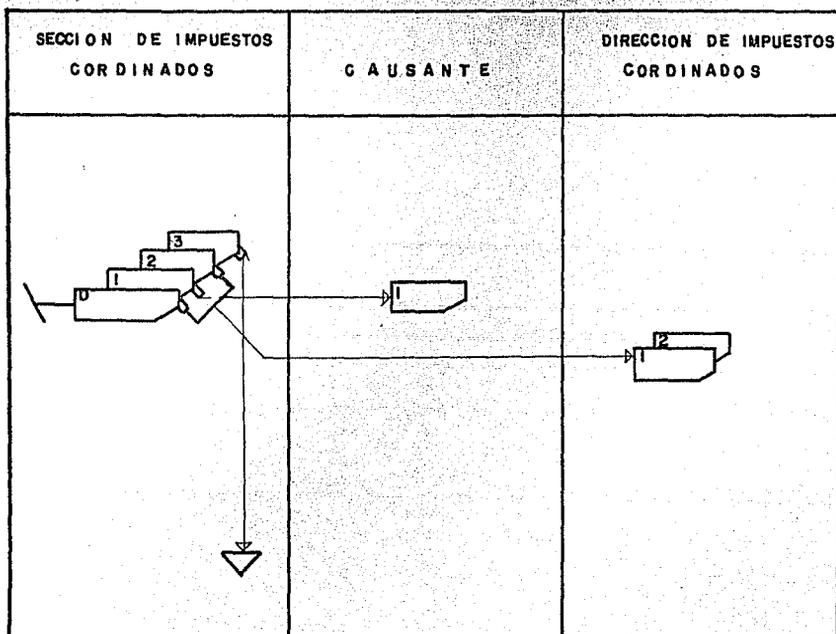


DIAGRAMA DE FLUJO DE LA FORMA DE RECIBOS DE PAGO.
(CUOTA FIJA).

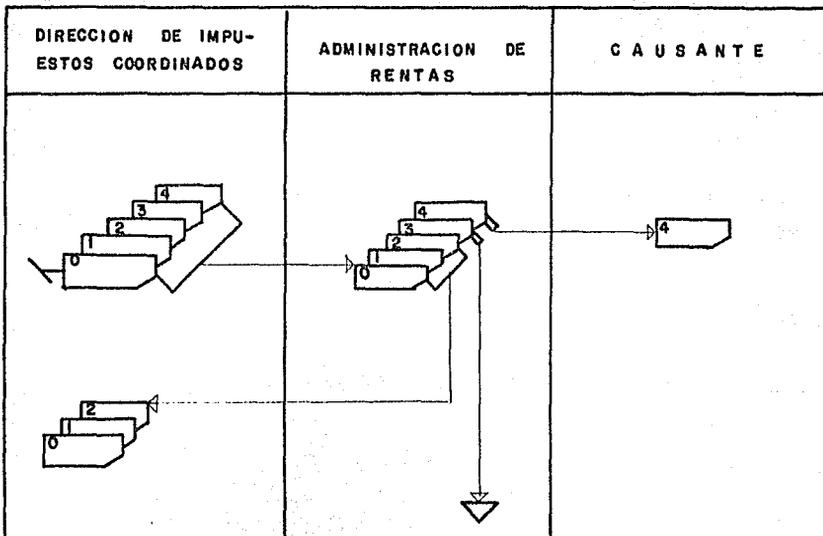
DISTRIBUCION:

1.- Son elaborados y remitidos por la Dirección de Impuestos Coordinados en original y cuatro copias a la Administración.

2.- El causante efectúa el pago correspondiente entregándosele a éste la cuarta copia.

3.- El original, primera y segunda copia se remite a la Dirección de Impuestos Coordinados.

4.- La tercera copia se archiva en la Administración.



La información del flujo de documentos que se expuso anteriormente fue proporcionada por cada uno de los encargados de cada sección, encontrándose las siguientes ob-servaciones:

1.- Se desconoce el recorrido completo de las -- formas.

2.- Desperdicio de papelería por la elaboración de copias innecesarias.

3.- Al no tener adonde remitir las copias sobrantes se archivan en la Administración ocasionando con esto - que sean insuficientes los muebles para archivar y exista - papelería en toda la oficina sin archivar.

5.4. DETERMINACION DEL ALCANCE DE LA AUDITORIA. - -

Una vez que se llevó a cabo la investigación preliminar, - daré los objetivos del estudio, alcances o secciones que se rán revisados y los elementos que se utilizaron para poder obtener los datos e información que se requería para poder llevar a cabo la auditoría administrativa a la Administración de Rentas de Jojutla Morelos.

Los objetivos que se pretenden alcanzar con éste estudio son:

1.- Determinar el grado de conocimientos y/o --- eficiencia que se tiene para el desempeño de las funciones.

2.- Descubrir las deficiencias existentes en la-

ejecución de las funciones administrativas, así como de sugerir sus posibles correcciones.

3.- Resaltar las oportunidades favorables para mejorar o actualizar la ejecución de las funciones en la Administración.

ALCANCES.- Los elementos y secciones que se estudiarán serán:

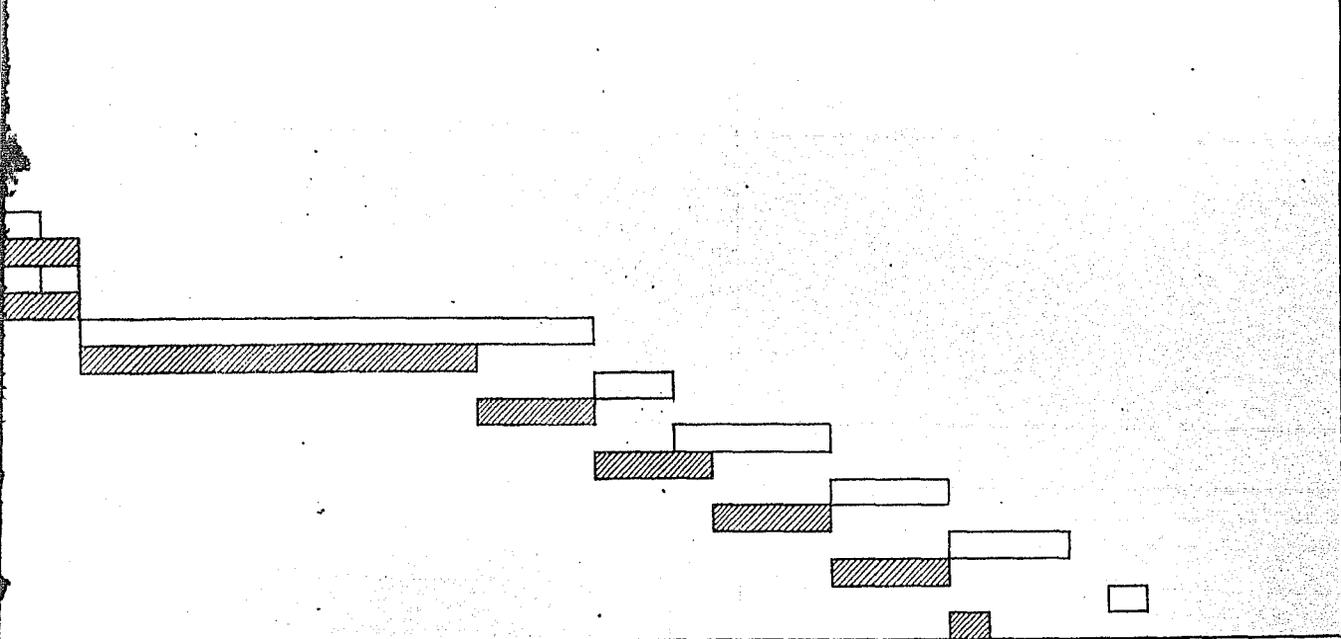
- 1.- Administrador de Rentas.
- 2.- Contador.
- 3.- Sección de Impuesto Predial y Traslación de Dominio.
- 4.- Sección de Industria y Comercio.
- 5.- Sección de Contabilidad.
- 6.- Sección de Inspección y Sanciones Fiscales.
- 7.- Sección de Catastro.
- 8.- Sección de Rezagos y Ejecución Fiscal.
- 9.- Sección de Impuestos Coordinados.
- 10.- Caja.

Los elementos que se utilizarán para obtener los datos o información que requiere el estudio, son cuestionarios para determinar el grado de conocimientos que se tiene para el desempeño de sus funciones y éstos serán elaborados en base a la siguiente legislación:

- 1.- Ley de Ingresos del Estado.

DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE LA ADMINISTRACION DE RENTAS DE JOJUTLA MORELOS

F E B R E R O														M A R Z O																																	
J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M																			
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21



TIEMPO ESTIMADO



TIEMPO REAL

- 2.- Ley de Catastro del Estado.
- 3.- Prontuario Fiscal.
- 4.- Convenios celebrados entre la Federación y -
el Gobierno del Estado.

5.5.- PROGRAMACION DE LA AUDITORIA.- Como se dijo en el capítulo anterior se programó la auditoría en base a la gráfica de Gantt la cual se presenta a continuación, -
enmarcando los pasos que se siguieron desde la elaboración -
del oficio de comisión hasta la presentación del informe de auditoría. Para dar una idea general del período que abarcó la auditoría administrativa a la Administración de Rentas -
de Jojutla Morelos.

PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE LA ADMINISTRACION DE RENTAS DE JOJ

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	EJECUTOR	ENERO		F E B R E R O																							
		L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J		
		30	31	1	2	3	6	7	8	9	10	13	14	15	18	17	20	21	22	23	24	27	28	1	2		
ELABORACION DE OFICIO DE COMISION	ADELA CALDERON DE ROSALES																										
PRESENTACION CON EL JEFE DE LA ADMINISTRACION DE RENTAS	JUAN PORTILLO ARELLANO																										
VISITA PRELIMINAR A LAS INSTALACIONES	JUAN PORTILLO ARELLANO																										
REVISION DE DOCUMENTOS	JUAN PORTILLO ARELLANO																										
ENTREVISTA PRELIMINAR	JUAN PORTILLO ARELLANO																										
DESCRIPCION DE LA ADMINISTRACION DE RENTAS	JUAN PORTILLO ARELLANO																										
ELABORACION DE CUESTIONARIOS	JUAN PORTILLO ARELLANO																										
APLICACION DE CUESTIONARIOS	JUAN PORTILLO ARELLANO																										
ANALIZAR LA INFORMACION OBTENIDA	JUAN PORTILLO ARELLANO																										
EVALUACION	JUAN PORTILLO ARELLANO																										
ELABORACION DE INFORME DE AUDITORIA	JUAN PORTILLO ARELLANO																										
PRESENTACION Y DISCUSION DEL INFORME	JUAN PORTILLO ARELLANO JEFE DE AUDITORIA INTERNA																										



TIEMPO ESTIMADO

5.6.- ELABORACION DE CUESTIONARIOS.- Para determinar la eficiencia y el grado de conocimientos con que cuenta el personal, a mi juicio elaboré cinco tipos de cuestionarios. Los cuales se explican a continuación:

1.- Se elaboró un cuestionario para aplicársele exclusivamente al Administrador de Rentas sobre:

- Recursos Humanos.
- Recursos Materiales.
- Producción de Servicios.
- Servicios.
- Relaciones Humanas.
- Conocimientos generales de las funciones que realiza la Administración de Rentas.

2.- Se elaboró un cuestionario para aplicársele únicamente al Contador sobre:

- Conocimientos generales de las funciones que realiza la Administración de Rentas.
- Contabilidad que se lleva en la Administración de Rentas.

3.- Para los encargados y auxiliares de cada sección se elaboró dos tipos de cuestionarios:

- Sobre conocimientos generales de su sección.
- Sobre actitud de los colaboradores con respecto a la Administración de Rentas.

4.- Para los causantes se elaboró un cuestionario sobre:

- Actitud que se tiene con respecto a la Administración de Rentas.

Los cuestionarios que se acaban de citar se explicarán ampliamente y se pondrá un ejemplo de los mismos en el siguiente punto.

5.7.- APLICACION DE CUESTIONARIOS.

5.8.- ANALISIS DE LA INFORMACION.

5.9.- EVALUACION.

Quiero hacer la aclaración que los puntos anteriores se llevaron a cabo en forma separada, pero para efecto del seminario de investigación se han conjuntado con el objeto de que al lector le sea más comprensible su lectura, haciendo la presentación de la siguiente forma:

1.- Se explica el cuestionario que se aplicó y a quién se aplicó.

2.- Se da la evaluación del mismo por elemento y sección.

3.- Cuando se dé el caso se cita algún problema encontrado y en algunos casos se dan las causas y consecuencias del problema.

4.- Se da el ejemplo del cuestionario que se aplicó.

Lo que si quiero exponer antes de enunciar los puntos anteriores, son los criterios que se siguieron para la calificación de los diferentes cuestionarios:

TABLA DE CALIFICACION.

APRECIACION	PUNTOS	CUMPLIMIENTO
EXCELENTE	5	90 - 100 %
MUY BIEN	4	80 - 89 %
BIEN	3	60 - 79 %
REGULAR	2	40 - 59 %
MAL	1	20 - 39 %
MUY MAL	0	0 - 19 %

1.- ADMINISTRADOR DE RENTAS.- Los cuestionarios que se le aplicaron sobre recursos humanos, recursos materiales, producción de servicios, servicios y relaciones humanas pretendían determinar lo siguiente:

-RECURSOS HUMANOS.- En éste cuestionario se pretende determinar la integración y ubicación del personal en la oficina.

- RECURSOS MATERIALES.- Se refiere al mobiliario y equipo con que cuenta la oficina y determinar si es suficiente y funcional.

- PRODUCCION DE SERVICIOS.- Este cuestionario está encaminado a determinar, si el área de trabajo es apropiado, si está debidamente aprovechado y si cuenta con los requisitos indispensables de luz, higiene, espacio y presentación.

- SERVICIOS.- Este cuestionario es para conocer si el personal está consciente del servicio que se presta y si se está satisfaciendo al causante.

- RELACIONES HUMANAS.- Se refiere más que nada al ambiente de trabajo y satisfacción del personal en su trabajo.

Estos cuestionarios no se calificaron sino simplemente se analizaron y los problemas que se encontraron en estos puntos son los siguientes:

- No existe un organigrama de la Administración-

de Rentas lo cual trae como consecuencia que el personal -- desconozca el nivel jerárquico que ocupa dentro de la oficina, quién es su jefe inmediato, quién o quienes son sus subordinados y que exista mala comunicación de los problemas que se susciten.

- No se encuentran delimitadas las funciones y responsabilidades al personal, lo cual trae como consecuencia la duplicidad de funciones y cargas de trabajo hacia algunos empleados.

- No existe un período de entrenamiento para el personal de nuevo ingreso, por la falta de la debida selección, contratación y capacitación del mismo. Lo cual --- trae como consecuencia la pérdida de tiempo para que la persona aprenda y comprenda las funciones que se realizan y el porqué de las mismas.

- No se cuenta con el suficiente mobiliario y -- equipo de oficina, lo cual trae como consecuencia el retraso de las actividades, maltratación de la documentación, -- pérdida de documentos y una deficiente atención al causante.

- El mobiliario y equipo de oficina no se encuentra debidamente distribuido, la causa de este problema es - que no se ha tenido cuidado de distribuirlo adecuadamente, - de acuerdo al recorrido interno de los documentos, esto --- trae como consecuencia pérdida de tiempo y entorpecimiento de las funciones.

- No existe un control adecuado de las formas impresas como son: recibos oficiales, pólizas de ingreso, formas para liquidación y toda forma foleada, debido a la falta de asignación de funciones y responsabilidades, esto puede ocasionar el extravío o mal uso de las mismas.

- Las instalaciones de la Administración de Rentas no cuentan con los requisitos indispensables de presentación como son: limpieza, luz y pintura; parte de estos -- problemas es que el conserje tiene asignadas otras funciones como las de mensajero y archivista. Al no tener en buen estado las instalaciones trae como consecuencia que el causante tenga una mala imagen de la oficina y que el personal no desempeñe sus funciones a gusto.

- No se han precisado las cargas de trabajo por la falta de asignación de funciones, provocando la incomformidad de algunos empleados.

- La mayoría del personal no tiene conciencia de la importancia de tratar con amabilidad al causante, por lo que ocasiona que existan quejas del servicio que se presta.

- No existe buena comunicación entre el Administrador de Rentas y sus subordinados, ya que éstos desconocen algunos aspectos sobre su trabajo, como son cambios de sistema, reglamento interior de trabajo, modificación o -- extensión a la Ley de Ingresos; lo cual ocasiona que se desarrollen anormalmente las funciones y no exista buen ambien-

te de trabajo.

- No existen incentivos para el personal, provocando desinterés en las funciones que realiza, ni creatividad en las mismas.

Por otra parte el segundo cuestionario que se le aplicó al Administrador de Rentas fue sobre conocimientos generales, de las funciones que realiza la Administración de Rentas, en virtud de ser él la autoridad máxima de un -- Distrito en materia de impuestos que se recaudan a favor -- del Gobierno del Estado. Y por lo tanto debe conocer todo lo referente a impuestos, en base a ello determinar el tipo de decisiones que podría tomar cuando se suscitase algún problema.

Este cuestionario contiene 38 preguntas y tiene un máximo de calificación de 190 puntos, el Administrador obtuvo la calificación de 144 puntos, que equivalen a un -- 76% de cumplimiento, por lo que tiene una apreciación de -- " bien ".

- El único problema encontrado es el desconocimiento de los impuestos a la producción industrial y agrícola enmarcados en la Ley de Ingresos del Estado, la causa de éste problema quizá se deba a la falta de interés para enterarse de todos los impuestos que marca la misma y que deben ser recaudados en la Administración de Rentas, lo cual puede traer como consecuencia la fuga de los mismos.

Siendo el único problema que existe, considero - que el Administrador de Rentas tiene los conocimientos elementales para poder tomar buenas decisiones, para la resolución de los problemas que se le presenten (salvo el caso que se citó anteriormente).

A continuación se dan ejemplos de los cuestionarios que se aplicaron:

AUDITORIA INTERNA.
AUDITORIA ADMINISTRATIVA
ADMINISTRADOR DE RENTAS

Nombre del entrevistado.

F e c h a :

RECURSOS HUMANOS:

- | | SI | NO |
|---|-----|-----|
| 1.- Existe un organigrama de la Administración que indique los puestos que requiere la oficina ?
¿ Por qué ?

_____ | () | () |
| 2.- Le ha asignado y delimitado las funciones a cada empleado ? ¿ Por qué ?

_____ | () | () |
| 3.- Se realiza una presentación de los nuevos empleados a sus compañeros de trabajo ?
Por que ?

_____ | () | () |

- | | SI | NO |
|---|-----|-----|
| 4.- Existe un período de entrenamiento para que el nuevo empleado se ambiente en el trabajo ? | () | () |
| ¿ Por qué ? | | |
| _____ | | |
| _____ | | |

- | | | |
|---|-----|-----|
| 5.- Se utiliza en forma adecuada los recursos disponibles ? | () | () |
| Cómo ? | | |
| _____ | | |
| _____ | | |

RECURSOS MATERIALES

- | | | |
|---|-----|-----|
| 1.- Cuenta con el suficiente mobiliario y equipo de oficina ? | () | () |
| Por qué ? | | |
| _____ | | |
| _____ | | |

- | | | |
|---|-----|-----|
| 2.- Es funcional el equipo de oficina con que cuentan ? | () | () |
| Por qué ? | | |
| _____ | | |
| _____ | | |

- | | | |
|--|-----|-----|
| 3.- El mobiliario y equipo está bien distribuido ? | () | () |
| Por qué ? | | |
| _____ | | |
| _____ | | |

SI NO

4.- Se provee a tiempo la papelería suficiente para el desarrollo de las actividades? () ()
 Por qué ? _____

5.- Existe control sobre las formas impresas, recibos oficiales y pólizas de ingreso? () ()
 Por qué ? _____

6.- Que tipo de control existe ? _____ () ()

PRODUCCION DE SERVICIOS .

1.- El lugar que ocupa la oficina es el apropiado para el buen desarrollo de las funciones ? _____ () ()
 Por qué ? _____

2.- El espacio disponible está adecuadamente aprovechado ? _____ () ()
 Por qué ? _____

3.- La colocación del mobiliario y equipo es óptima y funcional ? _____ () ()
 Por qué ? _____

- | | SI | NO |
|--|-----|-----|
| 4.- Se han cuidado los aspectos de higiene ? | () | () |
| Por qué ? _____ | | |
| _____ | | |
| 5.- Se ha precisado el volumen o intensidad del trabajo individual ? | () | () |
| Como ? _____ | | |
| _____ | | |
| 6.- Se ha precisado la calidad del trabajo ? | () | () |
| Cómo ? _____ | | |
| _____ | | |

S E R V I C I O S :

- 1.- Se tiene conciencia de parte de todo el personal del servicio que se está ofreciendo ? _____ () ()
Por qué ? _____

- 2.- Se procura realizar mensajes, boletines-informativos para dar a conocer a los -- causantes de los servicios que se prestan ? _____ () ()
Por qué ? _____

- 3.- Se satisface ampliamente al causante, en cuanto a los servicios que le prestan ? _____ () ()
Como y /o porqué ? _____

- SI NO
- 4.- Ha tenido quejas por parte de los causantes en cuanto a trato e información ? () ()
- Por qué ? _____
- _____

RELACIONES HUMANAS

- 1.- Son adecuadas las condiciones de trabajo? () ()
- Por qué? _____
- _____
- 2.- Se realizan pláticas de orientación cuando se requieren cambios de sistema, promulgación de leyes, creación de nuevas secciones, etc. . . . () ()
- Por qué ? _____
- _____
- 3.- Con qué frecuencia se realizan las pláticas y cómo las realizan _____
- _____
- 4.- Existe algún reglamento interior de trabajo ? _____ () ()
- 5.- Conoce todo el personal el Reglamento ? _____ () ()
- 6.- Se atienden las quejas del personal ? _____ () ()
- Por qué ? _____
- _____

- | | SI | NO |
|---|-----|-----|
| 7.- Se les dá la debida comprensión y resolución de las quejas ? _____ | () | () |
| Cómo y/o por qué ? _____ | | |
| 8.- Existe algún incentivo para mejorar el --
trabajo del personal ? _____ | () | () |
| Cuáles ? _____
_____ | | |
| 9.- Existe en la oficina buen ambiente de tra-
bajo ? _____ | () | () |
| Por qué ? _____
_____ | | |

AUDITORIA INTERNA
AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

CUESTIONARIO SOBRE CONOCIMIENTOS GENERALES PARA EL
ADMINISTRADOR Y CONTADOR.

Nombre del Entrevistado.

F e c h a :

- 1.- Mencione los conceptos que se cobran en esta oficina por concepto de Contribuciones Estatales e Impuestos Coordinados _____

- 2.- Como se determina la base del Impuesto Predial _____

- 3.- Que entiende desde el punto de vista fiscal, por propiedad urbana-suburbana rústica y ejidal _____

- 4.- Por medio de qué avalúos se determina el valor del terreno y construcción _____

- 5.- Que dependencia esta facultada para practicar los dife

- rentes tipos de avalúos _____

- 6.- Cuales son los documentos que deben presentar para --
una traslación de dominio _____

- 7.- Cuales son los impuestos mínimos que se aplican en la
Traslación de Dominio _____

- 8.- Mencione los documentos mínimos que debe contener un
expediente de Impuesto Predial _____

- 9.- Mencione algunos ejemplos de los Causantes que están-
exentos del Impuesto al Comercio _____

- 10.- Mencione algunos ejemplos de los Causantes que están-
sujetos a cuota fija mensual _____

- 11.- Mencione algunos ejemplos de los Causantes que están-
sujetos a cuota fija diaria _____

- 12.- Que entiende por negocio comercial e industrial _____

- 13.- En base a que criterios se califican los impuestos a-
los causantes de cuota fija mensual y quien lo hace._____

- 14.- Mencione algunas de las contribuciones, por concepto de aprovechamientos y explique cada uno de ellos _____

- 15.- Mencione algunos ingresos de los causantes que están sujetos al Impuesto sobre Productos de Capital _____

- 16.- Que entiende usted por tendajones de bebidas alcohólicas, comerciantes con puestos semi-fijos y comerciantes ambulantes _____

- 17.- Que Causantes son sujetos del impuesto a la adquisición de productos agrícolas, y mencione algunos ejemplos _____

- 18.- Mencione los porcentajes y su utilización, por concepto de adicionales _____

- 19.- Mencione algunos de los impuestos a la producción industrial _____

- 20.- Diga las tarifas que se aplican en la producción de azúcar, en cada una de sus características _____

- 21.- Mencione tres medidas de control fiscal aplicables a la producción agrícola _____

- 22.- Como y donde se paga el Impuesto a la producción agrícola _____

- 23.- Los tenedores o portadores de productos gravables que no comprueben el pago del Impuesto respectivo se hacen acreedor a una sanción, mencionela: _____

- 24.- Explique cual es el objeto del procedimiento administrativo de ejecución y la facultad económica coactiva. _____

- 25.- En caso de extemporaneidad del adeudo fiscal, diga que porcentajes se aplican y porqué concepto _____

- 26.- De los conceptos mencionados anteriormente, está usted facultado para condonarlos total o parcialmente, o en su defecto indique quien es la persona indicada. _____

- 27.- Para inconformarse, con respecto al adeudo fiscal que plazo se le dá al causante _____

- 28.- En caso de embargo de bienes que es lo que queda exceptuado _____

- 29.- En que proporción se embarga, con respecto al adeudo -
fiscal _____

- 30.- En que se fundamenta para poder realizar los cobros que
le competen al Gobierno Federal _____

- 31.- Quienes son sujetos del Impuesto al Ingreso Global de-
las Empresas, Causantes Menores _____

- 32.- Diga a quien se les denominan Causantes Menores _____

- 33.- Diga las épocas que existen para hacer el pago provi-
sional y definitivo de Impuesto al Ingreso Global de -
las Empresas Causantes Menores _____

- 34.- Quien o quienes son sujetos del Impuesto sobre Produc-
tos del Trabajo _____

- 35.- Que grava el Impuesto sobre Ingresos Mercantiles _____

- 36.- Sobre que tasas se grava el Impuesto sobre Ingresos --
Mercantiles _____

37.- De algunos ejemplos de Ingresos o giros comerciales -
que estén exentos del Impuesto sobre Ingresos Mercan-
tiles. _____

38.- Que entiende por persona física y moral _____

2.- CONTADOR.- Como el Contador es la segunda -- persona de mayor jerarquía en la Administración de Rentas y funge como sustituto del Administrador en caso de ausencia de éste último, se le aplicó el mismo cuestionario sobre conocimientos generales que se le aplicó al Administrador, la finalidad de aplicársele el mismo cuestionario es para de--terminar si tiene los conocimientos generales necesarios como para sustituir en un momento dado al Administrador de -- Rentas.

El cuestionario contiene 38 preguntas y tiene un máximo de calificación de 190 puntos, el Contador, obtuvo - la puntuación de 120 puntos, que equivalen a un 64% de cumplimiento, por lo que tiene una apreciación de " bien ".

- El problema encontrado es el desconocimiento - de los Impuestos a la producción industrial y agrícola e impuestos sobre productos de capital, la causa de éste problema se puede deber a la falta de comunicación que existe entre el personal o a la falta de interés para enterarse de - todos los impuestos que marcan las diferentes leyes, lo - - cual puede ocasionar la fuga de los mismos.

Por otra parte se le aplicó un cuestionario sobre conocimientos de contabilidad que se lleva exclusivamente -- en la Administración, con la finalidad de determinar si los tipos de controles y las formas que se utilizan son las - - apropiadas.

Este cuestionario reúne un máximo de diez preguntas y un máximo de calificación de cincuenta puntos, el Contador obtuvo una calificación de 49 puntos, que equivalen a un 98% de cumplimiento, por lo que tiene una apreciación de "excelente".

En este punto no existe ningún problema, los tipos de control y las formas que se utilizan en la contabilidad de la Administración son adecuados.

A continuación se dan ejemplos de los cuestionarios aplicados:

AUDITORIA INTERNA
AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

CUESTIONARIO SOBRE CONOCIMIENTOS GENERALES PARA EL
ADMINISTRADOR Y CONTADOR.

Nombre del Entrevistado.

F e c h a :

- 1.- Mencione los conceptos que se cobran en esta oficina -
por concepto de Contribuciones Estatales e Impuestos -
Coordinados _____

- 2.- Como se determina la base del Impuesto Predial _____

- 3.- Que entiende desde el punto de vista fiscal, por pro-
piedad urbana-suburbana rústica y ejidal _____

- 4.- Por medio de qué avalúos se determina el valor del te-
rreno y construcción _____

- 5.- Que dependencia esta facultada para practicar los dife

rentes tipos de avalúos _____

6.- Cuales son los documentos que deben presentar para --
una traslación de dominio _____

7.- Cuales son los impuestos mínimos que se aplican en la
Traslación de Dominio _____

8.- Mencione los documentos mínimos que debe contener un-
expediente de Impuesto Predial _____

9.- Mencione algunos ejemplos de los Causantes que están-
exentos del Impuesto al Comercio _____

10.- Mencione algunos ejemplos de los Causantes que están-
sujetos a cuota fija mensual _____

11.- Mencione algunos ejemplos de los Causantes que están-
sujetos a cuota fija diaria _____

12.- Que entiende por negocio comercial e industrial _____

13.- En base a que criterios se califican los impuestos a-
los causantes de cuota fija mensual y quien lo hace. _____

- 14.- Mencione algunas de las contribuciones, por concepto de aprovechamientos y explique cada uno de ellos _____

- 15.- Mencione algunos ingresos de los causantes que están sujetos al Impuesto sobre Productos de Capital _____

- 16.- Que entiende usted por tendajones de bebidas alcohólicas, comerciantes con puestos semi-fijos y comerciantes ambulantes _____

- 17.- Que Causantes son sujetos del impuesto a la adquisición de productos agrícolas, y mencione algunos ejemplos _____

- 18.- Mencione los porcentajes y su utilización, por concepto de adicionales _____

- 19.- Mencione algunos de los impuestos a la producción industrial _____

- 20.- Diga las tarifas que se aplican en la producción de azúcar, en cada una de sus características _____

- 21.- Mencione tres medidas de control fiscal aplicables a la producción agrícola _____

- 22.- Como y donde se paga el Impuesto a la producción agrícola _____

- 23.- Los tenedores o portadores de productos gravables que no comprueben el pago del Impuesto respectivo se hace acreedor a una sanción, mencionela: _____

- 24.- Explique cual es el objeto del procedimiento administrativo de ejecución y la facultad económica coactiva.

- 25.- En caso de extemporaneidad del adeudo fiscal, diga que porcentajes se aplican y porqué concepto _____

- 26.- De los conceptos mencionados anteriormente, está usted facultado para condonarlos total o parcialmente, o en su defecto indique quien es la persona indicada. _____

- 27.- Para inconformarse, con respecto al adeudo fiscal que -plazo se le dá al causante _____

- 28.- En caso de embargo de bienes que es lo que queda exceptuado _____

- 29.- En que proporción se embarga, con respecto al adeudo -
fiscal _____

- 30.- En que se fundamenta para poder realizar los cobros que
le competen al Gobierno Federal _____

- 31.- Quienes son sujetos del Impuesto al Ingreso Global de-
las Empresas, Causantes Menores _____

- 32.- Diga a quien se les denominan Causantes Menores _____

- 33.- Diga las épocas que existen para hacer el pago provi-
sional y definitivo de Impuesto al Ingreso Global de -
las Empresas Causantes Menores _____

- 34.- Quien o quienes son sujetos del Impuesto sobre Produc-
tos del Trabajo _____

- 35.- Que grava el Impuesto sobre Ingresos Mercantiles _____

- 36.- Sobre que tasas se grava el Impuesto sobre Ingresos --
Mercantiles _____

37.- De algunos ejemplos de Ingresos o giros comerciales -
que estén exentos del Impuesto sobre Ingresos Mercan-
tiles. _____

38.- Que entiende por persona física y moral _____

AUDITORIA INTERNA
AUDITORIA ADMINISTRATIVA.
CONTABILIDAD.

Nombre del Entrevistado

F e c h a

- | | SI | NO |
|--|-----|-----|
| 1.- Existe un catálogo de cuentas para la clasificación de las Contribuciones Estatales e Impuestos Coordinados ? _____

_____ | () | () |
| 2.- Existe algún informe en el cual se especifique los ingresos por concepto de -- Contribuciones Estatales e Impuestos -- Coordinados ? _____
¿ cuales ? _____
_____ | () | () |
| 3.- Cree usted que los informes elaborados en esta oficina revelan claramente la información necesaria para cubrir los objetivos para los que fueron creados ? _____
¿ Por qué ? _____
_____ | () | () |

- | | SI | NO |
|--|-----|-----|
| 4.- Cree usted conveniente la periodicidad conque se realizan los informes ? _____ | () | () |
| Por qué ? _____ | | |
| _____ | | |
| 5.- Llevan algún control sobre los ingresos obtenidos en esta oficina por concepto de Contribuciones Estatales e Impuestos Coordinados ? _____ | () | () |
| Cuales ? _____ | | |
| _____ | | |
| 6.- Se deposita diariamente los ingresos -- que se recaudan en esta oficina ? _____ | () | () |
| Por qué ? _____ | | |
| _____ | | |
| 7.- Existe caja chica en esta Oficina ? _____ | () | () |
| _____ | | |
| 8.- Existe un control de la caja chica ? _____ | () | () |
| Explíquelo _____ | | |
| _____ | | |
| 9.- Existe algún gasto que se realice con los ingresos propios de la Oficina ? _____ | () | () |
| Cuales ? _____ | | |
| _____ | | |
| 10.- Existe un control sobre los recibos oficiales, pólizas de ingresos y formas valoradas ? _____ | () | () |
| Explíquelo _____ | | |
| _____ | | |

3.- SECCION DE IMPUESTO PREDIAL Y TRASLACION DE -
DOMINIO.- Esta sección se encuentra integrada por un encar-
gado y un auxiliar, el cuestionario que se aplicó fue so-
bre conocimientos exclusivamente de las funciones que rea-
liza la sección, con el objeto de determinar el grado de -
conocimientos con que cuentan para el desarrollo de sus --
funciones.

El cuestionario contiene diez preguntas teóricas-
y dos problemas, este cuestionario se elaboró en base a la
Ley de Ingresos del Estado y tiene un máximo de califica-
ción de 60 puntos.

La calificación del encargado y auxiliar de la --
sección es la siguiente:

Encargado.- Obtuvo una calificación de 59 puntos,
que equivale a un 99% de cumplimiento, teniendo una apre-
ciación de " excelente ".

Auxiliar.- Tuvo una calificación de 25 puntos, te-
niendo un cumplimiento de 42%, que equivalen a una aprecia-
ción de " regular ".

En sí la sección tiene un cumplimiento de un 71%,
lo cual equivale a una apreciación de "bien".

El único problema encontrado es que no se le ---
ha sabido explicar o inducir a la auxiliar de que se entere
de los diferentes impuestos y conceptos que se deben de re-

caudar en la sección.

Como consecuencia de éste problema es que ésta -- persona no podrá resolver algún problema que se le presente o dar una adecuada información al causante sobre algún problema que se le presente a éste.

A continuación se da el ejemplo del cuestionario que se aplicó:

AUDITORIA INTERNA
AUDITORIA ADMINISTRATIVA
IMPUESTO PREDIAL Y TRASLACION DE DOMINIO.

Nombre del entrevistado

F e c h a :

- 1.- Mencione los conceptos de los cobros que realiza en --
esta Sección _____

- 2.- Como se determina la base del Impuesto Predial ? _____

- 3.- Que entiende por propiedad urbana, sub-urbana, rústica
y ejidal desde el punto de vista fiscal. _____

- 4.- Cuales son los sujetos que causan el Impuesto Predial?

- 5.- Por medio de que avalúos se determina el valor del te-
rreno y de la construcción ? _____

- 6.- Que dependencia está facultada para practicar los dife-
rentes tipos de avalúos ? _____

- 7.- Mencione las formas de pago que existen para el Impuesto Predial _____

- 8.- Cuales son los documentos que deben presentar para realizar una traslación de dominio ? _____

- 9.- Cuales son los impuestos mínimos que se aplican en la Traslación de Dominio ? _____

- 10.- En que casos se cobran o devuelven las diferencias a los Causantes ? _____

RESUELVA LOS SIGUIENTES PROBLEMAS:

- 11.- Un propietario de un inmueble sub-urbano cuyo valor castral es de \$250,000.00 y que se encuentra al corriente de sus pagos de impuesto predial, va a realizar una operación de traslado de dominio, donde el vendedor recibirá la cantidad igual a la del valor catastral, siendo el valor bancario de \$210,000.00.
Determine los diferentes cobros que deberá realizar y - sobre que bases se determinará _____

- 12.- El inmueble de un causante está valuado catastralmente en \$32,000.00 y pagó su impuesto por el año de 1978, -- pero en el mes de marzo del mismo año vende el inmueble con un precio de \$50,000.00 el cual procede como valor-catastral, pero con un avalúo bancario de \$63,000.00 --
¿ Cuanto pagará el nuevo propietario del inmueble por - concepto de impuesto predial por el año de 1978 ? _____

4.- SECCION DE INDUSTRIA Y COMERCIO.- Esta sección - se encuentra a cargo de una sola persona y se le aplicó un cuestionario sobre conocimientos exclusivamente de sus funciones que realiza y determinar el grado de conocimientos - que tiene, para el desarrollo de sus funciones.

El cuestionario que se le aplicó contenía 9 preguntas y se elaboró en base a la ley de ingresos del estado y tiene un máximo de calificación de 45 puntos.

La calificación que obtuvo la encargada de la sección fue de un total de 25 puntos, que equivalen al 56% de cumplimiento y tiene una apreciación de regular.

La encargada de la sección tiene una idea global de las funciones que realiza, pero le falta expresarlo de una forma técnica como lo marca la ley de ingresos del estado, es por eso que su calificación disminuyó considerablemente.

A continuación se da un ejemplo del cuestionario que se aplicó:

AUDITORIA INTERNA.
AUDITORIA ADMINISTRATIVA
INDUSTRIA Y COMERCIO

Nombre del entrevistado _____

Fecha : _____

- 1.- Mencione algunos ejemplos de los causantes que están exentos del Impuesto al Comercio _____

- 2.- Mencione algunos ejemplos de los causantes que están sujetos a cuota fija mensual estatal _____

- 3.- Mencione algunos ejemplos de los causantes que están sujetos a cuota fija diaria _____

- 4.- Que entiende por negocio comercial e industrial _____

- 5.- Los causantes al impuesto del comercio cuando deberán pagar sus cuotas, tratándose de cuotas mensuales _____

- 6.- En base a qué criterios se califican los impuestos a los causantes de cuota fija mensual y quien los hace _____

- 7.- Que se entiende por multa y explique _____

- 8.- Se lleva a cabo la inscripción de matrícula en el registro público de comercio y cuanto se cobra _____

- 9.- Quien se encarga de calificar los impuestos de aperturas, clausuras y cambios de giro _____

5.- SECCION DE CONTABILIDAD.- Esta sección está integrada por dos auxiliares, el cuestionario que se le aplicó fue el mismo que al Contador, sobre conocimientos de la contabilidad que se lleva en la Administración de Rentas, con la finalidad de determinar el tipo de control que existe sobre los ingresos.

El cuestionario que se aplicó contiene 10 preguntas y tiene un máximo de calificación de 50 puntos.

La primera auxiliar obtuvo una calificación de 35 puntos, que equivalen al 70% de cumplimiento y tiene una apreciación de "bien "

La segunda auxiliar obtuvo una calificación de 30 puntos que equivalen al 60% de cumplimiento y a una apreciación de "bien"

En resumen la sección tiene un cumplimiento de un 65% el cual equivale a una apreciación de "bien "

A continuación se dá un ejemplo del cuestionario que se aplicó :

AUDITORIA INTERNA
AUDITORIA ADMINISTRATIVA.
CONTABILIDAD.

Nombre del Entrevistado

F e c h a

SI NO

1.- Existe un catálogo de cuentas para la -
clasificación de las Contribuciones Es-
tatales e Impuestos Coordinados ? _____ () ()

2.- Existe algún informe en el cual se espe-
cifique los ingresos por concepto de --
Contribuciones Estatales e Impuestos --
Coordinados ? _____ () ()
¿ cuales ? _____

3.- Cree usted que los informes elaborados-
en esta oficina revelan claramente la -
información necesaria para cubrir los -
objetivos para los que fueron creados ? () ()
¿ Por qué ? _____

SI NO

- 4.- Cree usted conveniente la periodicidad conque se realizan los informes ? _____ () ()
 Por qué ? _____

- 5.- Llevan algún control sobre los ingresos obtenidos en esta oficina por concepto de Contribuciones Estatales e Impuestos Coordinados ? _____ () ()
 Cuales ? _____

- 6.- Se deposita diariamente los ingresos -- que se recaudan en esta oficina ? _____ () ()
 Por qué ? _____

- 7.- Existe caja chica en esta Oficina ? _____ () ()

- 8.- Existe un control de la caja chica ? _____ () ()
 Explíquelo _____

- 9.- Existe algún gasto que se realice con - los ingresos propios de la Oficina ? _____ () ()
 Cuales ? _____

- 10.- Existe un control sobre los recibos oficiales, pólizas de ingresos y formas valoradas ? _____ () ()
 Explíquelo _____

6.- SECCION DE INSPECCION Y SANCIONES FISCALES.- Esta sección se encuentra integrada por un encargado, una secretaria y cinco inspectores.

Se les aplicó un cuestionario sobre conocimientos referentes a la sección, conteniendo 11 preguntas y fue elaborado en base a la Ley de Ingresos del Estado, y reúne un máximo de calificación de 55 puntos.

Las calificaciones por elementos son las siguientes:

El encargado de la sección obtuvo una calificación de 33 puntos, que equivalen a un 60% de cumplimiento y tiene una apreciación de "bien"

La secretaria obtuvo una calificación de 22 puntos y tiene un cumplimiento de un 40%, el cual equivale a una apreciación de "regular"

Los inspectores obtuvieron las siguientes calificaciones:

- 1.- 31 puntos, 57% de cumplimiento y una apreciación de "regular"
- 2.- 36 puntos, 66% de cumplimiento y una apreciación de "bien"

- 3.- 39 puntos, 71% de cumplimiento y una apreciación de " bien ".
- 4.- 19 puntos, 35% de cumplimiento y una apreciación de " mal ".
- 5.- 33 puntos, 60% de cumplimiento y una apreciación de " bien ".

En sí la sección tiene un cumplimiento de un 56%, - lo cual equivale a una apreciación de " regular ".

El principal problema que tiene esta sección es el desconocimiento de algunos puntos que marca la Ley de Ingresos, esto se debe a la falta de capacitación del personal.

A continuación se dá un ejemplo del cuestionario que se aplicó:

AUDITORIA INTERNA.
AUDITORIA ADMINISTRATIVA
INSPECCION Y SANCIONES FISCALES

Nombre del Entrevistado _____

Fecha _____

1.- Mencione algunos de los Impuestos al Comercio _____

2.- Desde un aspecto legal defina que son los tendajones, -
comerciantes con puestos semifijos y comerciantes ambu-
lantes : _____

3.- Mencione algunos de los Impuestos de la Producción - -
Industrial : _____

4.- Diga las tarifas que se aplican en la producción de --
azúcar, en cada una de sus características : _____

5.- Quienes son Causantes del Impuesto a la Adquisición de
Productos Agrícolas y mencione algunos ejemplos : _____

- 6.- Mencione tres medidas de control fiscal aplicables a la producción agrícola _____

- 7.- Como y donde se paga el Impuesto a la Producción Agrícola _____

- 8.- Los tenedores o portadores de productos gravados que no comprueben el pago del impuesto respectivo se hacen acreedores a una sanción, menciónela : _____

- 9.- Durante que etapas realiza las inspecciones a los diferentes comercios y a quienes con mas frecuencia _____

- 10.- Que fuentes de información tiene para realizar tales visitas _____

- 11.- Que documentos se le solicitan al causante para realizar tales visitas _____

7.- SECCION DE CATASTRO.- Esta sección está integrada por un delegado y tres auxiliares, se les aplicó un cuestionario sobre conocimientos referentes a la sección, el cual contiene 14 preguntas teóricas y 3 problemas prácticos, y se elaboró en base a la Ley de Catastro y reúne un máximo de calificación de 85 puntos.

La calificación que obtuvo el delegado y los auxiliares es la siguiente:

DELEGADO.- Obtuvo una calificación de 49 puntos y tiene un cumplimiento de un 58%, que equivale a una apreciación de " regular ".

Los auxiliares obtuvieron las siguientes calificaciones:

PRIMER AUXILIAR.- Obtuvo 22 puntos, equivale a un 26% de cumplimiento y tiene una apreciación de " mal ".

SEGUNDO AUXILIAR.- Obtuvo 24 puntos, equivale a un 29% de cumplimiento y tiene una apreciación de " mal ".

TERCER AUXILIAR.- Obtuvo 21 puntos, equivale a un 25% de cumplimiento y tiene una apreciación de " mal ".

La sección en sí tiene un cumplimiento de un 35%, lo cual equivale a una apreciación de "mal".

El problema que existe es el desconocimiento de algunos conceptos que marca la Ley de Catastro, esto es consecuencia de la falta de capacitación del personal para llevar adecuadamente sus funciones.

A continuación se dá un ejemplo del cuestionario que se aplicó:

AUDITORIA INTERNA
AUDITORIA ADMINISTRATIVA
DELEGACION DE CATASTRO

Nombre del Entrevistado _____

Fecha: _____

- 1.- Mencione algunas de las operaciones catastrales _____

- 2.- Que se entiende por inmueble o predio para efectos catastrales _____

- 3.- Quienes son las autoridades auxiliares del catastro _____

- 4.- Quienes integran la Dirección General de Catastro _____

- 5.- La Junta Local Catastral está integrada por quienes _____

- 6.- En que época del año se podrá hacer la revisión catastral de los predios _____

7.- Explique claramente que entiende por avalúos transitorios y avalúos definitivos _____

8.- Como se clasifican catastralmente la valuación de las tierras _____

9.- Tiene usted la facultad de notificar a los causantes, la valuación o revalorización que se realicen en los predios _____

10.- Por qué medios realiza esta notificación _____

11.- En que forma se registran los predios, una vez fijado el valor catastral _____

12.- En que se basan para valorizar los predios urbanos edificados _____

13.- Como se determina el incremento del valor de los predios que están situados en esquina _____

14.- Que vigencia tiene un avalúo catastral ? _____

RESUELVA LOS SIGUIENTES PROBLEMAS:

15.- Un causante tiene un terreno de 110 mts ², el cual - - tiene construido 45 m², calculece cual es el valor total de la construcción, a cuanto equivale el M² y que tipo de construcción es.

Especificaciones de la construcción :

- Cimientos de mampostería y concreto
- Muros y estructuras de alambrado de gallinero, lámina de cartón y postes largueros.
- Techo de lámina de cartón.
- Piso de tierra apisonada con tezontle
- Instalación eléctrica visible
- Instalación hidráulica y sanitaria de drenes, llave de agua mínimo.

16.- Un causante es dueño de un predio que tiene las siguientes dimensiones, terreno 350 M², construcción 200 M², - con 2 recamaras, sala, comedor, cocina y un baño.

Desea saber cual es el valor total de la construcción, - a cuanto equivale el M². y que tipo de construcción es.

Especificaciones de la construcción :

- Cimientos de piedra braza zapata aislada.
- Muros y estructuras de tabique recocado ligero, dalas, castillos trabes, escalera de concreto.
- Techos de concreto losas aligeradas, filtro asfalto, -

en ladrillado y escobillado.

- Aplanados de mezcla plasta guarda polvos y partes-recubiertas con lajas mosaico.
- Fachada de mezcla pulida, rayada.
- Pisos de mosaico marmoleado
- Lambrines de mosaico marmoleado azulejo de segunda
- Instalación eléctrica oculta
- Instalación hidráulica sanitaria con fosa séptica, muebles del país de regular calidad, cisterna y -- bomba.
- Carpintería de las puertas y closets de pino de -- primera.
- Herrería puertas y ventanas de fierro estructural- y lámina.
- Vidrios sencillos.
- Pintura de aceite vinílica.
- Cerrajería chapa de entrada intercomunicación del país de media calidad.

17.- Un causante tiene un terreno de 1,200 M2. al cual desea bardearlo con postes de concreto prefabricados, - ranurados y placas horizontales con una altura de --- 1.90 mts. este causante quiere saber cual es el valor total de la barda para efectos fiscales y cual es el valor del metro lineal.

8.- SECCION DE REZAGOS Y EJECUCION FISCAL.- Esta -- sección se encuentra integrada por un delegado y tres auxi- liares, el cuestionario que se les aplicó fue sobre conoci- mientos exclusivamente de las funciones que realiza la sec- ción, con el objeto de determinar el grado de conocimien- tos con que cuentan para el desarrollo de las funciones.

El cuestionario contiene 16 preguntas y se elaboró - en base a la Ley de Ingresos del Estado y tiene un máximo- de calificación de 80 puntos.

La calificación del Delegado y los Auxiliares es la- siguiente:

DELEGADO.- Obtuvo una calificación de 55 puntos, que equivalen al 69% de cumplimiento, teniendo una apreciación- de " bien ".

PRIMERA AUXILIAR.- Obtuvo una calificación de 42 pun- tos, que equivalen al 53% de cumplimiento, teniendo una --- apreciación de " regular ".

SEGUNDA AUXILIAR.- Obtuvo una calificación de 35 - - puntos y tiene un cumplimiento de un 44%, lo cual equivale- a una apreciación de " regular ".

TERCERA AUXILIAR.- Tiene una calificación de 5 puntos

y tiene un cumplimiento de un 7%, lo cual equivale a una -- apreciación de "muy mal".

En sí la sección tiene un cumplimiento de un 44%, lo cual equivale a una apreciación de "regular".

PROBLEMAS:

Como se puede observar existe una calificación as cendente, esto se debe a que existe una división del trabajo muy marcada, dedicándose cada auxiliar a hacer una parte de su trabajo sin preocuparse por conocer todas las funciones que le competen a la sección, esto puede ocasionar que si en un momento una auxiliar falta a sus labores, ninguna de las otras dos auxiliares la podrá sustituir.

No se lleva a cabo el procedimiento administrativo de ejecución fiscal y la facultad económica coactiva ha ta su última fase (secuestro de bienes), esto se debe a -- que no hay lugar en la oficina para almacenar los bienes -- que se llegasen a secuestrar, esto ocasiona que los causantes rezagados no se preocupen por pagar sus impuestos en -- virtud de que no se ven presionados a pagar.

A continuación se dá un ejemplo del cuestionario -- que se aplicó:

AUDITORIA INTERNA
AUDITORIA ADMINISTRATIVA
REZAGOS Y EJECUCION FISCAL

Nombre del entrevistado

F e c h a

- 1.- Explique el procedimiento administrativo de ejecución del Impuesto sobre Ingresos Mercantiles e Impuesto al Ingreso Global de las Empresas, Causantes Menores _____

- 2.- Explique la facultad económica coactiva sobre el Impuesto Predial e Industria y Comercio _____

- 3.- Cuál es el objeto de la facultad económica coactiva _____

- 4.- Para efectos fiscales, indique cual es el domicilio del Causante _____

- 5.- En caso de extemporaneidad del adeudo fiscal, diga -- que porcentajes se aplican y porqué concepto _____

- 6.- De los conceptos mencionados anteriormente, cuales -- pueden ser condonados total o parcialmente y quien es la persona indicada _____

- 7.- Mencione los porcentajes y su utilización de los adicionales que se aplican a los diferentes tipos de - - adeudo fiscal _____

- 8.- Al no encontrarse el domicilio del Causante al momento de notificarlo, que procedimiento sigue _____

- 9.- Para inconformarse, con respecto al adeudo fiscal que plazo se le dá al Causante _____

- 10.- En caso de embargo de bienes que es lo que queda eceptuado. _____

- 11.- En que proporción se embarga, con respecto al adeudo-fiscal _____

- 12.- En caso de embargo, que plazo tiene el causante para cubrir su adeudo fiscal antes de proceder al secues- tro _____

- 13.- En caso de secuestro quien tiene la facultad de valuar los bienes _____

- 14.- Como se causan los aprovechamientos por concepto de -- gastos de ejecución _____

- 15.- De que forma se coordinan con las demás secciones para notificar el rezago _____

- 16.- Diga aproximadamente cuantos requerimientos elabora dia rios, cuantas liquidaciones, cuantos embargos y cuantos secuestros. Por concepto de Contribuciones Estatales - e Impuestos Coordinados, respectivamente _____

9.- SECCION DE IMPUESTOS COORDINADOS.- Esta sección está integrada por una encargada y una auxiliar, el cuestionario que se les aplicó, fue sobre conocimientos exclusivamente de las funciones que tiene a su cargo la sección, con el objeto de determinar el grado de conocimientos con que cuentan para el desarrollo de las funciones.

El cuestionario contiene 15 preguntas teóricas y 2 problemas prácticos, los cuales contienen 2 preguntas cada problema, este cuestionario se elaboró en base al prontuario fiscal y a los convenios celebrados entre el Gobierno del Estado y la Federación, y tiene un máximo de calificación de 95 puntos.

La calificación que obtuvieron la encargada y la auxiliar es la siguiente:

ENCARGADA.- Tiene una calificación de 55 puntos, -- teniendo un cumplimiento de un 58%, que equivalen a una -- apreciación de " regular ".

AUXILIAR.- Obtuvo una calificación de 29 puntos, - que equivalen al 31% de cumplimiento y a una apreciación - de " mal ".

En sí la sección tiene un cumplimiento de un 56%, - lo cual equivale a una apreciación de " regular ".

PROBLEMAS

Se desconoce los nuevos convenios y erogaciones que se le han hecho a la legislación federal en diferentes conceptos y artículos como son las nuevas tasas que se apli--can al Impuesto sobre Ingresos Mercantiles, el impuesto sobre uso o tenencia de automoviles, además se desconoce co--mo se aplica la tabla para calcular el impuesto al ingreso global de las empresas causantes menores, esto se debe a - la falta de comunicación entre Jefe y Subordinados y a la--falta de capacitación del personal, esto puede ocasionar - que los cobros que se realicen por los impuestos antes mencionados se calculen o se recauden mal.

A continuación se dá un ejemplo del cuestionario -- que se aplicó:

AUDITORIA INTERNA
AUDITORIA ADMINISTRATIVA
IMPUESTOS COORDINADOS.

Nombre del Entrevistado

F e c h a :

- 1.- Diga que cobros realiza por concepto de Impuestos - -
Coordinados _____

- 2.- En que se fundamenta usted empleado de Gobierno Esta--
tal para cobrar Impuestos que le competen al Gobierno-
Federal _____

- 3.- Quien o quienes son sujetos del Impuesto al Ingreso Glo-
bal de las empresas Causantes Menores : _____

- 4.- Diga a quienes se les denomina Causantes Menores _____

- 5.- Diga las epocas que existen para hacer el pago provisio-
nal y definitivo del Impuesto al Ingreso Global de las-
Empresas Causantes Menores : _____

- 6.- Existe un padrón de causantes sujetos a Impuestos Coor-
dinados _____

- 7.- Quien o quienes son sujetos de Impuesto sobre Productos del Trabajo _____

- 8.- Que grava el Impuesto sobre Ingresos Mercantiles _____

- 9.- Sobre que tasas se grava el Impuesto sobre Ingresos Mercantiles _____

- 10.- Diga en que casos aplica las tasas que acaba de mencionar _____

- 11.- De algunos ejemplos de los ingresos o giros comerciales que estén exentos del Impuesto sobre Ingresos Mercantiles _____

- 12.- En que fecha deberán presentar y qué datos debe contener la solicitud de empadronamiento de los causantes -- del Impuesto sobre Ingresos Mercantiles _____

- 13.- Que entiende por persona fisica y moral _____

14.- En caso de pago extemporaneo del Impuesto sobre Ingresos Mercantiles a que sanción o sanciones se hace acreedor el Causante _____

15.- Explique el procedimiento administrativo de ejecución fiscal para Impuestos Mercantiles e Impuesto al Ingreso Global de las Empresas Causantes Menores _____

RESUELVA LOS SIGUIENTES PROBLEMAS:

16.- Un Causante que tiene un negocio de ferretería, se presenta a pagar el 15 de febrero de 1978, sus pagos-definitivos del Impuesto al Ingreso Global de las Empresas, el cual inició sus operaciones el 1o. de abril de 1977, y tuvo un ingreso de \$82,000.00 hasta el 31 de diciembre de 1977.

Conteste lo siguiente:

a).- Cuanto se le deberá cobrar de Impuesto al momento de presentar su declaración de pago definitivo.

b).- Cuanto se le deberá cobrar de recargos por no haber presentado su pago provisional.

17.- Un Causante que tiene una salchichonería tuvo un ingreso en el ejercicio fiscal de 1976 de \$60,000.00 y al final del ejercicio fiscal de 1977 ascendieron a \$90,000.00

Conteste lo siguiente:

- a).- Cuanto se le deberá cobrar de Impuesto al Ingreso Global de las empresas en su declaración - - provisional.
- b).- Cuanto se le deberá cobrar de Impuesto al Ingreso Global de las empresas en su declaración definitiva si se presenta a pagar el 5 de marzo - de 1977.

10.- CAJA.- Se encuentra a cargo de una persona, el cuestionario que se le aplicó contenía 7 preguntas y reunía un máximo de calificación de 35 puntos.

La cajera obtuvo una calificación de 12 puntos, que equivalen a un 35% de cumplimiento, teniendo una apreciación de " mal ".

El problema encontrado es la falta de conocimientos elementales de los movimientos contables que se realizan en la administración, como son arqueo de caja, corte de caja.

La causa principal de este problema es la falta de capacitación u orientación al personal, de cómo y porqué -- se deben de realizar determinadas actividades.

A continuación se dá un ejemplo del cuestionario -- que se aplicó:

AUDITORIA INTERNA
AUDITORIA ADMINISTRATIVA
C A J E R O .

Nombre del Entrevistado.

F e c h a :

- 1.- Que entiende usted por un arqueo de caja _____

- 2.- Que entiende usted por un corte de caja _____

- 3.- Cual es la finalidad de un arqueo y corte de caja _____

- 4.- Mencione cuales son los cobros que realiza por concepto de Contribuciones Estatales. _____

- 5.- Como se determina el Impuesto Predial _____

- 6.- Como se determina el Impuesto al Comercio _____

7.- Cuando el Causante realiza un pago con cheque, cuales-
son los requisitos que debe reunir aparte de la autori-
zación del Administrador o Contador _____

11.- CUESTIONARIO SOBRE ACTITUD DE LOS COLABORADORES. Este tipo de cuestionarios se aplicó a todos los empleados de la Administración de Rentas, excepto al Administrador y Contador.

Con este cuestionario se pretende conocer y determinar la disponibilidad y ambiente de trabajo, así como saber la opinión que tienen los empleados de sus compañeros de trabajo y la oficina.

En este cuestionario se le pidió al empleado que no pusiera su nombre, con la finalidad de que ellos contestaran y dieran su opinión libremente, logrando así una mejor información.

El cuestionario contenía un máximo de 10 preguntas, siendo estas únicamente analizadas mas no calificadas.

Con este cuestionario se pudo detectar algunos problemas que aquejan al personal y que repercuten en el buen funcionamiento de la Administración de Rentas, los cuales se resumen a continuación:

- Se carece de material y equipo de oficina.
- Existe mala remuneración de sueldos de acuerdo a las funciones que realiza cada empleado.
- Falta de coordinación en el trabajo.

- No hay seguridad en el puesto.
- Falta asesoramiento por parte del Administrador o personas con conocimientos fiscales hacia los empleados.
- Falta de actividades sociales, culturales y deportivas para fomentar el compañerismo.

A continuación se dá el ejemplo del cuestionario que se aplicó:

AUDITORIA INTERNA
AUDITORIA ADMINISTRATIVA

CUESTIONARIO SOBRE ACTITUD DE LOS COLABORADORES

- | | SI | NO |
|--|-----|-----|
| 1.- Tiene buena opinión de su oficina ? _____
Porqué ? _____
_____ | () | () |
| 2.- Se siente satisfecho (a) del puesto que ocupa ? _____
Porqué ? _____
_____ | () | () |
| 3.- En relación a su trabajo le pagan lo justo ? _____
Porqué ? _____
_____ | () | () |
| 4.- Participa en alguna (s) decisión (es) de su oficina ? _____
Porqué ? _____
_____ | () | () |
| 5.- Se siente parte de un grupo de trabajo ? _____
Porqué ? _____
_____ | () | () |
| 6.- Existe un buen ambiente de trabajo ? _____
Porqué ? _____
_____ | () | () |

- | | SI | NO |
|--|-----|-----|
| 7.- Cree conveniente formar grupos de trabajo por compañeros de la oficina para -- realizar actividades deportivas ? _____ | () | () |
| Porqué ? _____ | | |
| _____ | | |
| 8.- Siente suficiente seguridad para su futuro en esta oficina ? _____ | () | () |
| Porqué ? _____ | | |
| _____ | | |
| 9.- Considera que puede lograr ascensos en esta oficina ? _____ | () | () |
| Porqué ? _____ | | |
| _____ | | |
| 10.- Tiene alguna(s) sugerencia(s) para mejorar su trabajo en esta oficina ? _____ | () | () |
| Cuál(es) ? _____ | | |
| _____ | | |
| _____ | | |

Formuló _____ Fecha _____
Revisó _____ Fecha _____

12.- CUESTIONARIO A CAUSANTES.- Se aplicó un cuestionario a las personas que tienen mas estrecha relación con la Administración de rentas, como lo son los causantes.

Este cuestionario pretendia conocer la opinión respecto a la eficiencia con que se le están prestando los servicios públicos.

El cuestionario contenía 4 preguntas y sus respuestas fueron únicamente de análisis, del cual se obtuvo la siguiente información:

- Algunos empleados no atienden adecuadamente.
- No se proporciona información suficiente del porqué y en base a qué se les cobran los impuestos.
- No se atiende con rapidéz y dan prioridad a personas conocidas.

A continuación se dá el ejemplo del cuestionario que se aplicó:

AUDITORIA INTERNA
AUDITORIA ADMINISTRATIVA
CUESTIONARIO A CAUSANTES

SI NO

- 1.- Ha tenido usted problemas con los servicios que le presta esta oficina ? _____ () ()
Porqué ? _____

- 2.- Ha tenido usted problemas con el personal de esta oficina ? _____ () ()
Porqué ? _____

- 3.- Está usted satisfecho con los servicios que le proporciona esta oficina ? _____ () ()
Porqué ? _____

- 4.- Podría usted indicarnos alguna (s) sugerencia (s) para mejorar nuestros servicios ? _____ () ()
Cuál (es) ? _____

Formuló _____ Fecha _____
Revisó _____ Fecha _____

Una vez hecho la evaluación y análisis de la información obtenida y determinado los problemas por los cuales -- no se a desempeñado adecuadamente la Administración de rentas, a continuación se dará el siguiente paso del método -- de Auditoría Administrativa propuesto, que es:

5.10.- INFORME DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE LA ADMI
NISTRACION DE RENTAS DE JOJUTLA, MOR.

C.P. RODOLFO ABUNDEZ OROZCO.
JEFE DE AUDITORIA INTERNA.
P R E S E N T E :

Por medio del presente me permito informar a usted los resultados obtenidos de la Auditoría Administrativa practicada a la Administración de Rentas de Jojutla, - Morelos, la cual se llevó a cabo del 31 de enero al 10 de marzo del presente año.

La Auditoría Administrativa se planeó, programó y fue desarrollada por un servidor, teniendo una duración de 30 días hábiles.

De la lectura de este informe se desprende la conveniencia de sugerir a usted se tomen las medidas que se juzguen pertinentes a fin de corregir las anomalías detectadas.

Estando en la mejor disposición de ampliar cualquier duda sobre el contenido de éste, de acuerdo a la información contenida en los papeles de trabajo, me es grato reiterarle la más distinguida de mis consideraciones.

A T E N T A M E N T E

Cuernavaca, Mor., 10 de Marzo de 1978.

JUAN PORTILLO ARELLANO.

5.10.1.- OBJETIVOS.

Los objetivos que se pretenden alcanzar con este estudio son los siguientes:

1.- Determinar el grado de conocimientos y/o eficiencia que se tiene para el desempeño de las funciones.

2.- Descubrir las deficiencias existentes en la ejecución de las funciones administrativas, así como sugerir sus posibles correcciones.

3.- Resaltar las oportunidades favorables para mejorar o actualizar la ejecución de las funciones y la Administración.

5.10.2.- ALCANCES.- Para tener una mayor apreciación del desarrollo actual de la Administración de Rentas de Jojutla, Morelos, fue necesario analizar los siguientes aspectos:

- 1.- ADMINISTRADOR DE RENTAS.
- 2.- CÁNTADOR.
- 3.- SECCION DE IMPUESTO PREDIAL Y TRASLACION-
DE DOMINIO.
- 4.- SECCION DE INDUSTRIA Y COMERCIO.
- 5.- SECCION DE CONTABILIDAD.
- 6.- SECCION DE INSPECCION Y SANCIONES FISCA-
LES.

- 7.- SECCION DE CATASTRO.
- 8.- SECCION DE REZAGOS Y EJECUCION FISCAL.
- 9.- SECCION DE IMPUESTOS COORDINADOS.
- 10.- CAJA.
- 11.- ACTITUD DE LOS COLABORADORES HACIA EL --
TRABAJO.
- 12.- CAUSANTES.

5.10.3.- METODOLOGIA.- Para efectos de la revisión se utilizaron dos métodos de investigación:

5.10.3.1.- ENTREVISTAS.- Se llevaron a cabo - dos tipos de entrevista estandarizada y dirigida. La primera se llevó a cabo por medio de un cuestionario el cual se anexa en los papeles de trabajo y la segunda fue verbal, -- preguntándosele concretamente algunos puntos en los cuales se tenía duda, la finalidad de llevar a cabo este tipo de - entrevistas fue con el objeto de conocer las funciones que se realizan, cómo se realizan, porqué y para qué, se realizan en la Administración de Rentas.

5.10.3.2.- CUESTIONARIOS.- Para determinar la eficiencia y el grado de conocimientos que tiene el personal para el desarrollo de sus funciones. Se aplicaron diferentes cuestionarios los cuales fueron elaborados en base a la Ley de Ingresos del Estado, Ley de Catastro, Prontuario Fiscal y Convenios de Coordinación entre la Federación y el Go

bierno del Estado y la Legislación Hacendaria Estatal.

Los cuestionarios que se aplicaron fueron los siguientes:

1.- ADMINISTRADOR DE RENTAS:

- Cuestionarios sobre conocimientos generales de las funciones que realiza cada sección.

- Cuestionarios sobre recursos humanos, recursos materiales, producción de servicios, servicios y relaciones humanas, (únicamente se analizaron).

2.- CONTADOR:

- Cuestionario sobre contabilidad que se -- lleva en la Administración de Rentas.

- Cuestionario sobre conocimientos genera-- les de las funciones que realiza cada sección.

3.- ENCARGADOS Y AUXILIARES DE SECCION:

- Cuestionario sobre conocimientos generales de la sección en que laboran.

- Actitud de los colaboradores con respecto a la Administración de Rentas. (únicamente se analizaron).

4.- CAUSANTES.

- Actitud que se tiene hacia la Administra-- ción de Rentas. (únicamente se analizaron).

5.10.4.- PUNTOS SOBRESALIENTES.- En el transcurso de la auditoría pude percatarme de algunos problemas que entrañan un peligro potencial para el mayor funcionamiento y desarrollo de la Administración de Rentas; y que requieren pronta solución, los cuales se detallan a continuación:

1.- No existe un organigrama de la Administración de Rentas en el cual se enmarque el nivel jerárquico de cada puesto, lo cual trae como consecuencia lo siguiente:

- El personal desconoce quién es su jefe inmediato.

- El personal desconoce quién o quienes son sus subordinados.

- Que exista mala comunicación de los problemas que se susciten.

2.- El mobiliario y equipo de oficina es insuficiente y con el que se cuenta se encuentra en malas condiciones, lo cual trae como consecuencia lo siguiente:

- Las actividades o funciones que se realicen son más tardadas.

- Descontento por parte de los causantes por que se retardan los servicios.

3.- Falta de material de consulta.- El personal -

carece de su principal instrumento de trabajo como son: Ley de Ingresos del Estado, Ley de Catastro del Estado, Prontuario Fiscal y Legislación Hacendaria Estatal, esto trae como consecuencia que:

- En caso de que se le presente un problema o una duda a determinado empleado no sabrá resolverlo o aclararlo en virtud de que no tiene la suficiente información.

- Los ingresos que se recauden pueden ser mayores o menores en virtud de que a las nuevas leyes se les han hecho algunas modificaciones o erogaciones en algunos conceptos, impuestos o convenios.

4.- No se han delimitado funciones y responsabilidades al personal.- Lo cual trae como consecuencia que:

- Exista duplicidad de funciones.
- Cargas de trabajo hacia algunos empleados.

5.- Se desconoce el recorrido completo del movimiento o flujo de las formas impresas.

5.10.5.- CRITERIOS PARA LA TABULACION Y CALIFICACION DE LOS CUESTIONARIOS.- La calificación de los diferentes cuestionarios que se aplicaron sobre conocimientos generales para el desarrollo de las funciones, fue en base a la siguiente tabla de calificación:

APRECIACION	PUNTOS	CUMPLIMIENTO
EXCELENTE	5	90% - 100%
MUY BIEN	4	80% - 89%
BIEN	3	60% - 79%
REGULAR	2	40% - 59%
MAL	1	20% - 39%
MUY MAL	0	0% - 19%

A continuación presento la escala de valoración que apliqué, para reflejar la puntuación y calificación máxima que deben contener los cuestionarios por sección, elemento y en sí la Administración en general.

E S C A L A D E V A L O R A C I O N

C O N C E P T O	N U M E R O D E P R E G U N T A S	P U N T O S
1.- ADMINISTRADOR DE RENTAS.	38	190
2.- CONTADOR.		
- CONOCIMIENTOS GENERALES.	38	190
- CONTABILIDAD.	10	50
3.- SECCION DE IMPUESTO PREDIAL Y TRAS LACION DE DOMINIO.		
- ENCARGADO	12	60
- AUXILIAR	12	60
4.- SECCION DE INDUSTRIA Y COMERCIO.		
- ENCARGADA	9	45
5.- SECCION DE CONTABILIDAD.		
- ENCARGADA	10	50
- AUXILIAR	10	50
6.- SECCION DE INSPECCION Y SANCIONES FISCALES.		
- ENCARGADO	11	55
- SECRETARIA	11	55
- INSPECTOR	11	55
7.- SECCION DE CATASTRO		
- ENCARGADO	17	85
- AUXILIAR	17	85
- AUXILIAR	17	85
- AUXILIAR	17	85
8.- SECCION DE REZAGOS Y EJECUCION FISCAL		
- ENCARGADO	16	80
- AUXILIAR	16	80
- AUXILIAR	16	80
- AUXILIAR	16	80
9.- SECCION DE IMPUESTOS COORDINADOS.		
- ENCARGADA	19	95
- AUXILIAR	19	95
10.-CAJA		
- ENCARGADA	7	35

T O T A L :

DE VALORACION

NUMERO DE PREGUNTAS	PUNTOS	TOTALES
38	190	190
		240
38	190	
10	50	
		120
12	60	
12	60	
		45
9	45	
		100
10	50	
10	50	
		385
11	55	
11	55	
11	55	
11	55	
11	55	
11	55	
11	55	
		340
17	85	
17	85	
17	85	
17	85	
		320
16	80	
16	80	
16	80	
16	80	
		190
19	95	
19	95	
		35
7	35	
		<u>1,965</u>

5.10.6.- DIAGNOSTICO.- A continuación se dará un diagnóstico general de los conocimientos generales con que cuenta la Administración de Rentas, para el desempeño de las funciones que tiene encomendadas, así como por cada elemento y sección.

5.10.6.1.- DIAGNOSTICO GENERAL DE LA ADMINISTRACION DE RENTAS DE JOJUTLA, MOR.- De acuerdo a la puntuación obtenida de cada uno de los cuestionarios aplicados, los cuales abarcan los conocimientos básicos que debe tener el personal, el total de puntos que tendría que reunir la Administración para obtener la categoría apreciativa de excelente, debería de ser de 1965 puntos.

La Administración de Rentas obtuvo 1049 puntos, lo cual representa un 54% de cumplimiento, lo que equivale a una categoría apreciativa de Regular Administración.

La calificación anterior se determinó por regla de tres como a continuación se explica:

$$1965:100 :: 1049:X$$

$$X = \frac{100 \times 1049}{1965} = \frac{104900}{1965} = 54\%$$

Una vez determinado el porcentaje, recurrimos a la tabla de calificación y observamos que el 54% está ubicado entre el 40% y 59% y que todos los porcentajes que se encuentren entre éstos, les corresponderá una categoría apreciativa de Regular.

5.10.6.2.- DIAGNOSTICO POR ELEMENTO Y/O SECCION

.- Como en los puntos 5.7, 5.8. y 5.9 se explicó ampliamente los cuestionarios que se aplicaron, la calificación y porcentaje que obtuvieron cada elemento y/o sección, este diagnóstico lo resumiré con la tabla de concentración de la puntuación obtenida en los exámenes de conocimientos generales (que a continuación se expone) donde se asientan las calificaciones arrojadas por cada uno de los cuestionarios, así como también la calificación y porcentaje de cada sección y Administración en general.

La lectura de ésta tabla es la siguiente:

Como lo indica la primera columna en ella se encuentran las secciones y elementos a los cuales se les aplicaron los cuestionarios.

Las siguientes columnas (1 a 38) sirven para identificar el número de la pregunta y la calificación correspondiente en determinado renglón.

La siguiente columna (total de puntos obtenidos por elemento) es el resumen de la calificación que obtuvo el personal.

La siguiente columna (máximo de puntos a obtener por elemento) indica la calificación máxima que tiene cada uno de los diferentes cuestionarios aplicados.

La siguiente columna (porcentaje obtenido por --

elemento) nos sirve para conocer el grado de cumplimiento que tiene cada elemento y la categoría apreciativa que le corresponde.

La siguiente columna (total de puntos obtenidos por sección) es el resumen de las calificaciones que obtuvieron cada sección de acuerdo a la suma del total de puntos que obtuvo cada elemento a cargo de las distintas secciones.

La siguiente columna (máximo de puntos a obtener por sección) nos indica de acuerdo al número de cuestionarios aplicados a los elementos de cada sección la calificación máxima que deberá tener cada sección.

La siguiente y última columna (porcentaje obtenido por sección) nos sirve para conocer el grado de cumplimiento que tiene cada sección y la categoría apreciativa que le corresponde.

Por último en la parte inferior en el renglón de totales podemos observar el total de puntos obtenidos, el máximo de puntos que debería de reunir y el porcentaje de cumplimiento de la Administración de Rentas en General.

Los resultados de esta tabla se determinaron por regla de tres.

EN LOS EXAMENES DE CONOCIMIENTOS GENERALES POR PUESTO Y SECCION

A		TOTAL DE PUNTOS OBTENIDOS POR ELEMENTO																	TOTAL DE PUNTOS OBTENIDOS POR ELEMENTO	% OBTENIDO POR ELEMENTO	TOTAL DE PUNTOS OBTENIDOS POR SECCION	MARCO DE PUNTOS A OBTENER POR SECCION	% OBTENIDO POR SECCION			
19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38							
																					144	100	76 %	144	100	76 %
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	120	100	84 %	168	240	71 %
																					48	30	62 %			
																					58	60	70 %	64	120	70 %
																					38	60	62 %			
																					28	46	65 %	28	60	60 %
																					36	60	70 %			
																					50	60	60 %			
																					28	68	87 %	113	160	69 %
																					22	68	80 %			
																					31	66	97 %			
																					26	68	84 %			
																					26	68	71 %			
																					19	68	80 %			
																					38	68	60 %	116	240	58 %
																					46	66	68 %			
																					21	66	58 %			
																					24	68	58 %			
																					21	66	58 %			
																					58	60	69 %	127	240	68 %
																					42	60	67 %			
																					38	60	64 %			
																					8	60	7 %			
																					58	66	69 %	84	160	68 %
																					20	68	51 %			
																					18	66	28 %	18	60	38 %
																					1048			1048		84 %

5.10.7.- OBSERVACIONES.- En cuanto a lo que se refiere a los cuestionarios aplicados al personal sobre actitud de los colaboradores, se pudo determinar algunos problemas que aquejan al personal y que repercuten en el buen funcionamiento de la Administración de Rentas los cuales se resumen a continuación:

- Se carece de material y equipo de oficina.
- Existe mala remuneración de sueldos de acuerdo a las funciones que realiza cada empleado.
- Falta de coordinación en el trabajo.
- No hay seguridad en el puesto.
- Falta asesoramiento por parte del Administrador o personas con conocimientos fiscales hacia los empleados.
- Falta de actividades sociales, culturales y deportivas para fomentar el compañerismo.

Por otra parte con lo que respecta al cuestionario a causantes se pudo determinar los siguientes problemas:

- Algunos empleados no atienden adecuadamente.
- No se proporciona información suficiente del porqué y en base a qué se les cobran los impuestos.
- No se atiende con rapidez y dan prioridad a personas conocidas.

5.10.8.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Con base en lo anteriormente expuesto, me permito poner a consideración los principales problemas, por los cuales a mi juicio, la Administración de Rentas de Jojutla, Mor., no tiene o no ha alcanzado su máximo desarrollo y a la vez daré una serie de alternativas de solución a los problemas encontrados, por medio de los cuales se logrará el máximo aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y técnicos.

CONCLUSION.-

- No existe un organigrama estructural de la Administración de Rentas.
- Falta de delimitación de funciones y responsabilidades.
- Se desconoce el movimiento o flujo de las formas oficiales.
- Falta de capacitación del personal.

RECOMENDACION.- Para que los problemas anteriores puedan ser resueltos se recomienda la elaboración de un manual de organización el cual podrá ser utilizado por las siete Administraciones de Rentas que existen en el Estado de Morelos, así como también por las diferentes Receptorías que dependen de las Administraciones.

El Manual de Organización es un documento en el que se encuentran contenidos; las funciones, las políticas, organigramas, procedimientos, formas y flujo de la papelería, con el objeto de que el personal se entere en forma clara y sencilla de las operaciones que se deben de realizar, cómo se deben de realizar, porqué y para qué se deben de realizar.

Este manual puede ser utilizado como un elemento de capacitación para todas las personas que laboren en estas dependencias.

El manual que se está proponiendo contendría los siguientes apartados:

1.- HISTORIA O ANTECEDENTES.- A manera de introducción se dará una información relativa a la institución de la Administración de Rentas desde la fecha de su creación hasta el momento en que se elaborará el manual.

2.- BASES JURIDICAS.- En este apartado, se incluirá las normas y disposiciones, jurídicas que dieron origen a la Administración de Rentas, así como, las que regulan su funcionamiento y la prestación de los servicios a su cargo.

3.- OBJETIVOS.- Se anotarán los objetivos generales de la Administración de Rentas, así como, de cada una de las secciones que la integran, con este punto se pretende lograr que el personal esté conciente de los servicios que-

se están prestando y que los objetivos propuestos se logren.

4.- POLITICAS.- Al igual que en el inciso anterior se anotarán las normas de acción que prescriben los límites dentro de los cuales deben llevarse a cabo las funciones de cada elemento y sección, logrando con esto que el personal tenga un lineamiento a seguir para el logro de los objetivos fijados.

5.- AUTORIDAD Y RESPONSABILIDADES.- En este apartado se incluirán el tipo y límites de autoridad de cada elemento, en la realización de las funciones o actividades a su cargo, así como la responsabilidad de cada uno en relación al cumplimiento de los objetivos ya definidos.

Para que sea más claro este punto se pondrá el organigrama estructural de la Administración de Rentas con la finalidad de que el personal conozca el nivel jerárquico que ocupa logrando con esto la coordinación y comunicación entre jefe y subordinado o subordinado y jefe.

6.- FUNCIONES.- Se detallarán en este apartado las funciones generales de la Administración de Rentas y funciones específicas por sección y elemento con la finalidad de que el personal se entere de las funciones que tiene encomendada la Administración de Rentas en general, secciones que la integran, así como las que le competen a cada elemento.

Para determinar los puntos 5 y 6 se utilizará la-

herramienta denominada Análisis de Puestos.

7.- DIAGRAMAS.- Consiste en detallar claramente - el recorrido de cada uno de los documentos que se manejan - en la Administración de Rentas como son: recibos oficiales, formas oficiales, informes que elaboran, etc. en forma gráfica y escrita, especificando a qué dependencias se mandan las copias de los mismos y para qué las utilizan, determinando con esto si existe alguna papelería obsoleta o desperdicio de la misma.

CONCLUSION.- El mobiliario y equipo de oficina es insuficiente y se encuentra mal distribuido.

RECOMENDACION.- Es recomendable la elaboración de un diagrama de distribución de mobiliario y equipo de oficina, analizando el recorrido interno de los documentos, para que posteriormente se ubique de acuerdo al espacio disponible y funciones, logrando con esto la atención rápida al -- causante.

Por otra parte es necesario que la Dirección de - Adquisiciones y Servicios, atienda las solicitudes de mobiliario y equipo hechas por ésta Administración de Rentas, - para que logre el mayor desempeño de las funciones.

CONCLUSION.- Falta de material de consulta.- Esta

es una de las causas fundamentales, por las que el personal carece de los conocimientos esenciales, para el mejor desempeño de sus funciones.

RECOMENDACION.- Es conveniente que el Administrador de Rentas se preocupe por solicitar o proporcionar las diferentes leyes fiscales, cuando menos a cada una de las secciones, además concientizar al personal de cada sección, de la importancia que tiene de enterarse de las diferentes contribuciones que se deben de recaudar.

Una vez que cada sección cuente con sus respectivas leyes, se podrán hacer pláticas, dirigidas por el Administrador de Rentas, sobre algunos puntos oscuros que no entienda el personal para que éstos sean aclarados, sirviendo esto como un medio más de capacitación y comunicación entre jefe y subordinados, logrando con esto el desarrollo del personal y que estos en un momento dado puedan tomar decisiones o solucionar problemas.

CONCLUSION.- El área de trabajo no cuenta con los requisitos indispensables de presentación como son: limpieza, luz y pintura.

RECOMENDACION.- Que se delimiten las funciones al encargado del aseo y no cumpla con otras funciones que no -

sean las mencionadas anteriormente, por otra parte hacer -- una solicitud a la Secretaría de Finanzas para que se remodele la oficina.

Es importante tener en cuenta éstos conceptos fundamentales para una oficina por lo siguiente:

1.- El personal trabaja con más funcionalidad y - entusiasmo, logrando con esto una mayor productividad en el trabajo.

2.- La Administración de Rentas causará buen as- pecto tanto para los causantes como para cualquier visitante.

CONCLUSION.- Mala remuneración de sueldos de - -- acuerdo a las funciones que realiza cada empleado.

RECOMENDACION.- Con base en el análisis de pue- tos llevar a cabo una evaluación de los mismos para deter- minar qué puestos requieren una mejor remuneración, con lo- cual se obtendría empleados más satisfechos y a la vez se- lograría mayor empeño y dedicación en el cumplimiento de -- sus funciones.

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

- 1.- Arias Galicia Fernando.- Introducción a la Técnica de -- Investigación en Ciencias de la Administración y del -- Comportamiento.-Editorial Trillas, 3a. Edición, página- 114.

L E G I S L A C I O N :

- 2.- Ley de Ingresos.- Publicada en el periódico oficial del Estado de Morelos número 2785 de fecha 29 de diciembre- de 1976, Editorial del Sur.
- 3.- Ley de Catastro.- Publicada en el periódico oficial del Estado de Morelos número 2801 de fecha 26 de abril de - 1977, Editorial del Sur.
- 4.- Prontuario Fiscal, duodécima edición 1978, Ediciones -- Contables y Administrativas S.A.
- 5.- Convenios, oficios, circulares y memorándums dirigidos- a las Administraciones y Receptorías de Rentas.

C O N C L U S I O N E S

1.- Auditoría Interna se define como una actividad de evaluación, independiente en una organización destinada a la revisión de operaciones contables, financieras y de otro tipo, con la finalidad de prestar servicios a la administración, siendo su alcance todas las áreas de la organización y el interesado la dirección.

Enfocándonos en este caso en particular que ha sido el objeto de este estudio, se detecta que auditoría interna se encuentra mal situada dentro del organigrama del Gobierno del Estado, ya que ésta (por lo anteriormente expuesto), debe depender única y exclusivamente del Gobernador del Estado y no de la Secretaría de Programación y Presupuesto como se encuentra funcionando en la actualidad.

2.- La auditoría administrativa es una técnica de control muy útil para lograr los objetivos de la reforma administrativa, ya que de su aplicación ayudará al sector público a contar con una administración más eficiente.

3.- Los beneficios que se obtendrán con la aplicación del método que se propone, de auditoría administrativa al Gobierno Estatal, son:

- Incrementar la productividad y los servicios tanto de las dependencias que se auditen como del Gobierno.
- Organizar y coordinar las actividades de las diferentes dependencias.
- Lograr el mejor uso y optimización de los recursos humanos, materiales y financieros del Estado.

4.- Antes de iniciar una auditoría, se tiene que hacer conciencia en las personas que están al frente de la oficina que estará sujeta a revisión, de la importancia que tiene y de los beneficios que le aportará la auditoría administrativa, para lo cual se les deberán explicar ampliamente los objetivos, fines y funciones que tiene la misma, - - creando un ambiente de confianza entre auditor y auditado, - con la finalidad de contar con el mayor apoyo y colaboración para el mejor desempeño de la auditoría.

5.- Uno de los principales pasos de la auditoría administrativa consiste en evaluar las funciones, métodos y

procedimientos, es por ello que se requiere en este punto - el mayor cuidado, ingenio y capacidad del auditor en la elaboración de los cuestionarios, los cuales deberán estar formados por preguntas que midan verdaderamente la eficiencia-administrativa con la cual se está operando.

6.- Partiendo de la base de que la auditoría administrativa es un instrumento de control, es importante -- que su aplicación en el Gobierno del Estado, sea llevado -- hasta la última etapa del método que se propone, (que se -- refiere al control de las deficiencias encontradas) por -- las mismas personas que llevaron a efecto la auditoría, con el objeto de evitar una mala comprensión y resolución de -- los problemas encontrados.

7.- El método de auditoría administrativa que se propone, fue elaborado persiguiendo un objetivo impersonal, para lo cual se siguieron los puntos requeridos para el logro de este:

- CONSISTENTE: Que se siga el mismo sistema para una serie de casos iguales.
- RELEVANTE: En cuanto a la evaluación que demos a los elementos debe ser acorde con la importancia del factor.
- VALIDA: En cuanto a que deberá medir lo que-

en realidad se intenta medir.

8.- No cualquier persona puede practicar una -- auditoría administrativa en virtud de que se debe contar -- con: conocimientos generales sobre administración, espíri- -- tu de investigador, criterio objetivo e imparcial, juicios -- críticos y constructivos.

La persona idónea para llevar a cabo una -- auditoría administrativa es el Licenciado en Administra- -- ción, ya que su preparación académica lo dota de los con- -- ceptos antes mencionados.

BIBLIOGRAFIA GENERAL

- 1.- Fernández Arena José Antonio.- La Auditoría Administrativa, Editorial Diana, 1a. Edición.
- 2.- Nava Larraguivel Carlos.- Auditoría Administrativa, Revista Bimestral de la Facultad de Contaduría y Administración número 81, de abril de 1976.
- 3.- Alvarez Anguiano Jorge.- Auditoría Administrativa, Edición especial para la Facultad de Contaduría y Administración.
- 4.- William P. Leonard.- Auditoría Administrativa, Editorial Diana, 1a. Edición.
- 5.- Arias Galicia Fernando.- Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento, Editorial Trillas, 3a. Edición.
- 6.- Lázzaro Víctor.- Sistemas y Procedimientos, Editorial Diana, 2s. Edición.

L E G I S L A C I O N :

- 7.- Ley de Ingresos.- Publicada en el periódico oficial del Estado de Morelos número 2785 de fecha 29 de diciembre-

de 1977, Editorial del Sur.

- 8.- Ley de Catastro.- Publicada en el periódico oficial del Estado de Morelos número 2801 de fecha 26 de abril de 1977, Editorial del Sur.
- 9.- Prontuario Fiscal, Duodécima edición 1978, Ediciones -- Contables y Administrativas, S.A.
- 10.- Convenios, oficios, circulares y memorándums dirigidos a las Administraciones y Receptorías de Rentas.