

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

La Auditoría Administrativa Aplicada a la
Organización de una Tesorería Estatal

Seminario de investigación administrativa,
que para obtener el título de Licenciado
en Administración, presenta David Casas Díaz.

Director del Seminario:
C.P. y L.A.E. Jorge Alvarez Anguiano.

Año de terminación del trabajo de investigación- 1977.

8626



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A la Universidad Nacional Autónoma de México

A la Facultad de Contaduría y Administración

A mi madre:

Doña Esperanza Díaz de Casas

A mis hermanos

A mi esposa

Martha

A mis hijos :

Ma. Alejandra

Martha Gabriela

David y

Arturo

A mis maestros.

A mis amigos

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA A LA
ORGANIZACION DE UNA TESORERIA ESTATAL

INDICE

	<u>Página</u>
Prólogo	1
1. Objetivos	3
2. Concepto y utilidad de la auditoría administrativa	4
2.1 Principales conceptos	4
2.2 Su utilidad	5
2.3 Su utilidad en el sector público	6
3. Planeación del desarrollo y control de avance del trabajo	8
3.1 Planteamiento general	8
3.2 Elaboración del programa de auditoría	10
4. Aplicación ejemplificativa en la revisión y evaluación de la organización de una Tesorería Estatal	14
4.1 Preparación de cuestionarios para su aplicación en las principales áreas administrativas	14
5. Ejemplo de un informe de auditoría administrativa	53
5.1 Su presentación	53
5.2 Su revisión y discusión	54
6. Conclusiones	55
7. Bibliografía	56

PROLOGO

Fue intención principal al preparar este trabajo, el que verdaderamente algún día la auditoría administrativa pueda ser aplicada y aprovechada en el sector público a fin de mantener si no una óptima, por lo menos una aceptable eficiencia administrativa.

Independientemente de la intención buscada, es necesario señalar la necesidad existente en el sector público, especialmente en los organismos estatales como es el caso que nos ocupa, de contar con las valiosas técnicas proporcionadas por la administración moderna que indudablemente les servirían de apoyo para mejorar la eficiencia administrativa en las importantes funciones que tienen encomendadas como son las de generar y captar recursos y aplicarlos en obras y servicios de acuerdo a los programas de trabajo autorizados por los ejecutivos estatales.

Asimismo y es justo mencionarlo, que algunos de estos organismos que en la gran mayoría de los Estados se les denomina "Tesorería General del Estado" y algunos posiblemente con mayor propiedad "Secretaría de Finanzas del Estado", ya han iniciado y mantienen en forma permanente la llamada "Reforma Administrativa", para la cual se han auxiliado de estas valiosas técnicas - - principalmente para mejorar su organización y sus sistemas y procedimientos administrativos.

El contenido de este sencillo trabajo no representa mas que de una forma meramente ilustrativa lo que es la auditoría administrativa, su utilidad y lo que podría ser el método para aplicarla en este tipo de organismos.

Deseo muy sinceramente que la intención buscada en este trabajo no solamente sea llevada a la práctica por funcionarios dinámicos, preparados y con la idea de hacer bien las cosas, sino que además se implante en forma obligatoria - tanto en el sector público como en el privado, ya que los beneficios que se obtengan lo justificarían.

Septiembre de 1977

1. OBJETIVOS

El principal objetivo que motivó a llevar a efecto la investigación y preparación del presente trabajo, fue el de determinar las causas - principales que originan las deficiencias mas características que - adolecen en su gran mayoría las Tesorerías Generales de los Estados, mismas que obstaculizan seriamente el desarrollo óptimo de - sus funciones que, en términos generales, son las de generar y cap - tar recursos con la máxima eficiencia, tanto en su oportunidad como en el correcto y justo pago de las tributaciones por parte de los cau - santes, buscando al mismo tiempo su adecuada guarda y custodia, - así como su correcta aplicación en el momento en que éstos sean re - queridos por el Ejecutivo para dar cumplimiento a las tareas que tie - ne encomendadas al través de los gastos de capital o de inversión, - independientemente del manejo del gasto corriente.

Asimismo y una vez conocidas las principales deficiencias mediante la utilización de esta valiosa herramienta que es la auditoría adminig - trativa y previo análisis y evaluación de la investigación efectuada se puedan sugerir las principales propuestas de cambio que permitan - hacer más efectiva y ágil la reforma administrativa emprendida en - casi todas las Tesorerías Estatales.

Es por ello que esperamos también que a quienes vienen desarrollan - do la mencionada reforma administrativa en las Tesorerías Genera - les de las entidades federativas, les sea de verdadera utilidad este trabajo y, para que en su caso, se apoyen en esta valiosa herramien - ta de evaluación administrativa, para hacerla mas efectiva.

2. CONCEPTO Y UTILIDAD DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

2.1 Principales conceptos.

2.1.1 William P. Leonard

"La auditoría administrativa es el examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución, de 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".

2.1.2 Instituto Americano de la Administración

"Cualquier empresa, de cualquier índole, tiene áreas generales sujetas a investigación y que permiten obtener una evaluación - de la administración".

2.1.3 José Antonio Fernández Arena

"La auditoría administrativa es la revisión, objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la institución."

2.1.4 Roberto Macías Pineda

"La auditoría administrativa constituye una oportunidad para --- 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 suministra una - oportunidad específica para el examen de todas las partes, o de determinadas partes, de las actividades de las relaciones de empleados en el negocio".

2.1.5 Alfonso Mejía Fernández

"La medición de la actuación de la gerencia

Determinar si la gerencia se apega a cumplir los objetivos señalados es una labor que puede hacerse si se examinan las operaciones realizadas en lapsos definidos y se busca su justificación por medio de un juicio racional.

2.1.6 Jorge Alvarez Anguiano

"Tiene como finalidad primordial un examen de la eficiencia administrativa que puede efectuarse a toda la empresa, o bien, se puede concretar a una área exclusivamente, o a un departamento, procedimiento, función, etc."

2.1.7 Análisis Factorial del Banco de México, S.A.

"Una definición concisa de investigación industrial la enunciaría como un análisis de potencialidad de la productividad".

2.1.8 Edward F. Norbeck

"Técnica de control que proporciona a la dirección un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos."

2.1.9 En base a los anteriores conceptos, podríamos interpretar a la auditoría administrativa como una valiosa técnica de evaluación administrativa de una empresa a fin de determinar principalmente la correcta fijación de objetivos y programas, así como de la efectividad de sus sistemas de operación, establecimiento de adecuadas políticas administrativas y de los recursos humanos, técnicos, materiales y económicos con que cuenta para conseguirlo.

2.2 Su utilidad

La auditoría administrativa tiene por objeto principalmente, el de que nos ayuda a evitar problemas previa identificación de las causas que los originan y que hacen que una empresa no opere con la eficiencia deseada.

Con base a lo anteriormente expuesto, a continuación señalamos, entre otras, las principales ventajas que nos representa su aplicación y que justifican plenamente su utilidad.

2.2.1 Examen de las áreas administrativas a fin de conocer problemas y de esta manera preverlos buscando la eliminación de las deficiencias o irregularidades que los originan.

2.2.2 Mejorar el control administrativo mediante la actualización permanente de los sistemas y procedimientos de operación, mediante el conocimiento sistemático de la pérdida de eficiencia en sus principales tramos de control.

2.2.3 El iminación de pérdidas y deficiencias buscando una mayor productividad, al mejorar los tramos de control enunciados en el punto 2.2.2 anterior.

2.2.4 Optima utilización de los recursos humanos, técnicos y materiales y económicos de que dispone una empresa.

- 2.2.5 Determinación de fallas administrativas derivadas de un excesivo ausentismo, rotación y falta de capacidad del personal.
- 2.2.6 Nos ayuda a conocer la no delineación de funciones departamentales, fallas de autoridad y/o de responsabilidad.
- 2.2.7 Conocimiento de deficiencias originadas por fallas de dirección : Mala actuación de ejecutivos, toma de decisiones inadecuada o tardía, falta de coordinación, comunicación inadecuada, etc.
- 2.2.8 Conocer la obsolescencia o falta de maquinaria y el desperdicio o mala utilización de materiales.
- 2.2.9 Determinación de una inadecuada utilización de mano de obra y que provoca desperdicios, desequilibrio en las cargas de trabajo, actividades mal encaminadas o realizadas inadecuadamente, etc.
- 2.2.10 Medición del crecimiento de una empresa al revisar y evaluar los objetivos logrados contra los fijados.

En términos generales la utilización de esta técnica nos sirve de apoyo para efectuar una mas correcta revisión y evaluación de los elementos del proceso administrativo (Planeación, organización, integración, dirección y control) a fin de prever problemas y deficiencias colocándonos en la situación de evitarlos en lugar de estarlos resolviendo cuando éstos se presentan; por lo que, consideramos que en sus efectos saludables y positivos para el buen manejo y desarrollo de una empresa, radica su utilidad.

2.3 Su utilidad en el Sector Público

El hecho de que la auditoría administrativa nos ayude de una manera --- ágil, rápida y eficiente a identificar problemas para de esta manera pre verlos con el objeto de corregir sus deficiencias a fin de alcanzar como uno de los objetivos principales el óptimo funcionamiento de un orga nismo en todos sus niveles y en todos sus aspectos, hace que, su aplica ción en el sector público sea desde todos los puntos de vista totalmente positiva y constructiva, considerando que entre otras, además de las ya señaladas, se obtendrían las siguientes ventajas:

- 2.3.1 Representa una herramienta de auxilio valiosísima para alcanzar los objetivos que se persiguen con la reforma administrativa emprendida en casi todos los organismos públicos.
- 2.3.2 Nos proporciona bases más técnicas, completas y sólidas para diagnosticar y evaluar más correctamente las deficiencias administrativas básicas de que adolecen en su gran mayoría los organismos públicos, lo que los hace inoperantes y de poco ser vicio a la comunidad.

- 2.3.3 Nos ayuda a diagnosticar con mayor precisión si el objeto para el cual se crean tantos organismos públicos (organismos descentralizados, fideicomisos, etc.) es verdaderamente justificable y, además, si los principales objetivos que les fueron encomendados y para los que fueron creados los están cumpliendo satisfactoriamente.
- 2.3.4 Determina entre otras las siguientes deficiencias administrativas : Duplicación de funciones y organismos, objetivos mal definidos o carencia de ellos, deficiencias en sus sistemas operativos y de atención al público, deficiencias en la planeación de programas, falta de coordinación en la planeación de proyectos de largo alcance y de control en su desarrollo que los hace altamente costosos con graves repercusiones en la economía nacional, estatal y/o municipal, exceso de personal asignado en casi todos los organismos del sector público, no solamente en cantidad sino con falta de capacidad para cumplir satisfactoriamente sus funciones lo que provoca una pesada carga para la sociedad en general ya que la gran derrama de gastos para el pago de remuneraciones al personal detiene muchas obras de beneficio social.
- 2.3.5 Nos ayuda a determinar en su caso, si el presupuesto asignado es suficiente o insuficiente para el cumplimiento de los objetivos que se tienen fijados, lo cual resulta de considerable importancia, ya que de resultar insuficiente no solamente no se cumplen las metas sino que además se desperdician los fondos públicos asignados en gastos que no cumplen con ningún objetivo de beneficio público.
- 2.3.6 Sirve de apoyo para que se mantenga funcionando en su mas alto grado de eficiencia a estos organismos.
- 2.3.7 Representa un elemento de eficaz auxilio para municipios y gobiernos estatales en la resolución de sus raquítics economías, mal crónico que conforme pasa el tiempo se va acrecentando.
- 2.3.8 Un mejor aprovechamiento de los recursos técnicos, humanos y materiales incluyendo los financieros con que cuentan los organismos públicos para cumplir con sus objetivos.
- 2.3.9 Una mas correcta planeación de proyectos, programas, sistemas y procedimientos de operación administrativos.
- 2.3.10 Fijación de objetivos y metas a alcanzar más claramente definidos y, que en su caso, puedan coordinarse con los fijados por otros organismos inclusive de la iniciativa privada.
- 2.3.11 Un adecuado establecimiento de políticas administrativas que sirvan de apoyo al cumplimiento de los objetivos fijados y al óptimo desarrollo de sistemas y procedimientos administrativos.

3. PLANEACION DEL DESARROLLO Y CONTROL DE AVANCE DEL TRABAJO

La correcta planeación del programa para la aplicación de la auditoría administrativa en las áreas administrativas de una tesorería estatal, es básica para al canzar el objetivo del trabajo de acuerdo a las metas que se fijen. Asimismo y con el objeto de vigilar que se vayan desarrollando dentro del tiempo establecido las diferentes etapas del trabajo, es necesario establecer un control efectivo en cuanto a su avance de acuerdo a lo programado.

3.1 Planteamiento general :

En esta primera fase del trabajo se procederá a determinar todos los - elementos técnicos, humanos y materiales que se tengan que utilizar, - así como la información y entrevistas preliminares necesarias que nos permitan elaborar el programa de auditoría adecuado al objetivo perseguido y a las metas establecidas.

3.1.1. Investigaciones preliminares :

Estas investigaciones preliminares que se pueden llevar a efecto al través de una primera entrevista con los principales funcionarios tiene por objeto recabar información básica que nos permita conocer de manera muy general al organismo en estudio, lo que dará como resultado una correcta planeación del -- programa mencionado.

En términos generales esta información podría ser entre otra, la siguiente, en el caso de que cuenten con ella :

- 3.1.1.1 Los objetivos generales del organismo
- 3.1.1.2 La estructura orgánica de la Tesorería
- 3.1.1.3 Funciones básicas de la Tesorería
- 3.1.1.4 Catálogo de puestos
- 3.1.1.5 Políticas principales que regulen su funcionamiento
- 3.1.1.6 Leyes, reglamentos, decretos convenios, circula-- res, acuerdos, etc., que afecten la actuación de la Tesorería en su ámbito de acción.
- 3.1.1.7 Presupuesto de egresos del año que se esté ejercien-- do.
- 3.1.1.8 La información financiera que se prepare :
 - 3.1.1.8.1 Balance General
 - 3.1.1.8.2 Estado de origen y aplicación de recursos
 - 3.1.1.8.3 Estados de ingresos y egresos
 - 3.1.1.8.4 Estados comparativos de ingresos y egre-- sos (mensual y anual, incluyendo las grá-- ficas).
 - 3.1.1.8.5 Estados de situación presupuestal.

- 3.1.1.9 Localización de Oficinas Centrales y de Oficinas Foráneas, cantidad de empleados, nombres y puestos ocupados.
- 3.1.1.10 En general toda aquella información que se estime conveniente para su análisis preliminar y que pueda ser utilizada en la preparación de la estrategia de trabajo.

3.1.2 Análisis y estudio de la información preliminar y determinación de los elementos técnicos, humanos y materiales, base para preparar el plan de auditoría :

El análisis y evaluación de la información preliminar nos permitirá determinar todos los elementos de que necesitamos disponer para preparar el plan de auditoría a fin de someterlo a la consideración y autorización del Tesorero General del Estado.

Básicamente estos elementos serían los siguientes :

- 3.1.2.1 Fijación de objetivos y políticas de acción.
- 3.1.2.2 Fijación de metas para el cumplimiento de los objetivos.
- 3.1.2.3 Determinación del personal que intervendrá y capacitación para el desarrollo de este tipo de trabajos.
- 3.1.2.4 Determinación de la metodología a seguir en la ejecución del trabajo.
- 3.1.2.5 Determinación de la metodología para controlar el tiempo programado para su ejecución, el tiempo extraordinario del que se puede disponer y costos por cada etapa de trabajo a desarrollar.

3.1.3 Preparación del plan de auditoría :

Es conveniente que esta importante fase del trabajo sea preparada con todo cuidado, tomando como base lo expuesto en el punto 3.1.2 ya que, en términos generales de esto depende en gran parte, la aceptación del trabajo a desarrollar, al contar con todo el apoyo de parte de los principales funcionarios y, la aceptación de las condiciones para ejecutar el trabajo.

Es conveniente incluir el plan de auditoría en la carta-convenio de servicios profesionales a fin de que el Tesorero cuente con todos los elementos para tomar la decisión o, en su caso, llevarlo a acuerdo con el Gobernador del Estado.

Los puntos principales de la carta-convenio serían los siguientes :

- 3.1.3.1 Plan general para efectuar la auditoría administrativa.

- Objetivo
- Areas administrativas que se sujetarán a investigación.

- 3.1.3.2 Tiempo estimado de ejecución
- 3.1.3.3 Personal que intervendrá en la auditoría.
- 3.1.3.4 Honorarios.

3.1.4 Presentación del plan de auditoría al Tesorero General del Estado :

Es en esta fase donde se procederá a explicar ampliamente al Tesorero General del Estado y sus principales funcionarios, el plan que se seguirá en la ejecución de la auditoría.

Los aspectos principales a tratarse serían principalmente :

- 3.1.4.1 Presentación y explicación del plan, dándoles a conocer básicamente el objetivo del trabajo.
- 3.1.4.2 Discusión del plan con el Tesorero y demás funcionarios a fin de obtener la autorización del primero y el apoyo de todos para llevar adelante el mismo hasta su terminación en el plazo programado.
- 3.1.4.3 Determinación de la fecha de iniciación de la auditoría administrativa.

3.2 Elaboración del programa de auditoría:

Una vez aprobado el plan general y sus condiciones para realizarlo, deberá procederse a elaborar el programa de auditoría que en términos generales debe contener las fases de desarrollo y los períodos para cubrirlas. Es conveniente llevar el control del tiempo invertido utilizando gráficas por ejemplo, que nos muestren en forma objetiva el tiempo programado, las etapas que faltan y el tiempo que se disponga para cubrirlas.

El programa de auditoría sería el siguiente :

- 3.2.1 Estudio, análisis y obtención de conclusiones de la siguiente documentación :
 - 3.2.1.1 De leyes y reglamentos :
 - Ley orgánica del poder ejecutivo
 - Reglamento interior de la Tesorería
 - Códigos y leyes hacendarias
 - Ley de ingresos
 - Ley de egresos
 - Leyes federales que afecten al organismo

3.2.1.2 De acuerdos, convenios, decretos, etc. legales :

- Acuerdos del ejecutivo y/o tesorero que regulen o normen el funcionamiento de la Tesorería y la política fiscal en el Estado.
- Convenios de coordinación para el cobro de impuestos celebrados con la Federación y los Municipios.

3.2.1.3 De Manuales en uso :

- De objetivos y políticas administrativas generales y departamentales.
- De catálogos de puestos.
- De organización
- De sistemas y procedimientos
- De formas, registros e informes con sus instrucciones para su uso y manejo
- Del sistema de contabilidad general o patrimonial.
- Del sistema de control presupuestal.

3.2.1.4 De información financiera y presupuestal :

- Presupuestos
- Balance general
- Estado de origen y aplicación de recursos
- Estados de ingresos general y por Oficina Recaudadora.
- Estados de egresos por unidad presupuestal, por partidas y por programas.
- Estados comparativos de ingresos mensual y anual (incluyendo las gráficas)
- Informe de la situación presupuestal por unidad presupuestal, por partidas y por programas.

3.2.1.5 De aspectos generales :

- Localización de las Oficinas Centrales y de las Oficinas Recaudadoras.
- Directorio de funcionarios y empleados que incluya nombres, puestos, teléfonos y cantidad adscrito a cada área administrativa.
- En general toda aquella documentación que una vez seleccionada se estime conveniente para revisarla y analizarla.

3.2.2 Preparación de los cuestionarios de entrevistas para recopilación de información :

3.2.2.1 En cuanto al proceso administrativo :

- De Planeación
- De Organización
- De Integración
- De Dirección
- De Control

3.2.2.2 En cuanto al desarrollo funcional en sus principales áreas :

- De generación y captación de recursos
- De aspectos fiscales y legales
- De control y aplicación de recursos
- De servicios

3.2.3 Aplicación de los cuestionarios en las diferentes áreas administrativas auditadas.

3.2.3.1 De generación y captación de recursos :

- En el área administradora de impuestos a la propiedad territorial y sus dependencias impositivas.
- En el área administradora de impuestos federales coordinados y estatales y sus dependencias impositivas.
- En el área administradora de ingresos y sus dependencias recaudadoras.

3.2.3.2 De aspectos fiscales y legales :

- En el área de vigilancia y asesoría.

3.2.3.3 De control y aplicación de recursos :

- En el área de registro y revisión.
- En el área de control de nóminas y documentación diversa para su pago.
- En el área de manejo de fondos y valores.

3.2.3.4 De Servicios :

- En el área de difusión fiscal
- En el área de trámite de altas, bajas y cambios de adscripción de personal.
- En el área de procesos electrónicos de datos.
- En el área de almacén.
- En el área de biblioteca y servicios editoriales.

3.2.4 Entrevistas complementarias con los principales funcionarios para reforzar y/o confirmar la información obtenida.

3.2.5 Revisión, análisis y evaluación de la información.

De la correcta interpretación y evaluación de la información, depende el que podamos medir la eficiencia con la que opera un organismo de esta naturaleza al tratar de alcanzar sus objetivos, así como las causas que originan sus deficiencias.

3.2.6 Preparación y revisión del informe de auditoría.

3.2.7 Entrega y discusión del informe con el Tesorero General del - Estado.

4. APLICACION EJEMPLIFICATIVA EN LA REVISION Y EVALUACION DE LA ORGANIZACION DE UNA TESORERIA ESTATAL

A manera de ejemplo y sin pretender efectuar un estudio exhaustivo sobre cada una de las áreas funcionales que integran una Tesorería Estatal, trataremos de representar los aspectos que consideramos básicos en el funcionamiento de un organismo de esta naturaleza y, que en general se presentan en todas las entidades federativas aunque bajo situaciones diferentes, principalmente en lo que se refiere a determinados gravámenes y su forma de controlarlos, ya que, mientras en un lugar pueden ser muy importantes, en otro no solamente no lo sean, sino que además no los tienen considerados.

Su tratamiento en forma ejemplificativa se efectuó tomando en cuenta sus principales áreas que de hecho existen en todas las Tesorerías de las entidades federativas, lo que, en principio permitirá valorar la aplicación de una auditoría administrativa en la revisión y evaluación de la organización de una Tesorería Estatal.

A efecto de facilitar su comprensión y para una mejor interpretación, incluimos en este capítulo una estructura orgánica-tipo de una Tesorería Estatal.

4.1 Preparación de cuestionarios para su aplicación en las principales -- áreas administrativas.

Básicamente y con el objeto de llevar a cabo un estudio lo más completo posible, los cuestionarios fueron preparados tomando en cuenta principalmente el proceso administrativo (planeación, organización, integración, dirección y control) y las áreas básicas o principales en las que se desarrollan las funciones propias de un organismo de esta naturaleza en el cumplimiento de sus objetivos (generación, captación, control y aplicación de recursos y servicios de apoyo).

4.1.1 En cuanto al proceso administrativo :

4.1.1.1 De Planeación :

OBJETIVOS :

1. ¿ Cuáles son los objetivos generales y/o particulares de la Tesorería ?
2. ¿ Los objetivos departamentales han sido establecidos tomando como base los generales ?
3. ¿ Han sido claramente definidos por escrito y dados a conocer a funcionarios y empleados ?

4. ¿Qué metas se han fijado para cada uno de los objetivos? (incrementos, crecimiento, plazos, costos, ahorros).
5. ¿Quiénes intervinieron en su preparación, con qué fecha se establecieron o cuándo se revisaron y actualizaron?

POLITICAS :

6. ¿Han sido definidas por escrito las políticas y adecuadas con -- propiedad al organismo?
7. ¿ Han sido dadas a conocer las políticas y principalmente a - - quienes deben aplicarlas y vigilar que se cumplan?
8. ¿ A través de qué medio se hacen del conocimiento general?
9. ¿Con qué fecha se establecieron, cada cuando se revisan y básicamente quienes lo hacen ?

PLANES :

10. ¿Cuales son los planes a corto y largo plazo?
11. ¿Cuándo se elaboraron estos planes y en qué fase o grado de -- avance se encuentran?
12. ¿Existe relación entre los planes a corto y a largo plazo y, en su caso, están adecuadamente coordinados?
13. ¿ Los planes generales y particulares están elaborados para -- ayudar a cumplir los objetivos del organismo?
14. ¿ Los planes fueron elaborados con la suficiente flexibilidad, - para en su caso modificarlos ?
15. ¿ En función a los planes se vigila que se contraigan los com-- promisos ?
16. ¿ Las personas que elaboran los planes también los ejecutan?
17. ¿Se toma en consideración los programas o logros alcanzados en otras Tesorerías Estatales en la elaboración de planes ?
18. ¿ Los planes que se elaboran contienen aspectos cuantitativos y cualitativos ?

PROCEDIMIENTOS :

19. ¿Cuáles son los principales sistemas y procedimientos de trámite y control?
20. ¿Estos sistemas y procedimientos están escritos y/o graficados?
21. ¿Quiénes los elaboraron, cada cuándo se revisan y quienes lo hacen?
22. ¿Contienen el adecuado control para lograr una óptima eficiencia, y son lo suficientemente simples para su realización en el menor tiempo posible y a un costo reducido?

PROGRAMAS :

23. ¿Básicamente quiénes preparan los programas para cada una de las áreas funcionales?
24. ¿Se determinan las fechas y las razones para iniciar los programas?
25. ¿Se hace uso de equipo electromecánico en la preparación de --- los programas?
26. ¿Se da a los ejecutores de los programas el apoyo suficiente y -- necesario a fin de facilitar su cumplimiento?
27. ¿Previa ejecución de los programas se cercioran del pleno convencimiento en cuanto a los beneficios a lograr, por parte de los jefes departamentales.

PRESUPUESTOS :

28. ¿Cuáles son los presupuestos que se preparan?
29. ¿Los presupuestos se preparan en función a los planes a corto y a largo plazo?
30. ¿Los presupuestos son rígidos o flexibles, en dónde radican cuquiera de las dos situaciones y cuáles son las razones?
31. ¿Se efectúan comparaciones entre los presupuestos y los resultados obtenidos?
32. ¿Se analizan las variaciones más importantes y se determinan -- sus causas?

4.1.1.2 De Organización :

1. ¿Cuentan con un organigrama general y/o departamentales?
2. ¿Cuentan con un manual de organización y, en su caso, lo mantienen actualizado?
3. ¿Quien los preparó y cada cuando lo revisan?
4. ¿El organismo funciona de acuerdo a lo estipulado en el manual de organización en forma total o parcial?
5. ¿La estructura orgánica establecida permite cambios en beneficio de una más eficiente coordinación de actividades o en su caso, dónde radican los tramos de rigidez?
6. ¿La organización establecida permite y facilita el logro de los objetivos fijados?
7. ¿Está definida la autoridad en los distintos niveles jerárquicos y por cada puesto y mantiene un adecuado equilibrio con la responsabilidad?
8. ¿Las funciones básicas del organismo se encuentran coordinadas?
9. ¿Las funciones y responsabilidades para cada puesto, están clara y precisamente definidas?
10. ¿Se llevan a efecto funciones duplicadas y, en su caso, están definidas y claramente localizadas?
11. ¿Qué nuevas funciones pueden o deben ser incorporadas al organismo y cuáles eliminadas?
12. ¿Se fomenta la especialización del empleado y la adecuada división del trabajo?
13. ¿Las decisiones que no deban tomarse en niveles inferiores, se someten a los niveles superiores?
14. ¿Cuáles son las áreas donde se provocan más problemas entre los jefes?

4.1.1.3 De integración :

De recursos humanos :

1. ¿Tienen preparados estudios de análisis y valuación de puestos?
2. ¿Cada cuándo se revisan y quien lo hace?
3. Se cuentan con programas de capacitación para funcionarios y empleados?
4. ¿Se imparten cursos a funcionarios y empleados dentro y fuera de la empresa y, en su caso, en qué porcentaje asisten?
5. ¿Entre los planes de desarrollo para funcionarios de alto nivel se utiliza la rotación en varios puestos?
6. ¿Los nuevos empleados son introducidos adecuadamente al orga--nismo y al puesto que van a ocupar?
7. ¿Se busca y coloca al hombre idóneo en el puesto en que se necesi--ta?
8. ¿En los puestos principales se encuentran personas con la suficien--te capacidad teórica, práctica y demás cualidades necesarias para ocuparlos?
9. ¿Se adaptan los hombres a las funciones, o las funciones a los hombres?

De recursos materiales y técnicos :

10. ¿Los bienes muebles, inmuebles y recursos financieros conque -- cuenta el organismo son suficientes para su correcto funciona--miento?
11. ¿Se tienen servicios de procesos electrónicos y, en su caso, es -- propio, rentado o compartido?
12. ¿La Tesorería y sus dependencias cuentan con servicios de ases--oría externa en materia fiscal, administrativa, técnica, etc.?
13. ¿Las contrataciones de bienes y servicios para uso del organis--mo se efectúan a base de concursos?
14. ¿Tanto la Tesorería como sus dependencias recaudadoras forá--neas, cuentan con eficientes servicios públicos y privados como -- son : agua, energía eléctrica, teléfono, correo, transportes e -- instituciones bancarias?

4.1.1.4 De Dirección :

En cuanto a autoridad :

1. ¿Las órdenes que se dan en los niveles superiores son respetadas en los niveles inferiores?
2. ¿Cuando se toman decisiones se precisa claramente la responsabilidad?
3. ¿En los niveles superiores se busca dirigir por objetivos y controlar por resultados?
4. ¿Los jefes solamente mandan o también efectúan operaciones?
5. ¿Se trata de alcanzar la impersonalidad de mando?
6. ¿Se aplica el principio de "administración por excepción" y, en su caso, qué informes se preparan?

En cuanto a supervisión :

7. ¿Las labores de los subordinados son debidamente supervisadas por sus jefes inmediatos?
8. ¿Según los grados de delegación, así se establecen los controles?

En cuanto a coordinación :

9. ¿Se busca y en su caso, se logra armonizar los objetivos generales del organismo con los particulares de los funcionarios y empleados?
10. ¿Colaboran los subordinados en forma amplia y eficaz al logro de los objetivos fijados y para el efecto son motivados adecuadamente?
11. ¿Los conflictos y disgustos personales son atendidos de inmediato y se procura darle la solución adecuada?

En cuanto a comunicación :

12. ¿A través del Tesorero se efectúa la comunicación descendente en el organismo?

13. ¿Se dan a conocer a los jefes de niveles inferiores los planes con sus respectivos instructivos?
14. ¿Se utilizan los conductos adecuados en la transmisión de órdenes?
15. Se efectúan juntas periódicas entre el Tesorero y sus principales colaboradores?
16. ¿Cuál es la información que se prepara para el Ejecutivo del Estado y los principales funcionarios del organismo y con qué periodicidad se les entrega?
17. ¿Los informes que se preparan son comunicados en forma clara y precisa?
18. ¿Los informes que recibe el Tesorero le llegan con oportunidad?
19. ¿Los informes que recibe el Tesorero son suficientes y los que necesita, o son innecesarios y en algunos casos duplicados?
20. ¿Los informes que recibe el Tesorero le llegan directamente de quien los prepara o por otros conductos?
21. ¿Los recibe por áreas de responsabilidad?
22. ¿Se tiene implantado un buen sistema de quejas y sugerencias?

4.1.1.5 De Control :

1. ¿Se llevan a efecto y en forma periódica comparaciones entre lo planeado y los resultados obtenidos, principalmente en lo referente a objetivos, políticas, planes, procedimientos, programas y presupuestos?
2. ¿Se tiene establecido un adecuado control que dé a conocer oportunamente las variaciones y/o desviaciones y, en su caso, se determinan las causas?
3. ¿Una vez determinadas las causas de las desviaciones se toman de inmediato las medidas correctivas?
4. ¿Se informa al Tesorero General del Estado y a los principales funcionarios afectados sobre las desviaciones más significativas?
5. ¿Qué aspectos principales son los que se evalúan?
6. ¿El control establecido cubre las necesidades del Tesorero?
7. ¿Previamente al establecimiento de controles, se estudia cual es el más adecuado de acuerdo a las funciones donde se van a aplicar?
8. ¿En qué áreas de actividad llevan por sí mismos el control sobre los planes bajo su responsabilidad?
9. ¿Se utiliza el control por excepción y, en su caso, en qué áreas y en qué niveles?
10. ¿Se determinan los costos del control sobre lo controlado y, en su caso, son menores?
11. ¿El procesamiento de datos justifica su costo en relación a los resultados obtenidos?
12. ¿Qué elementos de control interno se revisan periódicamente en cuanto a organización, personal, sistemas de información y de supervisión?
13. ¿Se trata de evitar la subjetividad al mínimo estableciendo para tal efecto estándares precisos y adecuados?

4.1.2 En cuanto a las áreas funcionales :

4.1.2.1 De generación y captación de recursos :

4.1.2.1.1. SOBRE EL CONTROL DE PADRONES :

1. ¿ Cuenta la Tesorería con instructivos para la codificación de solicitudes de empadronamiento en cuanto a número de cuenta y demás datos de localización y referencia ?
2. ¿ Se hacen estudios de métodos para mejorar la captación de datos ?
3. ¿ Se tienen establecidos calendarios para entregas de documentación para captación de datos y de recepción de información procesada ?
4. ¿ Se utilizan cifras de control para verificar el correcto procesamiento de la documentación por concepto de altas, bajas y modificaciones a los padrones ?
5. ¿ Que medios de consulta se utilizan para proporcionar información y efectuar verificaciones relativa a los padrones ?
6. ¿ En que porcentaje son confiables los padrones de causantes de las principales contribuciones a favor del Estado ?
 - a) Impuesto predial
 - b) Impuestos federales coordinados
 - c) Impuestos estatales diversos (especifíquense).
7. ¿ Con que periodicidad se efectúan verificaciones para comprobar el correcto movimiento a los padrones ?
8. ¿ Que información se produce en relación a los diferentes padrones, con que periodicidad se produce y, en su caso, se confronta contra las cifras de control ?
9. ¿ Que índices se tienen para la consulta de los diferentes padrones ?
10. ¿ Se efectúan visitas de inspección para verificar los movimientos manifestados por los causantes ?
11. ¿ Se preparan programas para efectuar verificaciones de campo contra los padrones que se tienen en los archivos ?
12. ¿ Quienes son responsables del manejo de los padrones ?
13. ¿ Quienes llevan cifras de control de padrones en cuanto a cantidad y en cuanto a valores cuando estos son conocidos ?

14. ¿ Se efectúan verificaciones y en su caso , con que periodicidad, de los padrones contra los expedientes que se tienen para cada uno de los causantes ?
15. ¿ Se vigila el acceso para efectos de consulta a los expedientes de los causantes ?
16. ¿ Por qué conducto se inicia el trámite de presentación de avisos - diversos para movimiento de los padrones ?
17. ¿ Se llevan estadísticas de movimientos a los padrones a nivel regional y estatal ?
18. ¿ Se utilizan gráficas para representar el movimiento a los padrones ?
19. ¿ Se tienen establecidos adecuados procedimientos de trámite y control para la eficiente y oportuna captación de información para el movimiento de los padrones ?
20. ¿ Se estudian las causas de las fallas para efectuar movimientos a los padrones y, en su caso, se aplican con oportunidad medidas correctivas ?
21. ¿ Se tienen integrados y actualizados los diferentes padrones, tales como :
 - a) Impuesto predial : Cartográfico, alfabético, ubicación, exenciones, etc. ?
 - b) Impuestos federales coordinados : Alfanumérico, ubicación y giro o actividad ?
 - c) Impuestos estatales : alfanumérico, ubicación, giro o actividad ?
 y; se verifica su exactitud con los datos de los expedientes ?
22. ¿ Que planes de catastración de ciudades y de regiones no urbanas se tienen ?
23. ¿ Se elaboran programas de catastración y se vigila su cumplimiento ?
24. ¿ Quien efectúa los trabajos de catastración ?
25. ¿ Se vigila que en los trabajos de catastración desde su inicio hasta la entrega de los padrones cartográficos se sigan las técnicas adecuadas ?
26. ¿ Las claves catastrales asignadas a los predios derivadas de los tra

bajos de catastración se encuentran debidamente ligadas con los -
números de cuenta anteriores ?

27. ¿Se tienen actualizados y debidamente vigilados los archivos de planos cartográficos así como los expedientes de los causantes de impuestos tanto estatales como federales ?
28. ¿Se mantienen actualizadas las tablas de valores unitarios de terrenos y construcciones urbanos y rústicos ?
29. ¿Se tienen actualizadas las técnicas de valuación ?
30. ¿Se cuentan con instructivos y manuales relativos a las técnicas de valuación ?

4.1.2.1.2 SOBRE COBRANZAS Y CONTROL DE ADEUDOS :

1. ¿Cuántas oficinas de recaudación se tienen para la captación de ingresos?
2. ¿Es adecuada la localización de las Oficinas?
3. ¿Se tienen planos de localización, superficie ocupada e instalaciones por cada una de las oficinas recaudadoras y, en su caso, se tienen actualizados?
4. ¿De quien dependen las oficinas recaudadoras y con quienes mantienen constante comunicación?
5. ¿El lugar donde se establecieron las oficinas se hizo tomando en cuenta? :
 - a) Comunicaciones (carreteras en buenas condiciones).
 - b) Municipios de mayor importancia (En cuanto a cantidad de habitantes y actividad comercial e industrial)
 - c) Acercamiento equitativo a todos los causantes a distancias adecuadas para facilitarles el cumplimiento de sus obligaciones fiscales.
 - d) Servicios públicos y privados tales como :
 Transportes, teléfono y telégrafo, instituciones bancarias, energía eléctrica.
6. ¿Son eficaces los servicios públicos y privados como : Transportes, teléfono, telégrafo e instituciones bancarias?
7. ¿Que planes se están cumpliendo para mejorar la recaudación?
8. ¿Se tienen elaborados programas para vigilar su estricto cumplimiento?
9. ¿Que controles se establecen para vigilar su cumplimiento?
10. ¿Se elaboran presupuestos de ingresos total y por cada una de las oficinas recaudadoras?
11. ¿Se preparan informes periódicos para comparar la recaudación real, con períodos anteriores y con los presupuestos y, en su caso, se analizan y explican sus variaciones?
12. ¿Los sistemas de trabajo establecidos son los mas adecuados en cuanto a control, agilidad, simplificación y papeleo?
13. ¿Que sistemas de incentivos se tienen establecidos al personal por incrementos en la recaudación?

14. ¿ Realizan inspecciones a predios, comercios e industrias para verificar la manifestación de datos proporcionados por los causantes, relativos al pago de sus contribuciones ?
15. ¿ Se preparan informes y/o estadísticas sobre el estado que guarda la cobranza y sus tendencias, y sobre los adeudos pendientes a cargo de los causantes, por tipo de contribución, y por cada una de las Oficinas Recaudadoras.
16. ¿ Se utilizan cobradores e instituciones bancarias o algún otro medio para activar la cobranza y darle facilidades al causante ?
17. ¿ Al través de que medio es mas efectiva la cobranza y cual es su porcentaje de ingreso en cada uno ?
 - a) Las mismas oficinas,
 - b) Instituciones bancarias,
 - c) Cobradores,
 - d) Otros.
18. ¿ El sistema de control de adeudos es efectivo ?
19. ¿ Se requiere oportunamente a los causantes el pago de un impuesto atrasado al través de los procedimientos administrativos de ejecución ?
20. ¿ Que porcentaje representa el rezago y que planes se tienen para -- abatirlo ?
21. ¿ Se utilizan emisiones de recibos para el cobro de contribuciones a base de cuotas fijas ?
22. ¿ Se lleva un control adecuado de los recibos oficiales en blanco para el cobro de contribuciones diversas ?
23. Se sigue correctamente y en términos de ley el procedimiento administrativo de ejecución ?
24. ¿ Se lleva un control efectivo de las emisiones de recibos ?
25. ¿ Se efectúan cancelaciones de recibos emitidos ? :
 - a) ¿ Quien los autoriza ?
 - b) ¿ Cuales son los principales motivos ?
 - c) ¿ En que porcentaje se efectúan estas cancelaciones ?
 - d) ¿ Quien revisa su correcta cancelación ?

26. ¿Se llevan cifras de control en cuanto a existencias de recibos emitidos y adeudos a cargo de causantes?
27. ¿La actualización de los adeudos es correcta y oportuna?
28. ¿Se emiten oportunamente los requerimientos y mandamientos de ejecución fiscal?
29. ¿Se utiliza equipo mecánico o electromecánico para la emisión de los requerimientos y mandamientos de ejecución?
30. Se efectúan secuestros y remates de bienes muebles e inmuebles?
31. ¿Quien autoriza la devolución, exención o subsidio de impuestos, presentadas por los causantes para su estudio y dictamen?
32. ¿Se sugiere a auditoría fiscal las revisiones a causantes que se consideren necesarias?
33. ¿Se otorgan plazos a los causantes para el pago de sus impuestos atrasados y, en su caso, quien los autoriza y por qué conducto se tramitan?
34. ¿Se establecen las responsabilidades que resulten derivadas por -- errores en cobranza?
35. ¿Se promueve la cobranza directamente con los causantes?
36. ¿Se vigila la correcta aplicación de cuotas y tasas de impuestos y, en su caso, quién las fija?
37. ¿Se atienden y resuelven oportunamente las consultas y problemas planteados por los causantes en relación al pago de sus impuestos?
38. ¿Se atiende con prontitud y esmero a los causantes que se presentan a liquidar sus impuestos?
39. ¿Se mantiene una constante depuración de adeudos a cargo de cau--santes a fin de abatir el rezago y evitar el retraso de las cuentas -- que van al corriente?
40. ¿Se guardan y custodian adecuadamente los bienes embargados y se custrados a causantes en términos de ley?
41. ¿Se efectúan recuentos físicos periódicos para verificar la correcta existencia de recibos mecanizados en poder de las Oficinas Recaudadoras?
42. Se verifica la correcta actualización del control de adeudos en base a diarios de recaudación y/o cifras de control?

43. ¿Considera usted que el Sistema de Cobranzas y el de control de Adeudos son adecuados ?
44. ¿Se lleva un control eficiente sobre la correcta recepción de las participaciones federales en cuanto a :
- a) Pago de impuestos de empresas productoras dentro del Estado?
 - b) Consumos dentro del Estado, según estadísticas o cualquier otro medio que se estime conveniente ?
 - c) Estados comparativos según porcentajes de incremento y en base a estimaciones ?

4.1.2.1.3 SOBRE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES PARA MEJORAR O AMPLIAR LAS FUENTES GENERADORAS DE RECURSOS :

1. ¿Que estudios se están efectuando para incrementar la recaudación en el futuro?
2. ¿Que estudios se están efectuando para evitar la evasión y la elusión de impuestos?
3. ¿Que programas se han elaborado para tales efectos?
4. ¿Se efectúan estudios de las leyes tributarias de las demás entidades federativas?
5. Se efectúan comparaciones de tasas y cuotas impositivas y, en su caso, se analizan y estudia la posibilidad de incrementar las que se tienen en el Estado?
6. ¿Se estudian las posibilidades de imponer nuevas cargas tributarias en base al estudio de las leyes relativas a impuestos en otros Estados?
7. ¿Se efectúan investigaciones sobre la situación económica del Estado y sus principales actividades productivas, tanto comerciales, industriales como de servicio, a fin de mantener tasas tributarias justas, o en su caso ampliar las fuentes generadoras de recursos de acuerdo a las condiciones que prevalecen?
8. ¿Se toman como base estos y otros estudios e investigaciones cuando se modifican las leyes tributarias?
9. ¿Se realizan estudios para proponer esquemas de políticas de ingresos dentro de un esquema de política económica general?
10. ¿Se promueven estudios que ayuden a generar mas recursos?
11. ¿Se efectúan investigaciones para que previo análisis y estudios se proponga la canalización de recursos a los municipios de menor desarrollo en base a su ubicación regional?
12. ¿Se hacen estudios para proponer medidas de política fiscal en base al comportamiento de las fuentes impositivas y los ingresos obtenidos?
13. ¿Se evalúan y sugieren las regiones a las que se debe impulsar y promover el desarrollo de actividades que deriven en una generación de recursos para el Estado?

14. ¿Se efectúan estudios para determinar que impuestos se les pueden dar en administración a los municipios a fin de mejorar tanto la hacienda estatal como las municipales?

4.1.2.1.4 SOBRE FISCALIZACION DE CAUSANTES :

Glosa preventiva y definitiva o complementaria de declaraciones :

1. ¿Se revisa la correcta presentación de declaraciones de ingresos para el pago de impuestos ?
2. ¿Se emiten las declaraciones en cuanto a datos de localización y - referencia para su entrega a los causantes a fin de evitar errores en la captación de datos y actualización de adeudos ?
3. ¿Se glosan las declaraciones de ingresos y, en su caso, se formu-
lan las notificaciones respectivas por las diferencias que resulten?
4. ¿Que dependencias administrativas realizan la glosa preventiva -
y/o definitiva o complementaria de declaraciones ?
5. ¿Básicamente que aspectos se revisan en la glosa preventiva de
declaraciones ?
6. ¿Se utiliza el equipo mecánico o electromecánico para realizar la
glosa definitiva o complementaria ?
7. ¿En la revisión definitiva o complementaria de declaraciones se in-
cluyen aspectos tales como :
 - a) Operaciones aritméticas
 - b) Cálculo de tasas impositivas
 - c) Correcta aplicación de tasas impositivas
 - d) Datos de localización y/o referencia (nombre, número de cuen-
ta, ubicación, giro o actividad).

Auditoría fiscal :

1. ¿Se programan y desarrollan prácticas de auditoría a causantes de -
impuestos federales coordinados y estatales. ?
2. ¿Quien ordena la práctica de auditoría y por conducto de quien se --
ejecutan?
3. ¿Se efectúan prácticas domiciliarias a fin de precisar la situación -
fiscal de los causantes ?
4. ¿Se efectúan intervenciones especiales a fin de realizar estudios es-
pecíficos. ?
5. ¿Se planean y ejecutan labores de investigación de giros y predios --
ocultos a la acción fiscal ?
6. ¿Se vigila el correcto levantamiento de las actas de auditoría en cuan

to a la determinación de las violaciones a las disposiciones legales y en su caso de ingresos omitidos ?

7. ¿Se vigilan las tendencias de ingresos declarados por los causantes a fin de hacer una :
 - a) Programación de visitas
 - b) Verificación del correcto pago de impuestos a quien ya se les haya practicado.
8. ¿Se verifica la efectiva clausura de negocios según avisos presentados por los causantes ?
9. ¿Se efectúan visitas a causantes a sugerencia de las unidades administrativas de impuestos ?
10. ¿Se cumple eficiente y oportunamente la vigilancia de causantes de impuestos federales, de acuerdo a los convenios de coordinación y fiscalización celebrados con la federación, así como de los causantes de impuestos estatales ?
11. ¿Se coordinan adecuadamente las actividades con las dependencias respectivas de la Federación, relativas a la práctica de auditoría y de acuerdo a los términos del convenio de fiscalización que se -- tenga celebrado ?
12. ¿Se remite y solicita información oportunamente en relación a los resultados obtenidos en las prácticas de auditoría coordinadas ?

4.1.2.2. De aspectos fiscales y legales :

4.1.2.2.1 SOBRE LEYES HACENDARIAS ESTATALES Y FEDERALES :

1. ¿ Los códigos y leyes hacendarias se mantienen actualizados y de acuerdo a la realidad económica del Estado ?
2. ¿ Conocen los funcionarios y empleados de la Tesorería los códigos y leyes hacendarias que rigen la política fiscal del Estado.
3. ¿ Se vigila la correcta aplicación de las leyes fiscales en la resolución de problemas derivados de revisiones, consultas de causas y las operaciones propias de la Tesorería ?
4. ¿ Quien atiende y resuelve las consultas relativas a la interpretación de las leyes ?
5. ¿ Quien armoniza los criterios de interpretación de leyes ?
6. ¿ Se atienden, estudian y analizan oportunamente las sugerencias de modificaciones a las disposiciones legales a fin de mejorar e incrementar la generación y captación de recursos ?
7. ¿ Se vigila que las dependencias impositivas y recaudadoras exijan el exacto cumplimiento de las obligaciones fiscales señaladas en las leyes y códigos hacendarios ?

4.1.2.2 SOBRE CONVENIOS DE COORDINACION FEDERALES Y MUNICIPALES:

1. ¿Que convenios de coordinación para el cobro de impuestos y de --- otra naturaleza se tienen celebrados con la Federación y Municipios?
2. ¿Con que periodicidad se revisan estos convenios?
3. ¿Conocen los funcionarios y empleados de la Tesorería los convenios de coordinación que se tienen celebrados?
4. ¿Quien vigila el correcto cumplimiento de los convenios de coordinación celebrados?
5. ¿Quien atiende y resuelve las consultas relativas a la interpretación de los convenios celebrados y de las leyes federales, estatales y municipales que les son relativas?
6. ¿Se dan a conocer oportunamente a las autoridades federales y municipales los problemas y consultas derivados de los convenios celebrados?
7. ¿Quien integra la cuenta federal para su envío a las dependencias -- respectivas de la Federación?
8. ¿Quien vigila el correcto y oportuno envío de la cuenta federal?
9. ¿Se utiliza el equipo mecánico o electromecánico para el procesamiento de la cuenta federal, relativa a los impuestos federales que por convenio administra el Estado?
10. ¿Se asesora adecuadamente a las Oficinas Recaudadoras y Oficinas Impositivas en todos los asuntos relacionados con los convenios de coordinación de impuestos federales?
11. ¿Se mantienen relaciones adecuadas y constante comunicación con las autoridades federales y municipales en cuanto a los convenios que se tienen celebrados?
12. ¿Por qué conducto se suministra información general relativa al - manejo y vigilancia de los impuestos que por convenio administran el Estado y Municipios?
13. ¿Quien vigila el exacto cumplimiento de los convenios de coordinación para la administración de impuestos y otros aspectos que se tienen celebrados con los municipios?
14. ¿Se colabora ampliamente con los municipios a fin de ayudarlos a - cumplir eficientemente los convenios?

4.1.2.3 De control y aplicación de recursos :

4.1.2.3.1 FINANZAS Y CONTROL :

1. ¿Cual ha sido la tasa de incremento en la recaudación en los últimos cinco años?
2. ¿La recaudación obtenida ha cubierto los programas de obras y servicios del Gobierno en los últimos cinco años?
3. ¿En caso contrario, cuales han sido las causas por las que no se ha obtenido el incremento en la recaudación deseado?
4. ¿Cuales son las fuentes de financiamiento utilizadas por la Tesorería y por acuerdo del Gobernador?
 - a) Internas
 - b) Externas
5. ¿Por qué razón se han escogido estas fuentes de financiamiento?
6. ¿Básicamente y en que casos principalmente se recurre a las fuentes de financiamiento ?
 - a) Para resolver problemas de inversión en obras.
 - b) Para resolver problemas de gasto corriente.
7. ¿Se cuenta con un sistema presupuestal debidamente coordinado?
8. ¿Qué políticas se siguen en cuanto a :
 - a) Inversión de ingresos pendientes de aplicación
 - b) Financiamientos recibidos.
9. ¿Se mantienen buenas relaciones financieras?
10. ¿Se cumplen correcta y oportunamente las obligaciones fiscales federales y en su caso, municipales ?
11. ¿Se tienen contratados los servicios de auditoría externa a fin de medir y evaluar la eficiencia con que se ha manejado la planeación financiera, principalmente en cuanto a su aplicación y control ?
12. ¿Tienen establecidas políticas sobre :
 - a) Excenciones
 - b) Condonación de recargos
 - c) Descuentos por pronto pago de contribuciones
 - d) Cancelación de recibos emitidos y/o de cuentas incobrables - por improcedentes o no localización de causantes.

13. ¿Que seguros se tienen contratados y con que compañía?
14. ¿Se tienen claramente definidas las políticas para el manejo de gastos?
15. ¿Se asesora oportunamente al Gobernador del Estado en cuanto a la factibilidad de inversión en obras y servicios?
16. ¿Se planea con oportunidad y exactitud si las inversiones en --- obras y servicios se financiarán con recursos propios y/o ajenos?
17. ¿Se planea con oportunidad la forma en que se financiarán las inversiones en obras y servicios con la participación de la Federación y/o Municipios?
18. ¿Se estudian y analizan las diferentes alternativas para efectuar adquisiciones?
19. ¿Las adquisiciones de activo fijo se efectúan previo estudio de necesidades?
20. ¿Se elaboran programas de ejecución con estimaciones de gastos por fases de realización por los proyectos de obras y servicios -- autorizados por el Ejecutivo del Estado?
21. ¿Se efectúan estudios de factibilidad de realización de obras, en base a los recursos financieros disponibles?
22. ¿Se elaboran programas de inversión, de acuerdo a los proyectos y presupuestos aprobados y a los recursos disponibles.?
23. Se lleva control estadístico y financiero de la asignación de recursos a los proyectos en ejecución, así como de su avance?

4.1.2.3.2 MANEJO DE FONDOS, CUSTODIA DE VALORES Y REQUISITOS --
PARA EFECTUAR EROGACIONES :

1. ¿Se preparan presupuestos de caja o de movimientos y existencia de fondos?
2. ¿Los ingresos propios y ajenos se reciben de acuerdo a lo presupuestado y, en caso contrario, cual es el motivo?
3. ¿Se preparan programas de pago y, en su caso, se cumple con ---ellos?
4. ¿Se conocen oportunamente los depósitos efectuados por las Oficinas Recaudadoras en Instituciones bancarias?
5. ¿Se vigila el correcto y oportuno depósito de fondos por pagos de contribuciones, efectuados directamente en las instituciones bancarias?
6. ¿Se tienen dotados a los Cajeros Recaudadores de un fondo fijo para cambios y, en su caso, se vigila el correcto manejo del mismo?
7. ¿Se tienen dotados a los principales funcionarios de fondos fijos para gastos menores o de otra naturaleza y, en su caso, se vigila el correcto manejo del mismo?
8. ¿Se efectúan pagos en efectivo por cantidades importantes?
9. ¿Se tienen inversiones en valores y en títulos de propiedad y/o de crédito a favor del Estado?
10. ¿Están debidamente controlados y custodiados?
11. ¿Por qué motivo se tienen inversiones en valores?
12. ¿Se tienen a tiempo fijo o son de recuperación inmediata?
13. ¿La documentación diversa que se programa para su pago, va debidamente requisitado, según términos de ley?
14. ¿Se liquida documentación sin estar debidamente requisitada?
15. ¿En su caso, por qué motivo?
16. ¿Quien autoriza el pago de documentación diversa requisitada y no requisitada.
17. ¿Se efectúan pagos de documentación no programada?

18. ¿Se tiene previsto el pago de erogaciones urgentes por órdenes superiores?
19. ¿En esos casos, se tramita en seguida hasta dejarla debidamente requisitada?
20. ¿Se utiliza equipo mecánico o electromecánico para la programación de pagos y elaboración de cheques.
21. ¿Por qué conceptos principales?
22. ¿Que políticas se siguen en cuanto a :
 - a) Cancelación de cheques
 - b) Pagos a proveedores y acreedores diversos
23. ¿Se mantienen depósitos en garantía en instituciones bancarias?
24. ¿En su caso, por qué razón?
25. ¿Se tiene contratado servicio de protección de valores para su depósito en instituciones bancarias?
26. ¿Se revisa la correcta emisión de cheques mediante el equipo mecánico o electromecánico?
27. ¿Se revisa la correcta elaboración de cheques mediante máquina de escribir?
28. ¿Quienes tienen firmas autorizadas para la expedición de cheques y en que forma funcionan?
29. ¿Se exige identificación a proveedores y acreedores diversos en la entrega de cheques por el pago de facturas y documentos diversos?
30. ¿La documentación que se programa para su pago va acompañada de su respectiva orden de pago o acuerdo del ejecutivo?

4.1.2.3.3 CONTABILIDAD GENERAL O PATRIMONIAL :

1. ¿Se cuenta con un manual del sistema de contabilidad general ?
2. ¿Se mantiene actualizada la contabilidad de la Hacienda Pública, en su caso, cual es el retraso que existe en el registro de operaciones ?
3. ¿Los informes derivados del sistema contable se entregan con oportunidad ?
4. ¿En caso contrario, con que retraso se entregan y por qué motivo ?
5. ¿Que información de tipo contable se solicita a las Oficinas Recaudadoras ?
6. ¿Se tienen establecidas fechas precisas para la entrega de informes al Tesorero y funcionarios principales ? ¿Cuales son ?
7. ¿Que tipo de informes se preparan ?
8. ¿A quien se dirige la información ?
9. ¿Que estadísticas se preparan por áreas de responsabilidad ?
10. ¿Que mejoras se pueden aplicar a los sistemas de registro y de información ?
11. ¿Se realizan estudios periódicos de análisis e interpretación de estados financieros ?
12. ¿Cuales son las operaciones que se realizan con el equipo de procesamiento de datos ?
13. ¿Que grado de confiabilidad, aprovechamiento y eficiencia se obtiene del equipo de procesamiento de datos ?
14. ¿Se efectúan conciliaciones bancarias y se revisan los registros --- auxiliares de bancos contra las chequeras ?
15. ¿Se verifican los registros contables contra la información reportada por la contabilidad presupuestal ?
16. ¿Se registran oportunamente en la contabilidad patrimonial los compromisos contraídos por el Gobierno del Estado, así como las ampliaciones, transferencias, pagos y cancelaciones de partidas del -- presupuesto autorizadas ?

17. ¿Se mantiene un estricto control de la situación que guardan las participaciones federales a favor del Estado y las correspondientes a los municipios ?
18. ¿Se elaboran gráficas, cuadros comparativos, informes parciales y en general todo tipo de información estadística, relacionada con la situación financiera de la Hacienda Pública del Estado ?

4.1.2.3.4 CONTABILIDAD PRESUPUESTAL :

1. ¿Se cuenta con un manual del sistema de control presupuestal ?
2. ¿Cual es el retraso que existe en el registro de operaciones ?
3. ¿ Los informes derivados del sistema presupuestal se entregan - con oportunidad ?
4. ¿ En caso contrario, con que retraso se entregan y por qué motivo.
5. ¿ Que tipo de informes se preparan ?
6. ¿ A quien se dirige la información ?
7. ¿ Que mejoras se pueden aplicar a los sistemas de registro y de información ?
8. ¿ Cuales son las operaciones que se realizan con el equipo de procesamiento de datos ?
9. ¿ Que grado de confiabilidad, aprovechamiento y eficiencia se obtiene del equipo de procesamiento de datos ?
10. ¿ Es adecuado el control presupuestal ?
11. ¿ Se lleva al corriente ?
12. ¿ Con que anticipación se solicita la concentración de datos para - su estudio y preparación de los anteproyectos de presupuestos de las distintas dependencias del Gobierno del Estado, para la formulación del presupuesto de egresos anual ?
13. ¿ Se afectan oportunamente en la contabilidad presupuestal las partidas correspondientes en cuanto a compromisos, ampliaciones, - transferencias, pagos y cancelaciones autorizadas por el Gobierno del Estado ?
14. ¿ Se informa oportunamente acerca de las partidas presupuestales excedidas o por excederse ?
15. ¿ Se revisa y analiza la información presupuestal mensual a fin de sugerir las medidas o cambios en las políticas atendiendo a las técnicas presupuestales ?
16. ¿ Que información se prepara en cuanto a gráficas, cuadros comparativos, informes parciales y en general todo tipo de información - estadística relacionada con la situación presupuestal ?

4.1.2.3.5 AUDITORIA INTERNA (Financiera y Administrativa :

1. ¿ Se tienen preparados programas de auditoría contable y administrativa?
2. ¿ En que dependencias se practican, a que nivel y con que periodicidad?
3. ¿ Que técnicas se utilizan para evaluar los planes, objetivos, sistemas, procedimientos, métodos, recursos humanos y materiales, funciones, etc., a fin de medir la eficiencia en su operación?
4. ¿ A quien se dirigen los informes de auditoría?
5. ¿ Se verifica el exacto cumplimiento de las sugerencias autorizadas por los niveles superiores?
6. ¿ Quien ordena la práctica de auditorías?
7. ¿ Se coordinan actividades con los Encargados de diseñar nuevos sistemas y procedimientos, para elaborar programas de trabajo tendientes a vigilar y evaluar su correcto funcionamiento?
8. ¿ Con que periodicidad se verifica el exacto cumplimiento de circulares y acuerdos emanados de los niveles superiores?
9. ¿ Se analizan las deficiencias administrativas localizadas, así como los caminos propuestos para resolverlas? ¿ Quien lo hace?
10. ¿ En que dependencias, a que nivel y con que periodicidad se verifica el correcto manejo de fondos y valores y de las operaciones en general?
11. ¿ Se practican arqueos de caja? ¿ Con que periodicidad?
12. ¿ Se practican inventarios físicos? ¿ Se localizan sus diferencias?
13. ¿ Con que periodicidad se efectúan? ¿ A que niveles?
14. ¿ Se verifica el cumplimiento de los niveles establecidos en cuanto a máximos y mínimos de existencias de materiales, papelería y útiles de escritorio en almacén?
15. ¿ Se verifica el control eficiente sobre las existencias, uso y consumo de formas valoradas y foliadas?
16. ¿ Se revisan las nóminas, conciliaciones bancarias e informes y estados financieros?
17. ¿ Se vigila la correcta y oportuna cancelación de cheques no recogidos por los beneficiarios en el plazo establecido?

18. ¿Se verifica periódica y selectivamente la correcta emisión de recibos por concepto de contribuciones a cargo de causantes, así como de los requerimientos de pago de adeudos atrasados y de su cobro oportuno?
19. ¿Se vigila que se cumplan las instrucciones superiores en cuanto a la venta o destrucción de desperdicios, artículos, materiales de desecho y recibos y papelería diversa cancelada?
20. ¿Se vigila la preparación oportuna de los informes financieros? -
¿Se analizan e interpretan?
21. ¿Se dictamina el monto de las responsabilidades a cargo de funcionarios y empleados como resultado de negligencia, pérdidas y comisión del delito de peculado?
22. ¿Quien prepara los informes de auditoría financiera y administrativa?

4.1.2.3.6 AUDITORIA EXTERNA :

1. ¿Se tienen contratados los servicios de auditores y consultores externos para que auditen los estados financieros evalúen las funciones?
2. ¿Quién ordenó la contratación de estos servicios?
3. ¿Se publican los estados financieros auditados?
4. ¿Se otorgan todas las facilidades a los auditores externos?
5. Se atienden las recomendaciones de los auditores externos?

4.1.2.3.7 CONTROL DE POLITICAS :

1. ¿ Quienes revisan las políticas establecidas ?
2. ¿ Con que periodicidad se efectúan reuniones para revisarlas y evaluarlas ?
3. ¿ Se determina en que medida se sufren las desviaciones mas importantes ?
4. ¿ Se preparan informes sobre las causas que originan las desviaciones ?
5. ¿ Se analizan, investigan y corrigen las desviaciones detectadas ?
6. ¿ Se considera adecuada la actualización de las políticas ?
7. ¿ Se celebran juntas entre los principales funcionarios a fin de modificar y actualizar las políticas ?
8. ¿ Se comunican oportunamente las nuevas políticas ?
9. ¿ En la modificación, actualización y creación de políticas se toman en consideración las opiniones y sugerencias de todo el personal. ?
10. ¿ Quienes manejan las políticas fiscales ?
11. ¿ Quienes vigilan el cumplimiento de las políticas ?

4.1.2.4. De Servicios :

4.1.2.4.1 RELACIONES HUMANAS :

1. ¿Cuales son las fuentes de reclutamiento utilizadas ?
2. ¿ Los requisitos de ingreso a la Tesorería han sido determinados - con base en las descripciones de puestos ?
3. ¿ Cuantos elementos son entrevistados para ocupar una vacante ?
4. ¿ A los candidatos preseleccionados se les aplican pruebas psicométricas y/o técnicas ?
5. ¿ Se hacen investigaciones socioeconómicas a los candidatos ?
6. ¿ Los candidatos se entrevistan con el jefe departamental ?
7. ¿ Se les practica examen médico ?
8. ¿ Se les contrata a prueba por un determinado período ?
9. ¿ El personal de nuevo ingreso es presentado con sus futuros compañeros, jefes departamentales y se le enseñan las oficinas de la -- Tesorería ?
10. ¿ Que elementos se le proporcionan al personal de nuevo ingreso a - fin de que tenga un mejor conocimiento de la Tesorería y un buen de sempeño de su trabajo ?
11. ¿ Se tiene establecido un período de entrenamiento y/o preparación - para el puesto y para ambientación en la Tesorería ?
12. ¿ Se tienen análisis y valuación de puestos ?
13. ¿ Se conservan las solicitudes de los buenos prospectos ?
14. ¿ Cuales son las políticas establecidas para la remoción de personal ?
15. ¿ En cuanto al pago de sueldos como está en relación con los que se pagan en el ramo industrial, comercial, profesional y en los demás organismos públicos federales y municipales ?
16. ¿ Cuales son las bases que se toman en cuenta para efectos de aumento de sueldo ?

17. ¿Cuales son las bases que se toman en cuenta para efectos de promociones, ascensos de categoría, transferencias y remociones o separaciones?
18. ¿Cuales son las bases para establecer las compensaciones, gratificaciones, participaciones, etc.?
19. ¿Que incentivos se tienen establecidos?
20. ¿Realizan calificaciones de méritos? ¿Con que periodicidad?
21. ¿Tienen reglamento interior de trabajo? ¿Con que fecha se expidió? ¿Con que fecha se revisó la última vez?
22. ¿Quienes lo revisan y con que periodicidad lo hacen?
23. ¿Los funcionarios y empleados de la Tesorería conocen el reglamento interior del trabajo?
24. ¿Se tienen períodos de vacaciones generales o particulares establecidos?
25. ¿Que funcionario es el que se encarga de mantener relaciones con el sindicato?
26. ¿Con que periodicidad se revisa el contrato colectivo de trabajo?
27. ¿Cuales son los principales problemas que se tienen con el sindicato?
28. ¿Se cuenta con sistemas de pensiones y jubilaciones?
29. ¿Se cuenta con programas de actividades sociales, deportivas, culturales y cívicas?
30. ¿Que servicios se tienen establecidos, tales como: médico y medicinas, habitación, becas, préstamos a corto y largo plazo, seguros de vida y accidentes, etc.?
31. ¿Se practican exámenes médicos a funcionarios y empleados? ¿Con que periodicidad?
32. ¿Son buenas las condiciones de trabajo en las oficinas de la Tesorería General del Estado y en las oficinas recaudadoras?

4.1.2.4.2 RELACIONES PUBLICAS :

1. ¿Se realizan encuestas para investigar lo que los causantes piensan de la Tesorería General del Estado, del personal y del servicio que se les da, en cuanto a atenciones y facilidades para el pago de sus contribuciones?
2. ¿Se efectúan encuestas periódicas sobre las actitudes del personal?
3. ¿Se efectúan encuestas internas a fin de conocer que relaciones tienen los funcionarios y empleados con la industria, banca, comercio, otras dependencias oficiales, etc.?
4. ¿Se cuenta con un sistema de quejas y sugerencias?
5. ¿Cuales son los medios de comunicación utilizados con el C. Gobernador, funcionarios estatales y empleados?
6. ¿Se mantienen buenas relaciones con :
 - a) Instituciones bancarias
 - b) Acreedores
 - c) Proveedores
 - d) Causantes
 - e) Personal
 - f) Otros organismos federales y municipales
 - g) Cámaras de Industria y Comercio
 - h) Uniones de propietarios de predios
 - i) Uniones ganaderas y agrícolas
 - j) Otros
7. Se cuenta con planes y programas de difusión fiscal?
8. ¿Quien los prepara?
9. ¿Se realizan?
10. ¿Se difunden oportunamente al público en general, las políticas fiscales?
11. ¿Quien autoriza los proyectos de difusión fiscal?
12. ¿Se atienden adecuadamente las visitas y reuniones de funcionarios federales, demás entidades federales y de la iniciativa privada?

4.1.2.4.3 INFORMACION :

1. ¿ Al través de que medio se produce la información ?
2. ¿ Quienes producen información para su procesamiento ?
3. ¿ La información que se produce es a base de órdenes de trabajo ?
4. ¿ Que tipo de información se produce en el área de procesamiento de datos ?
5. ¿ La información que se produce se programa conjuntamente con los usuarios ?
6. ¿ Se planea previamente la información nueva o eventual ? ¿ Quienes intervienen ?
7. ¿ La información que se produce es oportuna y eficiente ?
8. ¿ En que medida las unidades administradoras utilizan la información que se produce, para tomar decisiones ?
9. ¿ Cuantos y cuales estados comparativos se preparan relativos a los ingresos y a los egresos ?
10. ¿ Que información de caracter presupuestal y contable se produce ?
11. ¿ Con que periodicidad se analizan, estudian y revisan los sistemas de información en uso y los que se tienen en proyecto ?
12. ¿ Se controla el flujo de entrada y salida de información ?
13. ¿ La información que se produce se centraliza ?
14. ¿ Que información se produce para los altos niveles ?

4.1.2.4.4 SERVICIOS GENERALES :

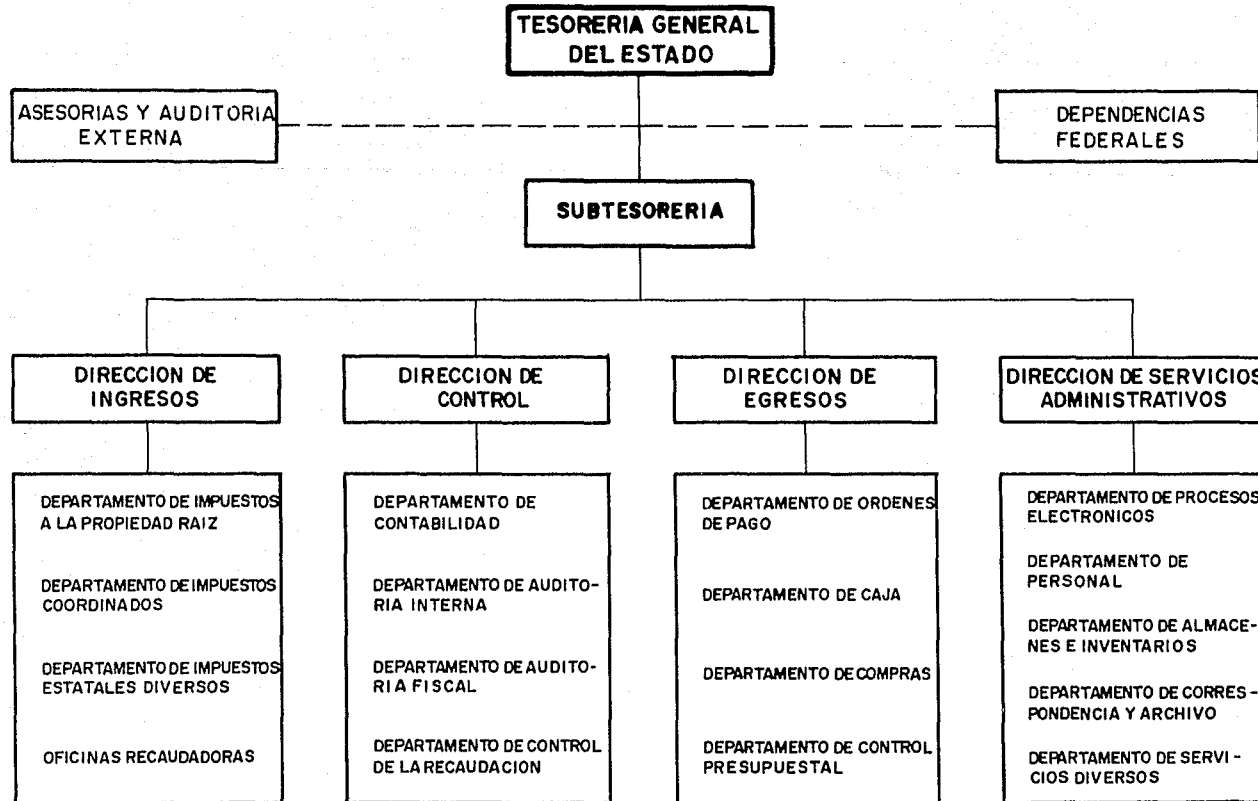
1. ¿Es adecuado, oportuno y eficiente el servicio de correspondencia?
2. ¿Es adecuada la guarda, custodia y manejo de expedientes en el archivo?
3. ¿Es eficiente el manejo de almacén de papelería y útiles de escritorio?
4. ¿Se cuenta con un buen servicio de biblioteca y servicios editoriales?
5. ¿Son adecuados los recursos humanos y materiales con que se cuenta, para atender los servicios de mantenimiento?
6. ¿Se tienen elaborados programas de mantenimiento preventivo a equipo e instalaciones y edificio?
7. ¿Se tienen programas de aseo, limpieza y de servicio de mensajería?
8. ¿Se cuenta con servicio de vigilancia?
9. ¿Se controlan las entradas y salidas de funcionarios y empleados?

4.2 Investigación y análisis de datos.

En base a la preparación de los anteriores cuestionarios que en términos generales son una muestra representativa de los que pudieran ser aplicados en casi la totalidad de las Tesorerías generales estatales, se debe proceder a recopilar la información necesaria para su estudio y análisis a fin de conocer el grado de eficiencia con la que están trabajando y se están alcanzando los objetivos, así como las causas que de alguna manera lo impiden u obstaculizan.

Asimismo debe prepararse la escala de evaluación basada en la importancia que tenga cada una de las áreas funcionales de las Tesorerías estatales donde se aplique, a fin de estar en posibilidad de realizar una eficiente apreciación de las mismas.

**GOBIERNO ESTATAL
TESORERIA GENERAL
ORGANIGRAMA - TIPO**



— LINEA DE AUTORIDAD
- - - LINEA DE RELACION O COMUNICACION

5. EJEMPLO DE UN INFORME DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La auditoría administrativa como una valiosa herramienta de evaluación de las funciones y objetivos de un organismo público o privado, necesita, para que -- realmente se pueda proyectar la situación que guardan al momento de aplicarse, de la preparación de un informe lo suficientemente claro, preciso y oportuno - para que se constituya en una base sólida y segura para tomar decisiones.

Además, es indudable que la valía de un informe de auditoría administrativa, - depende del correcto análisis y evaluación de la información obtenida en cuanto a la eficiencia en la operación y el grado de alcance de los objetivos que se ten gan establecidos.

5.1 Su Presentación.

Con el objeto de darle una mayor claridad y una mejor interpretación al - informe de auditoría, es conveniente clasificarlo de tal manera que permi ta al Tesorero General del Estado y demás funcionarios, darle a su lectura facilidad de comprensión y de convencimiento para hacer de las reco- - mendaciones, rápidas decisiones.

A manera de ejemplo el informe se podría clasificar de la siguiente mane- - ra :

5.1.1. Objetivos de la auditoría :

En esta parte del informe se deben precisar los objetivos preten- - didos con la práctica de la auditoría, de acuerdo con el trabajo - encomendado por el Tesorero General del Estado.

5.1.2 Alcance y limitaciones de la auditoría :

En esta parte del informe se debe señalar el grado alcanzado en - las investigaciones tanto en las áreas administrativas estudiadas como en los aspectos investigados, así como las limitaciones que se tengan en el estudio encomendado, establecidas por el mismo - Tesorero o durante el desarrollo mismo del trabajo.

5.1.3 Situación de la Tesorería en cuanto a su administración y funcio- - namiento en general :

Es importante señalar en esta parte del informe todos los aspec- - tos que sean convenientes especificar relativos a la administra- - - ción general de la Tesorería y de su funcionamiento en particular, describiendo en una forma mas o menos promenorizada según se estime conveniente, las deficiencias y aciertos localizados. Des- - de luego y con el objeto de hacer sobresalir la importancia de to- - mar medidas correctivas a la brevedad, es conveniente darle ma- - yor importancia a las deficiencias encontradas.

5.1.4 Evaluación de la Tesorería :

En base a la información obtenida y a su evaluación, según la escala de apreciación aplicada a los cuestionarios empleados, se debe presentar en esta parte del informe y debidamente jerarquizados los aspectos que impliquen mayores deficiencias y que por lo tanto se tienen que atender con mayor prontitud y en ese mismo orden.

5.1.5 Principales recomendaciones :

Derivado de lo anteriormente expuesto en el informe y principalmente de las observaciones llevadas a efecto por el o los auditores, es conveniente señalar en esta parte del informe los aspectos mas importantes en cuanto a las recomendaciones para eliminar las deficiencias localizadas o mejorar las condiciones actuales en que se encuentra operando la Tesorería, señalando en su caso, las alternativas para llevarlo a efecto.

5.1.6 Conclusiones :

Con el objeto de precisar en forma resumida los aspectos mas sobresalientes del informe, o que se deriven del mismo es conveniente incluir este capítulo, a fin de facilitarle al Tesorero la toma de decisiones.

5.1.7 Anexos :

A fin de facilitar la interpretación y clara exposición del informe, es conveniente acompañarlo con gráficas, cuadros, estados comparativos, datos estadísticos, diagramas, etc. que se estimen convenientes o necesarios.

5.2 Su revisión y discusión.

Una vez preparado y revisado el informe en cada uno de sus puntos por el o los auditores, se presentará al Tesorero General del Estado y sus principales colaboradores a fin de proceder a revisarlo y discutirlo conjuntamente con ellos con el objeto de reafirmar sus puntos básicos y, de ser posible para seleccionar las alternativas de acción mas adecuadas que permitan corregir a la mayor brevedad las deficiencias administrativas que se consideren mas significativas y que impiden la buena marcha de la Tesorería, por lo tanto, es importante convencer al Tesorero y sus principales colaboradores acerca de la bondad de las recomendaciones propuestas para lograrlo.

Asimismo en esta reunión se deberán fijar las bases para vigilar que las propuestas de corrección se lleven a efecto en la forma recomendada.

6. CONCLUSIONES

- 6.1 La auditoría administrativa es una valiosa herramienta de evaluación administrativa que nos ayuda a prever y evitar problemas derivados de deficiencias administrativas.
- 6.2 Es positiva y constructivamente aplicable en el sector público, constituyéndose asimismo en una valiosa ayuda para la reforma administrativa emprendida y llevada a efecto en forma permanente.
- 6.3 Constituye un apoyo eficaz para los funcionarios en la toma de decisiones a fin de lograr los objetivos fijados en términos de ley y los derivados de sus propias inquietudes.
- 6.4 Es importante darla a conocer, así como impulsar su aplicación en el sector público en donde sus resultados se reflejarían principalmente en un mejor logro de sus objetivos.

7. BIBLIOGRAFÍA

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA
José Antonio Fernández Arena
Editorial Diana

AUDITORIA ADMINISTRATIVA
William P. Leonard
Editorial Diana

EL CONTROL INTERNO EN LOS NEGOCIOS
Joaquín Gómez Morfín
Fondo de Cultura Económica

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS
Victor Lázzaro
Editorial Diana

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION
George R. Terry
Compañía Editorial Continental, S.A.

ELEMENTOS DE ADMINISTRACION MODERNA
Harold Koontz - Cyril O'Donell
Libros Mc Graw-Hill de México, S.A. de C.V.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA
Prof. C.P. y L.A.E. Jorge Alvarez Anguiano
Edición Especial para la Facultad de Contaduría y Administración.