



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**Facultad de Contaduría y Administración**

**EVALUACION DE UNA UNIDAD DE  
AUDITORIA INTERNA EN EL  
SECTOR PUBLICO (PRONASE)**

**Seminario de Investigación Administrativa**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A N :  
DOMINGUEZ PRETELIN MA. ISABEL  
JUAREZ MOLINA SILVIA  
TORRES VELAZQUEZ RAUL

Director del Seminario :  
L. A. Patricia Díez de Bonilla

México, D. F.

1984



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## INDICE

### INTRODUCCION

HIPOTESIS	1
ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	2
CAPITULO I LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	5
1.- DEFININICION DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA	6
a) W.P. LEONARD	
b) JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA	
c) ANALISIS FACTORIAL DEL BANCO DE MEXICO	
d) INSTITUTO AMERICANO DE ADMINISTRACION	
e) VICTOR M. RUBIO RAGAZZONI	
f) AUTORES DE TESIS	
2.- CUADRO COMPARATIVO DE LOS DETALLES DE ESTUDIO Y LA EVALUACION DE LOS AUTORES ANTES MENCIONADOS	9
3.- DIFERENTES TIPOS DE AUDITORIAS	11
4.- DIFERENCIAS ENTRE AUDITORIA ADMINISTRATIVA EXTERNA Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA INTERNA.	15
5.- DIFERENCIAS ENTRE AUDITORIA ADMINISTRATIVA PUBLICA Y AUDITORIA ADMINISTRATIVA PRIVADA.	18
6.- CUALIDADES QUE DEBE REUNIR EL AUDITOR	29
7.- EL DESEMPEÑO DEL ADMINISTRADOR DENTRO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	31
CAPITULO II LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN EL SECTOR PUBLICO.	36

1.- LA AUDITORIA GUBERNAMENTAL	37
a) CONCEPTO	
b) METODOLOGIA	
c) TECNICAS	
d) MARCO NORMATIVO	
CAPITULO III	63
INTRODUCCION	64
ANTECEDENTES DE PRODUCTORA NACIONAL DE SEMILLAS	65
1.- PRACTICA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	
a) OBJETIVO	
b) PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA	
c) DESARROLLO DEL PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA	
I.- SONDEO PRELIMINAR	95
II.- CUESTIONARIO MAESTRO	105
III. CUESTIONARIOS APLICADOS A LA UNIDAD	120
IV.- INFORMACION DOCUMENTAL	154
V.- EVALUACION	193
VI.- INFORME DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	212
CONCLUSIONES	237
BIBLIOGRAFIA	238

## INTRODUCCION.

Esta tesis tiene como objetivo principal dejar una aportación en el área de Auditoría Administrativa aplicada en el Sector Público. Consideramos que sería completa tratando no únicamente la teoría, sino llegando a la parte práctica.

Para cumplir con tal objetivo, esta tesis contiene en su primer capítulo las partes fundamentales que servirán de base para la iniciación de estudio de la Auditoría. Se mencionan en el primer capítulo las definiciones de Auditoría Administrativa de varios autores, incluyendo en un cuadro las partes que cada autor considera más importantes, para objeto de estudio en la Auditoría; Los tipos de Auditorías existentes, diferencias entre la Auditoría Interna y la Auditoría Externa.

Por otra parte se explica la Administración Pública y la Administración Privada, su ámbito de aplicación y la forma en que se encuentra constituido el Sector Público, que nos ofrece un marco de referencia para diferenciar la Auditoría Administrativa Pública y la Auditoría Administrativa Privada. También se hablará de las cualidades que debe tener un Auditor y el ámbito en el cual puede desempeñar su trabajo. En el segundo capítulo se hablará de lo que es la Auditoría Administrativa en el Sector Público, se da su concepto, metodología, técnicas y marco normativo. El tercer capítulo comprende la práctica de la Auditoría Administrativa. Esta fué realizada a la Unidad de Auditoría Interna, PRONASE (Productora Nacional de Semillas), la cual depende de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (SARH).

Un renglón importante dentro del Sector Público lo constituye la realización de las Auditorías Administrativas, que tienen como objetivo aportar beneficios sustanciales para el mejor funcionamiento de la organización y por lo tanto el aprovechamiento de los recursos en forma eficiente.

#### **HIPOTESIS**

La Auditoría Gubernamental es una herramienta indispensable para el control de Instituciones Públicas.

## ANTECEDENTES

La Auditoría Administrativa ha existido, como la -- administración desde tiempos muy remotos. Aunque no tenía nombre específico, se le practicaba y existía en forma empírica - ya que sin saberlo continuamente se trataba de mejorar, la --- manera establecida de hacer las cosas.

A través del tiempo, ha evolucionado tanto que ha - llegado a ser una herramienta muy útil a la Administración. Nace por el desarrollo del comercio de actividades públicas, - ya que no se conocían resultados de operaciones y fué neces- - rio cerciorarse de los mismos, para evitar malos manejos, ---- fraudes o factores desfavorables para las empresas.

A partir de la Revolución Industrial, la Administra- ción sufrió un cambio de adaptación a los nuevos métodos, sis- temas y procedimientos empleados en las organizaciones. Duran- te la Revolución Industrial surge la necesidad de controlar -- más de cerca los recursos humanos, técnicos, materiales y ---- financieros haciendolos rendir al máximo los trabajadores, con el fin de que rindieran hasta con ello y lograr una mayor pro- ductividad.

Frederick Taylor y Henry Fayol, con sus principios- estaban llevando a cabo las funciones básicas de lo que actual- mente se conoce con el nombre de Auditoría Administrativa.

Los primeros escritores de Auditoría Administrativa parecen provenir del Instituto de Auditores Norteamericanos.

Entre 1890 - 1930 se empieza a dar gran importancia a la división del trabajo, especialización y estandarización - de productos basándose en la Administración Científica de ----

Taylor. Su objetivo radica en la eficiencia de la producción, reduciendo errores en el proceso disminuyendo desperdicios y generando mayor producción a un bajo costo. Al no ser suficiente el control mediante la supervisión directa y contacto personal del dueño con sus asesores, surge el problema de proteger la inversión para que la inversión genere intereses. El problema de proteger la inversión se agudizó porque aparecen varios negocios dedicados a la misma actividad. Debido a este gran volumen de operaciones y al finalizar la Segunda Guerra Mundial, la Auditoría Administrativa empieza a tomar forma con aplicaciones prácticas y consensos públicos alrededor de los años cincuenta, y las empresas por su desarrollo mediante la capacidad de sus hombres, profundizan en el pensamiento técnico que divulgan en noticias y artículos.

De 1935 - 1940 el Dr. James Mckinsey llegó a la conclusión de que la empresa debe periódicamente hacer una Auditoría que consistiría en una evaluación de la empresa en todos sus aspectos.

La exigencia de las empresas era y es el aumentar los niveles de utilidades, por lo que se comisionó para esta misión a Contadores Internos, que ya tenían directamente contacto con las finanzas, con el propósito de que diseñaran un plan de trabajo que pudiera controlar las operaciones de la empresa. En un principio, la labor del auditor se consideraba como una acción de carácter policiaco.

Los primeros escritos sobre la Auditoría Administrativa que provienen del Instituto de Auditoría Interna Norteamericana, son una discusión de expertos en 1945 sobre el alcance de Auditoría Interna de Operaciones y Técnicas, y un artículo de Arthur H. Kent de la Standard Oil California aparecido en 1948 sobre Auditoría de Operaciones. Es en Estados Unidos donde esta técnica ha evolucionado y ha cobrado un auge considerable. Sin embargo, aún a fines de los años cincuenta no se concebía la Auditoría Administrativa en toda su extensión, pero se aplicaba ya una Auditoría diferente a la tradicional.



En 1959, se publicó el libro "Systems and Procedures a Handbook for Business and Industry" editado por Víctor Lazzaro, del cual el capítulo de W.P. Leonard se publicó en 1962 bajo el título de "The Management Audit".

En México un antecedente sobre Auditoría Administrativa, se tiene en el libro de "El Análisis Factorial", guía para estudio de economía industrial, elaborado por Nathan Grabisky y Alfred W. Klein, publicado por el Departamento de Investigación Industrial del Banco de México en el año de 1959.

Años más tarde el C.P. y L.A.E. Alfonso Mejía Fernández y Manuel D' Azaola con su valiosa aportación contribuyeron en ésta rama con su tesis profesional enfocada a la Auditoría.

En igual forma el profesor Roberto Macías Pineda elaboró los cuestionarios necesarios para analizar el proceso administrativo.

Posteriormente el C.P. y L.A.E. José Antonio Fernández Arena, publicó dos libros sobre dicho tema y en los últimos años han surgido varios autores que se han preocupado por actualizar la técnica de la Auditoría Administrativa en México.

CAPITULO I  
LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

- 1.- DEFINICION DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA
  - a) W.P. LEONARD.
  - b) JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA.
  - c) ANALISIS FACTORIAL DEL BANCO DE MEXICO.
  - d) INSTITUTO AMERICANO DE ADMINISTRACION.
  - e) VICTOR M. RUBIO RAGAZZONI.
  - f) AUTORES DE TESIS.
- 2.- CUADRO COMPARATIVO DE LOS DETALLES DE ESTUDIO Y EVALUACION DE LOS AUTORES ANTES MENCIONADOS.
- 3.- DIFERENTES TIPOS DE AUDITORIAS.
- 4.- DIFERENCIAS ENTRE AUDITORIA ADMINISTRATIVA EXTERNA Y LA -- AUDITORIA ADMINISTRATIVA INTERNA.
- 5.- DIFERENCIAS ENTRE AUDITORIA ADMINISTRATIVA PUBLICA Y LA -- AUDITORIA ADMINISTRATIVA PRIVADA.
- 6.- CUALIDADES QUE DEBE REUNIR EL AUDITOR.
- 7.- EL DESEMPEÑO DEL ADMINISTRADOR DENTRO DE LA AUDITORIA ADMI NISTRATIVA.

CAPITULO I LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

1.- DEFINICIONES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

El tema de estudio de esta Tesis es la Auditoría Administrativa en el sector Público. Para la iniciación del presente capítulo consideramos conveniente mencionar definiciones de los siguientes autores:

- WILLIAM P. LEONARD.
- JOSE A. FERNANDEZ ARENA.
- INSTITUTO AMERICANO DE ADMINISTRACION.
- VICTOR M. RUBIO RAGAZZONI.
- AUTORES DE TESIS.

Se tomaron estos autores ya que en el transcurso de la investigación nos dimos cuenta que tienen diferentes --- enfoques sobre la Auditoría Administrativa, así como sobre las instituciones o empresas a las que se aplica.

## 1.- DEFINICIONES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

---

### a) WILLIAM P. LEONARD:

La Auditoría Administrativa puede definirse como un exámen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra índole o entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que de a sus recursos humanos y materiales. (1)

---

### b) JOSE A. FERNANDEZ ARENA:

La Auditoría Administrativa es la relación 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)

---

### c) ANALISIS FACTORIAL DEL BANCO DE MEXICO:

Una definición concisa industrial la enunciaría como un análisis de potencialidad de la productividad. En la práctica se trata de incrementar la eficiencia de operación ya sea en una empresa o en una rama industrial. (2)

---

### d) INSTITUTO AMERICANO DE ADMINISTRACION:

Cualquier empresa, de cualquier índole tiene áreas generales sujetas a investigación y que permite obtener -- una evaluación de la administración. (2)

---

### e) VICTOR M. RUBIO RAGAZZONI.

El objetivo de la Auditoría Administrativa consiste en evaluar el fundamento de la administración mediante la localización de irregularidades o anomalías y el plantegamiento de posibles alternativas de solución. (3)

---

f) AUTORES DE TESIS:

Es un análisis para revisar uno o varios departamentos de una empresa y encontrar las fallas administrativas, proponiendo soluciones de acuerdo a las características de los -- problemas detectados.

Es la técnica que sirve para calificar el funcionamiento de la administración, con el objetivo de saber si existen fallas en alguna parte de la empresa y dar un diagnóstico y posibles soluciones a los problemas detectados para mejorar la administración.

Es la revisión completa de cualquier organismo ya -- sea un departamento o en su totalidad, realizada por un grupo interdisciplinario con el fin de evaluar la eficacia y la eficiencia administrativa.

- (1) WILLIAM P. LEONARD. AUDITORIA ADMINISTRATIVA, 1980 Méx., (p. 45).
- (2) JOSE A. FDEZ. ARENA. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA, Méx., 1981 (p. 14).
- (3) VICTOR M. RUBIO RAGAZZONI, GUIA PRACTICA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA, Méx., 1983.

2.- CUADRO COMPARATIVO DE LOS DETALLES DE ESTUDIO Y FORMA DE  
EVALUACION.

- W. P. LEONARD.
- JOSE A. FERNANDEZ ARENA.
- ANALISIS FACTORIAL DEL BANCO DE MEXICO.
- INSTITUTO AMERICANO DE ADMINISTRACION.
- VICTOR M. RUBIO RAGAZZONI.

M. P. LEONARD	JOSE A. FERNANDEZ A.	EMPRESAS FACTORIALES EL BANCO DE MEXICO	INSTITUTO AMERICANO DE ADMINISTRACION	V. M. RUBIO BACAIZON
<b>DETALLES DE ESTUDIO:</b> Planes y objetivos Estructura de la empresa Políticas, sistemas y procedimientos. Métodos de control. Servicios humanos y físicos. Evaluación Medición de resultados.	<b>DETALLES DE ESTUDIO:</b> Estructura Organizacional Políticas y procedimientos Métodos de control. Servicios humanos y físicos. Evaluación Medición de resultados.	<b>DETALLES DE ESTUDIO:</b> Estructura Organizacional Políticas y procedimientos Métodos de control. Servicios humanos y físicos. Evaluación Medición de resultados.	<b>DETALLES DE ESTUDIO:</b> EMPRESA CON FINES DE LUCRO - Función económica - Estructura formal - Utilidades - Atención a accionistas. - Investigación y desarrollo - Consejo de administración. - Políticas fiscales y producción en la distribución. - Evaluación de los ejecutivos.	<b>DETALLES DE ESTUDIO:</b> EMPRESA TIPO BENEFICION. - Función social. - Estructura formal - Análisis de membresía. - Programa de desarrollo. - Políticas financieras. - Análisis del comercio de directores. - Eficiencia en la operación.
<b>EVALUACION</b> La finalidad es ayudar a la Dirección a lograr una administración eficaz. Las facturas de la evaluación abarcan: - Puntuación económica - La apropiación de la estructura organizativa. - Observancia de políticas y procedimientos. - Facilidad y confiabilidad de los controles. - Méritos protectores adecuados	<b>EVALUACION</b> Propone la siguiente escala: Excelente 90 - 100 Muy bien 80 - 89 Bien 70 - 79 Regular 60 - 59 Mal 50 - 49 Muy mal 0 - 49 Los cuestionarios relacionados con objetivos y detalles de cada uno se califican de 0 a 50 puntos, la Dirección de 0 a 50 puntos por niveles jerárquicos	<b>EVALUACION</b> Servicio Interno. Inventarios para las operaciones. EFICACIA DE TRABAJO Política de empleo del personal. Organización. Personal empleado. Salarios que percibe. Relaciones industriales. SUMINISTROS: Política de compra. Clima, volumen y calidad. Métodos de compra y distribución. Investigación económica de los abastecedores.	<b>EVALUACION</b> EMPRESA TIPO BENEFICION. - Función social. - Estructura formal - Análisis de membresía. - Programa de desarrollo. - Políticas financieras. - Análisis del comercio de directores. - Eficiencia en la operación.	<b>EVALUACION</b> - Delegación. - Comunicación. - Supervisión. CONTROL - Sistemas y procedimientos. - Manual de operación. - Medición de resultados. <b>EVALUACION</b> - Evalúa los elementos a nivel de resultados. a) La puntuación que le da a la planeación es a través de las disposiciones ordenadas para trabajar en equipo de establecimiento de metas y una evaluación a las políticas establecidas para el logro de los objetivos establecidos en los programas. b) En la organización se evalúa la estructura de la unidad, así como la forma en que se consideran las jerarquías, la vigencia del manual, control de funcionamiento real y del aprovechamiento de los recursos humanos de que dispone la

ACTIVIDAD PRODUCTORA	FUENTE TIPO BOSQUE- TAL	c) En la dirección se evalúa el equilibrio que prevalece entre las funciones conferidas y la autonomía asignada con que cuenta la unidad también se evalúa la comunicación a través de la capacidad para supervisar que tiene el personal con don de mando de la unidad.
<p>- Método de fabricación.</p> <p>- Organización para la producción.</p> <p>- Productividad.</p> <p>- Servicio de Investigación.</p> <p><b>INSTADPM:</b></p> <p>- Mercado.</p> <p>- Ventas y distribución.</p> <p>- Inventario de Mercado.</p>	<p>- Función social.</p> <p>- Estructura formal.</p> <p>- Crecimiento de instalaciones.</p> <p>- Programas de desarrollo.</p> <p>- Calidad de los productos.</p> <p>- Políticas financieras.</p> <p>- Eficiencia en la operación.</p> <p>- Evaluación del consejo de directores.</p>	<p>En el control se evalúa la funcionalidad de todos aquellos sistemas y procedimientos que se llevan a cabo en la unidad, la eficacia de los niveles de operación y la medición de resultados que determinan el grado de avance de los programas.</p> <p>En conclusión la evaluación se asigna de la siguiente manera que los asigna las diferentes etapas del proceso administrativo de acuerdo a la importancia que tenga cada una de ellas.</p>
<p><b>CONTABILIDAD Y ESTADÍSTICA.</b></p> <p>- Organización contable.</p> <p>- Informes.</p> <p>- Auditoría.</p>	<p>- Evaluación económica.</p> <p>- Eficiencia en la actividad científica.</p> <p><b>FUENTE SIN TIPO DE LUZ</b></p> <p>- Función económica.</p> <p>- Estructura formal.</p> <p>- Crecimiento.</p> <p>- Atención a demandantes.</p> <p>- Investigación y desarrollo.</p> <p>- Análisis del consejo de directores.</p> <p>- Políticas financieras.</p> <p>- Eficiencia en la operación.</p> <p>- Servicio al público.</p> <p>- Evaluación de instalaciones.</p>	<p>En el control se evalúa la funcionalidad de todos aquellos sistemas y procedimientos que se llevan a cabo en la unidad, la eficacia de los niveles de operación y la medición de resultados que determinan el grado de avance de los programas.</p> <p>En conclusión la evaluación se asigna de la siguiente manera que los asigna las diferentes etapas del proceso administrativo de acuerdo a la importancia que tenga cada una de ellas.</p>
<p><b>EVALUACION</b></p> <p>Se afianza el modelo para tabular y tabular evaluaciones.</p> <p>Se encuentra dividida en factor factorial de control y en elementos.</p> <p>Factores y elementos que indican:</p> <p><b>PRIMERA COLUMNA:</b> Señala el orden de importancia de cada elemento.</p> <p><b>SEGUNDA COLUMNA (b):</b> Marca un total de 1000 según el orden de importancia de los elementos, contribuye al total en porcentajes.</p> <p><b>TERCERA COLUMNA (c):</b> Señala la efectividad del elemento en la intervención (realización de auditoría) en porcentajes.</p>	<p><b>EVALUACION</b></p> <p>Se evaluará la hora al detalle de cada uno y sus elementos. Se tiene una escala que no debe ser menor de 1,500 puntos y un máximo de 10,000 puntos cada una. Se recibe distintos puntajes de puntos según la importancia del elemento y el total vale la empresa.</p>	
<p><b>CUARTA COLUMNA:</b> Se hace una operación aritmética, la cual da la eficiencia total de los elementos en porcentajes.</p> <p><b>5ta</b></p> <p><b>6ta</b></p> <p><b>QUINTA COLUMNA:</b> Señala los áreas que tienen mayor acción en la intervención.</p>		



### 3.- DIFERENTES TIPOS DE AUDITORIA.

Para cumplir con los objetivos que comprende la -- auditoría, se ha considerado necesario clasificarla atendiendo a las áreas de influencia que la misma comprende, y así tenemos:

- Auditoría de Estados Financieros.
- Auditoría Administrativa.
- Auditoría Operacional
- Auditoría Técnica.
- Auditoría Social.

Considerando el contexto general de Auditoría, a - continuación daremos la definición de cada uno de los tipos de Auditoría que se mencionan:

#### AUDITORIA DE ESTADOS FINANCIEROS

Es la revisión de los libros y registros contables de una entidad; así como el estudio y evaluación del control in terno y procedimientos contables administrativos de la misma ba sados en técnicas específicas (Normas y Procedimientos de Audi- toría), con la finalidad de emitir una opinión acerca de la --- razonabilidad de las cifras presentadas, con la cual se cubren- los siguientes objetivos.

- a) Salvaguardar los activos.
- b) Obtención de información.
- c) Promoción de la eficiencia de operación.
- d) Adhesión a las políticas prescritas por la Dirección de la - entidad.
- e) Cumplimiento por parte de la entidad de las disposiciones - legales para el mejor funcionamiento de sus operaciones.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Es el exámen comprensivo y constructivo de la estructura de organización de una empresa, institución, sección de gobierno o cualquier parte de una entidad en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma y operación y sus facilidades humanas y físicas.

AUDITORIA OPERACIONAL.

Consiste en el exámen de las áreas de operación de una empresa, institución, sección de gobierno o cualquier parte de una entidad para determinar si se tiene los controles para operar con eficiencia, tendiendo a la disminución de costos para incrementar la productividad.

Es necesario aclarar la diferencia que hay entre:  
Auditoría Operacional y Auditoría Administrativa.

AUDITORIA OPERACIONAL.

- 1.- Se efectúa invariablemente revisando operaciones y no personas o departamentos.
- 2.- Normalmente es efectuada por el área de Auditoría Interna de una entidad.
- 3.- Es la realizada por un Contador Público o un Licenciado en Administración.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

- 1.- Se efectúa revisando cualquier operación, personal, o departamento, incluyendo los niveles jerárquicos.
- 2.- Requiere los servicios profesionales de especialistas en diversas ramas, en virtud de la necesidad que obliga por amplio campo de acción que comprende.

AUDITORIA TECNICA.

Realmente no es auditoría técnica, sólo se conside  
ra como la supervisión y evaluación de actividades técnicas es-  
pecializadas, que sólo complementan el trabajo del auditor.

## TIPOS DE AUDITORIA

AUDITORIA FINANCIERA	{	INTERNA	{	DE DETALLE
		EXTERNA		ALMACEN
		ESPECIAL		FISCALES
				CLIENTE
				BANCOS
				CERTIFICACION
AUDITORIA ADMINISTRATIVA	{	PUBLICA	{	INTERNA
				EXTERNA
		PRIVADA	{	INTERNA
				EXTERNA
AUDITORIA OPERACIONAL	{	AUDITORIA DE OTORGAMIENTO DE CREDITO	{	
		AUDITORIA DE COMPRAS		
		AUDITORIA DE VENTAS		
		AUDITORIA OPERATIVA		INTERNA
				EXTERNA
		AUDITORIA DE COBRANZA		
		AUDITORIA DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS		
AUDITORIA DE CENTROS DE PROCESAMIENTO DE DATOS				
AUDITORIA TECNICA	{	INTERNA		
		EXTERNA		
AUDITORIA SOCIAL				

#### 4.- CONCEPTO DE AUDITORIA INTERNA Y EXTERNA.

AUDITORIA EXTERNA: Es aquella investigación realizada, ya sea por un administrador o contador con el objeto de -- fundamentar sus opiniones respecto a las situaciones de la --- Empresa. Se realiza cuando una empresa u organización requiere -- ren verificar si la empresa está funcionando adecuadamente.

Según el C.P. Alfredo Adam Adam, este tipo de revisión se lleva a cabo por profesionales independientes de la entidad, y que en consecuencia, no depende jerárquicamente de la misma. Su campo de acción es muy vasto ya que normalmente puede comprender todos los campos que se han mencionado.

Es un servicio de asesoramiento generalmente enfocado a los tres niveles de organización, dirección, gerencia y supervisión. El desarrollo de sus exámenes ira hasta donde las instrucciones se lo indiquen, y su responsabilidad está en --- relación directa con el mejoramiento de la eficiencia, la ---- reducción de contingencia y la posibilidad de expansión. (\*)

AUDITORIA INTERNA: Es una actividad independiente -- que se desarrolla dentro de una organización, teniendo como -- objetivo principal la verificación de las operaciones contables financieras o de cualquier otra índole para dar servicio a la gerencia.

Según A. Adam Adam; es aquella que se realiza dentro del ámbito de una organización, entidad para dar servicio a la misma y es realizada por personal que depende económicamente de dicha entidad para aún cuando exista dependencia económica es requisito indispensable para su buen funcionamiento. Y que-

haya una total y absoluta independencia mental y jerárquica de parte del citado personal. Se ha identificado a través de la experiencia que dentro de esta área se maneja normalmente la Auditoría de Estados Financieros y muy especialmente la Auditoría Operacional.

Se entiende como una actividad independiente de evaluación de una organización mediante la revisión de sus operaciones que sirven de base a la Administración de Empresa.

Es un control gerencial cuyas funciones son la medición y evaluación de la efectividad de otros controles (\*)

(\*) MARIA GPE. OLVERA JARILLO, SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE, U.N.A.M., 1981.

DIFERENCIAS ENTRE AUDITORIA ADMINISTRATIVA INTERNA Y AUDITORIA ADMINISTRATIVA EXTERNA.

AUDITORIA INTERNA.

AUDITORIA EXTERNA.

- Tipo de empresa que solicita el servicio.	Son empresas grandes las que tienen este tipo de auditorías.	Son empresas grandes las que solicitan este tipo de asesoramiento.
- Objetivo	Tienen como objetivo prestar su servicio de protección de eficiencia basado en el concepto de control interno.	Tienen como objetivo revisar y evaluar una organización con el fin de identificar y eliminar deficiencias en cualquiera de las áreas examinadas.
- Servicios controlados por:	Gerencia.	Accionistas y consejo de administración.
- Aplicación.	Es aplicable por el personal de la propia empresa.	Es aplicada por personal independiente de la organización y tiene un conocimiento general de la empresa.
- Mantenimiento.	Tiene mantenimiento preventivo.	Tiene mantenimiento correctivo.
- Sus relaciones con la empresa son:	Dependientes.	Independientes
- Costo	Busca la reducción de costos y aumentar la eficiencia.	El costo es mayor
- Alcance	Acceso a toda información.	Reduce el alcance de sus pruebas.
- Retribución de:	Sueldos según la política de la empresa.	Honorarios de conformidad con el cliente.
- Responsabilidad.	Su responsabilidad será para con la empresa que este prestando sus servicios.	Su responsabilidad al realizar su trabajo y sus recomendaciones van dirigidas a los altos funcionarios de la empresa.
- Confiabilidad	Proporciona mayor confianza en el control interno general de la empresa.	Confiabilidad de acuerdo a resultados.
2.- Tiempo	Limitado, salvo casos fijados por la gerencia.	Limitado de acuerdo al cliente.
3.- Auditorías realizadas	Constantes	Periódicas.

## 5.- DIFERENCIAS ENTRE AUDITORIA ADMINISTRATIVA PUBLICA Y AUDITORIA ADMINISTRATIVA PRIVADA

En la actualidad existen dos grandes áreas en que se aplica la Administración: Pública y Privada. (ver Figura 1).

Definiendo a la Administración Pública existen diversos criterios como:

- Administración Pública, es la rama ejecutiva del gobierno a través de la cual se materializan las políticas del estado.
- Conjunto de órganos, acciones, sistemas y procedimientos en general que forman parte de los gobiernos federales, estatales y municipales, así como las diversas entidades de carácter público como lo son los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal y los fideicomisos públicos
- Con criterio formalista, se concibe a manera de estructura legal que fundamenta orientar la acción del estado, mediante un conjunto de disposiciones jurídicas-administrativas compartidas y aceptadas por la comunidad.
- Administración Pública, se puede considerar como un cuerpo teórico de conocimientos acerca de la gestión, organización, y contexto general de unidades administrativas que forman parte del área ejecutiva del gobierno.

Por otro lado la Administración Privada diremos que:

- Se designa así al ámbito administrativo reservado a los particulares, es decir al complejo de organizaciones encauzadas-



cada una de ellas a la obtención de propósitos específicos, --  
cuyas acciones comprometen y afectan en forma directa únicamen  
te a sus miembros, además de que estos se incorporan a ellas o  
se someten a su autoridad de manera voluntaria.

Ejemplo:

Iglesia

Empresa de Manufactura

Banco, etc.

## PUBLICA

CONTORNO

- Estado
- Sector Público
- Gobierno
- Poder Ejecutivo

CENTRALIZADA

- Secretarías
- Departamento de Estado
- Procuradurías de Justicia

PARAESTATAL

- Organismos Descentralizados
- Empresas de Participación Estatal
- Fideicomisos Públicos

## PRIVADA

EMPRESAS

- Industriales
- Comerciales
- De Servicio

INSTITUCIONES  
NO LUCRATIVAS

- Asociaciones Voluntarias
- Agrupaciones Solidarias
- Corporaciones Diversas

AMBITOS

DE

APLICACION

fig. 1 Cuadro de Ambito de Aplicación de la Administración  
Pública y Privada.

De acuerdo a la Ley Orgánica, la Administración ----  
Pública Federal de México se integra por dos grandes ramas:

- La Administración Pública Centralizada
- La Administración Pública Paraestatal.

La Administración Pública Centralizada comprende:

- Presidencia de la República
- Secretaría de Estado
- Departamentos Administrativos
- Procuraduría General de la República

La Administración Pública Paraestatal comprende:

- Organismos Descentralizados
- Empresas de Participación Estatal
- Fideicomisos Públicos
- Organizaciones Nacionales de Seguros y Fianzas

A continuación se definirán los elementos que componen el cuadro sinóptico:

**ESTADO:** Es la forma de ordenación política, jurídica y administrativa de un país en el cual es el representante y donde ejerce acciones de soberanía y coerción, a él corresponde el monopolio del poder y la dominación sobre el conjunto de individuos asentados en el territorio que le concierne; sus decisiones se basan en leyes y tienen carácter de obligatoriedad general; es una forma de dominación territorial; también se la identifica como unidad soberana de acción y decisión, constituye el catalizador y la forma de síntesis más acabada del interés común.

**SECTOR PUBLICO:** En su aceptación genérica, se utiliza para identificar a las diversas unidades con que cuenta el estado para el logro de sus fines.

**GOBIERNO:** A la parte organizada del Estado se le identifica como Gobierno, y al primero corresponde ejercer el monopolio legítima de la dominación, ésta siempre se manifiesta en forma de Gobierno, el cual requiere necesariamente de dominio para poder manifestar su acción a través de la gestión de órganos que ejerce la dirección y el control de los asuntos políticos-administrativos que corresponden al estado.

El Gobierno es el estado en acción, constituye el dispositivo de dominio que permite conducir a un conjunto de individuos asentados en un territorio donde él ejerce su potestad soberana, con el propósito de lograr de ellos un comportamiento deseado.

El Poder Ejecutivo constituye la figura más sobresaliente y no sólo tiene a su cargo el manejo directo de la administración pública y se le considera jefe de estado, sino que tiene injerencia en materia legislativa y judicial.

#### CARACTERISTICAS DEL PODER EJECUTIVO:

- Se deposita para su ejercicio en un solo individuo al que se le denomina Presidente de la República.
- Es el responsable de la política nacional y la orientación que ésta debe seguir.
- Le compete la dirección y el control de las relaciones con otros países.
- Constituye un órgano de carácter tanto político como administrativo.
- Por las características del régimen republicano, representativo y federal, no sólo es el representativo directo del Estado sino que lo es también del pueblo.
- Es el jefe supremo del Ejército y la Armada y le compete la facultad de nombrar a sus oficiales y jefes.
- Está investido de la Facultad reglamentaria; es decir, la capacidad de dictar reglamentos derivados de leyes generales que consisten en precisar las modalidades de dichas leyes, los procedimientos para su aplicación e interpretación, así como los requerimientos y mecanismos involucrados en su cumplimiento.

SECRETARIAS DE ESTADO: Identificadas también como dependencias son órganos subordinados en líneas al Poder Ejecutivo Federal, con el que colaboran en el despacho de los negocios del orden administrativo, realizando además funciones de naturaleza normativa y política.

DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVOS: Tienen el mismo rango y características que las Secretarías de Estado y su diferencia radica en que no están capacitados para refrendar los reglamentos, decretos y acuerdos expedidos por el Presidente de la República.

PROCURADURIA GENERAL DE LA REPUBLICA: Es el órgano asesor del gobierno federal en materia jurídica y le compete realizar las funciones asignadas al Ministerio Público Federal, el ejercicio de la acción penal e infractores, el manejo de la policía judicial federal, etc.

ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS: Son unidades administrativas creadas por la Ley del Congreso de la Unión o decreto del Presidente de la República, cuentan con personalidad jurídica y patrimonio propios, están orientados a la prestación de un servicio o a la producción o explotación de bienes que satisfagan necesidades y demandas de la comunidad, y para su gestión deben depender de recursos públicos.

EMPRESAS DE PARTICIPACION ESTATAL: Son instituciones en las que el Gobierno Federal es propietario de más del 50% del capital, en cuya constitución deben figurar acciones de serie especial que solo el gobierno federal puede suscribir, teniendo --

además la facultad de nombrar los funcionarios responsables de su operación, así como de votar los acuerdos de la Asamblea -- General de Accionistas, del Consejo de Administración, la Junta directiva o del órgano de dirección correspondiente. Existen también empresas de participación estatal minoritaria en las que el gobierno federal es propietario de menos del 50% -- del capital, y en las que interviene mediante un comisario o -- representante que realiza labores de vigilancia.

**FIDEICOMISOS PUBLICOS:** El fideicomiso es una acción de naturaleza financiera por medio de la cual se manifiesta la voluntad de una persona llamada fideicomitente que cede ciertos bienes a una persona o institución que se denomina fiduciaria para -- que los administre o proporcione en ciertas circunstancias el beneficio de un tercero identificado como fideicomisario.

**EMPRESA:** Desde el punto de vista administrativo representa a -- toda unidad socioeconómica formalmente estructurada que mediante la conjunción de recursos humanos, financieros y materiales realiza un proceso productivo para generar bienes o servicios -- destinados al mercado.

En la actualidad y por medio de una clasificación -- muy elemental se podría intentar una agrupación de las empresas en tres clases diferentes:

- a) **LAS MANUFACTURERAS O INDUSTRIALES:** Que a partir de materias primas, materiales o productos semielaborados efectúan una -- serie de acciones que dan como resultado un artículo para el consumo.

- b) **LAS DE SERVICIOS:** Se encargan de proporcionar satisfactores o generar actos de naturaleza diversa en favor de su cliente siendo considerados por éste como beneficio o de utilidad.
- c) **LAS EMPRESAS COMERCIALES:** Que aún cuando constituyen una -- forma de servicio que se les debe analizar de manera inde-- pendiente. No obstante que la distribución de bienes data - de épocas remotas, el desarrollo de las organizaciones co-- merciales con objeto preciso, sistemáticamente estructurando la tecnología peculiar para la venta de artículos es reciente, y representa en nuestros días uno de los pilares -- básicos de la actividad económica, pues no se reducen única-- mente al simple acercamiento de productos a los consumido-- res, sino que al poner en la práctica estrategias y técni-- cas de mercado constituyen parte importante de la retroali-- mentación del sistema productivo.

**INSTITUCIONES NO LUCRATIVAS:** En este rubro se ubican las ----- diversas organizaciones surgidas con motivo de la creciente -- interacción humana, cuya constitución se efectúa de manera --- conciente y con propósitos compartidos por los individuos que las forman y a los que sirven para canalizar sus intereses, -- aspiraciones y expectativas mediante una estructura de tipo -- burocrático que sirve de mecanismo ordenador de esfuerzos y -- voluntades para ejercer determinadas acciones, manifestarse e influir en ciertos sectores de la sociedad buscando la satis-- facción de cada uno de sus elementos.

**ASOCIACIONES VOLUNTARIAS:** Son organizaciones abiertas en las - que tienen cabida todos los individuos que comparten algunas- características, anhelos similares y motivaciones afines.



AGRUPACIONES SOLIDARIAS: Están representadas por unidades con objetivos concretos, generalmente orientados a estimular la -- ayuda mutua entre sus miembros; en su mayoría tienen como origen y fundamento la agrupación de individuos que interactúan -- para la defensa de intereses comunes, obedeciendo a determina-- dos compromisos y a una normatividad generalmente rigurosa.

CORPORACIONES DIVERSAS: En este apartado quedan englobadas las diferentes organizaciones que, aun cuando pueden tener algunos elementos de las asociaciones voluntarias y las agrupaciones - solidarias, inclusive de otras instituciones de la administra-- ción pública y de la privada, al presentar características que las distinguen y hace necesario que les de un tratamiento por-- separado. Estas agrupaciones tienen una conformidad administra-- tiva que les permite racionalizar su actuación, conjugar es--- fuerzos y tratar de resolver las aspiraciones de sus miembros-- mediante acciones concretas orientadas a la consecución de los propósitos comunes al grupo que las integran y al que sirven - de medio de salvaguardar sus posiciones manifestarse y ejercer determinados actos que son aceptados, apoyados y compartidos - por sus componentes.

En la figura 2 se señalan algunas diferencias entre la Administración Pública y la Administración Privada.

	AMBITOS	OBJETIVO	ESTRUCTURA	BASE LEGAL
ADMINISTRACION	PUBLICA.	SATISFACER DEMANDAS DE CARACTER COLECTIVO Y - PROMOVER EL BIENESTAR-COMUN.	COMPLEJA	HACER TODO AQUELLO QUE - LA LEY ORDENA
		ENTIDADES PARAESTATALES		
		INSTITUCIONES NO LUCRATIVAS.		
	PRIVADA	OBTENER UNA UTILIDAD - POR MEDIO DE SU ESPUE <u>R</u> ZO DE LUCRO.	SIMPLE	HACER TODO AQUELLO QUE LA LEY NO PROHIBE

FIG.2 CUADRO DE DIFERENCIAS ENTRE LA ADMINISTRACION PUBLICA Y PRIVADA.

## 6.- CUALIDADES QUE DEBE REUNIR EL AUDITOR.

Dentro de las principales cualidades que debe reunir un Auditor, consideramos las siguientes:

a) Preparación académica, es la realización de los estudios a nivel Universitario y es lo que crea la diferencia entre - el Administrador profesional y el administrador empírico.- No obstante la experiencia que pueda acumular en la práctica, este último carece de los conocimientos que aporta la preparación académica.

Ahora bien, al iniciarse como auditor, afronta el problema de dar a conocer su campo de acción, desenvolviéndose, en principio a través de sus relaciones como elemento capacitado para prestar este tipo de servicios.

Es aconsejable que el Auditor participe en conferencias,-- seminarios, mesas redondas y colabore en publicaciones de carácter técnico con el objeto de aumentar sus relaciones y dar a conocer su calidad profesional.

b) Es responsabilidad profesional del Auditor Administrativo planear adecuadamente su trabajo, mediante uno o más programas que analicen la metodología a aplicar.

Es responsabilidad profesional del Auditor Administrativo, realizar su trabajo con el máximo esmero, tanto en lo personal como en la supervisión de ayudantes, aun en el caso de que dificultades no previstas obliguen a incurrir en -- costos que sobrepasen a los honorarios.

- c) Experiencia práctica es como un complemento en su preparación académica. Si se va a dedicar a la realización de la Auditoría Administrativa, debe acumular la máxima experiencia práctica que le sea posible, ya sea en el desempeño de puestos de primer nivel con la dirección de empresas o en el ejercicio independiente.
- d) Inteligencia es el don de entender o comprender con agilidad. Un Auditor dotado de talento, podrá razonar y apreciar con mayor facilidad los problemas y discernir sobre --- ellos con acierto, encontrando soluciones adecuadas.
- e) Criterio es la facultad de discernir y formar con lógica y sentido común. El Auditor con esta cualidad está en condiciones de atacar los problemas, utilizando las técnicas -- adecuadas, con el fin de encontrar soluciones sencillas y prácticas.
- f) Iniciativa es una cualidad del Auditor que lo coloca en -- una situación que le permite elegir los caminos a seguir y encontrar soluciones a los objetivos deseados.
- g) El trato es una cualidad adquirida que lleva al Auditor a conducir y motivar a las personas, para obtener éxito en -- los trabajos de Auditoría.
- h) La imaginación que tiene el Auditor está en posibilidades de idear sistemas y procedimientos y de proporcionar soluciones eficaces con mayor rendimiento, en favor de las --- empresas.

## 7.- EL DESEMPEÑO DEL ADMINISTRADOR DENTRO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

La misión fundamental de la administración, es ----- coordinar las diferentes actividades y todos los recursos humanos, técnicos y materiales de una empresa, con el fin de lograr la meta de la misma en la forma más eficiente posible.

Antiguamente, tal misión se podría lograr por medio - de la actualización empírica de los dirigentes de empresas y es innegable que el mundo económico progresó gracias a la experiencia y en muchos casos a las dotes personales. Pero ese progreso ha traído consigo la complejidad de todos los problemas administrativos, para cuya resolución ya no es suficiente la experiencia y dotes personales, sino además se requiere un conjunto de conocimientos de la Administración Científica.

Para que la empresa moderna pueda lograr sus fines en la forma más eficiente posible, se requiere la actuación de un coordinador de todas las actividades funcionales de una empresa viendo a ésta en su conjunto como un todo y aplicando las técnicas y/o ciencias de la Administración Moderna.

El Colegio de Licenciados en Administración de Empresas, A.C., en el año de 1966, publicó un folleto con el fin de divulgar entre profesionales empresarios y público en general, - cuál es la participación del Licenciado en Administración, en - el actual de los negocios.

A continuación transcribimos del folleto mencionado, la que pudieramos llamar "Definición del Lic. en Administración de Empresas". En efecto, preparación del Licenciado en Administración de Empresa es lo que corresponde a un coordinador, no es un experto en producción, distribución, en finanzas o en relaciones humanas; pero sí con suficientes conocimientos en cada una de las áreas para amalgamar las actividades de los diferentes campos de acción de empresa y lograr sus objetivos, sin el desequilibrio que puede provocar una preparación concentrada únicamente en alguna de dichas áreas.

El Licenciado en Administración de Empresas, es una especie de "Doctor" en medicina general de los negocios, que culmina su exámen en un diagnóstico y que cuando es necesario, orienta a la empresa hacia el consultor especializado.

Continuando con el estudio del L.A.E., investigamos cuáles son las áreas afines dentro de su actuación profesional. El mismo Colegio de Lic. en Administración de Empresa menciona:

#### EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS EN LA PLANEACION:

En este campo el Licenciado en Administración, está especializado y preparado tanto para su conocimiento general de las actividades de la empresa, como por el dominio específico de las técnicas de planeación.

#### EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS EN LA PRODUCCION:

El Licenciado en Administración está capacitado para realizar el estudio de métodos de la medida del trabajo, mediante las cuales se asegura el mejor aprovechamiento posible de los recursos humanos y materiales para llevar a cabo una tarea determinada. Dependiendo de las circunstancias, el Licenciado en Administración de Empresas realiza ese estudio en colaboración con otros especialistas.

#### EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS EN LA DISTRIBUCION:

El Licenciado en Administración de Empresas, utiliza las técnicas que encauzan los esfuerzos tendientes a lograr un mayor volumen de venta a través de ofertas especiales y otros atractivos concretos.

#### EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS EN LAS FINANZAS:

El Licenciado en Administración de Empresas puede -- intervenir en la determinación de las políticas financieras, - otorgamiento de crédito, cobranzas, inversiones normales y de recursos ajenas y distribución de recursos generados internamente (incluyendo las de dividendos), aseguramiento de riesgos.

#### EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS EN LAS RELACIONES-HUMANAS:

El Licenciado en Administración de Empresas, en esta área, debe visualizarse en dos formas: Una en la cual él, por sí mismo, desarrolla la aplicación de las técnicas específicas que por su preparación domina; y otra en la que, por sus conocimientos de administración es la persona indicada para colaborar con los especialistas.

Los conocimientos generales, que de todas las funciones de la empresa posee el L.A.E., permite a este, participar en la integración de los planes de organización, valoración de políticas, programas y procedimientos de personal, determinación de fuentes de abastecimiento y reclutamiento de personal, adiestramiento de personal, desarrollo de ejecutivos, establecimiento y supervisión externa de la Administración de salarios, selección, integración e implementación de sistemas de remuneración e incentivos, seguridad industrial, contratación colectiva, sistemas de quejas y sugerencias.

En resumen y basados fundamentalmente en el criterio del Colegio que agrupa a estos profesionales, consideramos que:

- 1.- En cada una de las funciones que integran una empresa, el L.A.E., puede intervenir eficientemente y, por lo tanto, hemos de considerar estas funciones como áreas afines a esta profesión.
- 2.- Por lo que se refiere a la Auditoría Administrativa, el L. A.E., por su conocimiento integral de la misma, será quién --- coordine todos los estudios referentes a la medición de la eficiencia, planeando, examinando, evaluando e informando.
- 3.- La actividad de Auditoría Administrativa, es área natural para el L.A.E., por su papel de coordinador.

#### EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS COMO:

COMO FUNCIONARIO: Ahora bien, la forma de efectuar la Auditoría Administrativa, por parte del Licenciado en Administración de Empresa es organizando un departamento de Auditoría que --- sería permanente; lógicamente estaría integrado por especialistas en cada una de las áreas que forman el objetivo auditado y coordinando todos los estudios de estos especialistas por el Lic. en Administración de Empresas.

COMO CONSULTOR INDEPENDIENTE: La medida de la eficacia efectuada por el Lic. en Administración de Empresas, se basa en tener un conocimiento más que generalizado acerca de los problemas --- dados su experiencia en la resolución de casos similares de --- otras empresas que haya actuado como consultor.



COMO COMISARIO: El Licenciado en Administración de Empresas, es el profesional idóneo para efectuar la Auditoría Administrativa e indicado para ocupar el cargo de Comisario y poder elaborar informes administrativos, que satisfagan en una forma completa lo demandado por la fracción 9a. del artículo 166.

El maestro José A. Fernández Arena, en su libro Auditoría Administrativa, sugiere una modificación a la Ley en el sentido de que el Lic. en Administración de Empresas ocupe el cargo de Comisario.

**C A P I T U L O      I I****LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN EL SECTOR PUBLICO****1.- AUDITORIA GUBERNAMENTAL.**

a) Concepto

b) Metodología

c) Técnicas

d) Marco Normativo

## 1.- LA AUDITORIA GUBERNAMENTAL.

El Sector Público constituye uno de los campos más fecundos para la aplicación de las técnicas de Auditoría Administrativa. Los beneficios derivados de su utilización pueden significar una aportación sustancial para el mejor uso de los recursos humanos, financieros y materiales del país.

La Auditoría Administrativa se presenta como una técnica valiosa para, validar, rectificar o renovar las estructuras y programas administrativos que el Sector Público utiliza para la consecución de sus objetivos.

Los objetivos de la Auditoría Gubernamental son:

- Analizar si el control interno sirve para la obtención de la información financiera confiable, oportuna y útil para la adecuada toma de decisiones.
- Analizar si la dependencia o entidad con los recursos que se han asignado ha cumplido en tiempo, lugar y calidad con los objetivos y metas establecidos en los programas.
- Revisar la eficiencia obtenida por la dependencia o entidad, la aseguración y utilización de sus recursos.
- Verificar si se cumplen con las normas establecidas, normas y políticas aplicables a la dependencia o entidad.
- Formular las observaciones y recomendaciones tendientes a mejorar la operación de la dependencia, así como para corregir las anomalías encontradas.

- Realizar el seguimiento de las recomendaciones que hayan --- sido aprobadas con el objeto de cerciorarse de que efectiva- mente se implementaron.

Entre los principales instrumentos, que deberán di--- señarse son:

- Guías de Auditoría Administrativa para Secretaría de Estado.
- Guía de Auditoría Administrativa para dependencias de Gobier- nos Estatales y Municipales.
- Guías de Auditoría para programas del Sector Público.
- Normas para Evaluación de Programas.
- Definición de Indicadores de Eficiencia.

#### a) CONCEPTO Y CLASIFICACION DE LA AUDITORIA GUBERNAMENTAL

##### CONCEPTO:

La Auditoría Gubernamental es aquella que comprende- el exámen de operaciones cualquiera que sea la naturaleza de - las dependencias y entidades de la Administración Pública Fede- ral, con la finalidad de opinar sobre: (\*)

- Los estados financieros (situación financiera),
- Los objetivos y metas (si efectivamente han sido alcanzados).
- Los recursos (han sido administrados de manera eficiente).
- El cumplimiento de las disposiciones legales aplicables.

La auditoría puede conceptuarse en términos genera-- les como, la revisión y la supervisión sistemática de una acti- vidad o grupo de actividades. Al amparo de este concepto, se--

(\*) La Auditoría Interna en la Administración Pública Federal.

puede concluir que la realización de la Auditoría no es privativa de una profesión específica, dado que en función a la especialización de las actividades se requeriría en consecuencia de profesiones especializadas; sin embargo, circunscribiéndonos a que esta técnica se utiliza preferentemente dentro de -- entidades públicas o privadas.

Los objetivos que persigue la Auditoría Gubernamental son:

- 1.- Analizar si la dependencia o entidad con los recursos asignados han cumplido en tiempo, lugar y calidad con los objetivos y metas establecidos en sus programas.
- 2.- Analizar si el control interno coadyuva a la obtención de la información financiera confiable, oportuna y útil para la adecuada toma de decisiones.
- 3.- Revisar la eficiencia obtenida por la dependencia o entidad en la asignación y utilización de sus recursos.
- 4.- Revisar si se cumple con las disposiciones legales, normas y políticas aplicables a la dependencia o entidad.

#### CLASIFICACION DE LA AUDITORIA GUBERNAMENTAL

Se encuentra dividida en la siguiente forma:

- |                       |   |  |
|-----------------------|---|--|
| 1.- POR SU AMBITO     | { | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Auditoría Interna</li> <li>- Auditoría Externa</li> </ul>   |
| 2.- POR SU TIPO       | { | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Auditoría Financiera</li> <li>- Auditoría Operacional</li> <li>- Auditoría de Resultados de Programas</li> <li>- Auditoría de Legalidad</li> </ul>  |
| 3.- POR SU CONTEXTO   | { | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Auditoría Parcial</li> <li>- Auditoría Integral</li> </ul>  |
| 4.- POR SU APLICACION | { | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Auditoría Administrativa de Unidades</li> <li>- Auditoría Administrativa de Programas</li> <li>- Auditoría Administrativa de Actividades</li> </ul> |

A continuación daremos una explicación de cada una de las Auditorías que se mencionan:

## 1.- POR SU AMBITO.

### AUDITORIA INTERNA:

Es la Auditoría que realiza el personal adscrito a la propia dependencia o entidad. Su importancia radica en que se constituye en el instrumento de control interno que revisa, analiza, diagnóstica, y evalúa el funcionamiento de otros controles, proporcionando a los responsables de la dirección y operación, información sobre el resultado de su gestión proporcionando en su caso, la adaptación de las medidas que tienden a mejorar la eficiencia en la Administración de los recursos, así como la eficiencia de sus metas y objetivos asignados.

### AUDITORIA EXTERNA:

Esta Auditoría es la practicada por profesionales independientes a la dependencia o entidad, con objeto de emitir un juicio sobre la situación que guarda al área auditada.

En virtud de los nuevos requerimientos que se tienen en materia de control y evaluación, es necesario reorientar el desarrollo de esta actividad, a fin de estimular a las dependencias coordinadoras de sector y a las entidades, para que utilicen a profesionales diversos para la realización de otro tipo de Auditoría tendiente a examinar la eficiencia y eficacia de las operaciones a las dependencias y entidades.

## 2.- POR SU TIPO.

### AUDITORIA FINANCIERA:

Es aquella que comprende el exámen de las transacciones, operaciones y registros financieros con objeto de determinar si la información financiera que se produce es confiable, oportuna y útil.

**AUDITORIA OPERACIONAL:**

Este tipo de Auditoría comprende el exámen de la eficiencia obtenida en la asignación y utilización de los recursos -- financieros, humanos y materiales, mediante el análisis de la estructura organizacional, los sistemas y los sistemas de información.

**AUDITORIA DE RESULTADOS DE PROGRAMA:**

Esta Auditoría analiza la eficacia y congruencia alcanzada en el logro de los objetivos y las metas establecidas, en relación con el avance del ejercicio presupuestal.

**AUDITORIA DE LEGALIDAD:**

Tiene como finalidad revisar si la dependencia o entidad, en el desarrollo de sus actividades, ha observado el cumplimiento de disposiciones legales que le sean aplicables (leyes, -- reglamentos, decretos, circulares, etc.).

**3.- POR SU CONTEXTO.****AUDITORIA PARCIAL:**

Será aquella en la que no se practiquen todos los tipos de Auditoría.

**AUDITORIA INTEGRAL:**

Cuando en una sólo revisión concurren los cuatro tipos de Auditoría. (Financiera, Operacional, de Resultados de Programa y de Legalidad).



#### 4.- POR SU APLICACION.

##### AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE UNIDADES:

Se entenderá por Unidad aquella área que tiene ----- asignado un programa o conjunto de programas encaminados al -- logro de determinados objetivos y metas de la dependencia o en tidad.

Las Unidades atendiendo al tipo de actividades que - realizan se clasifica en:

- Unidades Sustantivas.
- Unidades de Apoyo Administrativo.

Las Unidades podrán ser una Dirección General, una - Dirección de Area, una Subdirección, un Departamento, etc., en el caso de que las Unidades tengan asignados dos o más progra mas, el alcance de la revisión comprenderá la totalidad de los programas bajo la responsabilidad de la Unidad auditada.

##### AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE PROGRAMAS:

El segundo nivel de la Auditoría Gubernamental es el de la Auditoría Administrativa de Programas que comprende la - revisión del conjunto de funciones y actividades que integran- un Programa específico asignado a una o varias Unidades.

##### AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE ACTIVIDADES.

El alcance que comprende este nivel de Auditoría --- está circunscrito a la revisión de aquellos aspectos que iden tifican con el objeto específico a examinar y que sean dife-- rentes a Unidades o Programas.

b) METODOLOGIA.

GUIAS DE AUDITORIA INTERNA GUBERNAMENTAL:

El propósito que se persigue con el establecimiento de guías es dar a conocer a los órganos de Auditoría Interna -- aquellos relevantes puntos que deben tomar en cuenta en la --- ejecución de las Auditorías y en algunas de las áreas que por su importancia dentro del proceso de ejecución y ejercicio del gasto es necesario revisar prioritariamente, sirve también de apoyo a los auditores en el desarrollo de procedimientos al -- formular su programa específico de revisión.

Estas guías no pretenden limitar el criterio del --- auditor, ni cubrir todos los puntos que se requieren para realizar la Auditoría, ya que su propósito se circunscribe únicamente a orientar el contenido mínimo de los exámenes en base - al tipo, magnitud y complejidad de las operaciones que realice la dependencia o entidad respectiva. Por tal motivo, se sugiere que en forma particular cada órgano de Auditoría Interna -- desarrolle guías específicas para la revisión de sus Unidades- sustantivas, poniendo especial atención en contemplar los procedimientos de control interno a efecto de lograr con mayor -- certeza que los sistemas empleados sean veraces y confiables.

Por su aplicación las guías de Auditoría Interna --- Gubernamental se han clasificado en:

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

Las Guías Generales establecen los objetivos principales de los diferentes tipos de Auditoría y señalan los puntos importantes que deben tomarse en consideración al aplicarlos.

Las Guías Específicas establecen los objetivos concretos de algunas Auditorías, referidas a las áreas de apoyo y de ciertos aspectos que han sido considerados como prioritarios.

En atención a lo extenso que son las Guías Específicas solo se reproducen a continuación el contenido de las Guías Generales.

## 1.- GUIA GENERAL DE AUDITORIA FINANCIERA:

### OBJETIVOS:

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

### GUIA:

- 1.- Evaluar el control Interno del sistema contable
- 2.- Revisar la utilización consistente de los principios de contabilidad generalmente aceptados, aplicables al Sector Pú--blico.
- 3.- Revisar que el sistema de registro contable abarque todas - las operaciones.
- 4.- Revisar que las operaciones se registraron correcta y oportunamente.
- 5.- Revisar que los registros esten basados en documentos, y -- fuentes originales.
- 6.- Revisar que los documentos fuente reúnan los requisitos le--gales, formales y numéricos.
- 7.- Revisar que los estados financieros esten basados en las -- cifras de los registros contables.
- 8.- Cerciorarse que la presentación de los estados financieros-- esté hecha de conformidad con las técnicas de clasificación y agrupación de cuentas.
- 9.- Revisar que los estados financieros contengan los anexos -- necesarios.
10. Revisar que la información financiera proporcione los ele--mentos necesarios para la toma de decisiones.

## 2.- GUIA GENERAL DE AUDITORIA OPERACIONAL:

### OBJETIVOS:

- 1.- Examinar la eficiencia con la que asignaron y utilizaron - los recursos financieros, humanos y materiales, mediante-- el análisis de la estructura organizacional, los sistemas- operativos y de información.
- 2.- Promover la eficiencia de la dependencia o entidad a tra-- vés de recomendaciones.

### GUIAS:

- 1.- Revisar si la estructura organizacional de la dependencia- o entidad reuna los requisitos, elementos y mecanismos ne- cesarios para cumplir con los objetivos y metas.
- 2.- Cerciorarse si la dependencia o entidad cuenta con los --- recursos financieros, humanos y materiales, suficientes y- apropiados para cumplir con sus programas.
- 3.- Revisar que tengan establecidas claramente las actividades a realizarse y que estas estén contenidas en los manuales- respectivos como procedimientos.
- 4.- Revisar si en la ejecución de los programas se utilizaron- los recursos en la cantidad requerida al menor costo posi- ble.
- 5.- Cerciorarse que el sistema integral de información interna es oportuno, confiable y útil para la adecuada toma de --- decisiones.
- 6.- Revisar que el sistema integral de información refleje el- efecto físico y financiero de la aplicación de los recur-- sos.

### 3.- GUIA GENERAL DE AUDITORIA DE RESULTADO DE PROGRAMA:

#### OBJETIVOS:

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

#### GUIAS:

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

#### 4.- GUIA GENERAL DE AUDITORIA DE LEGALIDAD:

##### OBJETIVOS:

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

##### GUIAS:

- 1.- Comprobar que la dependencia o entidad, en la ejecución de sus actividades, ha observado las leyes, reglamentos, decretos, circulares, manuales y demás ordenamientos de carácter interno y externo que le son aplicables.
- 2.- Determinar que las atribuciones contenidas en las normas, disposiciones legales y políticas aplicables son adecuadas para la consecución de sus objetivos.

c) **TECNICAS DE AUDITORIA GUBERNAMENTAL:**

Para promover el adecuado desarrollo de las labores de Auditoría Gubernamental es necesario que el auditor cuente con un adecuado conjunto de técnicas, que son los métodos ---- prácticos de investigación y prueba que el auditor utiliza al realizar su exámen obteniendo con ello la evidencia suficiente y competente que le aporte elementos de juicio, en los cuales -- apoya sus conclusiones y recomendaciones.

Las técnicas que a continuación se presentan, dan las pautas generales para el desarrollo del trabajo del auditor y de ninguna manera pueden considerarse limitaciones, por el contrario, la ampliación de estas, pueden incluir nuevas técnicas -- que con el tiempo vayan desarrollandose.

**CLASIFICACION DE LAS TECNICAS DE AUDITORIA:**

Se han clasificado de acuerdo a sus características particulares y métodos de verificación en los siguientes grupos:

- a) TECNICAS DOCUMENTALES.
- b) TECNICAS VERBALES.
- c) TECNICAS VISUALES.

a) **TECNICAS DOCUMENTALES.**

Se clasifican en:

1.- **ESTUDIO GENERAL:**

Es la obtención de datos básicos que le permitan al audi-- tor tener un panorama general de la unidad, programa o actividad sujeta a exámen. Es el punto de partida de la auditoría y tiene por objeto orientar y fundamentar la aplicación de las -- otras técnicas.



## 2.- ANALISIS:

Es la separación de las operaciones, situaciones o examinar en los elementos o partes que la integran, con el objeto de estudiar cada uno de sus componentes y conocer con una mayor claridad y comprensión los aspectos sujetos a revisión.

## 3.- CONFIRMACION:

Es la obtención de constancia escrita sobre la autenticidad de las transacciones, operaciones, hechos y circunstancias del aspecto auditado a través de fuentes independientes que lo conocen, y se divide:

### a) Confirmación Positiva;

Cuando se le pide al confirmar si esta conforme con los datos.

### b) Confirmación Negativa;

Cuando en la solicitud se pide al confirmante conteste solamente en el caso de no estar conforme con los datos.

### c) Declaración;

Tiene como finalidad que cuando la importancia de los datos recaudados, así lo ameritan se prepare un escrito del resultado de las investigaciones, resúmenes, etc., y firmando de conformidad las personas que tuvieran una participación directa.

### d) Conciliación;

Tiene por objeto establecer la concordancia de dos conjuntos de datos separados, siempre y cuando las fuentes independientes de información se originen de una misma base. Se efectuará a una fecha o período determinado, dependiendo del objetivo particular de la Auditoría.

### e) Revisión Selectiva;

Consiste en efectuar un exámen selectivo conforme a los

objetivos y alcances que se han propuesto, dependiendo del ----  
 volúmen de operaciones y transacciones que maneja el área a --  
 revisar.

f) Comprobación;

Consiste en cerciorarse que una transacción u operación ---  
 está debidamente apoyada por todos los elementos que la in-  
 tegrar, asegurandose de que cuenta con suficiente autoridad  
 legalidad, propiedad, certidumbre, etc.

g) Cálculo;

Consiste en verificar la exactitud de los datos numéricos--  
 o cálculos realizados, con objeto de asegurarse de que las-  
 operaciones son efectuadas correctamente, solo prueba la --  
 exactitud aritmética por lo que se requieren técnicas adi--  
 cionales que determinen la válidez de las cifras sujetas a-  
 exámen.

b) TECNICAS VISUALES.

Se clasifican en:

1.- TECNICAS DE INSPECCION:

Es la realización del exámen físico y visual de bie-  
 nes materiales, tales como activos, obras, documentos, etc., -  
 para constatar su existencia y autenticidad.

2.- TECNICAS DE OBSERVACION:

Es el exámen de ciertos hechos y circunstancias, ---  
 principalmente los relacionados con la forma de realización de  
 las operaciones sujetas a revisión. En esta forma el auditor--  
 puede darse cuenta de manera abierta o discreta de como se ---  
 desarrollan sus funciones con el personal del área auditada.

### 3.- TECNICAS DE COMPARACION:

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

### 4.- TECNICAS DE RASTREO:

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

#### c) TECNICAS VERBALES:

### 1.- TECNICAS DE ENTREVISTAS:

Es por medio de la cual se obtiene información com-- plementaria que sirve más como apoyo que como evidencia direc-- ta del exámen que se realiza, su aplicación se hace a través - de entrevistas formales o informales con el personal que labo-- ra en el área auditada.

d) MARCO NORMATIVO

Las normas básicas de Auditoría Gubernamental establecen las cualidades que deben reunir los auditores gubernamentales, los requisitos que deben observar en el desarrollo de sus actividades y la presentación de sus informes.

La observancia de estas normas es obligatoria para todos los auditores gubernamentales, entendiéndose por auditor gubernamental: "Todo aquel profesional que examine operaciones del sector público persiguiendo cualesquiera de los objetivos definidos en la Auditoría Gubernamental".

CLASIFICACION DE LAS NORMAS BASICAS DE AUDITORIA  
GUBERNAMENTAL

- |  |   |  |
|--|---|--|
| NORMAS GENERALES                             | { | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo y alcance de la Auditoría Gubernamental.</li> <li>- Conocimiento técnico y desarrollo profesional</li> <li>- Objetividad y Autonomía</li> <li>- Esmero profesional y responsabilidad del auditor</li> <li>- Honestidad y confidencialidad</li> </ul> |
| NORMAS PARA LA REALIZACION DEL TRABAJO.      | { | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planeación de la Auditoría</li> <li>- Supervisión de la Auditoría</li> <li>- Evaluación del control interno</li> <li>- Obtención de evidencias</li> </ul>   |
| NORMAS RELATIVAS AL INFORME DE -- AUDITORIA. | { | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Discusión previa</li> <li>- Contenido del informe</li> <li>- Oportunidad y comunicación de los resultados</li> <li>- Seguimiento y observaciones de la Auditoría</li> </ul>   |

NORMAS GENERALES:

Establecen el ámbito y competencia de la Auditoría, así como las cualidades que debe reunir el personal encargado de realizarlas.

Tipo y alcance de la Auditoría Gubernamental:

Comprende la realización de Auditorías financieras, operacionales, de resultado de programas y de legalidad a las unidades, programas y actividades de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

### Conocimiento Técnico y Desarrollo Profesional:

El personal encargado de realizar la Auditoría ----- debe poner en conjunto la disposición, preparación técnica, experiencia y capacitación necesaria para el desarrollo de sus actividades.

### Objetividad y Autonomía:

El Órgano de Auditoría y cada autor, en lo particular, mantendrán una actitud objetiva y absoluta independencia en -- relación a las operaciones y funcionarios de la dependencia o entidad examinada.

### Esmero Profesional y Responsabilidad del Auditor:

El auditor es responsable por las opiniones e informes que emita como resultado de la ejecución de sus labores, -- los cuales debe realizar con el debido cuidado y diligencia -- profesional.

### Honestidad y Responsabilidad del Auditor:

Todo Auditor debe desarrollar su trabajo con toda la verdad, se abstendrá de utilizar información para beneficio -- propio o de terceros y conservar el carácter confidencial de -- su actividad.

## NORMAS PARA LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO.

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

### Planeación de la Auditoría:

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

### Supervisión de Auditoría:

El trabajo realizado por el personal de Auditoría -- debe ser dirigido, orientado y revisado en la ejecución de sus labores por los inmediatos superiores.

### Evaluación del Control Interno:

Se debe examinar el sistema de control interno de la dependencia o entidad, para determinar el tipo, alcance y oportunidad de las pruebas y procedimientos a utilizar.

### Obtención de Evidencia:

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

## NORMAS RELATIVAS AL INFORME DE AUDITORIA:

Estas normas definen los aspectos que debe observar el auditor para emitir las observaciones, conclusiones y recomendaciones que resulten de su exámen.

### Discusión Previa:

Antes de elaborar el informe definitivo, las conclusiones y recomendaciones deben ser discutidas con los funcionarios responsables.

### Contenido del Informe:

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

### Oportunidad y Comunicación de los Resultados:

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

### Seguimiento de las Observaciones de Auditoría:

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



## MARCO NORMATIVO (LEGAL)

Algunos aspectos del funcionamiento legal del Sector Público son:

- Auditoría del cumplimiento de disposiciones legales y administrativas.
- El funcionamiento de las dependencias del Sector Público --- está está dirigida por un sinnúmero de disposiciones legales acuerdos presidenciales, reglamentos internos y otros, que - deben ser observados bajo riesgos de incurrir en diversas -- sanciones.
- La Auditoría Administrativa en el Sector Público debe incluir una revisión integral del cumplimiento de todas aquellas disposiciones legales y administrativas que rijan el funcionamiento de una dependnencia.

El auditor administrativo en el Sector Público debe conocer:

- La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.
- La Ley de Presupuestos, Contabilidad y Gasto Público.
- La Ley de Inspección de Adquisiciones.
- La Ley de Responsabilidades.
- La Ley de Vigilancia de Fondos y Valores.

Las Leyes que mencionaremos contituyen las principales bases para fundamentar que el Estado ejerza funciones genéricas de control y evaluación.

**LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL:**

El 1° de enero de 1977, precisa las responsabilidades que corresponde a las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos a efectos de evitar duplicidad de funciones y establece los fundamentos de la organización sectorial a fin de que las Entidades Paraestatales coordinen sus acciones con las dependencias del ejecutivo. Las principales facultades de dicha ley y que tienen una relación directa en materia de Auditoría Gubernamental destinadas en los incisos VI, VII, XII, XVII, de su artículo 32.

**LEY DE PRESUPUESTO, CONTABILIDAD Y GASTO PUBLICO FEDERAL:**

Vigente a partir del mes de enero de 1977, establece dentro de sus principales artículos lo siguiente:

- a) Las actividades de programa, presupuesto, control y evaluación del gasto público federal estarán a cargo de la Secretaría de Programación y Presupuesto.
- b) Quienes efectuen Gasto Público Federal, estarán obligados a proporcionar a la Secretaría de Programación y Presupuesto la información que la solicite y permitirle a su personal la práctica de visitas de Auditoría para la comprobación del cumplimiento de las obligaciones derivadas de dicha ley ( artículo 37).
- c) En las dependencias del Ejecutivo Federal en el Departamento del Distrito Federal y en las entidades de la Administración Pública Paraestatal se establecerán órganos de auditoría Interna que dependerán del titular y ampliarán los programas mínimos que fije la Secretaría de Programación y Presupuesto.

- d) El Ejecutivo Federal, por conducto de la Secretaría de Programación y Presupuesto, podrá acordar que no se establezcan dichos órganos en aquellas entidades paraestatales ---- (artículo 44).
- e) La Secretaría de Programación y Presupuesto dictará las medidas administrativas sobre las responsabilidades que afecten a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, al Departamento del Distrito Federal y al Patrimonio de las Entidades de la Administración Pública Paraestatal, (artículo 45)

#### LEY PARA EL CONTROL:

Por parte del Gobierno Federal, de los organismos -- descentralizados y Empresas de Participación Estatal, vigente desde 1960, crea el servicio de vigilancia de Fondo de Valores de la Federación dependiente de la S.H.C.P., con objeto de --- comprobar el funcionamiento adecuado de las oficinas que recaudan, administran fondos o valores de la propiedad al cuidado - del Gobierno Federal.

#### LEY DE OBRAS PUBLICAS:

Vigente a partir de 1981, establece que su objetivo es la regulación del Gasto Público y de las aplicaciones relativas a la planeación, programación, presupuestación, ejecución, conservación, mantenimiento, demolición y control de la Obra Pública la cual está sujeta a las visitas, inspecciones y Auditorías que señala el artículo 65.

**LEY ORGANICA DE LA CONTADURIA MAYOR DE HACIENDA:**

Emitida en 1978, establece las bases para la estructuración y funcionamiento de la Contraloría Mayor de Hacienda como órgano de fiscalización del Poder Legislativo a fin de revisar la cuenta Pública del Gobierno Federal y la del Distrito Federal. En la ejecución de sus labores del personal de Contaduría ---- podrá realizar visitas, inspecciones, practicar Auditorías, --- solicitar informes, revisar libros y documentos y en general - tipo de investigaciones necesarias para el cumplimiento de sus atribuciones.

**LEY GENERAL DE DEUDA PUBLICA:**

En su artículo 26, encontramos la obligación que tienen los coordinadores de Sectores, de vigilar la correcta utilización que den las entidades a los recursos que obtuvieron como origen de un financiamiento autorizado.

## C A P I T U L O     I I I

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

## ANTECEDENTES DE PRODUCTORA NACIONAL DE SEMILLAS

## 1.- PRACTICA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

a) OBJETIVO

b) PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

c) DESARROLLO DEL PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA:

I.- SONDEO PRELIMINAR

II.- CUESTIONARIO MAESTRO

III.- CUESTIONARIOS APLICADOS EN LA UNIDAD

IV.- INFORMACION DOCUMENTAL

V.- EVALUACION

VI.- INFORME DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

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

En este capítulo nos ocuparemos de la práctica de la Auditoría Gubernamental en el Sector Agropecuario y Forestal.

Esta fué realizada en la Unidad de Auditoría Interna Pronase (Productora Nacional de Semillas), la cual depende de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos.

Con el objetivo de evaluar la eficiencia de la Administración de la Unidad.

## ANTECEDENTES DE PRONASE.

El crecimiento demográfico que el país tuvo en la -- década de los años comprendidos entre 1950-1961, que fué de 9- millones 132 mil habitantes, originó que el entonces Presiden- te Adolfo López Mateos tomara la decisión de crear un Organism- o que con alcances nacionales y amplias facultades, afronta-- ran las necesidades del país en materia alimentaria. Fué preci- samente la década en la que la Comisión Nacional del Maíz ---- avanzó en la multiplicación de tantas variedades de maíz como- climas, alturas y regiones acuíferas sin agua había en el país. Se le llamo la "Revolución Verde", en la que México, y sus --- técnicas trabajadas y hombres de ciencia mostraron que eran -- capaces de dar al país la ciencia necesaria para su desarrollo y su alimentación.

Hombres como Norberto Aguirre Palancares y Emilio -- Gutiérrez Roldán, solo para mencionar dos nombres, hicieron -- ver al Presidente A. López Mateos la necesidad de dar un hori- zonte más universal al proyecto alimentario mexicano. Es así -- que mediante la promulgación del Decreto de la Ley sobre Pro-- ducción, Certificación y Comercio de Semillas, nace la Produc- tora Nacional de Semillas (PRONASE) que en el devenir del tiem- po habría de ser el factor fundamental del avance de los pro-- gramas que permiten aspirar a la autonomía mexicana del país.- Este Decreto fué publicado en el Diario Oficial del 14 de ---- Abril de 1961 y su fe de erratas publicadas el 8 de Mayo de -- 1961.

El Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas - (INIA), es el organismo que realiza la investigación para el mejoramiento de semillas y plantas existentes y la creación de otras, conserva el Banco de Germoplasma y debe entregar a la Productora Nacional de Semillas, los elementos originales de las variedades mejoradas o creadas para su reproducción correspondiente.

El Comité Calificador de Variedades de Plantas, es el encargado de evaluar y calificar las nuevas variedades mejoradas, para las que se desea obtener la inscripción oficial en el Registro Nacional de Variedades de Plantas, Integran este Comité los Directores de: Agricultura, Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas, Productora Nacional de Semillas y de Sanidad Vegetal, que tendrán cargos de vocales, y el Jefe de Servicio Nacional de Inspección y Certificación de Semillas que deberá ser el Secretario.

El Registro Nacional de Variedades de Plantas tiene a su cargo "Los Libros de Inscripción y Cancelación de Variedades, y la supervisión de los derechos excluidos de patentes -- concedidos a las variedades inscritas".

La Productora Nacional de Semillas, creada como organismo público descentralizado, con personalidad y patrimonio propios, sustituye a la Comisión Nacional del Maíz, con todas las funciones relativas a la actividad de la producción, beneficio y comercio de semillas.

"Las Asociaciones de Productores de Semillas", creadas como organismos de colaboración de PRONASE, los programas de producción, beneficio y distribución y comercios de semillas se integrarán con los agricultores más adecuados en cada región.



Estas asociaciones contarán con la asesoría técnica y administrativa por parte de PRONASE y tendrán atención preferente en sus necesidades de crédito y en la adquisición de productos---químicos y materiales auxiliares de la producción agrícola. -- La parte financiera se cubrió desde un principio mediante un-- subsidio que el Gobierno Federal entregaba a través de la ---- Secretaría de Agricultura y Ganadería, aprobado por la Secre-- taría de Crédito Público.

El patrimonio PRONASE, se integró por los bienes --- inmuebles, muebles, subsidios, cantidades presupuestales, do-- naciones, créditos, fideicomisos y demás disposiciones econó-- micas que se destinen a su objeto. En materia de organizacióm-- la Productora Nacional de Semillas quedó a cargo del Director-- General, auxiliado por un Subdirector Técnico y un Subdirector Administrativo, todos ellos nombrados por el Presidente de la-- República. Se le dotó de un órgano de consulta con nombre de - Consejo Técnico Consultivo. En el devenir del tiempo PRONASE,- incrementó paulatinamente sus programas de operación, al fin - de alcanzar los objetivos del Gobierno Federal, enfocados a -- lograr la autosuficiencia de granos alimenticios a través de - la producción de semillas mejoradas.

La función primordial de la Institución fue incremen-- tar y reproducir los materiales mejorados genéticamente que el Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas, genera en --- pequeños volúmenes y que una vez recibidos por PRONASE, son -- convertidos en grandes cantidades, de tal manera que los agri-- cultores pueden utilizar esa semilla a nivel comercial. Una -- vez que el Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas, en-- trega las semillas mejoradas y originales, PRONASE las incre-- menta a nivel de "Básicas", después las convierte en semillas-

registradas y finalmente en semillas certificadas. Los materiales mencionados tienen, gracias a la manipulación genética que se involucran en su obtención, los códigos de herencia portadores de altos niveles de productividad que le fueron fijados por los fitomejoradores mexicanos después de varios años de cuidadosos trabajos. Para manejar debidamente estos materiales, de por sí delicados y valiosos en las diferencias y diferentes categorías, ha sido necesario generar y establecer la tecnología e infraestructura física y humana necesarias en campos de incrementación en sus categorías básicas y registradas, las cuales son generaciones subsecuentes de los materiales originales. Estos campos han sido localizados estratégicamente en las diferentes zonas del país.

La producción de la semilla certificada que se derivan de las semillas registradas se realizan mediante contratos con ejidatarios, colonos y pequeños propietarios en zonas de producción, en donde se lleva a cabo la incrementación de los diferentes cultivos y las variedades que actualmente maneja PRONASE y la S.A.R.H.

Para recibir, beneficiar y almacenar las cosechas contratadas con el Agricultor de semillas, PRONASE cuenta con plantas de beneficio Industrial, distribuidas de manera estratégicas en toda la República.

El proceso de recepción y beneficio consta de los siguientes pasos:

- 1.- Envío de la cosecha del campo a la planta industrial.
- 2.- Muestreo y pesaje.

- 3.- Análisis de laboratorio y dictamen.
- 4.- Recepción o rechazos y relimpia en sus casos.
- 5.- Vacío en celda, alberca o silo.
- 6.- Secado.
- 7.- Desgranada.
- 8.- Limpia.
- 9.- Clasificación por forma y tamaño.
- 10.- Tratamiento químico.
- 11.- Envasado, etiquetado y pesado.
- 12.- Almacenaje.

A lo largo del proceso de producción, en el campo, en la planta industrial y almacenes, la Unidad de Control de Calidad de PRONASE impone un estricto cumplimiento de las normas-- fijadas por el servicio nacional de certificación de semillas-- dependiente de la Dirección General de Agricultura, SARH, cuyo personal delegacional, de una manera independiente supervisa y vigila, y una vez satisfechos los requisitos técnicos del cultivo, almacenamiento y calidad física y variedad de las ----- semillas, expide y controla el uso de etiqueta de certifica--- ción, garantizando la calidad y categoría de semilla produci--- da. Otra fase de importancia complementa de acuerdo a la Ley-- las actividades de producción y beneficios de semillas es defi nida en PRONASE, como la suma de todas las acciones encaminadas a llevar las semillas al agricultor en el lugar, en el tiempo-- en la cantidad y calidad que la requiera en los precios más -- justos.

Para esto es necesario recorrer los campos agrícolas montar demostraciones, organizar reuniones, brindar orienta--- ción al agricultor, recolectar información del cumplimiento de las variedades y divulgar información técnica de los productos.

Además es necesario también aplicar cierto tipo de políticas -- dirigidas a conformar y establecer el sistema nacional de distribuidores, definir precios así como de realizar trabajos integrales de investigación de mercados a nivel local, regional y nacional.

El conocimiento detallado y profundo de los elementos del mercado que se analizan y a los que se les ha hecho referencia en forma sucinta, fundamental en la planeación de los programas de producción y beneficio de las semillas en todas sus categorías.

Considerando la aplicación, este proceso básico, PRONASE, en 1961 y hasta la fecha, intenta ampliar su aspecto de participación en la producción y comercialización de semillas -- en México. Así como en su primer año de actividades, PRONASE -- produce 5.200 toneladas principalmente de maíz, semillas, trigo y algunos pequeños volúmenes de frijol. Este crecimiento en su conjunto se incrementa con algunas variantes por el resto de la década de los sesenta a partir de 1964, a niveles de producción total medio anual de 30 mil toneladas, principalmente de los -- cultivos básicos: maíz, frijol, trigo y arroz en una proporción media aproximada de 20, 70 y 5% respectivamente. El trigo por -- su mayor facilidad de producción, distribución y aceptación, -- así como por la existencia de variedades mejoradas da su gran -- salto a partir de 1964. El frijol también lo hace a partir de -- 1964 y el arroz en 1966, aunque con volúmenes más modestos. La -- producción de semillas de maíz mantiene en esa época un crecimiento errático de altas y bajas principalmente por las dificultades inherentes a su producción, a través de la hibridación -- así como las características especiales de la demanda que integran la población más marginada del país.

Se empieza a notar, sin embargo, la participación de PRONASE en la producción de algunos volúmenes de semillas en - otros cultivos tales como cártamo, ajonjolí, y sorgo y en muy-pequeños volúmenes en soya, avena, cebada y hortalizas. Estas-actividades se daban cuando PRONASE contaba en la década de --referencia con 28 plantas de beneficios, modestamente equipada así como de 18 campos directos y un reducido número de perso--nal; 23 agrónomos, 8 laboratoristas, 215 personas encargadas -de actividades administrativas, técnicas, prácticas y de las -labores del campo. Los apoyos fiscales ascienden a 4 millones-de pesos para operación y 1.5 millones para construcciones-ca-alendario. Es importante anotar en este punto que la evolución-estructural de PRONASE fue siendo guiada en razón de factores-económicos, demográficos y políticos de distintos orígenes.---Para estas fechas se contaban con unidades descentralizadas:

- 1.- Cortazar, Gto. fundada en 1949.
- 2.- San Rafael, Ver.
- 3.- Briseñas, Mich.
- 4.- Colima, Col.
- 5.- Tepalcingo, Mor. (1950)
- 6.- Perote, Ver. (1954)
- 7.- Chalco, Méx.
- 8.- Puebla, Pue. (1955)
- 9.- Apatzingán, Mich. (1957)
- 10.- Cd. Victoria, Tamps.
- 11.- Cd. Obregón, Son. (1958)

En 1959 se establece:

- 12.- Chilpancingo, Guerrero.
- 13.- Guadalajara, Jal.
- 14.- Los Mochis, Sin.

Junto con la creación de PRONASE se funda en 1961

15.- Mérida, Yuc.

En 1962, son creadas:

16.- Aguascalientes, Ags.

17.- Río Bravo, Tamps.

18.- Hermosillo, Son.

19.- Progreso, Hidalgo en (1963)

20.- Cd. Constitución, B.C.S.

21.- Refugio, Gto.

22.- Mexicali, B.C.N. en (1964)

23.- Cd. Delicias, Chih.

24.- Caborca, Son.

25.- Cd. Altamirano, Gro. en (1966)

26.- Tehuantepec, Oax.

27.- Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

28.- Calderas, Zac.

Como segunda parte de esta primera década de PRONASE, a partir de 1961 y durante el sexenio del Lic. L. Echeverría, - el Gobierno Federal da a PRONASE un vigoroso impulso que permite el fortalecimiento de su cuerpo técnico y administrativo, -- indicándose nuevos sistemas de producción, la modernización del equipo y maquinaria y la iniciación de nuevas líneas de producción.

Así en 1961 parte de una producción total de 44 mil toneladas de semillas mejoradas con una cobertura en énfasis en los productos básicos en un 80% y el resto para oleaginosas, se sigue manteniendo la relación de los productos básicos con mayores volúmenes en trigo siguiendo el maíz, el frijol y el arroz. Sin embargo, es en este año cuando se empieza a producir volúmenes importantes de semillas de algodón y sobre todo semillas de soya la que históricamente se importaba todos los años, cuya producción habría de mantenerse a lo largo de los siguientes -- años.

Como respuesta a los estímulos fiscales y que no se reciben, PRONASE empieza a dar prioridad a la producción de --- mayores volúmenes de semillas de los cultivos básicos de 1972 y crece con relación al año inmediato anterior en un 100% fundamentalmente en trigo y frijol.

En contraparte, la producción de semillas de maíz se reduce, en respuesta a una medida obligada de purificación de materiales básicos y registrados de líneas y cruzas simples, involucradas en la formación de híbridos. En 1973, la producción total estimada se mantiene con mayor participación en la producción de semillas de arroz y en el definitivo cierre de fronteras a la importación de semillas de soya, ya que sus programas crecieron con relación al año anterior en un 200% . Esta última participación habrá de mantenerse en los años siguientes gracias a los logros de los fitomejoradores de soya del Instituto Nacional Agrícola, SARH.

Mientras tanto se empieza a incursionar en nuevas líneas de trabajo, con mayores volúmenes de producción de sorgo - escahero, sorgo forrajero, garbanzo y hortalizas. En 1974 se impriman las mismas modalidades precedentes, con el logro fundamental de la mayor exportación de la semilla certificada de --- trigo, principalmente a China y el incremento en la producción de semillas de maíz, como resultados de la purificación de los materiales originales.

Para 1975, se logra un incremento fundamental en la producción de semillas en más de un 100% con relación a los --- años anteriores, en el maíz, frijol y arroz, y se mantiene a la del trigo en la misma y el resto de los cultivos. Esta política

de acción es respuesta al establecimiento de principales prioridades gubernamentales hacia la producción de granos básicos, -- que empiezan a ser deficientes. Se exporta, sin embargo el mayor volúmen de semillas de trigo de la historia a Pakistán, E.U. y Brasil.

Para 1976, sin embargo las políticas de apoyo al campo no se aparejan a los estímulos de los productores vía precios de garantía y otros apoyos, quedándose en la bodega PRONASE, por lo tanto, los programas de producción de arroz, frijol, maíz, cártamo y soya. Durante esta época y debido a los crecimientos referidos, PRONASE incrementa su infraestructura a 35 plantas de beneficio, 23 campos directos y recibe apoyo de fondos fiscales que promedian 20 millones de pesos anuales.

Como células vitales del organismo en este sexenio, - se conforma en 1971, la Gerencia en:

- 29.- Culiacán, Sin, en (1972) se integran:
- 30.- Cd. Mante, Tamps.
- 31.- Toluca, Méx.
- 32.- Zaragoza, Coah.
- 33.- Torreón, Coah., y empezó a funcionar como almacén Matamoros Coah. en 1965.
- 34.- Tierra Blanca, Ver. (1973) se construye la Gerencia.
- 35.- Campeche, Camp. (1974)

SEXENIO 1979 - 1982.

Durante el Gobierno del Presidente José López Portillo, se fijó como objetivo prioritario, alcanzar la autosuficiencia del país en materia de alimentos a través de un ambicioso esquema de producción de alimentos básicos para satisfacer - las



necesidades primordiales de la mayoría de la población cuyos logros de la suficiencia en maíz, frijol, arroz y trigo han sido ampliamente difundidos.

Para efecto, se implementaron una serie de tareas nacionales, donde destacan por su importancia, las relativas al estudio del cuadro alimenticio actual del mexicano a las necesidades mínimas de nutrición. La satisfacción de estas necesidades, implica por una parte, el incremento de la oferta interna, y por otro el estímulo de los mecanismos del mercado, para orientar el consumo hacia estos productos básicos. Así se han entregado subsidios de los precios de los bienes prioritarios en beneficio del consumidor.

Para satisfacer las necesidades nacionales de alimentación, había dos caminos: el camino de las importaciones que además de proporcionar la dependencia económica del país y la fuga de divisas nacionales hacia el extranjero, y limita el desarrollo del sector agropecuario y el camino del esfuerzo conjunto de todos los mexicanos para aumentarla producción agrícola y pecuaria de nuestro país. Este último es el camino que seguimos y el que nos traerá, entre otros beneficios, una elevación en el empleo y en los ingresos del campesino.

A la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos como entidad del Poder Ejecutivo, le ha correspondido implantar los programas y proyectos, tanto nacionales como regionales; y coordinar las acciones institucionales tendientes a cumplir con las metas definidas para el sector en el mercado de desarrollo económico del país y de promover y difundir los planes sectoriales, programas y proyectos a nivel de zonas geográficas y grupos de población, para hacerlos plenamente participativos. En este contexto, la estrategia definida para aumentar la producción, se planeó en dos frentes:

- 1.- La incorporación de nuevas tierras al cultivo, fomentando-- la explotación de productos básicos y,
- 2.- El incremento en la productividad agrícola, acción que ---- requiere del uso de insumos modernos, entre los que se en-- cuentran las semillas mejoradas.

El Estado Mexicano, promotor del desarrollo económico participa en la producción de insumos. A través de la Productora Nacional de Semillas, SARH, produce y distribuye las se----- millas mejoradas y este organismo ha correspondido participar - en estas acciones aportando los volúmenes de estos simientos,-- para el cumplimiento de las metas nacionales de producción de - alimentos. El incremento en la productividad agrícola es uno de los medios más efectivos para aumentar la producción, por lo -- tanto las acciones que en materia de producción, por lo tanto-- la distribución que realiza la Productora Nacional de Semillas- SARH, ha sido una de las palancas en esta estrategia de de----- sarrollo agrícola.

El impresionante desarrollo que ha tenido, PRONASE, - debe dividirse en dos etapas: Una, antes de la implementación - del programa denominado Sistema Alimentario Mexicano, y luego - de la puesta en marcha de ese programa. Es importante señalar - que si bien es cierto que dentro del programa alimentario PRONA SE, recibió un apoyo definitivo, también lo fué el recibido de- 1977 a 1979 por parte de la SARH, al grado de poderse afirmar - que sin esta ayuda, que permitió a PRONASE crecer sostenidamen- te, tal vez no hubiera sido posible responder eficientemente a- los requerimientos del Sistema Alimentario Mexicano. De ahí que para el análisis final de los años recientes de PRONASE, el en- foque debe ir dirigido individualmente a esas dos etapas de su- existencia: primer período 1977 - 1979 y segundo período 1980 - 1982.

PRONASE, alcanzó en 1977 un total de 65,680 toneladas, ---- habiéndose incrementado esa producción en 1978 hasta un volumen de 82,311 toneladas. Para 1979 la producción se elevó a 106,000 toneladas.

Al aceptar los agricultores, ejidatarios, colonos y pequeños propietarios la estrategia del SAM, de subsidiar a la producción vía insumo, sobrevino una demanda de semillas mejoradas, paralela por vez primera en muchos años el incremento de la oferta, lo cual debió fundamentalmente esto al apoyo financiero otorgado a la política de decisión, tomada por la actual-administración de PRONASE.

Como resultado de ello, el crecimiento de 1980 con -- relación al año anterior, fué significativo al pasar la producción de semilla de 106,000 toneladas a 179,600 toneladas. Los-- mejores incrementos se registraron en frijol, maíz, soya y en -- trigo.

PRODUCCION DE SEMILLAS CERTIFICADAS DE MAIZ PRONASE Y CRIOLLOS  
SELECCIONADOS Y TRATADOS

Años	Certificadas	Criollos	Total	%
	Ton. miles	Ton. miles		
1977	9,985	-----	9,985	100
1978	9,132	2,400	11,532	-
1979	6,532	22,000	28,532	-
1980	23,000	37,000	60,000	-
1981	49,000	48,000	97,000	-
1982	56,000	50,000	106,000	1,061

En lo referente a 1981, el incremento relacionado a los años 1979 y 1980, fue notablemente positivo al producirse 283,000 toneladas. Este incremento corresponde en un 70% al --- arroz, 30% al frijol, 112% al maíz y un 66% al trigo.

La importancia de los incrementos de arroz y trigo de 1981 se logra, a merced de la política de apoyos y estímulos a la producción de estos cultivos básicos que se han extendido o se hacen extensivos a la agricultura y agricultores que siembran y producen en las regiones temporales del país. El crecimiento en la producción de semillas certificadas, estimadas hasta la fecha para 1984 permite indicar que el volumen total ascenderá a 862 mil toneladas. Los principales incrementos con relación a 1983 se dan en los siguientes cultivos:

- Arroz pasa de 18,000 toneladas a 23,000 con un 28% de aumento.
- Avena de 1,400 toneladas a 7,420 con un 430% de aumento.
- Cártamo de 2,200 toneladas a 4,850 con un 120% de aumento.
- Frijol de 45,000 toneladas a 57,000 con un 27% de aumento.
- Maíz de 49,000 toneladas a 56,000 con un 14% de aumento.
- Sorgo de 1,500 toneladas a 6,200 con un 310% de aumento.
- Soya de 16,000 toneladas a 22,000 con un 37% de aumento.
- Trigo de 85,000 toneladas a 128,000 con un 50% de aumento.

Un crecimiento espectacular en la producción de las semillas mejoradas en tan solo tres ciclos agrícolas, provocaron la implementación de acciones especiales, tales como la ratificación y verificación de algunos volúmenes de semillas a fin de posibilitar la disponibilidad de la mejor semilla en el mercado, en el instante en que los productores la requieran.

En este camino hubieron de incrementarse los volúmenes de semillas de polinización libre en variedades de maíz-- solicitándola al servicio nacional de inspección y certificación de semillas, la recertificación en algunas variedades de ese -- cultivo en la categoría de certificada.

Como era de esperarse paralelamente a estas actividades se llevó a cabo la incrementación masiva de las semillas de los diferentes cultivos y variedades en las categorías de -- básicas y registradas que requerían de por los menos tres cí--- clos agrícolas, para lograr una incrementación mayor en la producción.

Con todas estas medidas calculadas, el incremento en 1983 en los volúmenes de semillas básicas y registradas fué de 148% con relación a 1979 y de 270% con relación a 1977. Los resultados más importantes de este crecimiento se reflejaron de inmediato en la producción con relación a variedades de polinización libre de híbridos de maíz elevándose sus porcentajes, -- que fué en 1979 de 22% y se elevó a 45% en 1983. En 1979 se multiplicaron 22 cultivos con 210 variedades, mientras que en 1983-- se incrementaron 25 cultivos con 250 variedades.

Las cifras espectaculares de producción no se --- hubieran dado sin los apoyos fiscales que se han recibido para aumentar la infraestructura de recepción que creció de 4 mil -- toneladas en 1970 a 90 mil toneladas en 1981 y a 145 mil toneladas en 1982. Finalmente la capacidad de almacenaje que en 1977-- era de 48 mil toneladas, en 1981 se elevó a 205 mil toneladas y en 1982 se incrementó a 310 mil toneladas. Así mismo se construyeron nuevas gerencias en:

36.- Nuevo Casa Grandes, Chih.

37.- Naáhuac, N.L.

38.- Villahermosa, Tab.

39.- Chetumal, Q.R.

40.- Cuapiaxtla, Pue.

41.- Calera, Zac.

42.- Matamoros, Coah.

43.- Cd. Obregón, Son. y,

adiciones importantes en infraestructura de almacenes, maquinaria y equipo en las gerencias estatales de mayor importancia.-- Por otra parte, la actual administración de PRONASE ha dirigido algunas políticas de acción hacia el desarrollo y aplicación de estrategias y tecnologías específicas, así como de mecanismos especiales para hacer llegar esas tecnologías a los productores.

"PRODUCCION DE SEMILLAS CERTIFICADAS DE FRIJOL PRONASE"

Años	Toneladas Miles	%
1977	993	100
1978	3,172	-
1979	8,000	-
1980	35,000	-
1981	45,000	-
1982	57,000	5,740

Este programa aplicado en la práctica en forma complementaria no sustituye el consumo de semillas certificadas. Es un programa sencillo pero trascendente y realista que cumple -- con una justicia de elemental distribución pues en 1979 su primer año de operación, ha beneficiado a 600 mil campesinos local<sup>i</sup>

zados en 26 estados de la República en una superficie aproximada a 1.5 millones de hectáreas. De una manera muy conservadora se estima que el incremento de la productividad por hectáreas - pudiera alcanzarse en un 5% con la aplicación de esta tecnología que no tiene costo para el campesino, al considerar la semilla mejorada como uno de los principales elementos que integran la base de una nueva tecnología en pequeñas unidades altamente intercambiables y distribuidas y con la suficiente capacidad para generar plantas.

El Huerto Familiar es la parcela en la cual se cultivan hortalizas para el consumo de la familia durante todo el año. Las semillas de hortalizas conformadas en pequeños paquetes para huertos familiares fueron producidas por primera vez - en 1962 y de una manera esporádica hasta 1971 y 1974 en que se lograron distribuir hasta 30 mil paquetes. Este programa es llevado en forma coordinada por la SARH, y el Sistema Nacional --- para el Desarrollo Integral de la Familia.

La Comercialización de las Semillas mejoradas de la - PRONASE, SARH, tradicionalmente ha estado compuesta por tres -- canales y son:

- El Banco Nacional de Crédito Rural, S.A. de C.V.
- Los Distribuidores Autorizados y,
- Las ventas directas que se realizan en dichas Gerencias.

Puede decirse que el consumo de semillas mejoradas en el país, históricamente ha sido creciente y se ha condicionado al desarrollo de factores culturales, tecnológicos y socioeconómicos.

En el año de 1981, PRONASE, SARH, distribuyó entre -- los agricultores aproximadamente 180,000 toneladas de semillas mejoradas, se multiplicó dos veces y media. Se estima que en el

año de 1981, se ha beneficiado con Semillas Certificadas PRONASE, una superficie superior a los tres millones de hectáreas.

Ha sido preocupación de la Productora Nacional de --- Semillas, SARH, satisfacer la totalidad de las necesidades de - las semillas mejoradas de la agricultura nacional; sin embargo - la brecha entre las necesidades y demandas reales o demandas -- efectivas de insumos y semillas mejoradas, representa un desa-- fío no solo para PRONASE, sino para todas las instituciones que participan en la integración de la agricultura marginal a la -- agricultura moderna y comercial. En este sentido, y de acuerdo - con estimaciones derivadas de la información de la SARH, en --- 1977, PRONASE cubriría el 25% de la demanda de arroz y para --- 1981 esta cobertura subió al 82%, en frijol pasó del 7% en 1977 al 52% en 1981; en maíz del 14% al 27% , en trigo del 24% al -- 29%, en soya del 28% al 57%.

"PRODUCCION DE SEMILLAS CERTIFICADAS DE TRIGO PRONASE"

Años	Toneladas Miles	%
1977	40,186	100
1978	46,484	-
1979	43,000	-
1980	51,000	-
1981	85,000	-
1982	128,000	318

Debe destacarse la prioridad que <sup>la</sup> la institución - ha dado a la comercialización de estos productos, <sup>en</sup> en respuesta - a los lineamientos de políticas.



"PRODUCCION DE SEMILLAS CERTIFICADAS PRONASE"

Años.	Toneladas Miles	%
1977	65,680	100
1978	82,311	-
1979	106,000	-
1980	179,000	-
1981	283,000	-
1982	362,000	556

Para 1984, PRONASE distribuye 683,000 toneladas de - semillas certificadas que representan un incremento de 72% --- sobre la distribución de 1983.

En relación con los cultivos básicos en arroz, se -- crece en un 18%, frijol 13%, maíz 28% y el trigo se mantiene - igual. Por grupos de cultivos la relación entre ellos comparando 1983 con 1984 se mantiene igual. Por otra parte y desde un- ángulo económico, debe expresarse que dentro de los beneficios que deriva el uso de semillas mejoradas se consideran un con-- servador incremento del 15% en la productividad y comercialización estimada para 1984. Debe reiterarse que este crecimiento, solamente ha sido posible, con la favorable conjugación de los siguientes factores:

- La aceptación por parte de los agricultores, de las políticas de los estímulos y apoyos del Gobierno Federal.
- El efecto colateral de esta misma política, sobre la demanda de las semillas mejoradas de otros cultivos, que no se recibieron en el beneficio del subsidio.
- Los nuevos y mejores precios de garantía para los principa-- les cultivos.

- La aplicación de la nueva Ley de Fomento Agropecuario.
- La creación de nuevas Unidades y Distrito de Temporal.
- La apertura de nuevas áreas de cultivo.
- Mayores volúmenes de agua en las presas.
- Los premios presidenciales a la productividad.
- La asignación de mayores recursos a las áreas responsables.
- El aumento de infraestructura en las plantas de Beneficio, y
- La selección e incremento de la red de Distribuidores.

El desarrollo de PRONASE, SARH, se puede observar a través de la información financiera que presenta con claridad cifras impactantes de crecimiento y de operación favorables. - En 1977, se le autorizó a PRONASE un total de 667 millones de presupuesto anual. Para 1978 la crisis llegó al máximo pues a pesar de haber recibido autorización de presupuestos por la -- cantidad de 942 millones, al cierre del ejercicio la situación financiera mostraba a un Organismo muerto en virtud de que su pasivo total rebasaba la suma de activos de la institución.

En ese momento PRONASE era patrimonio total de sus -- acreedores puesto que si estos requerían el pago de pasivos -- acumulados, aún entregando el total de los activos no se alcanzaba a pagar las deudas quedando a deber. Había que sembrar -- confianza en la eficiencia operativa y convencer con base en -- el trabajo y en logros de los objetivos de las posibilidades -- de recuperación.

El año 1979 marca el inicio del crecimiento y de la -- recuperación del Organismo que en su crisis financiera había perdido la propiedad con escasas posibilidades de recuperación.

En este ejercicio se le autorizó a PRONASE por un total de --- 1,278 millones, dentro del cual la Secretaría de Programación y Presupuesto autorizó una partida especial para pago de pasivo, la cual se constituyó para liquidar deudas al Banco Nacional de Crédito Rural, principal acreedor de PRONASE, que estaba mermando en forma considerable sus recursos. Con esa inyección de recursos financieros, el Organismo enfermo inició su recuperación integrando planes de actividades que permitieran apreciar el rumbo del esfuerzo, y establecer claridad en sus operaciones y la fijación de sus objetivos. Al cierre de ese ejercicio las cifras del estado de situación financiera mostraron activos por la cantidad de 1,653 millones, pasivos por --- 1,328 millones y un patrimonio de 307 millones, lo que indicaba que el estrangulamiento financiero comenzaba a ser superado.

Para 1984, PRONASE obtuvo aprobación de presupuesto por la cantidad de 16,830 millones. Estos recursos financieros seguramente podrán influir en los mejores resultados de operación en el organismo aumentando su capacidad productiva, incrementando volúmenes de comercialización y favoreciendo al crecimiento de la infraestructura básica de operación.

El crecimiento acelerado exigió la necesidad de estructurar planes y programas que permitieran controlar el rumbo de la misma y sus intenciones de recuperación y desarrollo productivo. Con base a la experiencia recogida de ejercicios anteriores, y a efectos de cumplir con requerimientos especiales y oficiales y contar con instrumentos que permitieran ---- hacer un planteamiento de actividades en forma ordenada, clara

y congruente, en 1980 se estructuró el primer presupuesto por programas correspondientes a esta Productora Nacional de --- Semillas, en el cual se fijaron objetivos y metas en sus ---- básicos programas de producción y comercialización y administración.

El presupuesto por programas aparte de cumplir con su función primordial de estructurar el plan de actividades, -- conforme el instrumento base de negociación ante la Secretaría de Programación y Presupuesto para la consecución de recursos financieros indispensables para la operación.

Lo señalado anteriormente nos da un panorama actual del desarrollo operativo de la PRODUCTORA NACIONAL DE SEMILLAS SARH, el cual visto a través del tiempo adquiere dimensiones impresionantes.

Nos permite apreciar como un Organismo en estado --- agónico pudo superar la crisis y encaminar sus actividades --- hacia un estado halagador, participando en la atención prioritaria de la producción y distribución de las semillas mejoradas.

PRODUCTORA NACIONAL DE SEMILLAS

## DISTRIBUCION DE PLANTAS EN LA REPUBLICA MEXICANA

ENTIDAD	UBICACION	TIPO DE INSTALACION
Aguascalientes	Aguascalientes	Oficina y Planta
B.C.N.	Mexicali	Oficina
B.C.S.	La Paz	Oficina
	Insurgentes	Planta
Campeche	Campeche	Oficina y Planta
Coahuila	Torreón	Oficina y Planta
	Cd. Acuña	Oficina y Planta
Colima	Colima	Oficina y Planta
Chiapas	Tuxtla Gutiérrez	Oficina y Planta
	Palenque	Planta
	San Cristobal L.C.	Planta
Chihuahua	Delicias	Oficina y Planta
	Casas Grandes	Planta
D.F.	México, D.F.	Oficina
Durango	Durango	Oficina
Edo. México	Toluca	Oficina y Planta
Guanajuato	Cortazar	Planta
	Refugio	Planta
Guerrero	Chilpancingo	Almacén
	Cd. Altamirano	Oficina
Hidalgo	Pachuca	Oficina y Planta
	Tulancingo	Planta
Jalisco	Guadalajara	Oficina y Planta
Michoacán	Zamora	Oficina y Planta

ENTIDAD	UBICACION	TIPO DE INSTALACION
	Uruapan	Planta
Morelos	Zacatepec	Oficina y Planta
Nayarit		
Nuevo León		
Oaxaca	Oaxaca	Oficina y Planta
	Juchitán	Planta
Puebla	Puebla	Oficina y Planta
Querétaro		
Quintana Roo		
S. L. P.		
Sinaloa	Los Mochis	Planta
	Culiacán	Planta
	El Fuerte	Planta
	Mazatlán	Planta
Sonora	Caborca	Planta
	Cd. Obregón	Planta
	Hermosillo	Planta
Tabasco		
Tamaulipas	Matamoros	Oficina y Planta
	Cd. Victoria	Oficina y Planta
	Cd. Mante	Oficina y Planta
Tlaxcala		
Veracruz	Veracruz	Planta
	Orizaba	Planta
	Córdoba	Planta
Yucatán	Mérida	Oficina y Planta
Zacatecas	Zacatecas	Planta

## 1.- PRACTICA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

### a) OBJETIVO:

El objetivo de esta práctica es saber la forma en -- que esta funcionando la Unidad de Auditoría Interna, desde el punto de vista administrativo. Analizando los Recursos Humanos, Organización, Sistemas y Procedimientos y los Controles que se estan utilizando, para poder emitir un informe.

Este proporcionará información a la Unidad de Audi-- toría Interna, para saber dónde y qué esta fallando en su ad-- ministración y poder tomar medidas correctivas, las cuales se-- dan en las sugerencias.

## b) PROGRAMA DE AUDITORIA

### INTRODUCCION:

El programa de trabajo de la Auditoría, es una relación escrita que contiene todas las actividades necesarias --- para la realización del estudio.

El programa nos permitirá llevar un orden lógico---- durante la práctica de la Auditoría en la Unidad de Auditoría- Interna de PRONASE y detectar los problemas y errores que con más frecuencia se presentan en ella.

Se analizan los aspectos específicos en cada área de estudio y la obtención de los resultados de los mismos.

#### I.- SONDEO PRELIMINAR

- DEFINICION DEL AREA A ESTUDIAR
- DEFINICION DE OBJETIVOS ESPECIFICOS

#### II.- DETALLES DE ESTUDIO

##### 1.- RECURSOS HUMANOS:

- a).- NIVEL DE CAPACITACION
- b).- SELECCION DE PERSONAL
- c).- CAPACITACION
- d).- SUELDOS
- e).- AMBIENTE DE TRABAJO

##### 2.- ORGANIZACION:

- a).- AUTORIDAD
- b).- POLITICAS
- c).- RESPONSABILIDAD
- d).- EVALUACION DEL MANUAL DE ORGANIZACION



**3.- SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS:**

- a).- ACTIVIDADES
- b).- CARACTERISTICAS DE LOS PROCEDIMIENTOS
- c).- LUGAR Y FORMAS DE TRABAJO

**4.- CONTROL:**

- a).- RECURSOS HUMANOS
- b).- RECURSOS MATERIALES
- c).- RECURSOS FINANCIEROS
- d).- CONTROL DE CONTROLES

**5.- RESULTADOS DE AUDITORIA INTERNA:**

- a).- AVANCES TOTALES DE LOS ULTIMOS PERIODOS
- b).- CALIDAD DE LOS RESULTADOS
- c).- PROGRAMACION DE TRABAJO
- d).- ERRORES Y OBSTACULOS
- e).- RESULTADOS DE LAS AREAS DE LA UNIDAD

**III. RECOPIACION DE INFORMACION Y DOCUMENTACION****1.- APLICACION DE CUESTIONARIOS:****1.1.- CUESTIONARIO MAESTRO:**

- a).- RECURSOS HUMANOS
- b).- ORGANIZACION
- c).- SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS
- d).- CONTROLES
- e).- RESULTADOS DE AUDITORIA INTERNA

1.2.- CUESTIONARIOS PERSONALES

2.- RECOPIACION DE DOCUMENTACION:

a) RECURSOS HUMANOS:

- FORMA DE SOLICITUD DE EMPLEO
- TIPOS DE EXAMENES PARA INGRESO
- RELACION DE PERSONAL
- REGISTRO DE ASISTENCIA
- NOMINAS

b) ORGANIZACION:

- ORGANIGRAMA
- MANUAL DE ORGANIZACION
- PROGRAMA DE TRABAJO

c) SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS:

- MANUAL DE METODOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS
- DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTOS
- FORMAS DE TRABAJO

d) CONTROL:

- RECURSOS HUMANOS
- RELACION DE EMPLEADOS DE ENTRADA Y SALIDA
- RECURSOS MATERIALES
- ACTIVOS DE LA UNIDAD DE AUDITORIA-INTERNA
- RECURSOS FINANCIEROS
- BALANCES (ACTUALES Y ANTERIORES)
- ESTADOS DE RESULTADOS

**IV.- ANALISIS Y EVALUACION:**

- SE CALIFICARA EN BASE A:

- a) CUESTIONARIOS
- b) OBSERVACION DIRECTA
- c) RESPALDO DE DOCUMENTOS
- d) ENTREVISTAS

- INFORME PRELIMINAR POR DETALLE DE ESTUDIO

- a) DEFICIENCIAS
- b) PROBLEMAS
- c) ALTERNATIVAS PRELIMINARES

**V.- INFORME FINAL**

- OBJETIVOS
- METODOLOGIA
- RESULTADOS
- RECOMENDACIONES
- COMENTARIOS
- ANEXOS

c) **DESARROLLO DEL PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.**

**I.- SONDEO PRELIMINAR**

### c) DESARROLLO DEL PROGRAMA DE AUDITORIA

#### I.- SONDEO PRELIMINAR

##### - DEFINICION DEL AREA A ESTUDIAR

PRONASE, es una Empresa Paraestatal, depende de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos.

Tiene como funciones:

Mejorar, producir y distribuir diferentes tipos de semillas en el interior de la república.

UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA, es aquella área que tiene asignado un programa encaminado al logro de determinados objetivos y metas de la dependencia (PRONASE).

##### - DEFINICION DE OBJETIVOS ESPECIFICOS

###### REALIZAR:

- Auditorías.
- Investigaciones Especiales
- Entregas
- Detectar errores
- Malos manejos
- Proporcionar el informe a la Dirección General para que tome las medidas convenientes.

#### II. DETALLES DE ESTUDIO

Para objeto de la práctica de Auditoría se tomaron los siguientes Detalles de Estudio:

- Recursos Humanos
- Organización
- Sistemas y Procedimientos
- Control
- Resultados de Auditoría Interna

Considerando que cubren las principales funciones -- que se realizan en la Unidad de Auditoría Interna.

La finalidad de tomar estos detalles de estudio es - la de analizar la forma en que se desarrolla cada uno de estos dentro de la Unidad para poder determinar si se esta adminis-- trando correctamente, para lo cual se dividieron los detalles- de estudio en elementos para poder obtener una información --- completa.

## II.- CUESTIONARIO MAESTRO



## II.- CUESTIONARIO MAESTRO

### 1.- DEFINICION

- 1.1.- OBJETIVOS DEL CUESTIONARIO MAESTRO
- 1.2.- EJEMPLO DEL CUESTIONARIO MAESTRO EN UN DETALLE DE ESTUDIO Y SUS ELEMENTOS.
- 1.3.- DERIVACION DE LOS CUESTIONARIOS.

### 1.- DEFINICION

El cuestionario maestro, es la guía metodológica que - lista toda la información necesaria que deberá investigarse en la práctica de Auditoría.

Para comprender la estructuración del cuestionario ma-estro recordaremos los conceptos de:

#### DETALLE DE ESTUDIO

Son los temas a través de los cuáles se realizará el - análisis en el trabajo de Auditoría. Los seleccionará el auditor al definir su metodología de trabajo.

#### ELEMENTOS

Son los aspectos específicos que abarca cada detalle - de estudio en una Auditoría dada.

- 1.1.- OBJETIVOS DEL CUESTIONARIO MAESTRO.
  - a) Ser concretos en lo que se quiere investigar, es decir unificar ideas.
  - b) Ordenar en detalle de estudio y elementos.
  - c) Listar la información necesaria de acuerdo a su importancia y siguiendo una secuencia lógica.

- d) Tener una base para elaborar los cuestionarios necesarios.
- e) Evaluar más fácilmente.
- f) Facilita la manera de investigar sobre la empresa u organización a auditar.
- g) Eficiencia en cuanto a trabajo y tiempo.

#### 1.2.- EJEMPLO DEL CUESTIONARIO MAESTRO EN UN DETALLE DE ESTUDIO Y SUS ELEMENTOS

Es importante señalar que el cuestionario maestro está redactado en forma impersonal, listando únicamente la información que deberá obtenerse. Del cuestionario maestro se tomó el siguiente detalle de estudio con sus respectivos elementos:

##### DETALLE DE ESTUDIO:

##### V.- RESULTADOS DE AUDITORIA INTERNA

- |            |  |
|------------|--|
| ELEMENTOS: | a) AVANCES TOTALES DE LOS ULTIMOS PERIODOS.    |
|            | b) CALIDAD DE LOS RESULTADOS.                  |
|            | c) PROGRAMACION DE TRABAJO.                    |
|            | d) OBSTACULOS Y ERRORES QUE SE HAN PRESENTADO. |
|            | e) RESULTADOS DE LAS AREAS DE LA UNIDAD.       |

A CONTINUACION PODEMOS VER LA FORMA EN QUE SE PRESENTA EN EL CUESTIONARIO MAESTRO:

##### V.- RESULTADOS DE AUDITORIA INTERNA

- a) AVANCES TOTALES DE LOS ULTIMOS PERIODOS

Número de pregunta:

106.- Presupuesto de programa del año anterior.

- 107.- Presupuesto para el programa de este año.
- 108.- Forma en que asigna el presupuesto para el programa.
- 109.- Número de auditorías que se realizaron en 1983.
- 110.- Se alcanzó a cubrir el programa de las auditorías del -- período antes mencionado.
- 111.- Destino de auditorías no realizadas.
- 112.- Las estadísticas indican el grado de avance de las auditorías practicadas.
- 113.- Cumplimiento del objetivo de la Unidad.
- 114.- Sugerencias para mejorar el trabajo.

#### b) CALIDAD DE LOS RESULTADOS

- 115.- Estándares de calidad.
- 116.- Control sobre los estándares de calidad.
- 117.- Resultados que se han obtenido en los últimos períodos.
- 118.- Revisión de los resultados de las auditorías y aprobación.
- 119.- Revisión de la calidad de las auditorías.
- 120.- Eficiencia de auditorías practicadas.

#### c) PROGRAMACION DE TRABAJO

- 121.- Programas de trabajo.
- 122.- Su periodicidad.
- 123.- Características del programa.
- 124.- Resultados de los programas de trabajo.
- 125.- Programa actual.
- 126.- Deficiencias del programa.
- 127.- Sugerencias para mejorar el programa de trabajo.

## d) OBSTACULOS Y ERRORES QUE SE HAN PRESENTADO

- 128.- Errores más frecuentes en las auditorías.
- 129.- Solución de los errores.
- 130.- Obstáculos que se presentan con más frecuencia.
- 131.- Soluciones dadas.
- 132.- Sugerencias para eliminar los obstáculos y errores.

## e) RESULTADOS DE LAS AREAS DE LA UNIDAD

- 133.- Coordinación del trabajo de las áreas.
- 134.- Problemas de coordinación.
- 135.- Sugerencias para mejorar la coordinación.
- 136.- Relación entre las áreas.
- 137.- Resultados de las auditorías practicadas, se interrelacionan con las áreas.
- 138.- Discusión de resultados.
- 139.- Juntas periódicas para verificar los resultados.
- 140.- Medición de eficiencia
- 141.- Sugerencias para una mejor eficiencia

## 1.3.- DERIVACION DE LOS CUESTIONARIOS

El cuestionario maestro nos sirve como base para la elaboración de los cuestionarios que se aplicarán al personal del área a auditar.

El sistema que utilizamos es muy sencillo y se requiere de:

- a) Conocer los niveles jerárquicos que existen en el área a auditar.
- b) Contar con el cuestionario maestro.

## PROCEDIMIENTO:

- I.- Se elaboró un cuadro que se manejó tomando en cuenta:
- Detalle de estudio
  - Niveles jerárquicos
  - Número de preguntas de acuerdo al cuestionario maestro

## EJEMPLO:

N° de Preg.	RECURSOS HUMANOS				DETALLE DE ESTUDIO NIVELES JERARQUI-- COS
	J.U.	J.A.	A.	S.	
1					
2					
3					
4					
5					

J.U. = Jefe de Unidad

J.A. = Jefe de área

A. = Auditores

S. = Secretarías

- II.- Se marca con una X a que niveles se harán cada una de las preguntas:

## EJEMPLO:

	RECURSOS HUMANOS			
	J.U.	J.A.	A.	S.
1			X	
2	X	X		
3	X	X	X	X
4				X
5	X	X	X	

III.- Se elaboraron los cuestionarios por niveles incluyendo - uno o más cuestionarios de carácter directo y en forma de pregunta, sobre cada punto de información contenido en el cuestionario mestro.

## II.- CUESTIONARIO MAESTRO

## I.- RECURSOS HUMANOS

## a) NIVEL DE PREPARACION

- 1.- Preparación Académica
- 2.- Conocimientos

## b) SELECCION DE PERSONAL

- 3.- Departamento de reclutamiento y selección
- 4.- Fuentes de reclutamiento
- 5.- Personal encargado de seleccionar al aspirante
- 6.- Programa de reclutamiento
- 7.- Formas de solicitud de trabajo
- 8.- Tipos de entrevistas para el aspirante
- 9.- Persona que entrevista
10. Pruebas que se aplican
11. Resultados de las pruebas
12. Exámenes médicos
13. Tipos de contratos
14. Contratación de personal
15. Presentación de la persona con el personal de la empresa.
16. Instrucciones al nuevo empleado

## c) CAPACITACION

17. Elaboración del programa de capacitación
18. Programa de capacitación para empleados
19. Características del programa de capacitación
  - Niveles de aplicación
  - Periodicidad
20. Evaluación de capacitación.
21. Sugerencias para mejor contratación

## d) SUELDOS

- 22.- Niveles de sueldos existentes.
- 23.- Como se fijan.
- 24.- Revisión de sueldos.
- 25.- Periodicidad de sueldos.
- 26.- Remuneraciones adicionales.
- 27.- Opinión sobre su sueldo.

## e) AMBIENTE DE TRABAJO

- 28.- Condiciones generales de trabajo.
- 29.- Relación con su jefe inmediato.
- 30.- Relación con sus compañeros de trabajo.
- 31.- Calidad del trabajo.
- 32.- Opinión sobre su trabajo.

## II.- ORGANIZACION

## a) AUTORIDAD

- 33.- Asesoría en el trabajo.
- 34.- Delegación de autoridad.
- 35.- Factores importantes para delegar autoridad.
- 36.- Tramo de control.
- 37.- Estilo de dirección.

## b) POLITICAS

- 38.- Existencia de políticas en la Unidad.
- 39.- Difusión de políticas.
- 40.- Aclaración de dudas en políticas.
- 41.- Revisiones periódicas de las políticas.



c) RESPONSABILIDADES.

- 42.- Asignación de responsabilidades.
- 43.- Asignación de trabajo.
- 44.- Responsabilidad en el puesto.
- 45.- Responsabilidad en el trabajo.
- 46.- Responsabilidad de mayor importancia en su trabajo.
- 47.- Responsabilidad mayor a la que le ha sido asignada.
- 48.- Responsabilidad con sus subordinados.
- 49.- Responsabilidad de sus subordinados.
- 50.- Control de responsabilidades.
- 51.- Responsabilidad sobre otras áreas.

d) EVALUACION DEL MANUAL DE ORGANIZACION.

- 52.- Objetivos.
- 53.- Estructura.
- 54.- Funciones.

III.- SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

a) ACTIVIDADES

- 55.- Elaboración de los programas.
- 56.- Métodos que utilizan.
- 57.- Revisión de los programas.
- 58.- Supervisión del personal de la Unidad.
- 59.- Revisión de los informes.
- 60.- Sugerencias para un mejor aprovechamiento de las actividades.

## b) CARACTERISTICAS DE LOS PROCEDIMIENTOS

- 61.- Realización del trabajo.
- 62.- Elaboración de los informes.
- 63.- Análisis de los resultados de los informes.
- 64.- Supervisión de los informes.
- 65.- Realización del trabajo de los auditores y jefes de área.
- 66.- Métodos que siguen en la Unidad.

## c) LUGAR Y FORMAS DE TRABAJO

- 67.- Donde se desarrolla el trabajo.
- 68.- Ambiente.
- 69.- Papeles de trabajo del personal.
- 70.- Documentación de la auditoría practicada.
- 71.- Contenido del informe.

## IV..CONTROL

## a) RECURSOS HUMANOS

- 72.- Tipos de controles.
- 73.- Implementación de controles.
- 74.- Persona encargada de llevar los controles.
- 75.- Forma en que se llevan los controles.
- 76.- Tipos de controles utilizados por el personal de la Unidad.
- 77.- Persona encargada de control de asistencias.
- 78.- Persona que lleva el control de sueldos.
- 79.- Persona que lleva el control de desempeño de trabajo.
- 80.- Persona que lleva el control de capacitación.
- 81.- Persona que lleva el control de selección de personal.
- 82.- Controles flexibles.
- 83.- Como son los controles.

84.- Problemas que existen para el control de los recursos humanos.

85.- Sugerencias para un mejor control.

b) RECURSOS MATERIALES

86.- Tipos de controles que existen para los recursos materiales.

87.- Persona encargada de controlarlos.

88.- Materiales que se controlan en la Unidad.

89.- Problema para el control de materiales.

90.- Sugerencias para mejorar el control.

c) RECURSOS FINANCIEROS.

91.- Tipos de controles que existen para los recursos financieros.

92.- Persona encargada de controlarlos.

93.- Recursos financieros con que cuenta la Unidad.

94.- Documentos para el control de los recursos financieros.

95.- Forma en que se controlan estos documentos.

96.- Problemas en el control de los recursos financieros.

97.- Sugerencias para mejorar el control.

d) CONTROL DE CONTROLES

98.- Controles que se utilizan.

99.- Mencionarlos.

100. Formas en que se elaboran los controles que se llevarán - en la práctica.

101. Juntas periódicas para la revisión de los controles.

- 102.- Existencia de método especial para el control de controles.
- 103.- Explicación del control de controles.
- 104.- Cubren las necesidades los controles que utiliza la Unidad.
- 105.- Haría alguna modificación de los controles hasta ahora utilizados.

#### V.- RESULTADOS DE AUDITORIA INTERNA

##### a) AVANCES TOTALES DE LOS ULTIMOS PERIODOS

- 106.- Presupuesto de programa del año anterior.
- 107.- Presupuesto para el programa de este año.
- 108.- Forma en que asigna el presupuesto para el programa.
- 109.- Número de auditorías que se realizaron en 1983.
- 110.- Se alcanzó a cubrir el programa de las auditorías del período antes mencionado.
- 111.- Destino de auditorías no realizadas.
- 112.- Las estadísticas indican el grado de avance de las auditorías practicadas.
- 113.- Cumplimiento del objetivo de la Unidad.
- 114.- Sugerencias para mejorar el trabajo.

##### b) CALIDAD DE LOS RESULTADOS

- 115.- Estándares de calidad.
- 116.- Control sobre los estandares de calidad.
- 117.- Resultados que se han obtenido en los últimos períodos.
- 118.- Revisión de los resultados de las auditorías y aprobación.

- 119.- Revisión de la calidad de las auditorías.
- 120.- Eficiencia de auditorías practicadas.

#### c) PROGRAMACION DE TRABAJO

- 121.- Programas de trabajo.
- 122.- Su periodicidad.
- 123.- Características del programa.
- 124.- Resultados de los programas de trabajo.
- 125.- Programa actual.
- 126.- Deficiencias del programa.
- 127.- Sugerencias para mejorar el programa de trabajo.

#### d) OBSTACULOS Y ERRORES QUE SE HAN PRESENTADO

- 128.- Errores más frecuentes en las auditorías.
- 129.- Solución de los errores.
- 130.- Obstáculos que se presentan con más frecuencia.
- 131.- Soluciones dadas.
- 132.- Sugerencias para eliminar los obstáculos y errores,

#### e) RESULTADOS DE LAS AREAS DE LA UNIDAD

- 133.- Coordinación del trabajo de las áreas.
- 134.- Problemas de coordinación.
- 135.- Sugerencias para mejorar la coordinación.
- 136.- Relación entre las áreas.
- 137.- Resultados de las auditorías practicadas, se interrelacionan con las áreas.
- 138.- Discusión de resultados.
- 139.- Juntas periódicas para verificar los resultados.
- 140.- Medición de eficiencia.
- 141.- Sugerencias para una mejor eficiencia.

**CUADRO RESUMEN DEL CUESTIONARIO MAESTRO**

- PREGUNTAS DE CUESTIONARIO (PERSONALES)
- PREGUNTAS DE INVESTIGACION COMPLEMENTARIAS (NO APLICADAS EN LOS CUESTIONARIOS)

## ABREVIATURAS DEL CUADRO RESUMEN:

N° de P.	=	Número de pregunta.
J. de U.	=	Jefe de Unidad.
J. A. O.	=	Jefe de Area Operativa.
J. A. F.	=	Jefe de Area Financiera.
J. A. T.	=	Jefe de Area Técnica.
J. de E.	=	Jefe de Area de Evaluación.
AUD. O.	=	Auditor Operativo
AUD. F.	=	Auditor Financiero.
AUD. T.	=	Auditor Técnico.
S.	=	Secretaria.
C. P.	=	Cuestionario Personal.
I. C.	=	Investigación Complementaria.







N° de	J. DE U.		J.A. O.		J.A. F.		J.A. T.		J. DE E.		AUD. O.		AUD. F.		AUD. T.		S		S			
	C.	I.	C.	I.	C.	I.	C.	I.	C.	I.	C.	I.	C.	I.	C.	I.	C.	I.	C.	I.		
P.	P.	C.	P.	C.	P.	C.	P.	C.	P.	C.	P.	C.	P.	C.	P.	C.	P.	C.	P.	C.	P.	C.
III SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.																						
a) Actividades.																						
55	X		X		X		X		X		X		Y		Y							
56	X			X	X			X		X			Y		Y		Y					
57		X	X			X	X		X		X		Y		Y							
58		X	X			X	X		X		X		Y		Y							
59		X		X		X	X		X		X		Y		Y							
60	X		X		X		X		X		X		Y		Y							
b) Características de los procedimientos.																						
61	X		X		X		X		X		X		Y		Y							
62		X	X			X	X		X		X		Y		Y							
63	X		X			X	X		X		X		Y		Y							
64		X	X			X	X		X		X		Y		Y							
65	X		X		X		X		X		X		Y		Y							
66		X		X	X			X	X		X		Y		Y							
c) Lugar y formas de trabajo.																						
67	X		X		X		X		X		X		Y		Y		Y		Y			
68	X		X		X		X		X		X		Y		Y		Y		Y			
69	X		X		X		X		X		X		Y		Y		Y		Y			
70	X		X		X		X		X		X		Y		Y		Y		Y			
71	X		X		X		X		X		X		Y		Y		Y		Y			





e	J. DE U.		J. A. O.		J. A. F.		J. A. T.		J. DE E.		AUD. O.		AUD. F.		AUD. T.		S		S	
	C. P.	I. C.	C. P.	I. C.	C. P.	I. C.	C. P.	I. C.	C. P.	I. C.	C. P.	I. C.	C. P.	I. C.	C. P.	I. C.	C. P.	I. C.	C. P.	I. C.
	V) RESULTADOS DE AUDITORIA INTERNA.																			
	a) Avances totales de los últimos periodos.																			
06	X			X		X		X		X		X		X		X				
07		X		X		X		X		X	X		X		X		X			
08		X		X		X		X		X		X		X		X				
09		X	X			X	X			X		X		X		X				
10		X	X			X	X			X		X		X		X				
11		X		X		X			X		X	X		X		X				
12		X		X		X			X		X		X		X		X			
13		X	X		X		X			X		X		X		X				
14		X	X		X		X			X		X		X		X				
	b) Calidad de los resultados.																			
115	X		X			X	X			X		X		X		X				
116		X	X			X	X			X		X		X		X				
117	X		X			X	X			X		X		X		X				
118	X		X			X	X			X		X		X		X				
119	X		X			X	X			X		X		X		X				
120	X		X		X		X			X		X		X		X				
	c) Programación de trabajo.																			
121	X		X			X	X			X		X		X		X				
122		X		X		X			X		X		X		X		X			
123		X		X		X			X		X		X		X		X			
124	X		X			X	X			X		X		X		X				
125		X		X		X			X		X		X		X		X			
126	X		X		X		X			X		X		X		X				
127		X	X			X	X			X		X		X		X				
	d) Obstáculos y errores que se han presentado.																			
128	X		X			X	X			X		X		X		X				
129	X		X		X		X			X		X		X		X				
130	X		X		X		X			X		X		X		X				
131		X	X			X	X			X		X		X		X				
132		X	X			X	X			X		X		X		X				
	e) Resultados de las áreas de la unidad.																			
133	X		X			X	X			X		X		X		X				
134	X		X			X	X			X		X		X		X				
135		X	X			X	X			X		X		X		X				
136		X	X			X	X			X		X		X		X				
137		X	X			X	X			X		X		X		X				
138		X	X			X	X			X		X		X		X				
139		X	X			X	X			X		X		X		X				
140		X	X		X		X			X		X		X		X				
141		X	X		X		X			X		X		X		X				

### III. — CUESTIONARIOS APLICADOS A LA UNIDAD. .

**JEFE DE LA UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA**

**INSTRUCCIONES:** Conteste las siguientes preguntas y marque con una "x" dentro del parentésis la respuesta que usted considere correcta.

**RECURSOS HUMANOS:**

a) Nivel de preparación.

1)		PREPARACION ACADEMICA	INSTITUCION.
Profesional	( )	de _____ a _____	_____
Maestría.	( )	de _____ a _____	_____
Doctorado.	( )	de _____ a _____	_____
Otros.	( )	de _____ a _____	_____

2) El grado de conocimiento que tiene sobre las siguientes materias es:

	SUPERFICIAL	REGULAR	BUENO	EXCELENTE.
Admón. Gral.	( )	( )	( )	( )
Auditoría.	( )	( )	( )	( )
Contabilidad Gral.	( )	( )	( )	( )
Nóminas.	( )	( )	( )	( )
Personal	( )	( )	( )	( )
Organización.	( )	( )	( )	( )
Archivo.	( )	( )	( )	( )
Otros.	( )	( )	( )	( )

Cuales \_\_\_\_\_

b) Reclutamiento y Selección:

3) Existe un departamento de reclutamiento y selección de personal?

Si ( ) No ( )

Qué fuentes de reclutamiento existen:

Internas ( ) Externas ( )

4) ¿Quién se encarga del reclutamiento de selección de personal?

---

5) Existen formas de solicitud de trabajo?

Si ( ) No ( )

6) Cuantas entrevistas se le hacen al candidato al puesto:

Solo una entrevista inicial ----- ( )

Una entrevista de selección ----- ( )

Una entrevista inicial y una de selección.----- ( )

No se le entrevista.----- ( )

¿Quién se encarga de las entrevistas? \_\_\_\_\_

7) Tipos de pruebas que se aplican:

Conocimientos ( ) Experiencia ( ) Confianza ( )

Psicológicas. ( ) Sociológicas ( ) Técnicas. ( )

8) Que tipos de contratos existen en la Unidad:

Personal ( ) Colectivo ( ) Por obra terminada ( )

Otros \_\_\_\_\_

9) ¿Quién se encarga de la contratación del personal?

---

Se presenta a la persona contratada con el personal de la --

Unidad? Si ( ) No ( )

¿Quién se encarga de dar instrucciones al nuevo empleado?

---

c) Capacitación.

10 Se cuenta con un presupuesto para capacitación?

Si ( ) No ( ) Porqué \_\_\_\_\_

11 Utilizan algún programa de capacitación para empleados?

Si ( ) No ( )

Cuales son las características del programa? \_\_\_\_\_

A que nivel es aplicado? \_\_\_\_\_



Con que periodicidad:

Mensual ( ) Semestral ( ) Anual ( ) Otros \_\_\_\_\_

Como evalúan la capacitación:

Observación ( ) Exámenes ( ) Otros \_\_\_\_\_

Tiene revisiones periódicas: Si ( ) No ( )

d) Sueldos:

12) ¿Cuáles son los niveles de sueldos que existen? \_\_\_\_\_

Cuánto es lo que percibe cada nivel? \_\_\_\_\_

El sueldo es:

Quincenal ( ) Mensual ( ) Semanal ( )

Además del sueldo recibe otra clase de remuneraciones :

Si ( ) No ( )

Su trabajo esta:

Bien pagado ( ) Mal pagado ( ) Justo ( ) Muy bien --  
pagado ( ).

e) Ambiente de trabajo:

13) Las condiciones de trabajo son: \_\_\_\_\_

Se encuentra actualmente en su trabajo:

Conforme ( ) Inconforme ( )

14) Como es la relación con su jefe inmediato:

Buena ( ) Mala ( ) Pésima ( ) Excelente ( )

La relación con sus compañeros de trabajo es:

Buena ( ) Mala ( ) Pésima ( ) Excelente ( )

15) Su trabajo es:

Muy importante ( ) Importante ( ) No es tomado en ----  
cuenta ( ) Carece de importancia ( ).

Existen críticas sobre su trabajo? \_\_\_\_\_

Si ( ) No ( ) Cuáles \_\_\_\_\_

Estas le ayudan a:

Hacer mejor su trabajo ----- ( )

- Lo desaniman.----- ( )  
 Le dan ideas.----- ( )  
 Se siente presionado ----- ( )  
 Tiende a superarse.----- ( )

2.- ORGANIZACION:

a) Autoridad:

16) ¿Quién le asesora su trabajo? \_\_\_\_\_

17) Como delega autoridad:

Memorandum ( ) Programas ( ) Proyectos ( )

Participación en juntas ( ) Otros \_\_\_\_\_

En que aspectos se basa para delegar a sus subordinados la carga de trabajo en sus funciones? \_\_\_\_\_

Al número de personas que delega autoridad es? \_\_\_\_\_

18) La dirección esta funcionando:

Excelente ( ) Bien( ) Mal ( ) Regular ( ) Pésima ( ).

Como aplica el estilo de dirección:

Autoritario ( ) Democrático ( ) Laissez Faire ( )

b) Políticas

19) Cuáles son las políticas que existen en la Unidad:

Operación ( ) Financiera ( ) Producción ( ) Eva--  
luación ( ).

¿Quién los fija? \_\_\_\_\_

¿En que se basan para elaborarlos? \_\_\_\_\_

Las características de las políticas son:

Permanentes ( ) Específicas ( ) Cambiantes ( ) ---

Constantes ( ) Básicas. ( )

Como es la difusión de las políticas? \_\_\_\_\_

Si existen dudas en algunas políticas, éstas son aclaradas?

Si ( ) No ( ) Quién aclara estas dudas \_\_\_\_\_

c) Responsabilidad:

20) ¿Quién le asigna su trabajo? \_\_\_\_\_

¿Quién le asigna la responsabilidad en su puesto? \_\_\_\_\_

¿Cuáles son las responsabilidades dentro de su trabajo? \_\_\_\_\_

¿Su responsabilidad es mayor a la que le ha sido asignada?-

Si ( ) No ( ) \_\_\_\_\_

21) ¿Como asignan responsabilidad a sus subordinados? \_\_\_\_\_

Usted tiene que firmar algunos documentos: Si ( ) No ( )

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

¿Hasta que punto llega la responsabilidad sobre estos documentos? \_\_\_\_\_

En caso de que éstos documentos no tengan su firma:

Continúa el procedimiento \_\_\_\_\_ ( )

Se detiene el papeleo para saber la causa de la falla de su firma \_\_\_\_\_ ( )

No se le presta importancia \_\_\_\_\_ ( )

d) Evaluación del manual de Organización:

22) ¿Cuál es el objetivo de la Unidad? \_\_\_\_\_

¿Cuáles son sus principales funciones? \_\_\_\_\_

¿Cuál considera usted que es la más importante? \_\_\_\_\_

Usted realiza sus actividades al manual: Si ( ) No ( )

Asigna funciones a sus subordinados por medio del Manual de Organización: Si ( ) No ( ) Porqué \_\_\_\_\_

FUNCIONES

23) Vigilar que las acciones y actividades generales del organismo se realicen de acuerdo a lo establecido por la Dirección General:

Carece de importancia ( ) No se hace ( ) Es importante ( )  
Se hace algunas veces ( ) Siempre se hace ( ).

El cumplimiento de los programas señalados por la Secretaría de la Contraloría General de la República e informar de los resultados obtenidos: Carece de importancia ( ) -----  
No se hace ( ) Es importante ( ) Se hace algunas veces ( )  
Siempre se hace ( ).

En que se basa para sugerir medidas para corregir deficiencias de tipo:

Administrativo: \_\_\_\_\_

Financiero: \_\_\_\_\_

Técnico: \_\_\_\_\_

Sugeriría algún cambio en los que se refiere al Manual de Organización: \_\_\_\_\_

### 3.- SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

a) Actividades.

24) ¿Quién se encarga de analizar y evaluar los resultados de las auditorías practicadas? \_\_\_\_\_

Cree que son innecesarias algunas actividades que realiza dentro de su trabajo: Si ( ) No ( )

Que sugerencias daría para eliminar éstas actividades:-----  
\_\_\_\_\_

b) Procedimientos.

25) ¿Qué procedimientos se llevan en la Unidad?

¿Cómo se realizan? \_\_\_\_\_

Los procedimientos ya establecidos son controlados:

Si ( ) No ( ) ¿Porqué? \_\_\_\_\_

Quién los controla: \_\_\_\_\_

Los procedimientos ya establecidos son los adecuados: \_\_\_\_\_

Si ( ) No ( ) ¿Porqué? \_\_\_\_\_

Vigila que se lleve una revisión periódica:

Si ( ) No ( ) ¿Porqué? \_\_\_\_\_

¿Existen procedimientos en las diferentes áreas?

¿Cómo revisa los procedimientos?

Que utilizan para su elaboración

¿Cómo evalúa a los Jefes de área en el trabajo?

A través de que: \_\_\_\_\_

¿Cómo analiza los resultados de la información financiera, operacional y técnica y como se le informa a la Dirección General? \_\_\_\_\_

Vigila que las funciones y actividades generales del organismo se realicen de acuerdo a lo establecido por la Dirección General? \_\_\_\_\_

Vigila el cumplimiento de los programas mínimos señalados por la Secretaría de la Contraloría General de la República \_\_\_\_\_

LUGAR DE TRABAJO:

26) El lugar donde realiza su trabajo es adecuado:

Si ( ) No ( ) ¿Porqué? \_\_\_\_\_

El lugar donde labora en la Unidad cuenta con las condiciones necesarias para desarrollar su trabajo:

Si ( ) No ( ) ¿Porqué? \_\_\_\_\_

¿Qué material utiliza en su trabajo?:

¿Cuenta con el material necesario? \_\_\_\_\_

¿Cuál es la documentación soporte? \_\_\_\_\_

¿Que contiene el informe? \_\_\_\_\_

¿El material que utiliza es el adecuado? Si ( ) No ( )

Se cumplen los programas señalados por la Secretaría de la Contraloría General de la República? \_\_\_\_\_

4.- CONTROL:

27) ¿Que tipos de controles existen?

¿Cómo se implementan esos controles?

¿Cómo los llevan?

Hacen juntas periódicas para revisar si los controles se encuentran funcionando adecuadamente:

Si ( ) No ( ) ¿Porqué? \_\_\_\_\_

¿Cubren las necesidades los controles hasta ahora utilizados? Si ( ) No ( ) En cuales \_\_\_\_\_

**3.- RESULTADOS DE AUDITORIA INTERNA.**

**a) Avances totales de los últimos períodos**

**28) ¿Con qué presupuesto se contó para el programa anterior?**

Para éste año: \_\_\_\_\_

¿Cómo se asigna el presupuesto para el programa?

¿Quién lo asigna? \_\_\_\_\_

¿Que se hace con las auditorías que no fueron realizadas?

¿Que problemas han impedido el obtener el resultado requerido -  
en las auditorías? \_\_\_\_\_

**b) Calidad de los resultados**

¿Existen estándares de calidad de los resultados de las auditorías? Si ( ) No ( ) Cuáles \_\_\_\_\_

¿Se revisa la calidad de las auditorías? Si ( ) No ( )

¿Quién revisa? \_\_\_\_\_

En general las auditorías hasta ahora practicadas han sido eficientes en un: 90% ( ) 80% ( ) 70% ( ) 60% ( ) -----  
50% ( ) Otro ( ).

**c) Programas de trabajo.**

**29) ¿Cuáles son las características del programa de trabajo?**

Flexibles ( ) Estricto ( ) Otras \_\_\_\_\_

Los programas de trabajo que han sido practicados han -----  
obtenido resultados: Regulares( ).

Buenos( ) Malos ( ) Pésimos ( ) Excelentes ( ) --

El programa de trabajo que se está llevando actualmente es:  
Deficiente ( ) Eficiente ( ) ¿Porqué? \_\_\_\_\_

d) Obstáculos y errores que se han presentado

De las auditorías realizadas, cuáles han sido los errores y ---  
obstáculos más frecuentes? \_\_\_\_\_

Que soluciones les ha dado? \_\_\_\_\_

¿Cuál es la problemática operativa en Oficinas Centrales y Uni-  
dades? \_\_\_\_\_

e) Resultados de las Areas de la Unidad.

30) ¿Cómo coordina el trabajo de las áreas?

---

¿Qué problemas tiene para coordinar las áreas?

---



## JEFES DE AREAS

INSTRUCCIONES: Conteste las siguientes preguntas y marque con una "x" dentro del paréntesis la respuesta que usted considera correcta.

## RECURSOS HUMANOS:

a.- Nivel de Preparación:

1.- Indique el grado de estudios:

		PREPARACION ACADEMICA	INSTITUCION.
Profesional	( )	de _____ a _____	_____
Maestría.	( )	de _____ a _____	_____
Doctorado.	( )	de _____ a _____	_____
Otros	( )	de _____ a _____	_____

2.- El grado de conocimientos que tiene sobre las siguientes -- materias es:

	SUPERFICIAL	REGULAR	BUENO	EXCELENTE.
Admón. Gral .	( )	( )	( )	( )
Auditoría.	( )	( )	( )	( )
Contabilidad Gral.	( <u>  </u> )	( )	( )	( )
Nóminas	( )	( )	( )	( )
Personal	( )	( )	( )	( )
Organización	( )	( )	( )	( )
Archivo.	( <u>  </u> )	( )	( )	( )
Otros.	( )	( )	( )	( )

Cuáles: \_\_\_\_\_

d) Sueldos

3.- Su trabajo esta:

Bien pagado ( ) Mal pagado ( ) Justo ( ) Muy bien pagado ( ).

¿Cuál es el sueldo que percibe? \_\_\_\_\_

¿Cuenta con servicios de préstamos? \_\_\_\_\_

¿Le hacen algún descuento? Si ( ) No ( ) Que descuento \_\_\_\_\_

e) Ambiente de trabajo:

4.- ¿Como es la relación entre sus compañeros de trabajo?:

Cordial ( ) Superficial ( ) Amistosa ( ) Pésima ( ) +  
Indiferente ( ).

¿Cómo se encuentra actualmente en su trabajo? \_\_\_\_\_

La relación con su jefe inmediato es:

Buena ( ) Mala ( ) Variable ( ) Excelente ( ) Pésima ( )

2.- ORGANIZACION.

a) Autoridad:

5.- ¿Qué estilo de liderazgo gerencial le agrada?

Autoritario ( ) Democrático ( ) Laissez Faire ( ).

Enumere del 1 al 10 en orden de importancia los atributos -  
que usted considere necesarios para que un jefe ejerza en -  
forma eficiente su autoridad:

Energía ( ) Creatividad ( ) Serenidad ( ) Personalidad  
( ) Conocimientos de relaciones humanas ( ) Determinación  
propia ( ) Conocimientos de la institución donde se desen-  
vuelve ( ) Sentido Social ( ) Cultura General ( ) Habili-  
dad para enseñar ( ).

6.- ¿Cuándo usted va a dar una orden, que detalles toma en cuen-  
ta? \_\_\_\_\_

Como considera que se deba transmitir una orden \_\_\_\_\_

Quando usted da una orden, ¿Comprueba que ésta fué cumplida?

Si ( ) No ( ) Como \_\_\_\_\_

7.- A cuantas personas delega autoridad?

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) más de 5 ( ).

¿Quiénes son? \_\_\_\_\_

El número de personal al que usted delega autoridad cree --  
que es el adecuado: Si ( ) No ( ) ¿Porqué? \_\_\_\_\_

¿Cuál cree usted que es un factor importante para delegar--  
autoridad? \_\_\_\_\_

- Determinar claramente todos los puntos que se refieran a las actividades y funciones delegadas----- ( )
- Que el delegado tenga adecuada preparación antes de delegar -  
autoridad.----- ( )
- Que exista economía de esfuerzo.----- ( )
- Comunicación adecuada en la empresa----- ( )

Usted cree que la Dirección está funcionando en forma ade--  
cuada con la autoridad utilizada hasta ahora?

Si ( ) No ( ) ¿Porqué? \_\_\_\_\_

b) Políticas

8.- ¿Cuáles son las políticas que existen en la Unidad?

Cree que las políticas de la Unidad son:

Buenas ( ) Malas ( ) Obsoletas ( ).

En que se basan para elaborar estas políticas?

Da a conocer las políticas la Unidad a sus subordinados?

Si ( ) No ( ) ¿Porqué? \_\_\_\_\_

c) Responsabilidad:

9.- ¿Cuáles son las responsabilidades que tiene dentro de su --  
trabajo? \_\_\_\_\_

La de mayor importancia es: \_\_\_\_\_

10.- ¿Tiene definidas sus responsabilidades asignadas?

Si ( ) No ( ) ¿Porqué? \_\_\_\_\_

Su responsabilidad es mayor a la que le ha sido asignada?

Si ( ) No ( ) ¿Porqué? \_\_\_\_\_

11.- ¿Cómo asigna responsabilidades a sus subordinados? \_\_\_\_\_

Usted tiene que firmar algunos documentos? Si ( ) No ( )

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

Hasta que punto llega la responsabilidad sobre estos documentos: \_\_\_\_\_

En caso de que estos documentos no tengan su firma:

- Continua el procedimiento----- ( )

- Se detiene el papeleo para saber la causa de la falta de su firma----- ( )

- No se le presta importancia----- ( )

d) Evaluación del Manual de Organización:

12.- ¿Conoce usted el Manual de Organización? Si ( ) No ( )

Porqué? \_\_\_\_\_

13.- ¿Cuál es el objetivo del departamento? \_\_\_\_\_

14.- ¿Cuáles son sus principales funciones? \_\_\_\_\_

¿Cuál considera usted que es la más importante? \_\_\_\_\_

15.- Usted realiza sus actividades de acuerdo a:

Manual de Org. ( ) Solo o empíricamente ( ) Ordenes orales. ( ). Otras. \_\_\_\_\_

Cuando usted ingresó a la Unidad se le asignaron funciones y actividades por medio de :

Manual de Org. ( ) Solo e empíricamente ( ) Ordenes orales. ( ). Otras. \_\_\_\_\_

Asigna funciones a sus subordinados por medio del Manual de Org. Si ( ) No ( ) ¿Porqué? \_\_\_\_\_

- 16.- Al recibir informes, ¿los revisa en ese momento? \_\_\_\_\_  
Tiene alguna responsabilidad sobre este informe? \_\_\_\_\_
- 17.- ¿Cuándo se turna al departamento jurídico? \_\_\_\_\_
- 18.- ¿Cuándo se turna a la Secretaría de la Contraloría General de la República? \_\_\_\_\_  
¿A que otras dependencias se turna si es que las hay, y -- porqué? \_\_\_\_\_
- 19.- Proporciona cursos de capacitación al personal de Auditoría Interna, y fuera de la Unidad? \_\_\_\_\_  
A través de \_\_\_\_\_  
Sugeriría algún cambio en lo que se refiere al Manual de Organización? Si ( ) No ( ) Cuáles \_\_\_\_\_

### 3.- SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.

#### a) Actividades:

- 20.- ¿Quién elabora los programas de Auditoría? \_\_\_\_\_  
Y los trabajos por intervención: \_\_\_\_\_  
¿Quién vigila el avance del programa de auditoría? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
¿Quién vigila el avance de trabajo por intervención? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 21.- ¿Quién revisa los papeles de trabajo del auditor? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 22.- ¿Quién se encarga de la elaboración del Informe? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 23.- ¿Quién se encarga de analizar y evaluar los resultados de las auditorías practicadas? \_\_\_\_\_  
¿Este análisis lo realiza sólo, o con ayuda de algún empleado? \_\_\_\_\_

24.- ¿Cree usted que son incesarias algunas actividades que --  
realiza dentro de su trabajo?

Si ( ) No ( ) ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

25.- ¿Que sugerencias daría para eliminar esas actividades?-----  
\_\_\_\_\_

b) Procedimientos:

26.- ¿Cómo efectúa su trabajo? \_\_\_\_\_

27.- ¿Cómo elabora el informe? \_\_\_\_\_

¿Cómo analiza el resultado de la información financiera,--  
operacional y técnica con el jefe de la Unidad \_\_\_\_\_

A través de \_\_\_\_\_

28.- ¿Cómo se elaboran los programas de Auditoría y la elabora-  
ción del Informe? \_\_\_\_\_

29.- ¿De que forma se supervisan la ejecución de las auditorías  
y la elaboración del Informe? \_\_\_\_\_

30.- ¿Cómo verifican que la documentación soporte sea adecuada?  
\_\_\_\_\_

e) Lugar de trabajo:

31.- El lugar donde usted desarrolla su trabajo cuenta con las-  
siguientes condiciones:

Suficiente luz ( ) Poca luz ( ) Confortable ( ) Frío ( )

Sucio ( ) Limpio ( ) Caluroso ( ) Incómodo ( ) -----

Sanitarios en mal estado ( ) Sanitarios en buen estado ( )

d) Materiales:

32.- ¿Qué material utiliza en su trabajo? \_\_\_\_\_

Cuenta con el material necesario: Si ( ) No ( ).

Cuáles son los papeles de trabajo del auditor \_\_\_\_\_

Que documentos contiene el expediente de la auditoría ----  
practicada? \_\_\_\_\_

¿Que es el programa de trabajo por intervención? \_\_\_\_\_

¿Cuál es la documentación soporte? \_\_\_\_\_

¿Que son los pliegos preventivos de responsabilidad?-----

¿Que contiene el informe? \_\_\_\_\_

#### 4.- CONTROL

##### a) Recursos Humanos:

33.- ¿Que tipos de controles se manejan con su personal? \_\_\_\_\_

Los controles que utilizan actualmente son:

Adecuados ( ) No sirven ( ) Flexibles ( )

¿Quién y Cómo supervisan a los Ingenieros Agrónomos, Administradores y Contadores? \_\_\_\_\_

¿Haría algunos cambios para mejorar la supervisión del personal antes mencionado? \_\_\_\_\_

¿Que cambios? \_\_\_\_\_

Las actividades que usted realiza son controladas a través de \_\_\_\_\_

¿Quien se encarga de controlarlo? \_\_\_\_\_

##### b) Recursos Materiales:

34.- ¿Cuáles son los materiales que se controlan en la Unidad? \_\_\_\_\_

¿Quién los controla? \_\_\_\_\_

A través de que? \_\_\_\_\_

##### c) Recursos Financieros:

##### d) Control de Controles:

35.- ¿Quién se encarga de elaborar los controles que se llevan a la práctica \_\_\_\_\_

Hacen juntas periódicas para revisar si los controles se encuentran funcionando adecuadamente:

Si ( ) No ( ) ¿Porque? \_\_\_\_\_

Existe alguna parte de trabajo difícil de controlar? ----

Si ( ) No ( ) ¿Cuál? \_\_\_\_\_

Cubren las necesidades los controles que utilizan en la -  
Unidad? Si ( ) No ( ) ¿Porque? \_\_\_\_\_

Haría alguna modificación de los controles hasta ahora --  
utilizados? Si ( ) No ( ) En cual \_\_\_\_\_

#### 5.- RESULTADOS DE AUDITORIA INTERNA.

##### a) Avances Totales de los Ultimos Períodos:

36.- ¿Cuántas auditorías se realizaron en el año de 1983?

---

Se alcanzó a cubrir el programa del período antes mencio-  
nado: Si ( ) No ( ) Porqué \_\_\_\_\_

Cómo considera que ha sido el avance de las auditorías.

Bueno ( ) Excelente ( ) Regular ( ) Malo ( )

Mencione algunas sugerencias para mejorar el trabajo?----

---

##### b) Calidad de los Resultados:

37.- ¿Qué estándares de calidad existen? \_\_\_\_\_

¿Cómo revisan la calidad de las auditorías? \_\_\_\_\_

¿Cómo son controladas? \_\_\_\_\_

##### c) Programación de trabajo:

38.- Los programas de trabajo que han sido practicados ¿Han --  
obtenido resultados? \_\_\_\_\_

Que sugeriría ¿Para mejorar el programa de trabajo? \_\_\_\_\_

---



d) Obstáculos y Errores:

39.- ¿Cuándo usted nota deficiencias en la Unidad, trata de --  
 corregirlas a través de? \_\_\_\_\_

De las auditorías realizadas, ¿Cuáles han sido los erro--  
 res y obstáculos más frecuentes? \_\_\_\_\_

¿Que ha hecho para darles solución? \_\_\_\_\_

De una sugerencia para que éstos obstáculos y errores ---  
 sean eliminados: \_\_\_\_\_

e) Resultados de las áreas de la Unidad:

40.- Se mide la eficiencia del trabajo de su área: \_\_\_\_\_

Si ( ) No ( ) Cómo \_\_\_\_\_

Existen problemas de eficiencia? \_\_\_\_\_

Sugiera para mejorar la eficiencia de su área \_\_\_\_\_

## AUDITOR OPERACIONAL.

INSTRUCCIONES: Conteste las siguientes preguntas y marque con una "x" dentro del paréntesis la respuesta que usted considere correcta.

1.- Nombre: \_\_\_\_\_  
 Edad: \_\_\_\_\_  
 Edo. Civil: \_\_\_\_\_

## TRAYECTORIA EN PRONASE:

Ingreso: \_\_\_\_\_  
 Puesto: \_\_\_\_\_

## EXPERIENCIA DE TRABAJO:

De \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_  
 De \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_

RECURSOS HUMANOS:

a) Nivel de Preparación:

2.- Indique el grado de estudios:

		PREPARACION ACADEMICA		INSTITUCION.
Preparatoria	( )	de _____	a _____	_____
Técnica.	( )	de _____	a _____	_____
Profesional.	( )	de _____	a _____	_____
Otros.	( )	de _____	a _____	_____

3.- El grado de conocimientos que tiene sobre las siguientes - materias es:

		SUPERFICIAL	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
Administración Gtal.	( )	( )	( )	( )	( )
Auditoría.	( )	( )	( )	( )	( )

	SUPERFICIAL	REGULAR	BUENO	EXCELENTE.
Contabilidad General.	( )	( )	( )	( )
Nóminas	( )	( )	( )	( )
Personal	( )	( )	( )	( )
Organización	( )	( )	( )	( )
Mecanografía.	( )	( )	( )	( )
Taquigrafía.	( )	( )	( )	( )
Archivo.	( )	( )	( )	( )

c) Capacitación.

4.- Ha recibido algún curso de capacitación: Si ( ) No ( )  
de que tipo \_\_\_\_\_

d) Sueldo

5.- Su trabajo esta:

Bien pagado ( ) Mal Pagado ( ) Justo o razonable ( )

¿Cuál es el sueldo que percibe? \_\_\_\_\_

Cuenta con servicios de préstamos: Si ( ) No ( )

Le hacen algún descuento: Si ( ) No ( )

Qué descuentos: \_\_\_\_\_

e) Ambiente de trabajo

6.- Cómo es la relación entre sus compañeros de trabajo:

Cordial ( ) Superficial ( ) Amistosa ( ) Pésima ( ) Indife-  
rente. ( ).

Como se encuentra actualmente en su trabajo: \_\_\_\_\_

La relación con su jefe inmediato es: Buena ( ) Mala ( )

Variable ( ) Excelente ( ) Pésima ( ).

2.- ORGANIZACION.

a) Autoridad.

b) Políticas

7.- Conoce las políticas de la Unidad: Si ( ) No ( )

Menciona algunas \_\_\_\_\_

Se le dieron a conocer: Si ( ) No ( )

En forma: Escrita ( ) Oral ( ).

Cree que las políticas de la unidad son:

Buenas ( ) Malas ( ) Obsoletas ( ) Regulares ( ).

c) Responsabilidades:

8.- ¿Cuáles son las responsabilidades que tiene dentro de su ---  
trabajo? \_\_\_\_\_

La de mayor importancia es: \_\_\_\_\_

Tiene definidas sus responsabilidades asignadas: Si ( ) -  
No ( ) ¿Porqué? \_\_\_\_\_

Su responsabilidad es mayor a la que le ha sido asignada--  
Si ( ) No ( ) ¿Porqué? \_\_\_\_\_

Ud., tiene que firmar algunos documentos: Si ( ) No ( )

Cuáles \_\_\_\_\_

Hasta que punto llega la responsabilidad sobre éstos -----  
documentos:

Ninguna( ) Poca ( ) Limitada ( ) Mucha ( )

En caso de que éstos documentos no tengan su firma o con--  
sentimiento:

- Continúa el procedimiento----- ( )

- Se detiene el papeleo para saber la causa de la falta-  
de su firma----- ( )

- No se le presta importancia----- ( )

d) Evaluación del Manual de Organización:

9.- Conoce usted el Manual de Organización: Si ( ) No ( )

Porqué \_\_\_\_\_

¿Cuál es el objetivo del departamento? \_\_\_\_\_

Se está cumpliendo: Si ( ) No ( ).

¿Cuáles son sus principales funciones? \_\_\_\_\_

¿Cuál considera la más importante? \_\_\_\_\_

Ud. realiza sus actividades de acuerdo a:

Manual de Organización ( ) Sólo o empíricamente ( )

Ordenes orales. ( )

Quando Ud., ingresó se le asignaron funciones y actividades por medio de:

Manual de Organización ( ) Sólo e empíricamente ( )

Ordenes Orales ( ) Otras \_\_\_\_\_

10.- Es importante la verificación de la observación de las -- políticas y lineamientos: Si ( ) No ( ).

El analizar la derivación de políticas y programas establecidos:

Tiene importancia ( ) Carece de importancia ( )

No se hace ( ).

Sugeriría algún cambio en lo que se refiere al Manual de Organización: Si ( ) No ( ) Cuáles \_\_\_\_\_

### 3.- SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS:

#### a) Actividades

11.- ¿Quién elabora los programas de? :

Auditoría: \_\_\_\_\_

Trabajo por intervención: \_\_\_\_\_

¿Quién vigila el avance del programa de la auditoría?-----

¿Quién vigila el avance del programa de trabajo por intervención? \_\_\_\_\_

¿Quién revisa los papeles de trabajo del auditor?

¿Quién verifica la observancia de las políticas y lineamientos? \_\_\_\_\_

Analiza: desviaciones de políticas y programas establecidos: Si ( ) No ( ).

Analiza la correcta aplicación de los Recursos Humanos, -  
Materiales y Financieros: Si ( ) No ( ).

a) Actividades.

¿Quién se encarga de la elaboración del informe?

---

¿Quién se encarga de analizar y evaluar los resultados de la auditoría practicada? \_\_\_\_\_

Cree Ud., que son innecesarias algunas actividades que --  
realiza dentro de su trabajo? Si ( ) No ( )

Cuáles \_\_\_\_\_

¿Qué sugerencias daría para eliminar esas actividades?

---

b) Procedimientos

12.- ¿Cuáles son los pasos que sigue para realizar una auditoría? \_\_\_\_\_

Una vez terminada la auditoría, ¿Que hace?

---

¿Cómo elabora el informe?

---

¿Cómo analiza los resultados de la información operacional con el jefe de la Unidad? \_\_\_\_\_

¿Cómo elabora los programas de:

Auditoría: \_\_\_\_\_

y los programas de trabajo por intervención \_\_\_\_\_

De qué forma le supervisan la ejecución de las auditorías y la elaboración del informe:

---

¿Cómo verifican y evalúan la implementación y eficiencia del control interno? \_\_\_\_\_

¿Cómo verifican que la documentación soporte sea adecuada? \_\_\_\_\_

¿Cómo verifican la observancia de las políticas y lineamientos \_\_\_\_\_

¿Cómo verifican los resultados de los programas productivos en función de objetivos establecidos? \_\_\_\_\_

¿Cómo detecta y analiza desviaciones de políticas y programas establecidos? \_\_\_\_\_

¿Cómo detecta y analiza deficiencias operativas? \_\_\_\_\_

b) Procedimientos

¿Cómo analiza y verifica la correcta aplicación de Recursos -- Humanos, Financieros y Materiales? \_\_\_\_\_

¿Cómo determina y finca responsabilidades por actos u omisiones en perjuicios de la Institución, ya sea económicos y/ o administrativas? \_\_\_\_\_

c) Lugar de Trabajo

13.- El lugar donde Ud., desarrolla su trabajo cuenta con las siguientes condiciones:

Suficiente luz ( ) Poca luz ( ) Confortable ( ) Incomodo-  
 ( ) Sucio ( ) Limpio ( ) Frío ( ) Caluroso ( ) Sani-  
 tarios en buen estado ( ) Sanitarios en mal estado ( )

c) Material

14.- ¿Que material utiliza en su trabajo?

¿Cuenta con el material necesario? Si ( ) No ( ).

¿Cuáles son sus papeles de trabajo? \_\_\_\_\_

¿Qué documentos contiene el expediente de la auditoría --  
practicada? \_\_\_\_\_

¿Qué es el programa de trabajo por intervención? \_\_\_\_\_

¿Cuál es la documentación soporte? \_\_\_\_\_

¿Qué contiene el informe? \_\_\_\_\_

¿Mediante que documentos verifica las políticas y lineamientos? \_\_\_\_\_

¿Mediante que documentos verifica la correcta aplicación-  
de Recursos Humanos? \_\_\_\_\_¿Mediante que documentos verifica la correcta aplicación-  
de Recursos Materiales? \_\_\_\_\_¿Mediante que documentos verifica la correcta aplicación-  
de Recursos Financieros? \_\_\_\_\_¿Mediante que documentos verifica y evalúa los resultados  
de programas productivos? \_\_\_\_\_c) Material

¿Mediante que documentos detecta deficiencias operativas?

¿Mediante que documentos determinan y fincan responsabili-  
dades por actos u omisiones en perjuicio de la institución, ya  
sean económicas y/o administrativas? \_\_\_\_\_



4.- CONTROL.a) Recursos Humanos

15.- Las actividades que usted realiza son controladas a través de: \_\_\_\_\_

¿Cuando su trabajo se detiene en alguna de sus partes, -- Ud., que hace: \_\_\_\_\_

¿Quién se encarga de contratarlo? \_\_\_\_\_

b) Recursos Materiales.

16.- ¿Cuáles son los materiales que se controlan en la Unidad? \_\_\_\_\_

¿Quién los controla? \_\_\_\_\_

¿A través de qué? \_\_\_\_\_

c) Control de Controles.

17.- ¿Existe alguna parte de su trabajo difícil de controlar?

SI ( ) NO ( ) CUAL \_\_\_\_\_

Cubren las necesidades los controles que utilizan en la - Unidad: SI ( ) NO ( ) ¿Porqué? \_\_\_\_\_

Haría algunas modificaciones de los controles hasta ahora utilizados: SI ( ) NO ( ) Cuáles \_\_\_\_\_

5.- RESULTADOS DE AUDITORIA INTERNA.a) Avances de los últimos períodos (tendencia)

¿Cuántas auditorías realizo en el año de 1983? \_\_\_\_\_

¿Cómo considera que ha sido el avance de las auditorías?:  
Bueno ( ) Excelente ( ) Regular ( ) Malo ( ).

¿Se ha cubierto el objetivo de las auditorías practica--  
das? \_\_\_\_\_

De algunas sugerencias para mejorar el trabajo \_\_\_\_\_

b) Calidad de los resultados.

¿Existen estándares de calidad en las auditorías que usted realiza? Si ( ) No ( ) Cuáles \_\_\_\_\_

Los resultados que se han obtenido en los últimos períodos son Buenos ( ) Regulares ( ) Excelentes ( ) Malos ( ).

¿Quién revisa la calidad de las auditorías? \_\_\_\_\_

¿Cómo las revisa? \_\_\_\_\_

c) Programación de Trabajo.

Los programas de trabajo que han sido practicados han obtenido resultados \_\_\_\_\_

Qué sugeriría para mejorar el programa de trabajo: \_\_\_\_\_

d) Obstáculos y errores que se han presentado.

De las auditorías realizadas ¿Cuáles han sido los errores y obstáculos más frecuentes? \_\_\_\_\_

¿Qué ha hecho para darles solución? \_\_\_\_\_

¿Cuál es la problemática en Oficinas Centrales y Unidades? \_\_\_\_\_

¿Qué sugeriría para que éstos errores y obstáculos sean eliminados? \_\_\_\_\_

¿Qué sugeriría para mejorar la eficiencia de su área? \_\_\_\_\_

e) Resultados de las áreas de la Unidad.

¿Se mide la eficiencia del trabajo de su área: Si ( ) -- No ( ) Cómo \_\_\_\_\_

¿Existen problemas de eficiencia? Si ( ) No ( ).

Cuáles: \_\_\_\_\_

Sugiera para mejorar la eficiencia de su área \_\_\_\_\_

La relación que se ha llevado entre las áreas ha tenido resultados: Buenos ( ) Malos ( ) Excelentes ( ) Pésimos ( )

¿Existen juntas interdepartamentales para verificar resultados? Si ( ) No ( ) ¿Porqué? \_\_\_\_\_

## SECRETARIA

INSTRUCCIONES: Conteste las siguientes preguntas y marque con una "x" dentro del parentésis la respuesta que usted considere correcta.

Nombre: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Edo. Civil \_\_\_\_\_

TRAYECTORIA PRONASE:

Ingreso: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

EXPERIENCIA DE TRABAJO:

de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_

de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_

RECURSOS HUMANOS:1.- a) Nivel de Preparación:

	PREPARACION ACADEMICA	INSTITUCION
Secundaria ( ) de _____ a _____	_____	_____
Preparatoria ( ) de _____ a _____	_____	_____
Sec. Técnica ( ) de _____ a _____	_____	_____
Carrera Téc. ( ) de _____ a _____	_____	_____
Otros ( ) de _____ a _____	_____	_____

## 2.- El grado de conocimientos que tiene sobre las siguientes - materias es:

	SUPERFICIAL	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
Contabilidad ( )	( )	( )	( )	( )
Nóminas. ( )	( )	( )	( )	( )
Mecanografía ( )	( )	( )	( )	( )
Taquigrafía. ( )	( )	( )	( )	( )
Archivo. ( )	( )	( )	( )	( )

c) Capacitación.

## 3.- Ha llevado algún curso de capacitación en la Unidad?

Si ( ) No ( ) De que tipo \_\_\_\_\_

- 4.- ¿Cuál es el sueldo que percibe? \_\_\_\_\_  
 ¿Cuenta con servicios de préstamos? SI ( ) NO ( )  
 Le hacen algún descuento: Si ( ) No ( ) que descuentos--
- 

e) Ambiente de Trabajo:

- 5.- ¿Cómo se encuentra actualmente en su trabajo? \_\_\_\_\_  
 ¿Cómo es la relación entre sus compañeros de trabajo? \_\_\_\_\_  
 Indiferente ( ) Amistosa ( ) Pésima ( ) Cordial ( ) --  
 Superficial ( ).

2.- ORGANIZACION.

a) Autoridad:

b) Políticas:

- 6.- ¿Conoce las políticas de la Unidad? Si ( ) No ( ) -----  
 Cuáles \_\_\_\_\_

Se las dieron a conocer: Si ( ) No ( ).

En forma: Escrita ( ) Oral ( )

- ¿Considerará usted que las políticas que se aplican en la --  
 Unidad son: Buenas ( ) Regulares ( ) Obsoletas ( ) -  
 Malas ( ).

c) Responsabilidad:

- 7.- ¿Cuáles son las responsabilidades que tiene con su trabajo
- 

¿Cuál es la de mayor importancia? \_\_\_\_\_

- ¿Tiene definidas su responsabilidades asignadas? Si ( ) -  
 No ( ) Porqué \_\_\_\_\_
- 

d) Evaluación del Manual de Organización.

- 8.- ¿Conoce usted el Manual de Organización? Si ( ) No ( )  
 Porqué \_\_\_\_\_
-

Usted realiza sus actividades de acuerdo a:

Manual de Org. ( ) Empíricamente ( ) Ordenes orales ( )  
Otras ( ) Cuáles \_\_\_\_\_

Cuando usted ingresó a ésta Unidad se le asignaron funciones y actividades por medio de:

Manual de Org. ( ) Empíricamente ( ) Ordenes Orales ( )  
Otras ( ). Cuáles \_\_\_\_\_

### 3.- SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

#### a) Actividades.

9.- ¿Quién se encarga de asignarle su trabajo? \_\_\_\_\_  
¿Quién lo analiza? \_\_\_\_\_  
¿Qué métodos utiliza para su realización? \_\_\_\_\_  
Siempre a seguido con el mismo sistema: Si ( ) No ( )  
de que forma \_\_\_\_\_

#### b) Procedimientos

10.- ¿Que procedimientos sigue en su trabajo? \_\_\_\_\_  
¿Cómo supervisan su trabajo? \_\_\_\_\_  
¿Quién?) \_\_\_\_\_ de que forma \_\_\_\_\_

#### c) Lugar y formas de trabajo:

11.- El lugar donde desarrolla su trabajo cuenta con las condiciones siguientes:

Suficiente luz ( ) Poca Luz ( ) Confortable ( ) Frío ( )  
Incomodo ( ) Sucio ( ) Caluroso ( ) Sanitarios en mal --  
estado ( ) Sanitarios en buen estado ( ).

#### d) Recursos Materiales:

12.- ¿Qué material utiliza en su trabajo? \_\_\_\_\_  
¿Cuenta con el material necesario? \_\_\_\_\_  
¿Cuáles son sus papeles de trabajo? \_\_\_\_\_

4.- CONTROLa) Recursos Humanos;

13.- Las actividades que usted realiza son controladas a través de: \_\_\_\_\_

Cuando su trabajo se detiene en alguna de sus partes, --- usted que hace: \_\_\_\_\_

¿Quién se encarga de controlarlos? \_\_\_\_\_

b) Recursos Materiales:

14.- ¿Cuáles son los materiales que se controlan en la Unidad?

\_\_\_\_\_

¿Quién los controla? \_\_\_\_\_ a través de que \_\_\_\_\_

d) Control de controles:

15.- Existe alguna parte de su trabajo difícil de controlar?

Si ( ) No ( ) Cual \_\_\_\_\_

Cubren las necesidades los controles que utilizan en la -  
Unidad: Si ( ) No ( ) Porqué \_\_\_\_\_

**IV.— INFORMACION DOCUMENTAL**



#### IV.- INFORMACION DOCUMENTAL

Se recabó a través de:

Primeramente por medio del Jefe de la Unidad, por el cual después de haber tenido entrevistas y autorización para la --- práctica de la Auditoría, proporcionándonos:

- Folletos de PRONASE
- Manual de Organización
- Organigramas de PRONASE

Otra parte de la información documental fué obtenida a -- través de las entrevistas que se le hicieron al personal de la Unidad, pidiéndoles que nos mostraran los documentos que utilizan para el desarrollo de su trabajo.

a) RECURSOS HUMANOS

- FORMA DE SOLICITUD DE EMPLEO
- TIPOS DE EXAMENES PARA INGRESO
- REGISTRO DE ASISTENCIA
- NOMINAS.

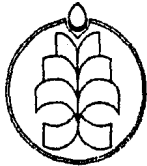
DIA MES AÑO

NOMBRE

APELLIDO MATERNO

APELLIDO PATERNO

# SOLICITUD DE EMPLEO



productora nacional  
de semillas SARH

PROHIBIDA

ANTECEDENTES LABORALES

MARQUE LOS ULTIMOS TRES TRABAJOS QUE HAYA DESEMPERADO EMPEZANDO POR EL ACTUAL O MAS RECIENTE

1°				de
				a
Nombre de la Empresa	Ciudad y Teléfono	Giro o Tipo de Negocio	Años de Servicio	
		Inicial \$		
		Final \$		
Puesto	Breve Descripción de las Funciones del Puesto	Sueldo	Motivo de Separación	
2°				de
				a
Nombre de la Empresa	Ciudad y Teléfono	Giro o Tipo de Negocio	Años de Servicio	
		Inicial \$		
		Final \$		
Puesto	Breve Descripción de las Funciones del Puesto	Sueldo	Motivo de Separación	
3°				de
				a
Nombre de la Empresa	Ciudad y Teléfono	Giro o Tipo de Negocio	Años de Servicio	
		Inicial \$		
		Final \$		
Puesto	Breve Descripción de las Funciones del Puesto	Sueldo	Motivo de Separación	

EQUIPO

MARQUE CON UNA "X" AQUELLAS MAQUINAS QUE OPERA

Máquina de Escribir	Fotocopiadora	Impisadora	Molinos
Sumadora	Reveladora	Clasificadora	Mesa de Gravedad
Calculadora	Impresora	Separadora	Báscula
Composer	Tractor Oruga	Tratadora	Montacarga
Computador	Tractor Llanta	Despulpadora	Otro

ECONOMIA

PERSONAS QUE DEPENDEN DE USTED (marque con una cruz)

TECNICAS QUE MANEJA

Esposa	<input type="checkbox"/>		Taguigrafía	Control Producción
Hijos	<input type="checkbox"/>	Número	Mecanografía	Control Calidad
Otros	<input type="checkbox"/>	Padres, Hermanos, Etc.	Contabilidad	Control Almacenes
			Nóminas	Control Plagas
			Archivo	Otros (Especifique)

SALUD FISICA

Enfermedades de Consecuencia que haya padecido

Accidentes que haya sufrido

¿ Tiene alguna imposibilidad física? ¿ Cual?

SI  NO

Presenta Comprobante de Buena Salud? Resumen      Peso Actual      Estatura      Compleción

DECLARO QUE LA INFORMACION DADA EN ESTA SOLICITUD POR MI ES VERDICA Y AUTORIZO A ESTA INSTITUCION A VERIFICARLA

Firma del Solicitante

**TIPOS DE EXAMENES PARA INGRESO:**

Estos exámenes se hacen en la Dirección General, y algunas veces en la Unidad de Auditoría Interna cuando los aspirantes llegan directamente. Pues la Dirección General les proporciona los exámenes a la Unidad siempre que lo solicite a la Dependencia.

**NOMINAS:**

La Dirección General lleva la relación de nóminas, y la Unidad recibe los cheques para su personal.

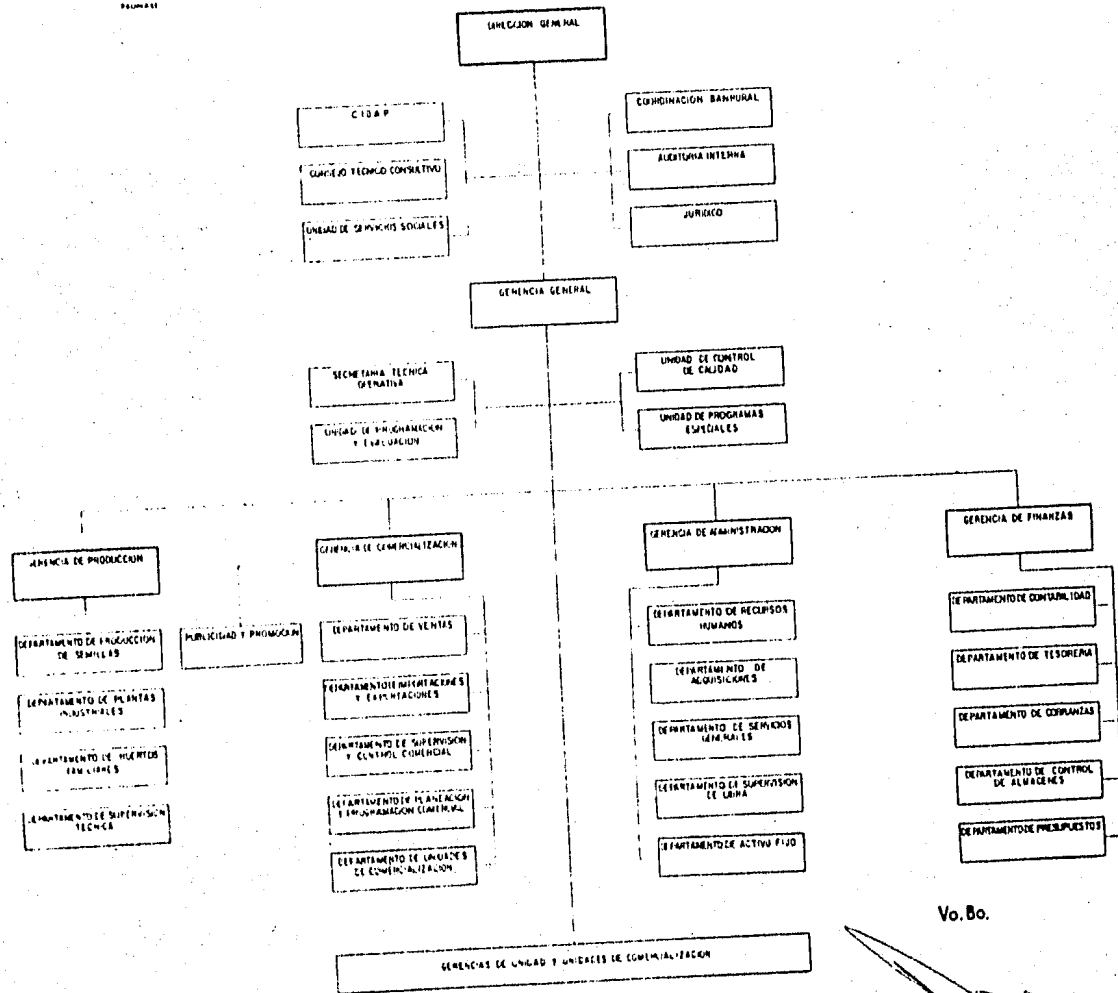


b) ORGANIZACION

- ORGANIGRAMAS (PRONASE Y DE LA U. A. I. )
- RELACION DEL PERSONAL DE LA UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA.
- MANUAL DE ORGANIZACION.
- PROGRAMA DE TRABAJO.



# PRODUCTORA NACIONAL DE SEMILLAS, SARH.

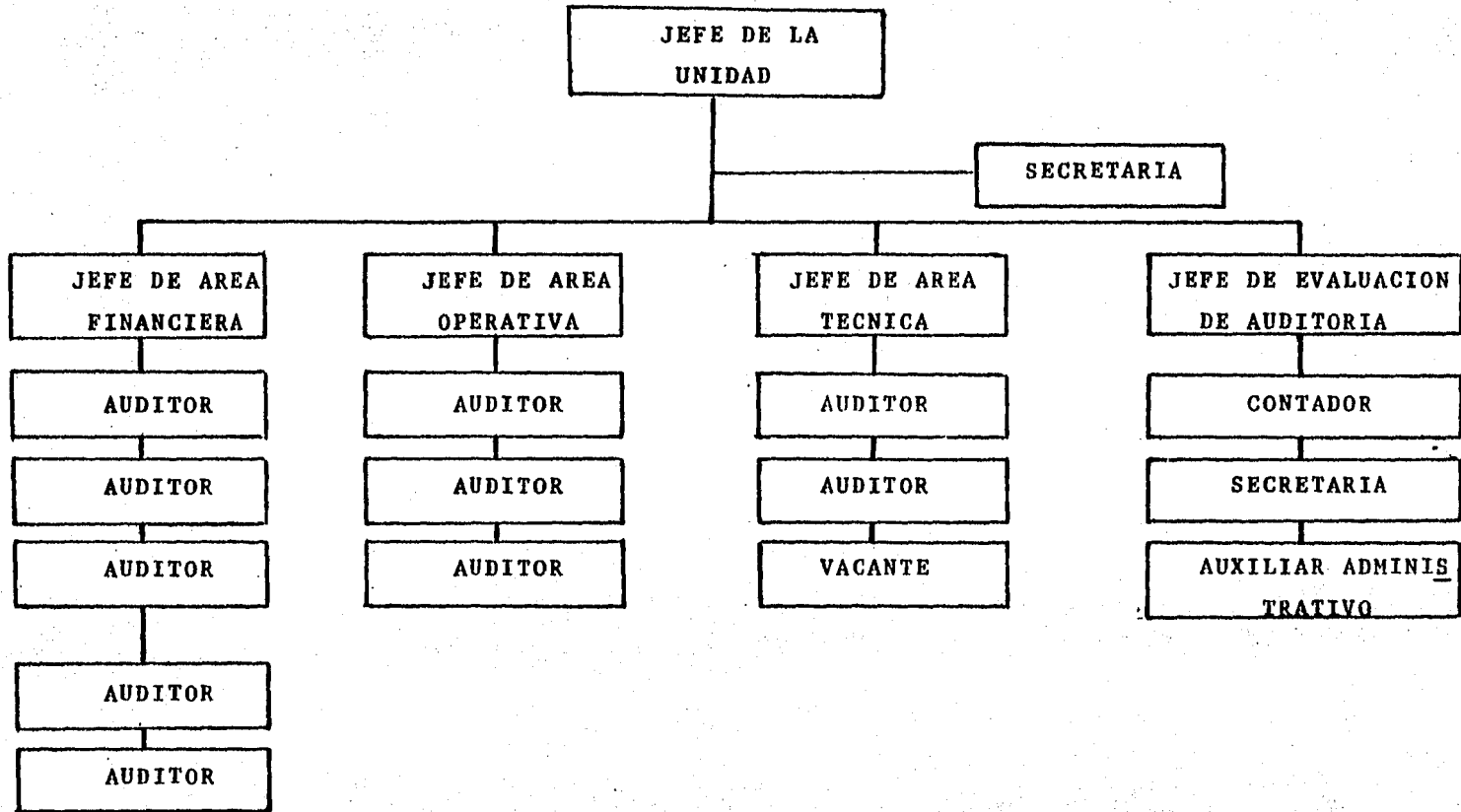


Vo. Bo.

Francisco Marino Robago  
Marzo 1983



ORGANIGRAMA "PRONASE"



PLANTILLA DEL PERSONAL DE LA UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA

<u>N O M B R E</u>	<u>P U E S T O</u>	<u>FECHA DE INGRESO</u>
L.A. JOSE LUIS GANCIA VALLE	JEFE DE LA UNIDAD	01-09-83
C.P. LAURO GUERRERO MARQUEZ	COORDINADOR FINANCIERO	01-05-70
ING. CRISOFORO DOMINGUEZ DIEGO	COORDINADOR TECNICO	25-09-79
L.A. ENRIQUE MANJARREZ DEL CASTILLO	COORDINADOR DE EVALUACION	14-08-83
L.A. ALFONSO MENDEZ MEZA	COORDINADOR OPERACIONAL	16-06-83
<u>A U D I T O R E S</u>		
L.A. CARLOS SANCHEZ BASURTO	AUDITOR OPERACIONAL	02-09-82
C.P. JUAN HERNANDEZ MEJIA	AUDITOR FINANCIERO	14-02-82
C.P. MIGUEL CAMPOS VILCHIS	AUDITOR FINANCIERO	01-11-80
C.P. DORIAN DIAZ BARBERENA	AUDITOR FINANCIERO	16-04-81
C.P. JOSE ALFONSO GARCIA GARCIA	AUDITOR FINANCIERO	01-04-82
ING. PAULINO GOMEZ ARCE	AUDITOR TECNICO	16-06-81
ING. VICTOR MANUEL OLIVAS GALVAN	AUDITOR TECNICO	19-02-81
C.P. RUBEN ARRIETA MARQUEZ	AUDITOR FINANCIERO	14-01-73
LIC. IVONNE M. TAKAHASHI CORRO	AUDITOR OPERACIONAL	12-12-78
C.P. ISIDRO CASTILLO ALTAIRANO	AUDITOR FINANCIERO	04-12-82
LIC. RICARDO PINEDA CAMACHO	AUDITOR OPERACIONAL	04-12-82
ING. DANIEL JORGE RODRIGUEZ PEREZ	AUDITOR TECNICO	16-05-84
ING. LUIS ANTONIO BELTRAN ESCARREGA	AUDITOR TECNICO	16-05-84
ING. LUIS FERNANDO BALDERAS CASTRO	AUDITOR TECNICO	14-08-84
LIC. ISABEL SANCHEZ CORNEJO	AUDITOR OPERACIONAL	10-05-84
LIC. RAYMUNDO GRANADOS LARA	AUDITOR OPERACIONAL	16-05-84
C.P. MA. DOLORES CARRASCO LEDIESMA	AUDITOR FINANCIERO	16-05-83
C.P. JUAN MANUEL LOZANO PEREZ	AUDITOR FINANCIERO	14-01-84
L.A. ARTURO MORALES VEGA	AUDITOR OPERACIONAL	14-IX-84

**MANUAL DE ORGANIZACION**

**INDICE.**

- 1.- INTRODUCCION
- 2.- MARCO LEGAL
- 3.- OBJETIVOS GENERALES
- 4.- ESTRUCTURA ORGANICA
- 5.- FUNCIONES GENERICAS
  - 5.1 JEFATURA DE UNIDAD
  - 5.2 DEPARTAMENTO DE AUDITORIA OPERACIONAL
  - 5.3 DEPARTAMENTO DE AUDITORIA FINANCIERA
  - 5.4 DEPARTAMENTO DE AUDITORIA TECNICA
  - 5.5 DEPARTAMENTO DE EVALUACION TECNICA
  - 5.6 AUDITORES.
    - 5.6.1. OPERACIONAL
    - 5.6.2. FINANCIERO
    - 5.6.3. TECNICO

## INTRODUCCION

La adopción de mecanismos de auditoría dentro de Productora Nacional de Semillas, implica el establecimiento de mejores sistemas de auto-control ha efecto de vigilar con la profundidad requerida, el grado de cumplimiento de los objetivos y metas contenidas en los programas, y por lo tanto, la necesidad de que sistemática y permanentemente se practiquen evaluaciones en las diferentes áreas de la institución, a fin de --- ratificar o rectificar el curso de las acciones, permitiendo - de esta manera contar en un flujo constante de elementos de -- juicio que retroalimentan a los procesos de planeación, programación, presupuestación, producción y comercialización.

Por lo consiguiente la función de auditoría se constituye en insumo para el control y la evaluación al ser el instrumento que revisa el cumplimiento de metas, permitiendo conocer -- si efectivamente estos se alcanzaron y, en su caso, actuar --- como medio preventivo y/o correctivo de las acciones.

## MARCO LEGAL

2.1. REGLAMENTO DE LA LEY DE PRESUPUESTO, CONTABILIDAD Y ----  
GASTO PUBLICO FEDERAL.

Las auditorías del gasto público federal podrán ser de tipo financiero, operacional, de resultado de programas y de legalidad, las cuales deberán ser efectuadas, en lo interno por el personal facultado de las propias entidades y, en lo externo por la Secretaría de Programación y Presupuesto y los auditores que esta última designe. (art. 136°).

Para la realización de las auditorías al gasto público federal, los órganos de auditoría de las entidades se sujetarán a lo siguiente:

Los hechos, conclusiones, recomendaciones y en general los informes resultado de las auditorías practicadas, deberán facilitar la medición de la eficiencia en la administración de los recursos y el cumplimiento de metas, para apoyar las actividades de evaluación del gasto público, la determinación de las medidas correctivas que sean conducentes y, en su caso, las responsables que procedan.

La revisión y fiscalización que efectúen los órganos de auditoría interna, y en general, las actividades propias de la auditoría no deberán formar parte de las labores operativas

y trámites administrativos que en forma directa realicen las--  
entidades, por lo que los mecanismos de verificación y control  
interno que formen parte de los sistemas y procedimientos pro-  
pios de la competencia, funciones y programas de las entidades  
no podrán ser desarrollados por el personal de la misma audito  
ría interna ( art. 137°).

2.2. DISPOSICIONES SOBRE RACIONALIDAD, AUSTERIDAD Y DISCIPLINA PRESUPUESTALES PARA 1984 DE LA SECRETARIA DE LA CONTRALORIA GENERAL DE LA FEDERACION.

"Siendo el presupuesto un instrumento de control para racionalizar y lograr el desarrollo y cumplimiento eficiente de las tareas de la administración pública, los órganos de control deberán de manera especial orientar la formulación y ejecución de sus programas anuales, a la vigilancia del estricto cumplimiento de las normas emitidas para 1984, sobre la racionalidad-austeridad y disciplina presupuestales" como son:

- Restricción en la creación de nuevas plazas y racionalidad en el pago de remuneraciones y honorarios.
- Restricción para adquirir o arrendar bienes inmuebles o muebles destinados a programas administrativos.
- Reducción al mínimo indispensable, del gasto corriente y uso-racional de los servicios.
- Aprovechamiento máximo de mano de obra e insumos locales, así como de la capacidad productiva instalada.
- Atención preferencial a proyectos de inversión en proceso con mayor avance relativo y de mas alta prioridad, con el propósito de proteger la planta productiva, el empleo y el consumo básico.
- Diferencial de obras o remodelación de inmuebles e instalaciones de carácter ornamental o suntuario, así como aquellas que para su terminación requieren de insumos de procedencia extranjera.
- Racionalización en la asignación y uso de subsidios gubernamentales.



- Justificación y autorización previa de la dependencia coordinadora de sector, para que la Secretaría de Programación y -- Presupuesto autorice la transferencia de recursos a entidades de la Administración Pública Federal.
- Eliminación de subsidios, donativos, gratificaciones, obsequios y otra clase de ayuda que no contribuyan a la consecución de objetivos de programas aprobados.
- Obligación de informar a la Secretaría de Programación y Presupuesto y Secretaría de Hacienda y Crédito Público y a la -- coordinadora de sector, sobre el manejo de subsidios y depósitos en dinero, valores u otro tipo de operaciones financieras y bancarias.

### 3. OBJETIVOS GENERALES.

#### 3.1

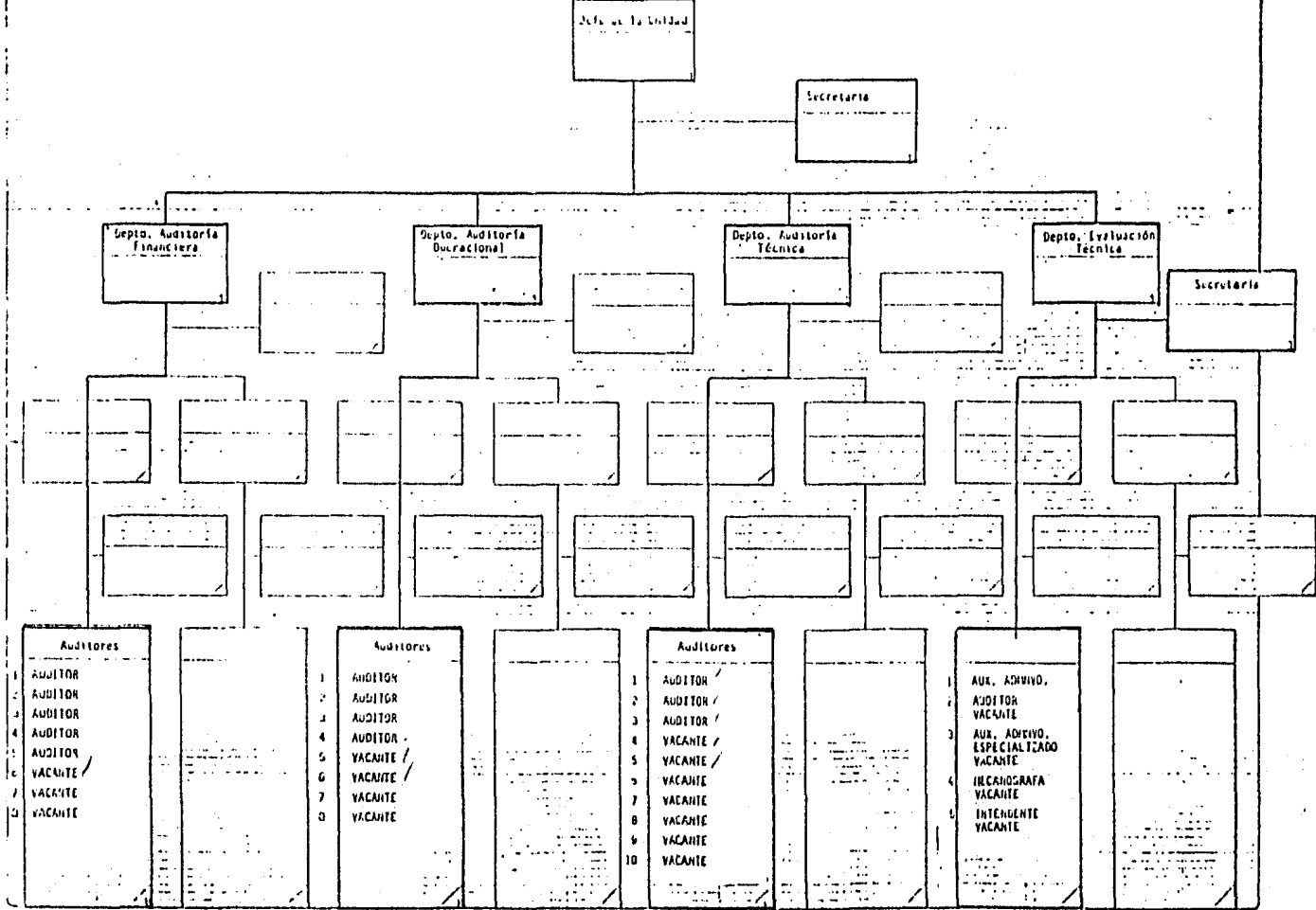
- Comprobar el cumplimiento de las normas, disposiciones legales y políticas aplicables a la entidad, en el desarrollo de sus actividades.
- Examinar la asignación y utilización de los recursos financieros, humanos y materiales.
- Revisar el cumplimiento de los objetivos y metas fijados en los programas a cargo de la entidad.
- Analizar y evaluar los sistemas y procedimientos de control interno.
- Revisar las operaciones, transacciones, registros, informes, y estados financieros.
- Analizar y Opinar sobre la información que produzca la entidad para efectos de evaluación.
- Participar en la determinación de indicaciones para la realización de auditorías operacionales y de resultados de los programas.
- Ley de responsabilidades.
- Las demás que determinen el titular de la entidad y la Secretaría.
- Dar cumplimiento a lo establecido en la ley de responsabilidades de los servidores públicos de la Secretaría de la Contraloría General de la Federación.

#### 4.- ESTRUCTURA ORGANICA



UNIDAD DEL AREA: Unidad de Auditoría Interna      ENCARGADO ACTUAL: [ ]      UNIDAD: [ ]      INICIALES Y FIRMA DEL RESPONSABLE: [ ]      L.P. 2001-0015      Fecha: [ ]

ORGANIGRAMA



## 5.- FUNCIONES GENERICAS

## 5.1. JEFE DE LA UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA

## FUNCIONES GENERICAS:

- Presenta anualmente a la Dirección General, los programas de operación correspondientes a su área.
- Vigila que las acciones y actividades generales del organismo se realicen de acuerdo con las políticas, sistemas y procedimientos establecidos por la Dirección General.
- Atender las observaciones y recomendaciones emitidas por la Contraloría General de la Federación, contaduría mayor de -- Hacienda y Secretaría de Programación y Presupuesto.
- Sugerir las medidas tendientes a corregir deficiencias de -- tipo Administrativo, Financiero y Técnico en las diferentes -- áreas del organismo.
- Participar en las reuniones de la Comisión Interna de Admi--- nistración y Programación.
- Vigilar el cumplimiento de los programas mínimos señalados -- por la Secretaría de la Contraloría General de la República e informar de los resultados obtenidos.
- Mantener estrecha relación con el Órgano de Coordinación Sectorial de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos
- Acordar con su superior inmediato sobre los asuntos relaciona dos con el área de auditoría.
- Mantener estrecha relación con el departamento Jurídico en lo correspondiente al finiquito de responsabilidades económicas y administrativas fincadas a los funcionarios y/o empleados - de nuestro organismo.
- Evaluar e informar oportuna y periódicamente de los avances y resultados de los programas encomendados y en su caso propo-- ner correctivos.
- Atender todos aquellos asuntos que le encomiende el Director- General.

## 5.2 DEPARTAMENTO DE AUDITORIA OPERACIONAL

### FUNCIONES GENERICAS:

- Elaborar el programa anual de auditoría Operacional.
- Vigilar el avance del programa de auditoría Operacional.
- Coordinar las actividades del personal a su cargo.
- Elaborar el Programa de trabajo por intervención.
- Supervisar la ejecución de las auditorías Operacionales.
- Controlar el avance de las auditorías.
- Analizar los resultados obtenidos en las auditorías Operacionales.
- Evaluar los resultados obtenidos en las auditorías Operacionales.
- Supervisar la elaboración del informe de las auditorías practicadas, señalando las observaciones y recomendaciones inherentes.
- Mantener estrecha coordinación con los demás departamentos de la Unidad de auditoría.
- Programar el seguimiento de las auditorías Operacionales practicadas.
- Acordar con el superior inmediato los problemas inherentes a su área.

### 5.3. DEPARTAMENTO DE AUDITORIA FINANCIERA

#### FUNCIONES GENERICAS:

- Elaborar el programa anual de auditoría Financiera.
- Vigilar el avance y cumplimiento del programa, proponiendo-- alternativas en casos de imprevistos.
- Elaborar los programas específicos de las auditorías e inter venciones.
- Coordinar las actividades del personal a su cargo.
- Supervisar la correcta ejecución de las auditorías Financie-- ras.
- Analizar los resultados obtenidos y emitir opinión.
- Atender la problemática detectada en las auditorías, propo-- niendo las soluciones pertinentes.
- Supervisar la elaboración del informe, señalando las observa-- ciones y recomendaciones inherentes.
- Programar el seguimiento de las Auditorías Financieras prac-- ticadas y de las intervenciones especiales.
- Mantener estrecha coordinación con los demás departamentos - de la Unidad de Auditoría.
- Coordinar la intervención del Area en:
  - Aperturas y cierres de Unidades de Operación.
  - Cambios de Funcionarios ordenados por la supe-- rioridad, en Oficinas Centrales y Unidades de-- Operación.
  - La aplicación de medidas correctivas, denun-- cias y responsabilidades.
- Acordar con el superior inmediato los problemas inherentes-- a su área.

#### 5.4. DEPARTAMENTO DE AUDITORIA TECNICA

##### FUNCIONES GENERICAS:

- Elaborar el programa anual de auditoría Técnica.
- Elaborar los programas específicos de las auditorías e intervenciones.
- Coordinar las actividades del personal a su cargo.
- Coordinar y vigilar que los procedimientos técnicos de pro--ducción se realicen de acuerdo con las políticas y sistemas--establecidos por la Dirección General.
- Supervisar la ejecución de las auditorías.
- Analizar los resultados obtenidos y emitir opinión.
- Atender la problemática detectada en las auditorías, propo--niendo las soluciones pertinentes.
- Verificar la confiabilidad con que opera control de calidad--en la compra, beneficio y comercialización de semillas.
- Proponer cambios, modificaciones en el proceso de siembra, -beneficio, almacenaje y comercialización que coadyuven a ob--tener mayor productividad en el renglón agrícola.
- Supervisar la elaboración del informe de la auditoría seña--lando las observaciones y recomendaciones pertinentes.
- Programar el seguimiento de las auditorías técnicas practica--das y de las intervenciones especiales.
- Mantener estrecha coordinación con los demás departamentos -de la Unidad de auditoría.
- Coordinar la intervención del área en:
  - Aperturas y cierres de Unidades de Operación,
  - Cambios de funcionarios ordenados por la Superioridad, en Oficinas centrales y Unidades de Operación.



La aplicación de medidas correctivas, denuncias y responsabilidades.

- Acordar con el superior inmediato los problemas inherentes a su área.

## 5.5 JEFE DEL DEPARTAMENTO DE EVALUACION TECNICA.

### FUNCIONES GENERICAS:

- Analizar el contenido de los informes de auditoría, determinando las observaciones más relevantes detectadas en cada -- comisión.
- Revisar los expedientes relativos a las auditorías practicadas, verificando que los papeles de trabajo sean acordes a -- las normas de auditoría, y que la documentación de soporte -- sea la indicada.
- Acordar con el Jefe de la Unidad los resultados obtenidos -- del análisis de la información Financiera, Operacional y Téc -- nica.
- Mantener estrecha coordinación en cuanto a información requere -- rida por las Dependencias Oficiales como lo son:  
Secretaría de la Contraloría General de la República.  
Dirección General de Auditoría Interna.  
Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos.  
Contaduría Mayor de Hacienda.  
Dirección General de Auditoría Gubernamental.  
Secretaría de Programación y Presupuesto.  
Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Vigilar el desahogo de las responsabilidades económicas y ad -- ministrativas fincadas a funcionarios, e intervenir en los -- casos en que amerite su participación.
- Vigilar el curso de los pliegos Preventivos de Responsabili -- dades que se turnan al Departamento Jurídico, a la Secretaría de la Contraloría General de la República, y otras dependen -- cias, e informar oportunamente sobre la situación que guardan dichos pliegos.

- Proporcionar a los Departamentos Operativos el material ---- técnico y disposiciones actualizadas en lo referente a Auditoría Gubernamental.
- Participar en la capacitación del personal de auditoría a -- través de información bibliográfica y cursos de actualiza--- ción dentro y fuera de la Entidad.
- Evaluar en coordinación con el titular el desempeño del personal de auditoría en el desarrollo de las tareas que les -- han sido encomendadas.
- Mantener estrecha coordinación con los demás departamentos - de la Unidad de auditoría Interna.
- Controlar la biblioteca de la Unidad de Auditoría.
- Controlar el archivo de la Unidad de Auditoría.
- Controlar el personal administrativo de la Unidad de Audito- ría.

## 5.6 AUDITORES

### 5.6.1. AUDITOR OPERACIONAL.

- Elaborar programa específico por intervención.
- Verificar la observancia de las políticas y lineamientos.
- Detectar y analizar desviaciones de políticas y programas--- establecidos.
- Analizar y verificar la correcta aplicación de los recursos- humanos, financieros y materiales.
- Verificar y evaluar los resultados de los programas productivos en función de metas y objetivos establecidos.
- Verificar y evaluar la implantación y la eficiencia del control interno.
- Detectar y analizar deficiencia operativa.
- Determinar y fincar responsabilidades por actos u omisiones- en perjuicio de la institución, ya sean económicas y/o admi-- nistrativas.
- Elaborar informe de auditoría, proponiendo las recomendacio- nes pertinentes, de acuerdo a las observaciones detectadas.
- Intervenir en entregas, cambios de funcionarios, tomas de -- posesión y otras encomendadas.

### 5.6.2. AUDITOR FINANCIERO

#### FUNCIONES GENERICAS:

- Revisar el origen y la aplicación de los ingresos por concepto de habilitaciones, ventas, recuperaciones y otros ingresos comparando registros de Oficina Central y Unidades de Operación.
- Verificar la razonabilidad de los costos incurridos en las órdenes de proceso y su correcta aplicación contable.
- Verificar la documentación soporte del gasto, que compruebe y justifique la correcta erogación y registro contable de las operaciones.
- Revisar los saldos acreedores en las cuentas de proveedores, productos recibidos por pagar y otros acreedores, verificando la documentación soporte y su aplicación contable.
- Intervenir en la toma física de inventarios y verificar su confiabilidad, mediante pruebas selectivas comparando sus cifras contra los registros contables.
- Verificar los saldos de las cuentas de clientes, productores-distribuidores y Banrural, clasificándolos por su antigüedad-prescrita, vencida y vigente.
- Revisar la nómina y lista de raya, verificando el cálculo de recepciones y deducciones reglamentarias, de acuerdo al tabulador, contratos y nombramientos del personal asignado.
- Verificar la existencia física y manejo del fondo fijo de caja, mediante el arqueo de efectivo, documentos y valores.
- Verificar las conciliaciones bancarias, en base a los estados de cuenta bancarios y pólizas de cheque.
- Revisar los saldos de las cuentas de deudores diversos, verificando su antigüedad y origen para verificar el grado de recuperabilidad.

- Revisar la cuenta de funcionarios y empleados, verificando su antigüedad y grado de recuperaciones.
- Participar en aperturas y cierres de Unidades de Operación -- así como en los cambios de funcionarios ordenados por la ---- Dirección General.
- Elaborar el informe de la Auditoría practicada, señalando las observaciones, correcciones y recomendaciones detectadas.

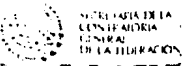
### 5.6.3. AUDITOR TECNICO

#### FUNCIONES GENERICAS:

- Verificar el cumplimiento escrito de los programas de producción, tanto en campo directo como con productores particulares.
- Verificar el adecuado desarrollo de las actividades agrícolas para la producción de semillas en nuestros campos directos y con productores particulares y establecer sistemas de control en la recepción y beneficio de semillas dictaminando sobre deformación, deficiencias y desviaciones de los programas.
- Verificar el empleo correcto de la maquinaria y equipo, tanto agrícola como industrial.
- Realizar estimaciones de cosecha, cuando el cultivo en cuestión lo permita, siguiendo los procedimientos técnicos más apropiados.
- Verificar si en la recepción de materia prima, los análisis de la misma se realizan en forma oportuna y de acuerdo a los procedimientos técnicos que nos fija la ley sobre producción certificación y comercio de semillas, así como, la periodicidad con que se efectúan dichos análisis en el almacén.
- En el caso de siniestros y cuando así lo amerite la gravedad de la situación, se llevará a cabo una labor de cuantificación de los daños ocurridos y delimitación de responsabilidades.
- Verificar cual es el rendimiento medio por día de cada una de las máquinas destinadas al beneficio de semillas, productos químicos utilizados y dosificación.

- = Verificar que el almacenamiento de los productos beneficia-- dos, así como los que estan fuera de normas sea el indicado.
- Elaborar el informe de auditoría sobre el proceso de produc-- ción, beneficio y comercialización de semillas, así como de-- construcciones y avance de obra.





## RESUMEN DEL PROGRAMA ANUAL DE AUDITORIA

Página 1 de 2

DEPENDENCIA O ENTIDAD: SECRETARÍA DE ECONOMÍA      Nº DE REGISTRO: 1000      FECHA: 15/01/2010

ORDEN DE EJECUCIÓN	REVISIÓN	PROGRAMACION EN SEMANAS												TOTAL DE SEMANAS	TOTAL DE DIAS		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
1	Revisión de cuentas																
2	Revisión de cuentas																
3	Revisión de cuentas																
4	Revisión de cuentas																
5	Revisión de cuentas																
6	Revisión de cuentas																
7	Revisión de cuentas																
8	Revisión de cuentas																
9	Revisión de cuentas																
10	Revisión de cuentas																
11	Revisión de cuentas																
12	Revisión de cuentas																
13	Revisión de cuentas																
14	Revisión de cuentas																
15	Revisión de cuentas																
16	Revisión de cuentas																
17	Revisión de cuentas																
18	Revisión de cuentas																
19	Revisión de cuentas																
20	Revisión de cuentas																
21	Revisión de cuentas																
22	Revisión de cuentas																
23	Revisión de cuentas																
24	Revisión de cuentas																
25	Revisión de cuentas																
26	Revisión de cuentas																
27	Revisión de cuentas																
28	Revisión de cuentas																
29	Revisión de cuentas																
30	Revisión de cuentas																
31	Revisión de cuentas																
32	Revisión de cuentas																
33	Revisión de cuentas																
34	Revisión de cuentas																
35	Revisión de cuentas																
36	Revisión de cuentas																
37	Revisión de cuentas																
38	Revisión de cuentas																
39	Revisión de cuentas																
40	Revisión de cuentas																
41	Revisión de cuentas																
42	Revisión de cuentas																
43	Revisión de cuentas																
44	Revisión de cuentas																
45	Revisión de cuentas																
46	Revisión de cuentas																
47	Revisión de cuentas																
48	Revisión de cuentas																
49	Revisión de cuentas																
50	Revisión de cuentas																
51	Revisión de cuentas																
52	Revisión de cuentas																
53	Revisión de cuentas																
54	Revisión de cuentas																
55	Revisión de cuentas																
56	Revisión de cuentas																
57	Revisión de cuentas																
58	Revisión de cuentas																
59	Revisión de cuentas																
60	Revisión de cuentas																
61	Revisión de cuentas																
62	Revisión de cuentas																
63	Revisión de cuentas																
64	Revisión de cuentas																
65	Revisión de cuentas																
66	Revisión de cuentas																
67	Revisión de cuentas																
68	Revisión de cuentas																
69	Revisión de cuentas																
70	Revisión de cuentas																
71	Revisión de cuentas																
72	Revisión de cuentas																
73	Revisión de cuentas																
74	Revisión de cuentas																
75	Revisión de cuentas																
76	Revisión de cuentas																
77	Revisión de cuentas																
78	Revisión de cuentas																
79	Revisión de cuentas																
80	Revisión de cuentas																
81	Revisión de cuentas																
82	Revisión de cuentas																
83	Revisión de cuentas																
84	Revisión de cuentas																
85	Revisión de cuentas																
86	Revisión de cuentas																
87	Revisión de cuentas																
88	Revisión de cuentas																
89	Revisión de cuentas																
90	Revisión de cuentas																
91	Revisión de cuentas																
92	Revisión de cuentas																
93	Revisión de cuentas																
94	Revisión de cuentas																
95	Revisión de cuentas																
96	Revisión de cuentas																
97	Revisión de cuentas																
98	Revisión de cuentas																
99	Revisión de cuentas																
100	Revisión de cuentas																

1- ESTADISTICO	FUENTE DE TRABAJO	NOMBRE Y TITULO DEL TITULAR DE LA DEPENDENCIA ENTIDAD	TOTAL DE SEMANAS	
2- REAL	REAL			
	AUTODIGES			
		NOMBRE Y FIRM DEL RESPONSABLE DEL EJERCICIO DE CONTROL		

## c) SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

- MANUAL DE METODOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

- DIAGRAMAS DE PROCEDIMIENTOS.

- FORMAS DE TRABAJO.

a) Ejemplo de instrucciones de Contraloría Interna.

b) Oficio de comisión, recibos y comprobantes.

c) Oficio de intervención.

d) Papeles de trabajo que el auditor solicita al --  
hacer una intervención.

e) Pliego de responsabilidades.

f) Actas.

g) Reporte de observaciones relevantes (para la ---  
Secretaría de la Contraloría General de la Fede-  
ración).

## MANUAL DE METODOS, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS :

La Unidad de Auditoría Interna no cuenta con Manual de Métodos, Sistemas y Procedimientos, se nos explicó que la causa por la cual no se ha elaborado, es porque carecen de -- recursos financieros y por la falta de personal destinado a -- esta actividad.

Por otra parte, cada una de las áreas de la Unidad realiza su trabajo siguiendo un procedimiento el cual es guía do por el coordinador de su área respectiva, ésta guía no se encuentra escrita por lo cual a continuación presentamos:

- Los procedimientos que se realizan y diagrama respectivo.

P R O N A S E

UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA

DIAGRAMA ACTUAL

PROCEDIMIENTO PARA INTERVENCIONES EN PRONASE

- 1.- Inicio.
- 2.- Auditoría Interna elabora programa anual.
- 3.- Auditoría Interna turna programa anual a Contraloría Int.
- 4.- Contraloría Interna recibe programa anual.
- 5.- C. Int. revisa el programa anual.
- 6.- C. Int., turna el programa anual a Dirección General.
- 7.- D. Gral., recibe programa anual.
- 8.- D. Gral., revisa el programa anual.
- 9.- D. Gral aprueba el programa anual.
- 10.- D. Gral., turna el programa a Contraloría Interna.
- 11.- C.I., recibe el programa anual.
- 12.- C.I. turna a Auditoría Interna el programa anual.
- 13.- Aud. Int. recibe el programa anual.
- 14.- Aud. Int. toma decisiones.

OBSERVACION: Inicio por programas anual de Auditoría Int.  
uniéndose en el punto 14.

- 2b.- Dirección General toma decisiones.
- 3b.- Dirección General ordena comisión.
- 4b.- Dirección General turna comisión a Contraloría Interna.
- 5b.- Contraloría Interna recibe comisión.
- 6b.- C. Interna da instrucciones.
- 7b.- C. Interna turna instrucciones a Auditoría Interna.
- 8b.- Auditoría Interna recibe instrucciones.
- 14.- Auditoría Interna toma decisiones.

OBSERVACION: Inicio por orden de Dirección General, uniéndose en el punto 14.

- 2c.- Unidad de operación sugiere o demanda intervención.
- 3c.- U. de operación turna demanda a Dirección General.
- 4c.- Dirección General recibe comisión.

- 5c.- D. Gral toma decisión.
- 6c.- D. Gral turna comisión a Contraloría Interna.
- 5b.- C. Interna recibe comisión.
- 6b.- C. Interna da instrucciones.
- 7b.- C. Interna turna instrucciones a Auditoría Interna.
- 8b.- Auditoría Interna recibe instrucciones.
- 14.- Auditoría Interna toma decisiones.

OBSERVACION: Inicio por sugerencia o demanda de una -----  
región, uniéndose en el punto 14.

- 15.- Auditoría Interna asigna responsabilidades.
- 16.- A. Interna turna responsabilidades a Evaluación.
- 17.- Evaluación recibe responsabilidades.
- 18.- Evaluación recopila, trámita oficios de comisión, inter--  
vención y da información.
- 19a. Evaluación turna información al coordinador.
- 19b. El coordinador recibe información.
- 19c. El coordinador analiza información.
- 19d. El coordinador especifica programa de trabajo.
- 19e. El coordinador selecciona al auditor.
- 19f. El coordinador toma decisión( si - avisa al área a auditar)  
( no - sigue el procedimiento )
- 19g. El área a auditar recibe aviso.
- 19h. El coordinador explica sobre el área a auditar.
- 20.- El cocordinador recibe oficio de intervención, viáticos y-  
boletos de avión.

OBSERVACION: Evaluación tiene dos funciones (puntos del-  
19 al 20 y del 18 para unirse al 20).

- 18a.- Evaluación turna al auxiliar administrativo el oficio de comisión e intervención.
- 18b.- Auxiliar administrativo recibe oficio de comisión e intervención.
- 18c.- Aux. Admvo., lleva oficio de comisión e intervención a C.I.
- 18d.- Contraloría Int., recibe oficios de comisión e intervención.
- 18e.- C.I., autoriza oficios de comisión e intervención.
- 18f.- C.I. da oficios de comisión e intervención al Aux. Administrativo.
- 18g.- El Aux. Admvo., lleva oficio de comisión a Gerencia Financiera.
- 18h.- G. Financiera recibe oficio de comisión'
- 18i.- G. Financiera da viáticos.
- 18j.- Auxiliar Administrativo recibe viáticos.
- 18k.- Aux. Admvo. lleva oficio de intervención a Gerencia Admva.
- 18l.- Gerencia Admva. recibe oficio de intervención.
- 18m.- G. Admva. autoriza boletos de avión.
- 18n.- G. Admva. da oficio de intervención, boletos al Aux. Admvo.
- 18o.- Aux. Admvo. recibe oficio de intervención y boletos de avión.
- 18p.- Aux. Admvo. lleva oficio de intervención, viáticos a Aud. Int.
- 18q.- Aud. Int. recibe oficio de intervención, viáticos y boletos.
- 18r.- Aud. Int. turna oficio de intervención, viáticos y boletos al coordinador.

- 20.- El coordinador recibe oficio de intervención, viáticos y boletos de avión.
- 21.- El coordinador turna el trabajo, oficio de intervención, viáticos y boletos de avión al Auditor.
- 22.- El Auditor recibe trabajo, oficio de intervención, viáticos y boletos de avión.
- 23.- El Auditor sale a practicar la intervención.
- 24.- El auditor entrega el oficio de intervención en el área a auditar.
- 25.- Al Auditor le presentan al personal del área a auditar.
- 26.- El Auditor recopila información.
- 27.- El Auditor realiza la Auditoría.
- 28.- El Auditor toma decisión.
- 28.- Si - supervisa el coordinador continúa la Auditoría.  
No - continúa la Auditoría.
- 29.- El Auditor concentra documentos.
- 30.- El Auditor analiza la información.
- 31.- El Auditor cruza información.
- 32.- El Auditor verifica información.
- 33.- El Auditor elabora informe preliminar.
- 34.- El Auditor anota observaciones de su trabajo.
- 35.- El Auditor levanta acta y pliego.
- 36.- El Auditor termina la intervención.

OBSERVACION: Según el diagrama de procedimiento el Auditor regresa al renglón de Auditores.

- 37.- El auditor regresa a la Unidad de Auditoría Interna.
- 38.- El auditor elaborará informe y comprobación de gastos.
- 39.- El auditor turna el informe y comprobantes de gasto al coordinador.



- 40.- El coordinador recibe comprobantes de gastos.
- 40a.- El coordinador turna comprobante de gastos a Evaluación.  
OBSERVACION: El coordinador tiene dos funciones y se une en el punto 41.
- 40b.- Evaluación recibe comprobante de gastos.
- 40c.- Evaluación turna a la secretaria para tramitar a D.G. -- comprobante de gastos.
- 40d.- Secretaria recibe comprobante de gastos.
- 40e.- Secretaria mecanografía gastos.
- 40f.- Secretaria turna a Auditoría Interna comprobante de gastos.
- 40g.- Auditoría Int., recibe comprobante de gastos ( 1)
- 41.- El coordinador analiza y revisa el informe.
- 42.- El coordinador toma decisión. ( 2)
- 43.- El coordinador turna el informe a Auditoría Interna.
- 44.- Auditoría Interna recibe el informe.
- 45.- Aud. Int., analiza y revisa informe.
- 46.- Aud. I. turna el informe al coordinador para aumentar -- puntos y sugerencias.
- 47.- El coordinador recibe el informe.
- 48.- El coordinador elabora el informe que se llevará a Dir.- Gral.
- 49.- El coordinador turna el informe que se llevará a D. G.,- a Auditoría Interna.
- 50.- Auditoría Interna recibe el informe.
- 51.- Auditoría Interna aprueba el informe
- 52.- Auditoría Interna turna el informe a Evaluación para --- elaborar oficio.

(1) OBSERVACION: A.I. turna comprobante de gastos hasta el 57.

(2) OBSERVACION: Si- no es veraz sigue el procedimiento.  
No- es veraz, regresa al punto 22.

- 53.- Evaluación recibe el informe.
  - 54.- Evaluación elabora el oficio del Informe.
  - 55.- Evaluación turna a Auditoría Interna, oficio para la Dir. Gral.
  - 56.- Auditoría Interna recibe oficio del informe.
  - 57.- Auditoría Interna turna oficio del informe y comprobante de gastos a D. Gral.
  - 58.- Dirección General recibe el oficio del informe y comprobante de gastos.
- Fin.



a) EJEMPLO DE INSTRUCCIONES DE CONTRALORIA INTERNA.

Intervenir en la planta de borradora y tratadora de semillas de algodón. En la Ciudad de Mexicali, B.C.S., que resultó dañada por un incendio, e informar las pérdidas y causas.



PROMASE

PRODUCTORA NACIONAL DE SEMILLAS, SARH

4-76-328

OFICIO DE COMISION, RECIBO Y COMPROBACION

Folio \_\_\_\_\_

Sr. \_\_\_\_\_

Categoría \_\_\_\_\_ Sueldo \_\_\_\_\_

Adscripción \_\_\_\_\_

Sírvase trasladar a \_\_\_\_\_ por un período de \_\_\_\_\_ días con el objeto de:

\_\_\_\_\_

Al término de la comisión deberá informar por escrito los resultados obtenidos.

Se le autoriza utilizar vehículo de su propiedad  sí  no

ITINERARIO			
<input type="checkbox"/> Avión		<input type="checkbox"/> Autobus	
Fecha	Salida	Llegada	(Km)

COMPROBACION DE FONDOS					
VIATICOS		GASTOS			TOTAL
HOSPEDAJE	ALIMENTACION	PEAJES	GASOLINA Y LUBRICANTES	OTROS	COMPROBADO

**PRESUPUESTO DE GASTOS AUTORIZADOS**

Combustibles y lubricantes \_\_\_\_\_ \$

Peajes \_\_\_\_\_

Otros gastos \_\_\_\_\_

Subtotal \$ \_\_\_\_\_

RECIBIDO PARA GASTOS \_\_\_\_\_

SALDO A: \_\_\_\_\_ (Cargo o Favor)

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL TRABAJADOR

**VIATICOS**

CUOTA/DIA \$ \_\_\_\_\_ No. de días \_\_\_\_\_ Subtotal \$ \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
R E V I S O

\_\_\_\_\_  
A U T O R I Z O

**RECIBO DE VIATICOS**

Bueno por \$ \_\_\_\_\_

Recibí de PROMASE la cantidad de \_\_\_\_\_

Firma del comisionado \_\_\_\_\_

CERTIFICADO DE TRANSITO		
FECHA	LUGAR	FIRMA DEL OTORGANTE

NIVEL QUE COMISIONA	AREA QUE AUTORIZA	AUTORIZACION DE PAGO

Nombre y Firma \_\_\_\_\_



PRONASE

productora nacional  
de semillas **SARH**



U.A.I.-308

México, D.F., a 17 de Septiembre de 1964.

De conformidad con instrucciones, sírvase intervenir en la entrega de Contador en la Unidad de Operación en Aguascalientes, Ags.

Del resultado de dicha intervención deberá informar oportunamente e integrar el expediente relativo.

RECIBIDA EN  
 AGUASCALIENTES  
 17/9/64

~~ATENTAMENTE~~

~~U.A. JOSÉ LUIS GARCÍA VALLE~~  
~~JEFE UNID. AUDITORIA INTERNA.~~

~~TERNA~~

c.c.p. C.P. María Chávez López.-Contralora Interna.-Presente.

etb

SEMILLAS PRONASE... CUANDO LA CIENCIA SE SIEMBRA



	<u>GERENTE</u>	<u>CONTADOR</u>
NUMERO DE BODEGAS, ALMACENES, OFICINAS ETC. Y SU LOCALIZACION.	X	X
CERTIFICADOS DE "NO"ADEUDO" DEL FUNCIONARIO SA-- LIENTE.	X	X
GRADO DE AVANCE DE LA CONTABILIDAD.	X	X
REGISTROS QUE TENGAN ESTABLECIDOS Y SU GRADO DE - AVANCE.	X	X
RELACION DE PERSONAL ESPECIFICANDO: HOMBRE.- - - R.F.C.- EMPLEO.- FECHA DE INGRESO A PRONASE.- -- SUELDO.- OTRAS PERCEPCIONES Y PRESTACIONES.- FUN- CIONES QUE DESEMPEÑA.- RELACION LABORAL.	X	X
SINDICATOS LOCALES, COPIA DEL CONTRATO COLECTIVO.	X	X
RELACION (ES) DE ARCHIVO.	X	X
CONTROL PRESUPUESTAL.	X	X

O T A : Esta información es con carácter enunciativo, y no limitativo.





# PRODUCTORA NACIONAL DE SEMILLAS, SARH

UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA

PRONASE

PLIEGO PREVENTIVO DE RESPONSABILIDADES

No. \_\_\_\_\_

UNIDAD Y/O DEPARTAMENTO

RESPONSABLE (S)

FECHA DE \_\_\_\_\_ DE 19\_\_\_\_

ACTA DE REFERENCIA

PERIODO

### RESPONSABILIDADES POR EL MANEJO DE FONDOS BIENES Y VALORES

EL PRESENTE PLIEGO PREVENTIVO DE RESPONSABILIDADES SE FORMULA CON FUNDAMENTO EN LOS ARTICULOS 45 FRACCION II INCISO a), 46, 47 Y 50 DE LA LEY DE PRESUPUESTO CONTABILIDAD Y GASTO PUBLICO, Y LOS ARTICULOS 136, 137, 138 FRACCIONES II, III, IV, V, VI Y IX, 143, 157, 158, 160, 161 Y 164 DEL REGLAMENTO DE LA PROPIA LEY. AL RESPECTO SE COMUNICA AL RESPONSABLE O A LOS RESPONSABLES QUE CON BASE EN LOS PRECEPTOS LEGALES CITADOS, DEBERA CUBRIRSE EN EFECTIVO Y DE INMEDIATO SU IMPORTE, APERCIBIENDOSELE(S) QUE DE NO HACERLO SE PROCEDERA CONFORME A LA LEY, ANTE LAS AUTORIDADES COMPETENTES.

ESTE PLIEGO DE RESPONSABILIDADES DEBERA HACERSE EFECTIVO EN: \_\_\_\_\_

No. DE ORDEN	C O N C E P T O	IMPORTE

FORMULO

REVISO

AUTORIZO

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

PRODUCTORA NACIONAL DE SEMILLAS  
UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA  
PLIEGOS PREVENTIVOS DE RESPONSABILIDADES

No. -

ENTIDAD: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL RESPONSABLE: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

CONCEPTO: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

IMPORTE: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

PRODUCTORA NACIONAL DE SEMILLAS, S. A. R. H.  
UNIDAD DE OPERACION EN: MEXICALI, B. C.  
AUDITORIA INTERNA

ACTA ADMINISTRATIVA QUE SE FORMULA PARA HACER CONSTAR LAS DECLARACIONES Y DECLINDES DE RESPONSABILIDADES CON RELACION A LOS HECHOS OCURRIDOS EL DIA 8 DE FEBRERO, EN LA PLANTA DESBORRADORA Y TRATADORA DE SEMILLA DE ALGODON, DE ESTA UNIDAD DE OPERACION, EN QUE RESULTARA DAÑADO UN LOTE DE APROXIMADAMENTE 20 TONELADAS DE BORRA.

- 
- EN LA CIUDAD DE MEXICALI, B.C., SIENDO LAS DIEZ TREINTA HORAS DEL DIA 29 DE MARZO DE 1984, EN LAS OFICINAS QUE OCUPA LA PRODUCTORA NACIONAL DE SEMILLAS, S.A.R.H. SITA EN EL KILOMETRO 11.5 CARRETERA A SAN FELIPE, REUNIDOS LOS C.C. ING. CRISTOFORO DOMINGUEZ DIEGO, LIC. CARLOS SANCHEZ BASURTO, COORDINADOR TECNICO Y AUDITOR RESPECTIVAMENTE; POR LA UNIDAD DE OPERACION SR. JESUS MORALES DE LA O., SR. ROGELIO RUIZ VILLAPANA, SR. MARIO BORGUEZ HURTADO Y ALFREDO NAVARRO OSUNA, JEFE DE PLANTAS, ALMACENISTA, ENCARGADO DE LABORATORIO Y JEFE DE CUADRILLA, RESPECTIVAMENTE. -----
- DECLARACIONES DEL SR. JESUS MORALES, JEFE DE PLANTAS, CON RELACION A LOS HECHOS: - EL DIA 8 DE FEBRERO, ENTRE 3 Y 4 DE LA TARDE SE ME AVISO QUE SE HABIA INICIADO UN INCENDIO EN EL LUGAR DONDE DESCARGA LA BORRA LA PLANTA DESBORRADORA, INICIANDOSE DE INMEDIATO LOS TRABAJOS PARA TRATAR DE SOFOCAR EL FUEGO; AL MISMO TIEMPO SE LE DIO AVISO AL CUERPO DE BOMBEROS, MISMOS QUE SOFOCARON EL FUEGO DESPUES DE 4 A 5 HORAS. DEJANDOSE UNA GUARDIA DURANTE LA NOCHE. EL DIA 9, CON TODO NUESTRO PERSONAL SE INICIO EL RESCATE DE LA BORRA, PROCEEDIENDOSE A HACER LIMPIEZA GENERAL Y APAGAR EL FUEGO QUE SE IBA RESULTANDO A MEDIDA QUE SE AVENZABA EN LA LIMPIEZA. EL DIA 10, TERMINAMOS COMO A LAS 4 DE LA TARDE LA LIMPIEZA TOTAL DE LAS AREAS DE DESCARGA DE BORRA, SALA DE MAQUINAS Y PATIO DONDE SE DEPOSITA LA SEMILLA PARA BENEFICIO. EL MISMO DIA 10 INICIAMOS EL BENEFICIO DE LA SEMILLA DE ALGODON. DE LO QUE APARENTEMENTE YA ESTABA CONTROLADO POR EL FUEGO, TUVIMOS OTROS CONATOS DE INCENDIO DE LOS QUE HABIAMOS RESCATADO LOS DIAS 9 Y 10, LOS QUE FUERON SOFOCADOS CON AGUA. -----
- SE LE SOLICITA AL SR. JESUS MORALES DE LA O. AMPLIE SUS DECLARACIONES, PARA LO CUAL SE LE FORMULAN LAS SIGUIENTES PREGUNTAS: -----
- P. EN QUE LUGAR SE ENCONTRABA USTED CUANDO SE LE AVISO QUE HABIA UN INCENDIO.  
R. ME DISPONIA A SALIR DE LA PLANTA PORQUE PASABAN DE LAS TRES DE LA TARDE.
- P. CUANDO SE INICIO EL INCENDIO QUE TURNO ESTABA LABORANDO, CITE EL PERSONAL DE ESTE TURNO.  
R. SE INICIABA EL SEGUNDO TURNO, QUE CONSTA DE: SANTIAGO NAVARRO, JEFE DE CUADRILLA - MIGUEL RUIZ, AURELIO BOCANEGRA, RICARDO VITAL, ARTURO CERVANTES, FRANCISCO COSSIO, LUIS ARIAS LOPEZ, ANTONIO MENA, JACINTO CORONA, MARTIN COSSIO Y MARIO AGUILAR.
- P. EL JEFE DE CUADRILLA ESTA CAPACITADO PARA OPERAR LA MAQUINA DESBORRADORA.  
R. NO, NO HA SIDO CAPACITADO, PERO POR EL TIEMPO QUE TIENE TRABAJANDO EN ESTA PLANTA HAN ADQUIRIDO EXPERIENCIA EN EL MANEJO DE LA MISMA.
- P. PORQUE CONSIDERA USTED QUE SE HAYA SUSCITADO EL ACCIDENTE.  
R. EL ACCIDENTE A MI JUICIO, SE DEBIO A LA ROTURA DE UNA SIERRA DEL BANCO NO. 3, DE LA PLANTA DESBORRADORA. OCASIONANDO LA FRICCION DE LAS PARTES QUEBRADAS LA LUMBRE - MOTIVO DEL INCENDIO, ESTA ROTURA OCASIONADA POR UNA PIEDRA QUE ENTO Y FUE AGARRADA POR LA SIERRA, AUNQUE PUDO HABER SIDO UN TORNILLO O UNA TUERCA.
- P. AL ESTAR LABORANDO EL PERSONAL SE LE PERMITE QUE FUME.  
R. /EN ESTE TIPO DE INDUSTRIA NO SE PERMITE FUMAR E INCLUSIVE TENEMOS AVISOS DE PROHIBIDO FUMAR.
- P. DEL VOLUMEN DE BORRA HECHADO A PERDER, CONSIDERA USTED QUE TENGA ALGUN VALOR COMERCIAL.  
R. PIENSO QUE SE PODRIA APROVECHAR UNA MINIMA PARTE, ES DECIR UN 15% DEL TOTAL.
- P. COMO DETERMINE EL VOLUMEN DE BORRA QUE SE TENIA EN PATIOS CUANDO SUGEDIO EL INCENDIO.  
R. DE ACUERDO CON LOS PORCENTAJES DE LAS ORDENES DE PROCESO DE LOS AÑOS 1980, 1981, 1982, SE CALCULO DE ACUERDO CON LA CANTIDAD QUE SE HABIA LLEVADO A PROCESO HASTA EL DIA DEL INCENDIO, SE ESTIMA UN PROMEDIO DE 6, DICE 7% DE BORRA DEL VOLUMEN QUE ENTRA A BENEFICIO.
- P. DEL VOLUMEN TOTAL ESTIMADO QUE PORCIENTO CONSIDERA USTED

(CONTINUA HOJA NO. 2) 191

SE HAYA CONSUMIDO, POR EL FUEGO.

R. CALCULO QUE SE CONSUMIO POR EL FUEGO UN 70% EQUIVALENTE APROXIMADAMENTE A UNAS 14 TONELADAS.

DECLARACIONES DEL SR. ROGELIO RUIZ VILLAFANA, ALMACENISTA, CON RELACION A LOS ESCHOS: -----

EL DIA 8 DE FEBRERO, ENTRE LAS 5 Y 6 DE LA TARDE QUE REGRESE DE COMER, ME ENCONTRE CONQUE SE HABIA SUCITADO UN INCENDIO EN LA PLANTA DESBORRADORA DE ALGODON. PONIENDOME A AUXILIAR AL JEFE DE PLANTAS AL SOFOCAMIENTO DEL INCENDIO. EN EL LUGAR SE ENCONTRABAN LOS BOMBEROS SOFOCANDO EL FUEGO, HABIENDOSE RETIRADO COMO A LAS 7.30 HORAS P.M. QUEDANDO CUADRILLAS PARA VIGILAR QUE NO SE PROPAGARA MAS EL FUEGO Y EL SOFOCAMIENTO TOTAL. EL DIA 9 DE FEBRERO, LAS CUADRILLAS QUE SE ENCONTRABAN LABORANDO, EL PERSONAL DE ALMACEN Y DE CONTROL DE CALIDAD, SE DEDICARON A SEPARAR LA BORRA QUE SEGUIA ARDIENDO, IGUALMENTE EL DIA 10 EN QUE SE CONCLUYO CON ESTA TAREA. -----

SE LE SOLICITA AL SR. ROGELIO RUIZ VILLASANA AMPLIE SUS DECLARACIONES, PARA LO CUAL SE LE FORMULAN LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

P. SABIA USTED EL DIA DEL INCENDIO PORQUE SE ORIGINO EL SINIESTRO.

R. EL MISMO DIA DEL INCENDIO ME ENTERE DE QUE HABIA SIDO PROVOCADO POR LA FRICCION DE UN CEPILLO DEL BANCO NO. 3 DE DESBORRE.

P. A QUE HORA SE RETIRO DE LA PLANTA EL DIA DEL INCENDIO.

R. ME RETIRE A LAS 10 1/2 DE LA NOCHE.

P. CUANDO USTED SE RETIRO EL INCENDIO SE HABIA SOFOCADO.

R. SI, YA SE HABIA SOFOCADO, PERO QUEDARON CUADRILLAS QUE SE DEDICABAN A LA SEPARACION DE BORRA QUE TODAVIA ESTABA ARDIENDO.

P. CUANTO TIEMPO PERMANECIERON LAS CUADRILLAS SEPARANDO LA BORRA ARDIENDO.

R. PERMANECIAN 24 HORAS LAS CUADRILLAS, DURANTE LOS DIAS 8 Y 9 DE FEBRERO, TERMINANDOSE EL DIA 10.

P. CUALES FUERON LOS MATERIALES QUE FUERON DAÑADOS EN EL INCENDIO DEL DIA 8 DE FEBRERO.

R. SE ENCONTRABAN ALMACENADOS 45 MIL KGS. DE FUNGICIDA TERRAZAN, ENVASES DE PAPEL PARA ALGODON 3,333; NO SE TUVIERON PERDIDAS EN EL TERRAZAN, HABIENDO RESULTADO QUEMADOS 2,500 ENVASES DE PAPEL.

P. CONSIDERA USTED QUE ES EL LUGAR APROPIADO PARA ALMACENAR ESTOS PRODUCTOS.

R. NO, NO CREO QUE SEA APROPIADO PERO YA QUE NO CONTAMOS CON ALMACEN PARA MATERIALES Y ENVASES HAY LA NECESIDAD DE ALMACENARSE DONDE HAYA ESPACIOS DENTRO DE LOS ALMACENES.

P. QUE CANTIDAD DE BORRA SE HABIA SURTIDO AL DIA 8 DE FEBRERO, SEGUN EL CONTROL DE ALMACEN.

R. ABSOLUTAMENTE NADA YA QUE NO HABIA AUTORIZACION DE VENTA.

P. QUE VOLUMEN DE SEMILLA SE HABIA SURTIDO AL DIA 8 DE FEBRERO.

R. INICIAMOS LOS ENVIOS EL DIA 6 DE FEBRERO A CD. CONSTITUCION, HERMOSILLO, SON. Y CD. OBREGON, SEGUN ANEXO QUE SE ACOMPAÑA.

P. CUANDO SE INICIARON LAS SALIDAS DE BORRA, Y EN QUE VOLUMEN.

R. SE INICIO EL DIA 24 DE FEBRERO DE 1984 Y SE TERMINO EL DIA 20 DE MARZO, HABIENDO VENDIDO 39,750 KGS. A DESBORRADORA BELLA VISTA, SEGUN FACTURAS NO. 4544 Y 4558.

P. DEL VOLUMEN QUE SE SINIESTRO, QUE PORCENTAJE SE PUEDE COMERCIALIZAR COMO SUBPRODUCTO.

R. CREO QUE LOS VOLUMENES QUE ESTAN EN PATIOS VA A SER DIFICIL COMERCIALIZARSE PORQUE ESTA DAÑADO POR AGUA Y FUEGO.

DECLARACIONES DEL SR MARIO BORQUEZ HURTADO, ENCARGADO DE LABORATORIO, CON RELACION A LOS ESCHOS: / / -----

EL DIA 8 DE FEBRERO DEL AÑO EN CURSO, ME ENCONTRABA EN EL LOCAL DE CONTROL DE CALIDAD, APROXIMADAMENTE A LAS 3 DE LA TARDE. CUANDO ME DISPONIA A IR POR LA ULTIMA MUESTRA PARA CERRAR TURNO, CUANDO OBSERVE AL SALIR DEL LOCAL UNA COLUMNA DE HUMO EN LA DESBORRADORA. ME FUI INMEDIATAMENTE AL LUGAR Y OBSERVE QUE EL FUEGO SE PROPAGABA ALREDEDOR DE LA SALA DE DESBORRE ASI COMO EN EL INTERIOR. PROCEDI A TOMAR UNA CUBETA Y AYUDAR A LAS PERSONAS QUE YA ESTABAN TRATANDO DE

(CONTINUA HOJA NO. 3)

EVITAR QUE SE PROPAGARA EL FUEGO HACIA LA MATERIA PRIMA ALMACENADA EN EL ALMACEN NO. 5, DESPUES DE UNA MEDIA HORA APROXIMADAMENTE LLEGO AL LUGAR DEL INCENDIO EL DELEGADO DE LA DELEGACION CERRO PRIETO, Y UNA MEDIA HORA DESPUES APROXIMADAMENTE SE PRESENTARON LOS BOMBEROS, QUE PROCEDIERON INMEDIATAMENTE A SOFOCAR EL FUEGO. UNA VEZ QUE SE EVITO QUE EL FUEGO SE PROPAGARA Y QUE LOS BOMBEROS ESTABAN ATACANDO EL PUNTO PRINCIPAL DEL FUEGO ME RETIRE DEL LUGAR HACIA MI CASA, APROXIMADAMENTE COMO A LAS 4:15 DE LA TARDE.

DECLARACIONES DEL SR. ALFREDO NAVARRO OSUNA, JEFE DE CUADRILLA, EN RELACION A LOS HECHOS: -----

EL DIA 8 DE FEBRERO, YO YA HABIA SALIDO DE MI TURNO Y VIMOS QUE SE NOTABA CIERTA HUMAREDAD, EN DONDE ESTABA LA BORRA, PONIENDONOS INMEDIATAMENTE A ROCIAR AGUA CON LA MANGUERA, Y EXTINGUIDORES. POSTERIORMENTE LLEGARON LOS BOMBEROS A AYUDARNOS A SOFOCAR EL FUEGO, UTILIZANDO APROXIMADAMENTE UNAS 5 HORAS EN SOFOCAR EL FUEGO. HABIENDOME RETIRADO ENTRE 3 1/2 Y 4 DE ESE DIA 8. -----

SE LE SOLICITA AL SR. ALFREDO NAVARRO OSUNA, CUMPLIR SUS DECLARACIONES, PARA LO QUE SE LE FORMULAN LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

P. CUANTO TIEMPO TIENE USTED OPERANDO COMO JEFE DE CUADRILLA.

R. APROXIMADAMENTE TENGO 1 AÑO CON ESE CARGO EN ESTA PLANTA.

P. SABE USTED LA RESPONSABILIDAD QUE SE TIENE PARA OPERAR UNA MAQUINA DESBORRADORA.

R. SI CONOZCO MIS OBLIGACIONES POR LAS QUE SEÑALO ALGUNAS DE ELLAS: ARRANQUE DE UNA MAQUINA, ESTAR AL PENDIENTE DE QUE LA SEMILLA TENGA UN DESBORRE NORMAL, DE QUE EL PRODUCTO QUIMICO CON QUE VA A SER TRATADA LA SEMILLA ESTE BIEN ADESRIDA A LA SEMILLA, ESTAR AL PENDIENTE QUE NO FALTEN SACOS, ETIQUETAS, TABIMAS PARA ESTIBAR AGUJAS PARA LA COSIDORA, ESTAR AL PENDIENTE DEL PERSONAL QUE FORMA LA CUADRILLA, ASI COMO DE CUALQUIER ACCIDENTE QUE PUDIERA PRESENTARSE.

P. CONSIDERA USTED QUE EL SINIESTRO SE DEBIO A ALGUNA DEFICIENCIA DE OPERACION.

R. DESCONOZCO LAS CAUSAS POR LAS CUALES SE ORIGINO EL SINIESTRO.

P. QUE VOLUMENES DE BORRA SE PRODUCERON DESDE QUE SE INICIO EL BENEFICIO DEL ALGODON.

R. DESCONOZCO LOS VOLUMENES QUE SE PRODUCEN.

LEIDA QUE FUE LA PRESENTE ACTA POR TODOS LO QUE EN ELLA INTERVIENEN Y ACEPTADA EN TODOS SUS PUNTOS LA FIRMAN DE CONFORMIDAD, JUNTO CON 2 TESTIGOS, AL MARGEN Y AL CALCE PARA SU CONSTANCIA Y TRAMITE SIENDO LAS 14 HORAS DEL DIA DE SU FECHA.

*[Signature]*  
SR. JESUS MORALES DE LA O.  
JEFE DE PLANTAS

*[Signature]*  
SR. ROGELIO RUIZ VILLAFANA  
ALMACENISTA

*[Signature]*  
SR. MARIO BERNHEIM HURTADO  
ENCARGADO DE LABORATORIO

*[Signature]*  
SR. ALFREDO NAVARRO OSUNA  
JEFE DE CUADRILLA

POR LA UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA

ING. CRISOPORO DOMINGUEZ DIEGO  
COORDINADOR-TECNICO

LIC. CARLOS SANCHEZ BASURTO  
AUDITOR

TESTIGOS DE ASISTENCIA

*[Signature]*  
C. ALMA GUERRERO TOLEDO  
AUXILIAR DE LABORATORIO

*[Signature]*  
SR. FRANCISCO ESPINOZA F.  
AUXILIAR DE ALMACEN

PRODUCTORA NACIONAL DE SEMILLAS, SARH  
UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA  
UNIDAD DE OPERACION EN HERMOSILLO, SONORA

ACTA QUE SE FORMULA PARA HACER CONSTAR LA ENTREGA DEFINITIVA DE LA  
DEPENDENCIA DE LA UNIDAD DE OPERACION EN HERMOSILLO SONORA, QUE HACE  
EL C.ING. ROMAN CASTRO BORQUEZ AL C.ING. JOSE ALFREDO JIMENEZ VIRGEN.

LAGAR, HORA Y FECHA:

EN LA CIUDAD DE HERMOSILLO, SONORA EN -  
LAS OFICINAS QUE OCUPA LA UNIDAD DE O -  
PERACION DE LA PRODUCTORA NACIONAL DE -  
SEMILLAS, SARH SITAS EN EL KM. 6.5 DE LA  
CARRETERA A BAHIA DE KINO, SIENDO LAS -  
10:00 HORAS DEL DIA CATORCE DE MARZO -  
DE MIL NOVECIENTOS OCHENTA Y CUATRO.--

OBJETIVO:

HACER CONSTAR LA ENTREGA DEFINITIVA -  
QUE HACE EL ING. ROMAN CASTRO BORQUEZ -  
AL C.ING. JOSE ALFREDO JIMENEZ VIRGEN.--

AUTORIZACIONES:

OFICIO No. DG-143 GIRADO POR EL C.ING. -  
SERGIO CARVALLO GARNICA EN EL CUAL DE -  
SIGNA AL C.ING. JOSE ALFREDO JIMENEZ -  
VIRGEN COMO GERENTE EN LA UNIDAD DE O -  
PERACION EN HERMOSILLO, SONORA EN SUSTI -  
TUCION DEL C.ING. ROMAN CASTRO BORQUEZ.

ENTREGA:

ING. ROMAN CASTRO BORQUEZ. - - - - -

RECIBE:

ING. JOSE ALFREDO JIMENEZ VIRGEN. - - - - -

INTERVIENEN:

POR LA UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA LOS  
CC. LIC. ALFONSO MENDEZ MEZA E ING. VICTOR  
M. OLIVAS GALVAN, COORDINADOR DE AUDIT-  
RIA OPERACIONAL Y AUDITOR TECNICO Y POR  
LA UNIDAD DE OPERACION LOS CC. LIC. - -  
FROYLAN SOLTERO CONTRERAS E ING. SALVA-  
DOR MEZA ESPINOZA, DELEGADO ADMINISTRA-  
TIVO Y DELEGADO COMERCIAL RESPECTIVA -  
MENTE Y COMO TESTIGO DE ASISTENCIA LOS  
CC. ING. JOSE A. CORRAL BARRIOS Y CP. - -  
ALFREDO RAMOS PEREZ, JEFE DE PRODUC --  
CION Y CONTADOR DE LA UNIDAD RESPECTI-  
VAMENTE. - - - - -

DILIGENCIA:

EL C.ING. JOSE ALFREDO JIMENEZ VIRGEN -  
TOMA POSESION EN FORMA DEFINITIVA DEL -  
CARGO DE GERENTE, MISMO QUE RECIBE DE -  
MANOS DEL C.ING. ROMAN CASTRO BORQUEZ; -  
CON BASE A LA DOCUMENTACION EXISTENTE -  
AL DOS DE MARZO DE MIL NOVECIENTOS O -  
CHENTA Y CUATRO Y QUE SE REFIERE A TO -  
DOS LOS RECURSOS CON QUE CUENTA LA DE -  
PENDENCIA REFERIDA PARA SU FUNCIONA -  
MIENTO Y OPERACION, SIENDO ESTA LA QUE  
A CONTINUACION SE ANEXA. - - - - -

1.-ACTA PREVIA DE FECHA DOS DE MARZO -  
DE MIL NOVECIENTOS OCHENTA Y CUATRO.--

2.-COMUNICADO A MULTIBANCO COMERMEX, SA  
Y A BANCOMER, SA. PARA EL CAMBIO DE FIR-  
MA. - - - - -

- 3.- ARQUEO DEL FONDO FIJO DE CAJA. - - -
- 4.- CORTE DE FORMAS PRENUMERADAS. - - -
- 5.- DETERMINACION DE INGRESOS PENDIENTES DE DEPOSITAR. - - - - -
- 6.- CONCILIACION BANCARIA DE LA CUENTA-7189-4 BANCOMER, S.A. - - - - -
- 7.- CONCILIACION BANCARIA DE LA CUENTA-7514-0 DE COMERMEX, S.A. - - - - -
- 8.- GRADO DE AVANCE DE LA CONTABILIDAD.
- 9.- RELACION DE DOCUMENTOS PENDIENTES DE PAGO. - - - - -
- 10.- RELACION DE DOCUMENTOS PENDIENTES-DE FIRMA. - - - - -
- 11.- RELACION DE LAS CUENTAS 1206 "FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS". - - - - -
- 12.- RELACION DE LA CUENTA 1205 "DEUDORES DIVERSOS". - - - - -
- 13.- RELACION DE PERSONAL QUE LABORA EN LA UNIDAD DE OPERACION. - - - - -
- 14.- RELACION DE MAQUINARIA Y EQUIPO INDUSTRIAL. - - - - -
- 15.- RELACION DE MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA. - - - - -
- 16.- RELACION DE EQUIPO Y ARTICULOS DE CONTROL ECONOMICO DE LABORATORIO. - - -
- 17.- RELACION DE VEHICULOS. - - - - -
- 18.- RELACION DE LAS CUENTAS 1201, 1202, 1203 y 1204 DE BANCOS, CLIENTES, DISTRIBUIDORES Y PRODUCTORES. - - - - -
- 19.- RELACION DE INVENTARIO DE SEMILLA, MATERIA PRIMA, HORTALIZAS Y SEPARADO COMERCIAL. - - - - -
- 20.- RELACION DE MATERIALES Y ENVASES. -
- 21.- RELACION DE EXPEDIENTES QUE MANEJA LA UNIDAD. - - - - -
- 22.- INFORME SOBRE EL AVANCE DE PRODUCCION CICLO 83-84. - - - - -

ACLARACIONES:

SE HACE DEL CONOCIMIENTO DEL C. ING. ROMAN CASTRO BORQUEZ QUE LA PRESENTE ACTA NO LO LIBERA DE LAS RESPONSABILIDADES EN QUE HUBIERA INCURRIDO DURANTE SU GESTION COMO GERENTE DE ESTA UNIDAD DE OPERACION Y LAS QUE RESULTEN COMO CONSECUENCIA DE SU ACTUACION, ASI MISMO SE LE NOTIFICA LA OBLIGACION DE PRESENTAR DENTRO DE LOS TREINTA DIAS SIGUIENTES A LA FECHA DE LA PRESENTE, SU DECLARACION DE SITUACION PATRIMONIAL QUE MARCA EL ARTICULO 81 DE LA LEY FEDERAL DE RESPONSABILIDADES DE LOS SERVIDORES PUBLICOS. --

Handwritten signatures and initials are present on the left side of the page, including a large signature at the top, a signature in the middle, and another signature at the bottom.

POR OTRA PARTE SE HACE SABER AL C.ING. -  
JOSE ALFREDO JIMENEZ VIRGEN QUE TOMA PO-  
SESION DEL CARGO, QUE EN CUMPLIMIENTO A -  
LO DISPUESTO POR EL ORDENAMIENTO CITADO -  
EN EL PARRAFO QUE ANTECEDE, DISPONE DE -  
UN PLAZO DE SESENTA DIAS PARA PRESENTAR -  
TAMBIEN SU DECLARACION DE SITUACION PA -  
TRIMONIAL ANTE LA SECRETARIA DE LA CON -  
TRALORIA GENERAL DE LA FEDERACION O ANTE  
LA AGENCIA DEL MINISTERIO PUBLICO FEDE -  
RAL MAS CERCANA AL LUGAR DE SU ADSCRIP -  
CION, DESTINANDO COPIA DEL ACUSE DE RECIBO  
CORRESPONDIENTE A LA UNIDAD DE AUDITORIA  
INTERNA. - - - - -  
ASI MISMO SE HACE CONSTAR EN ESTA ACTA -  
LO SIGUIENTE: - - - - -  
DE LAS CUENTAS DE DEUDORES DIVERSOS Y -  
FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS EL CONTADOR -  
CP. ALFREDO RAMOS PEREZ SE HACE RESPONSA -  
BLE DE RECUPERAR Y ACTUALIZAR DICHO SAL -  
DO. - - - - -  
SE DETERMINARON INGRESOS PENDIENTES DE -  
DEPOSITAR POR UN IMPORTE DE - - - - -  
\$ 572,875.00 - - - - -  
EN EL INVENTARIO PRACTICADO SOBRE LA MA -  
QUINARIA Y EQUIPO INDUSTRIAL SE INCLUYE -  
RON OTROS CONCEPTOS QUE NO SE ENCONTRA -  
BAN INCORPORADOS EN EL INVENTARIO PRACTI -  
CADO EN FECHA 5 DE MAYO 1983. - - - - -  
EN ESTA MISMA RELACION SE ENCUENTRA CON -  
TEMPLADA UNA BASCULA PARA PESADO DE CA -  
MIONES, MARCA FAIRMORSE, CON CAPACIDAD -  
PARA 20 TONELADAS CON NUMERO DE INVENTA -  
RIO 1605-40103-010, MISMA QUE FUE TRANSFE -  
RIDA A TEPALcingo MORELOS EN EL MES DE -  
MARZO DE 1982 POR LO QUE NO SE ENCONTRO -  
FISICAMENTE. - - - - -  
DE LAS OCHO BAZOOKAS RELACIONADAS EN EL -  
PRESENTE INVENTARIO LA NUMERO 1605-40103  
-070 SE ENCUENTRA PRESTADA A LA UNION DE  
COLONOS DE LA COSTA DE HERMOSILLO, NO E -  
XISTIENDO DOCUMENTO SOBRE EL PRESTAMO E -  
FECTUADO, PERO SI SE VERIFICO SU EXISTEN -  
CIA; Y LA NUMERO 1605-40103-069 SE TRANS -  
FIRIO A NUESTRA SIMILAR EN NUEVO CASAS -  
GRANDES CHIHUAHUA CON FECHA 27 DE OCTU -  
BRE DE 1983. - - - - -  
EN RELACION AL INVENTARIO PRACTICADO DE -  
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA, NO SE EN -  
CONTRO FISICAMENTE UNA MAQUINA DE ESCRI -  
BIR MECANICA MARCA OLIVETTI, MODELO - -  
82 DIASPRON, SERIE 3763139 CON CARRO DE  
35 CMS. CON UN VALOR DE \$ 7,700.00. - -  
EN ESTA RELACION TAMBIEN SE INCLUYERON -  
OTROS CONCEPTOS QUE NO SE ENCONTRARON -  
INCORPORADOS EN EL INVENTARIO PRACTICADO  
EN FECHA 5 DE MAYO DE 1983. - - - - -  
SE DETECTARON DOS CAMPERS LAS CUALES DE -  
BERAN SER INCORPORADAS AL ACTIVO FIJO DE  
ESTA UNIDAD SOLICITANDO LA ASIGNACION --  
DEL NUMERO DE INVENTARIO CORRESPONDIENTE

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*



DE LAS CUENTAS 1201, 1202, 1203 y 1204, DE -  
BANCOS, CLIENTES, DISTRIBUIDORES Y PRODUCTO  
RES SE DETERMINO QUE EXISTE UNA CARTERA -  
PRESCRITA DE \$ 58,222.76 Y UNA CARTERA -  
VENCIDA POR \$ 64'323,265.15 .- - - - -  
EL C. ING. JOSE ALFREDO JIMENEZ VIRGEN RECI  
BE CON LA RESERVAS DE LEY LOS MATERIALES -  
DENOMINADOS, SEPARADO COMERCIAL Y MATERIA -  
PRIMA DE TRIGO EN ALBERCAS POR NO VERIFI -  
CARSE EL PESO REAL Y SE TOMO COMO BASE PA  
RA LA ENTREGA LAS CIFRAS QUE APARECEN EN -  
LOS REGISTRO CONTABLES, HASTA CONFIRMAR -  
LOS PESOS REALES Y CHECAR CON LOS CITADOS  
REGISTROS. - - - - -  
LOS RESPONSABLES DE LAS AREAS DE ALMACEN -  
Y CONTABILIDAD, SE AVOCARAN A ANALIZAR -  
LAS DIFERENCIAS QUE APARECEN EN LA RELAC  
CION DE SEMILLAS ENTRE EL INVENTARIO FISI  
CO Y LOS REGISTROS CONTABLES A FIN DE RE -  
GULARIZARLAS EN UN PLAZO NO MAYOR DE 30 -  
DIAS A PARTIR DE ESTA FECHA. - - - - -  
LEIDA QUE LE FUE LA PRESENTE ACTA A TODOS  
LOS QUE EN ELLA INTERVIENEN Y ACEPTADAS -  
EN TODOS SUS PUNTOS LAS FIRMAN AL CALCE -  
Y AL MARGEN PARA SU CONSTANCIA Y TRAMITE -  
SIENDO LAS DOCE HORAS CON TREINTA MINUTOS  
DE LA FECHA DE SU INICIO. - - - - -

CIERRE DE ACTA:

ENTREGA:

ING. ROMAN CASTRO BORQUEZ

RECIBE:

ING. JOSE ALFREDO JIMENEZ VIRGEN

INTERVIENEN  
POR LA UNIDAD DE OPERACION

LIC. MARIO FROYLAN SOLTERO C.  
DELEGADO ADMINISTRATIVO

ING. SALVADOR MEZA ESPINOZA  
DELEGADO COMERCIAL

POR LA UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA

LIC. ALFONSO HERNANDEZ MEZA  
COORDINADOR DE AUDITORIA  
OPERACIONAL

ING. VICTOR M. OLIVAS GALVAN  
AUDITOR TECNICO

TESTIGOS DE ASISTENCIA

CP. ALFREDO RAMOS PEREZ  
CONTADOR

ING. JOSE A. CORRAL BARRIOS  
JEFE DE PRODUCCION

DEPENDENCIA O ENTIDAD \_\_\_\_\_

No DE REGISTRO \_\_\_\_\_

MES APLICADO \_\_\_\_\_

FECHA DE EMISIÓN	FECHA DE TERMINACIÓN	OBSERVACIONES	EFECTUADO	ESTADO DEL PROCEDIMIENTO	OBSERVACIONES RELEVANTES	RECOMENDACIONES DE SOLUCIÓN	FECHA DE SOLUCIÓN PLAZADA

ELABORADO POR EL SEÑALADO DEL ORGANISMO INTERNO DE

d) CONTROL

- RECURSOS HUMANOS
  - Relación de empleados de entrada y Salida
  
- RECURSOS MATERIALES
  - Activos de la Unidad de Auditoría Interna
  
- RECURSOS FINANCIEROS
  - Balance
  - Estado de Resultados.

INVENTARIO FISICO DE BIENES MUEBLES PRACTICADO AL 31 DE MAYO DE 1983, A LA UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA, POR PARTE DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE ACTIVO FIJO DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACION DE LA PRODUCTORA NACIONAL DE SEMILLAS, S.A.R.H.

No. Inventario	Descripción	Usuario del Bien
1611-40000-056	Escritorio tipo ejecutivo de madera con 2 cajones de 1.50 x 75.	Rosa Elena Vargas
1611-40000-038	Silla Giratoria secretarial forro de vinil color negro.	" " "
1611-40000-467	Máquina de escribir eléctrica IBM modelo 82 serie 452806	" " "
1611-40000-457	Sacapuntas electrico marca Nacional con serie 852640.	" " "
1611-40000-062	Mesa metálica con cubierta de madera con rodajas .45x .45.	" " "
1611-40000-3279	Máquina de escribir eléctrica - marca Olympia M-Electric 77 Serie 10065562	" " "
1611-40000-057	Escritorio secretarial de madera de 2 niveles de 75 x 1.20.	Rogelia Toledo Bartolo
1611-40000-035	Silla giratoria secretarial forro de vinil color negro.	" " "
1611-40000-464	Máquina de escribir eléctrica marca IBM. Modelo 82 S-452755.	" " "
1611-40000-043	Sillón reclinable tipo ejecutivo con respaldo bajo forro en vinil negro.	Dolores Carrasco Ledesma
1611-40000-050	Escritorio tipo ejecutivo de madera de 1.70 x 75.	" " "
1611-40000-2280	Máquina calculadora marca Lógica digital modelo 103 M-30055166	" " "
1611-40000-010	Archivero de madera con 2 gavetas color café.	" " "
1611-40000-021	Sillón giratorio con forro de vinil color café.	" " "
1611-40000-051	Escritorio tipo ejecutivo de madera de 1.70 x 75	Ing. Crisoforo Domínguez
1611-40000-070	Sillón giratorio con rodajas y forro de vinil color negro.	" " "

1611-40000-071	Silla giratoria con forro de vinil café .	Ing. Crisoforo Dominguez
1611-40000-283	Máquina calculadora Digita Victor modelo 362PD Mat-9200193.	" " "
1611-40000-2275	Sacapuntas eléctrico National Modelo KP-15.	" " "
1611-40000-030	Sillón fjo con estructura metálica con forro de vinil color negro.	Lauro Guerrero Marquez
1611-40000-052	Escritorio tipo ejecutivo de madera con 2 cajones de 1.50 x.75	" " "
1611-40000-462	Máquina calculadora marca Digita -- Victor M-361 Mat-8120729.	" " "
1611-40000-019	Sillón giratorio con forro de vinil color café.	" " "
1611-40000- 2634	Librero de madera con entrepaños - y dos cajones de .45 x1.70	" " "
1611-40000-006	Archivero de madera con 2 gavetas color tabaco.	" " "
1611-40000-060	Librero de madera con estructura metálica de 50 x 1.75.	" " "
1611-40000-053	Escritorio tipo ejecutivo de madera con 2 cajones de 1.50 x 75.	Lic. Javier A. Monrroy
1611-40000-047	Sillón giratorio con forro de vinil color negro.	" " "
1611-40000-023	Sillón giratorio con forro de vinil color café.	" " "
1611-40000-012	Archivero de madera con 2 gavetas color café.	" " "
1611-40000-061	Librero con cubierta de formica con 4 puertas corredizas de 40 x 1.20	" " "
1611-40000-025	Sillón fijo estructura metálica - forro vinil negro.	Lic. Jose L. Garcia Val
1611-40000-040	Sillón giratorio forrado en vinil negro.	" " "
611-40000-032	Sillón fjo con estructura metálica con forro de vinil negro.	" " "

1611-40000-034	Sillón fijo con estructura metálica con forro de vinil negro.	Lic. José L. García Vall
1611-40000-027	Sillón fijo con estructura metálica con forro de vinil negro.	" " "
1611-40000-003	Archivero de madera con 2 gavetas color tabaco.	" " "
1611-40000-066	Pizarrón lizo con caballete de - - aluminio.	" " "
1611-40000-065	Mesa de centro de madera de 55 x - 1.50	" " "
1611-40000-067	Mesa para juntas de madera con estructura metálica de 2.80 x 1.20.	" " "
1611-40000-044	Sofá tipo madrid triple forrado en vinil color negro.	" " "
1611-40000-064	Mesa de centro de madera con 2 niveles de 75 x 75	" " "
1611-40000-468	Tablero ranurado con marco de aluminio puertas corredizas de cristal.	" " "
1611-40000-050	Reloj checador marca Dimep	" " "
1611-40000-059	Mesa de centro de madera con estructura metálica de 75 x 75.	" " "
1611-40000-014	Mesa de trabajo de madera con patas metálicas de .85 x 2.00	" " "
1611-40000-015	Mesa de trabajo de madera con patas metálicas de .85 x 2.00	" " "
1611-40000-016	Mesa de trabajo de madera con patas metálicas de .85 x 2.00	" " "
1611-40000-017	Mesa de trabajo de madera con patas metálicas de .85 x 2.00	" " "
1611-40000-018	Mesa de trabajo de madera con patas metálicas de .85 x 2.00	" " "
1611-40000-026	Sillón fijo estructura metálica forro vinil negro.	" " "
1611-40000-029	Sillón fijo con estructura metálica con forro de vinil negro.	" " "

1611-40000-028	Sillón fijo con estructura metálica con forro de vinil negro.	Lic. José L. García Va		
1611-40000-031	Sillón fijo con estructura metálica con forro de vinil negro.	"	"	"
1611-40000-2591	Silla giratoria secretarial forrada vinil negro.	"	"	"
1611-40000-3073	Silla giratoria secretarial forrada vinil negro.	"	"	"
1611-40000-3080	Silla giratoria secretarial forrada vinil negro.	"	"	"
1611-40000-2838	Silla giratoria secretarial forrada vinil negro.	"	"	"
1611-40000-045	Sillón giratorio forro de vinil color mamey.	"	"	"
1611-40000-046	Sillón giratorio forro de vinil color mamey.	"	"	"
1611-40000-049	Silla de madera con forro de tela -- color negro.	"	"	"
1611-40000-039	Silla giratoria forrada en vinil - - color café.	"	"	"
1611-40000-069	Sillón giratorio con estructura metálica forro de vinil negro.	"	"	"
1611-40000-058	Mesa de centro de madera con estructura metálica de 75 x 75.	"	"	"
1611-40000-452	Cafetera eléctrica marca Ekco modelo fiesta.	"	"	"
1611-40000-2267	Librero metálico con un entrepaño -- puertas corredizas de vidrio.	"	"	"
1611-40000-063	Credenza de madera y cubierta de - 1.80 x .90 con 6 compartimientos.	"	"	"
1611-40000-055	Escritorio tipo ejecutivo de madera con 2 cajones de 1.50 x 75.	"	"	"
1611-40000-022	Sillón giratorio con forro de vinil color café.	"	"	"

1611-40000-073	Sillón giratorio con forro de vinil color café.	Lic. José L. García Val
1611-40000-2545	Sillón giratorio tipo ministro forrado vinil color café.	" " "
1611-40000-463	Sacapuntas eléctrico marca National serie 1112344.	" " "
1611-40000-3077	Máquina calculadora marca Ransom -- modelo 411 PD Mat-25616	" " "
1611-40000-451	Enfriador y calentador de agua marca Ena Serie 192.	" " "
1611-40000-3048	Papelera acrílico 3 niveles	" " "
1611-40000-459	Máquina calculadora Digita Victor - modelo Multitronic 317 Mat-9529583.	Dorian Díaz Barverena
1611-40000-054	Escritorio de madera con 4 cajones - y mesa lateral.	Rodolfo Ambriz Hurtado
1611-40000-458	Máquina engargoladora y perforadora manual marca Combo M-331 S-3255	" " "
1611-40000-011	Archivero de madera con 2 gavetas - color café.	" " "
1611-40000-036	Silla giratoria secretaria forro vinil negro.	" " "
1611-40000-2640	Base acrílico 1.20 x 1.20.	" " "
1611-40000-2604	Gillotina manual Margaro Dicorta	" " "
1611-40000-024	Sillón giratorio forrado vinil color café.	" " "
1611-40000-2265	Archivero metálico de 4 gavetas	" " "
1611-40000-008	Archivero metálico de 4 gavetas	" " "
1611-40000-009	Archivero metálico de 4 gavetas	" " "
1611-40000-2809	Archivero de madera de 4 gavetas	" " "
1611-40000-001	Archivero de madera de 2 gavetas	" " "
1611-40000-002	Archivero de madera de 2 gavetas	" " "
1611-40000-004	Archivero de madera de 2 gavetas	" " "



1611-40000-005	Archivero de madera de 2 gavetas	Rodolfo Ambriz Hurtado
1611-40000-007	Archivero de madera de 2 gavetas	" " "
1611-40000-013	Archivero de madera de 4 gavetas	" " "
1611-40000-2589	Archivero de madera con 3 gavetas	" " "
1611-40000-033	Sillón fijo con estructura metálica forro de vinil negro.	Lic. José García Valle
1611-40000-042	Sillón fijo con estructura metálica forro de vinil negro.	" " " "

\_\_\_\_\_  
C.P. ENRIQUE ARRAZOLA RAMOS  
GERENTE DE ADMINISTRACION

  
\_\_\_\_\_  
LIC. JOSE LUIS GARCIA VALLE  
JEFE DE LA UNIDAD DE AUDITORIA  
INTERNA

  
\_\_\_\_\_  
C.P. EFRAIN CERVANTES ZAMORANO  
JEFE DEPTO. CONTROL DE ACTIVO  
FIJO

\_\_\_\_\_  
LIC. JAVIER A. MONROY CASTILLO  
COORDINADOR OPERACIONAL

\_\_\_\_\_  
SR. CARLOS SANTOS GUTIERREZ  
INTERVENTOR POR PARTE DEL  
DEPTO. DE ACTIVO FIJO

PRODUCTORA NACIONAL DE SERPIAS

BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 1983

(Miles de pesos)

A C T I V O

CAPITAL:	
Efectivo y valores realizables	
Cuentas y documentos por cobrar (línea 3)	
Inventarios (línea 5)	
Otros activos	
TOTAL DEL ACTIVO CIRCULANTE	30,819,441

P A S I V O

CAPITAL:	
Locuciones por pagar a BANCOS	3,467,069
Cuentas y documentos por pagar a proveedores	3,487,779
Y productos	4,925,288
Otros cuentas por pagar y pasivos acumulados (línea 7)	9,305
TOTAL DEL PASIVO CIRCULANTE	10,889,441
Reserva para depreciación	52,349,560
Reserva para depreciación	7,473,705
Reserva para depreciación	9,722,873
Reserva para depreciación	1,711,644
Reserva para depreciación	11,730,151
Reserva para depreciación	10,746,186
Reserva para depreciación	815,040,054

Las notas adjuntas son parte integrante de este balance general.

Representante Legal

PRODUCTORA NACIONAL DE SEMILLAS

ESTADO DE RESULTADOS

POR EL AÑO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 1983

(Miles de Pesos)

VENTAS NETAS		\$5,484,948
OSTO DE VENTAS		3,226,265
Utilidad bruta		2,258,683
OSTOS DE ADMINISTRACION	\$ 751,512	
OSTOS DE VENTA	<u>330,763</u>	1,082,275
Utilidad de operación		1,176,408
OTROS GASTOS Y (PRODUCTOS):		
Gastos financieros	111,767	
Otros productos (neto)	<u>(169,141)</u>	(57,374)
Utilidad neta		<u>\$1,233,783</u> =====

Las notas adjuntas son parte integrante de este estado.

Representante Legal

## V.- EVALUACION

## EXPLICACION DEL CUADRO GENERAL DE EVALUACION

- I.- Se elaboró un cuadro resumen General de Evaluación.
- II.- Por Detalles de Estudio y Elementos.
- III.- Que nos muestra la actuación real de la Unidad de -  
Auditoría Interna de Pronase.

## ABREVIATURAS DEL CUADRO GENERAL DE EVALUACION

- N° P = Número de Pregunta.
- J. de U= Jefe de Unidad.
- J.A.O. = Jefe de Area Operativa.
- J.A.F. = Jefe de Area Financiera.
- J.A.T. = Jefe de Area Técnica.
- J.A.E. = Jefe de Area de Evaluación.
- AUD. C = Auditor Operativo.
- AUD. F = Auditor Financiera.
- AUD. T = Auditor Técnico.
- S = Secretaria.

	J. DE U.	J. A. O.	J. A. F.	J. A. T.	J. A. E.	AUD. O.	AUD. F.	AUD. T.	S.	S.	TOTAL
<b>I. RECURSOS HUMANOS.</b>											
<b>a) Nivel de Preparación.</b>											
	3	4	5	4	5	5	5	4	2	2	194
	4	4	3	2	5	4	3	2	4	4	193
<b>TOTAL:</b>											387
<b>b) Selección de Personal.</b>											
	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	27
	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	18
	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	27
	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9
	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	18
	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	27
	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	27
0	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	18
1	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	18
2	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9
3	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	18
4	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	27
5	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	27
6	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	27
<b>TOTAL:</b>											297
<b>c) Capacitación.</b>											
7	3	-	4	-	-	3	3	3	3	3	21.5
8	3	-	4	-	-	4	4	3	4	2	22.5
9	3	-	4	-	-	4	4	2	3	1	21
20	4	-	4	-	-	2	2	2	3	3	27
21	2	-	2	-	-	2	2	2	2	2	10
<b>TOTAL:</b>											102.0
<b>d) Sueldos.</b>											
22	4	4	2	2	3	4	3	2	4	4	47.6
23	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	19.8
24	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	19.8
25	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	31.5
26	2	1	1	1	1	1	1	1	4	4	17.0
27	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	4.0
<b>TOTAL:</b>											139.7
<b>e) Ambiente de Trabajo.</b>											
28	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	53.0
29	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	55.5
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56.0
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56.0
32	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	25.4
<b>TOTAL:</b>											245.9

J. DE U.	J. A. O.	J. A. F.	J. A. T.	J. A. E.	AUD. O.	AUD. F.	AUD. T.	S	S	TOTAL:
<b>II. ORGANIZACION.</b>										
<b>a) Autoridad.</b>										
4	4	4	4	4	-	-	-	-	-	64
4	3	3	3	3	-	-	-	-	-	56
3	4	4	3	4	-	-	-	-	-	50
4	4	2	4	2	-	-	-	-	-	54
4	2	3	3	3	-	-	-	-	-	53
<b>TOTAL:</b>										224
<b>b) Políticas.</b>										
4	2	3	3	4	2	4	3	2	2	96.4
4	3	3	4	4	2	2	4	2	1	94.2
2	2	2	2	4	2	2	2	1	1	42.0
3	2	2	2	4	2	2	2	1	1	60.0
<b>TOTAL:</b>										292.6
<b>c) Responsabilidad.</b>										
4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	21.5
4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	21.5
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	18.0
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	22.0
4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	20.0
4	2	4	2	2	4	4	2	1	1	16.5
4	4	4	3	2	4	4	4	3	3	18.0
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	21.5
2	3	5	4	4	2	2	4	3	3	13.5
4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	21.0
<b>TOTAL:</b>										193.5
<b>d) Evaluación del Manual de Organización.</b>										
2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	71
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	99
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	99
<b>TOTAL:</b>										269



J. DE U.	J. A. O.	J. A. F.	J. A. T.	J. A. E.	AUD. O.	AUD. F.	AUD. T.	S	S	TOTAL	
<b>III. SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.</b>											
<b>a) Actividades.</b>											
5	4	4	4	4	4	2	4	4	-	-	66
6	3	3	4	3	4	2	2	2	-	-	42
7	4	3	3	4	4	4	2	4	-	-	62
8	2	2	3	4	4	4	4	4	-	-	50
9	4	3	3	3	4	4	4	4	-	-	56
0	1	1	1	1	4	1	3	1	-	-	10
<b>TOTAL:</b>										296	
<b>b) Características de los procedimientos.</b>											
1	2	2	2	4	4	4	4	4	-	-	35
2	4	4	4	4	4	4	4	4	-	-	53
3	4	3	3	2	4	4	4	4	-	-	47
4	4	4	4	4	4	4	4	4	-	-	53
5	4	4	4	4	4	4	4	4	-	-	53
6	2	2	2	2	2	2	2	2	-	-	20
<b>TOTAL:</b>										261	
<b>c) Lugar y formas de trabajo.</b>											
7	4	3	4	2	4	2	4	4	2	2	35.6
8	4	3	4	2	4	2	4	4	2	2	35.6
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	47.0
0	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	47.0
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	47.0
<b>TOTAL:</b>										212.2	

J. DE U.	J. A. O.	J. A. F.	J. A. T.	J. A. E.	AUD. O.	AUD. F.	AUD. T.	S	S	TOTAL
<b>III. SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.</b>										
<b>a) Actividades.</b>										
4	4	4	4	4	2	4	4	-	-	66
3	3	4	3	4	2	2	2	-	-	42
4	3	3	4	4	4	2	4	-	-	62
2	2	3	4	4	4	4	4	-	-	50
4	3	3	3	4	4	4	4	-	-	56
1	1	1	1	4	1	3	1	-	-	10
<b>TOTAL:</b>										296
<b>b) Características de los procedimientos.</b>										
2	2	2	4	4	4	4	4	-	-	35
4	4	4	4	4	4	4	4	-	-	53
4	3	3	2	4	4	4	4	-	-	47
4	4	4	4	4	4	4	4	-	-	53
4	4	4	4	4	4	4	4	-	-	53
2	2	2	2	2	2	2	2	-	-	20
<b>TOTAL:</b>										261
<b>c) Lugar y formas de trabajo.</b>										
4	3	4	2	4	2	4	4	2	2	35.6
4	3	4	2	4	2	4	4	2	2	35.6
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	47.0
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	47.0
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	47.0
<b>TOTAL:</b>										212.2

J. DE U.	J. A. O.	J. A. F.	J. A. T.	J. A. E.	AUD. O.	AUD. F.	AUD. T.	S	S	TOTAL:
IV. CONTROL.										
a) Recursos Humanos.										
1	1	2	2	4	4	4	4	4	4	13
1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	8
1	2	2	2	2	4	4	4	4	2	12
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	12.5
2	2	2	2	4	2	2	4	4	4	16
4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	27.5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	29
4	4	4	2	2	4	4	4	4	2	26
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	20.5
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	28
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	28
2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	20
4	2	4	2	2	2	2	2	4	4	23
3	2	2	4	2	4	2	2	3	3	19
TOTAL:										283.5
b) Recursos Materiales.										
4	2	2	4	4	4	4	4	4	2	52
4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	56
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	63
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	29
TOTAL:										220
c) Recursos Financieros.										
4	-	4	-	-	-	-	-	-	-	24.5
4	-	4	-	-	-	-	-	-	-	24.5
4	-	2	-	-	-	-	-	-	-	21.5
4	-	4	-	-	-	-	-	-	-	24.5
4	-	4	-	-	-	-	-	-	-	24.5
2	-	2	-	-	-	-	-	-	-	7.5
2	-	2	-	-	-	-	-	-	-	7.5
TOTAL:										134.5
d) Control de Controles.										
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	21.6
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	21.6
00	2	4	4	2	4	2	2	2	2	30.6
01	4	4	4	4	4	4	4	3	3	63.0
02	2	2	2	2	2	4	4	4	2	33.0
03	3	3	3	3	3	3	3	3	3	43.5
04	2	2	2	2	4	4	4	4	2	33.0
05	2	4	4	2	4	4	4	4	2	39.2
TOTAL:										252.5

J. DE U.	J. A. O.	J. A. F.	J. A. T.	J. A. E.	AUD. O.	AUD. F.	AUD. T.	S	S	TOTAL
V RESULTADOS DE AUDITORIA INTERNA.										
a) Avances totales de los últimos períodos										
2	3	8	8	3	3	3	3	-	-	14
2	2	2	2	2	2	2	2	-	-	9
2	2	2	2	2	2	2	2	-	-	9
2	2	2	2	2	2	3	2	-	-	10
2	2	2	2	2	2	4	4	-	-	13
2	3	3	3	3	3	3	3	-	-	14
4	4	4	4	4	4	4	4	-	-	24
3	3	3	3	3	3	3	3	-	-	16
2	2	3	2	2	2	2	2	-	-	9.5
TOTAL:										118.5
b) Calidad de los resultados										
2	2	2	2	2	4	2	4	-	-	38
3	2	4	4	4	4	4	4	-	-	68
4	2	3	3	3	2	3	4	-	-	64
4	2	4	4	4	4	4	4	-	-	80
4	2	4	4	4	4	4	4	-	-	80
4	2	3	3	3	2	3	4	-	-	64
TOTAL:										394
c) Programa de trabajo										
3	3	3	3	3	2	3	3	-	-	33
4	4	4	4	4	4	4	4	-	-	53
4	4	4	4	4	4	4	4	-	-	53
4	4	4	4	4	4	4	4	-	-	53
3	3	3	3	3	3	3	3	-	-	34.5
2	2	2	2	2	2	2	2	-	-	17.8
3	2	2	2	2	3	3	2	-	-	27.8
TOTAL:										272.1
d) Obstáculos y errores que se han presentado										
2	2	2	2	2	2	2	2	-	-	21
3	4	3	4	2	2	2	2	-	-	38
2	2	2	2	2	2	2	2	-	-	21
3	2	2	2	2	2	2	2	-	-	28
3	2	2	2	2	2	2	2	-	-	28
TOTAL:										136
e) Resultados de las áreas de la unidad.										
4	4	4	4	4	4	4	4	-	-	51
4	2	2	2	2	2	2	2	-	-	15.6
5	2	2	2	2	2	2	2	-	-	15.6
6	4	4	4	4	4	4	4	-	-	51
7	4	4	4	4	4	4	4	-	-	51
8	4	4	4	4	2	4	4	-	-	48.2
9	4	4	4	4	2	4	4	-	-	48.2
0	3	3	2	2	2	2	2	-	-	24.1
1	2	2	2	2	2	2	2	-	-	15.9
TOTAL:										320.6

EXPLICACION DE PUNTUACION A LOS NIVELES JERARQUICOS.

A los Recursos Humanos se les dió una puntuación ---- óptima, en la cual sus elementos contribuyen al total óptimo -- que es de ( 2,000 ) posteriormente a los niveles jerárquicos se les da diferente puntuación por elemento de acuerdo a su importancia:

- I Jefe de Unidad
- II Jefe de Area
- III Auditores
- IV Secretaria

La suma de los 4 niveles da el óptimo de cada elemento ( 600 ) (en Nivel de Preparación), y con los elementos que complementan el detalle de estudio darán el total óptimo de 2,000 --- puntos.

Con los demás detalle de estudio se siguió el mismo - procedimiento.

TABLA DE PUNTUACION A LOS NIVELES JERARQUICOS

DETALLE DE ESTUDIO:		NIVELES JERARQUICOS				
I RECURSOS HUMANOS		Total máximo 2,000 puntos.				
ELEMENTOS	I	II	III	IV	TOTAL	
Nivel de preparación.	250	200	100	50	600	Pts.
Selección de personal.	500	---	---	--	500	"
Capacitación.	90	50	40	20	200	"
Sueldos.	175	100	75	50	400	"
Ambiente de trabajo.	125	80	60	35	<u>300</u>	"
TOTAL MAXIMO:					2,000	"
II ORGANIZACION		NIVELES JERARQUICOS				
		Total máximo 1,850 puntos.				
	I	II	III	IV	TOTAL	
Autoridad.	250	200	---	--	450	Pts.
Políticas.	300	200	130	70	700	"
Responsabilidad.	125	80	60	35	300	"
Eval. del Manual de Org.	175	100	75	50	<u>400</u>	"
TOTAL MAXIMO:					1,850	"
III SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS		NIVELES JERARQUICOS.				
		Total máximo 1,350 puntos.				
	I	II	III	IV	TOTAL	
Actividades.	200	200	200	--	600	Pts.
Caract. de los procedimientos.	150	150	150	--	450	"
Lugar y forma de trabajo.	100	80	70	50	<u>300</u>	"
TOTAL MAXIMO:					1,350	"

IV CONTROL	Total máximo 1,800 puntos.					TOTAL	
	NIVELES JERARQUICOS						
	I	II	III	IV			
Recursos Humanos.	150	120	90	40	400	Pts.	
Recursos materiales.	90	150	100	60	400	"	
Recursos financieros.	180	120	---	--	300	"	
Control de controles.	300	200	110	90	700	"	
TOTAL MAXIMO:					1,800	"	

V RESULTADOS DE AUDITORIA INTERNA	Total máximo 2,500 puntos					TOTAL	
	NIVELES JERARQUICOS						
	I	II	III	IV			
Avances Tot. de los Ult. Per.	100	100	100	--	300	Pts.	
Calidad de los resultados.	300	200	200	--	700	"	
Programación de trabajo.	200	150	150	--	500	"	
Obstáculos y errores.	150	150	100	--	400	"	
Result. de las áreas de la U.	250	200	150	--	600	"	
TOTAL MAXIMO:					2,500	"	

EXPLICACION DEL CUADRO DE CALIFICACION

Para hacer la evaluación se obtuvo el valor óptimo de cada una de las preguntas como sigue:

a) Se aplicaron los cuestionarios a los siguientes niveles:

NIVEL JARARQUICO	Nº de CUESTIONARIOS
I Jefe de Unidad	1
II Jefe de Area.	4
III Auditores.	3
IV Secretaria	<u>2</u>
	TOTAL=10

b) Sobre la puntuación máxima de cada uno de los niveles jerárquicos es decir, el valor total (Tabla de puntuación a los niveles jerárquicos) y conociendo el número de cuestionarios que se aplica a cada nivel, que el número de preguntas por elemento (Nº de Preguntas) se dividió el valor total entre el número de cuestionarios por niveles jerárquicos y esta entre el número de preguntas por elemento, lo que nos dió como resultado el valor óptimo de cada pregunta (Valor Presente).

c) Se consideraron 5 niveles de actuación en intervalos regulares:

ESCALA DE CALIFICACION:

1	2	3	4	5
Pésimo	Malo	Regular	Bien	Óptimo

Al ponderar estos niveles de escala en el puntaje óptimo señalado para cada nivel jerárquico, nos resultarán las siguientes tablas:



**CUADRO DE CALIFICACION**

DETALLE DE ESTUDIO:

I

RECURSOS HUMANOS

NIVEL JERARQUICO: JEFE DE UNIDAD.

**ESCALA DE CALIFICACION**

ELEMENTO:	VALOR	VALOR	N° Preg.	PESIMO	MALO	REGULAR	BUENO	OPTIMO°
	TOTAL	PREGUNTA		1	2	3	4	5
Nivel de preparación.	250	125	2	0	30	60	90	125
Selección de personal.	500	36	14	0	9	18	27	36
Capacitación.	90	18	5	0	4	8	15	18
Sueldos.	175	35	5	0	9	18	27	35
Ambiente de trabajo.	125	25	5	0	6	12	18	25
<b>II ORGANIZACION</b>								
Autoridad.	250	50	5	0	12	24	36	50
Políticas.	300	75	4	0	18	36	54	75
Responsabilidad.	125	12	10	0	3	6	9	12
Eval. del Manual de Org.	175	58	3	0	15	30	45	58
<b>III SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>								
Actividades.	200	33	6	0	8	16	24	33
Caract. de los Proced.	150	25	6	0	6	12	18	25
Lugar y forma de trabajo	100	20	5	0	5	10	15	20
<b>IV CONTROL</b>								
Recursos Humanos.	150	15	10	0	4	8	12	15
Recursos Materiales.	90	18	5	0	5	10	15	18
Recursos Financieros	180	26	7	0	6	13	20	26
Control de Controles.	300	38	8	0	9	18	27	38
<b>V RESULTADOS DE AUDITORIA INTERNA</b>								
Avances Tot. de Ult. Per.	100	11	9	0	2	4	8	11
Calidad de los Resultados.	300	50	6	0	12	24	36	50
Programación de trabajo.	200	29	7	0	7	14	22	29
Obstáculos y errores.	150	30	5	0	7	14	21	30
Result. de áreas de Unidad.	250	28	9	0	6	13	21	28

## DETALLE DE ESTUDIO: I RECURSOS HUMANOS

NIVEL JERARQUICO: JEFES DE AREA (\*)

(\*)

ELEMENTO		VALOR TOTAL	VALOR PREGUN TA.	N° Preg.	PESIMO	MALO	REGULAR	BUENO	OPTIMO
					1	2	3	4	5
Nivel de preparación.	(4)	200	25	2	0	6	12	18	25
Selección de personal.									
Capacitación.	(1)	50	10	5	0	2	5	7	10
Sueldos.	(4)	100	5	5	0	1.2	2.5	4	5
Ambiente de Trabajo.	(4)	80	4	5	0	1	2	3	4

## II ORGANIZACION

Autoridad.	(4)	200	10	5	0	2	5	7	10
Políticas.	(4)	200	12	4	0	3	6	9	12
Responsabilidad.	(4)	80	2	10	0	.5	1	1.5	2
Eval. del Manual de O.	(4)	100	8	3	0	2	4	6	8

## III SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

Actividades.	(4)	200	8	6	0	2	4	6	8
Caractes. de Proced.	(4)	150	7	6	0	2	3.5	5	7
Lugar y forma de Trabajo	(4)	80	4	5	0	1	2	3	4

## IV CONTROL

Recursos Humanos.	(4)	120	3	10	0	1	1.5	2	3
Recursos Materiales.	(4)	150	8	5	0	2	4	6	8
Recursos Financieros.	(1)	120	17	7	0	4	8	12	17
Control de Controles.	(4)	200	6	8	0	1.5	3	4.5	6

## V RESULTADOS DE AUDITORIA INTERNA

Avances Tot. de U.P.	(4)	100	3	9	0	1	1.5	2	3
Calidad de Result.	(4)	200	8	6	0	2	4	6	8
Programación de Trab.	(4)	150	5	7	0	1.2	2.5	4	5
Obstáculos y errores.	(4)	150	8	5	0	2	4	6	8
Result. de áreas de Uni.	(4)	200	6	9	0	1.5	3	4.5	6

## DETALLE DE ESTUDIO: I RECURSOS HUMANOS

NIVEL JERARQUICO: AUDITORES (\*)

ELEMENTO		VALOR		N° Preg.	PESIMO	MALO	REGULAR	BUENO	OPTIMO
		TOTAL	PREGUNTA						
(**)									
Nivel de preparación.	(3)	100	17	2	0	4	8	12	17
Selección de personal.		---	---	-					
Capacitación.	(3)	40	3	5	0	1	1.5	2	3
Sueldos.	(3)	75	5	5	0	1.2	2.5	4	5
Ambiente de trabajo.	(3)	60	4	5	0	1	2	3	4
II ORGANIZACION									
Autoridad.		---	--	-					
Políticas.	(3)	130	11	4	0	2	4	8	11
Responsabilidad.	(3)	60	2	10	0	.5	1	1.5	2
Eval. del Manual de O.	(3)	75	8	3	0	2	4	6	8
III SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS									
Actividades.	(3)	200	11	6	0	2	4	8	11
Caract. de Proced.	(3)	150	7	6	0	2	3.5	5	7
Lugar y forma de Trab.	(3)	70	5	5	0	1.2	2.5	4	5
IV CONTROL									
Recursos Humanos.	(3)	90	3	10	0	1	1.5	2	3
Recursos Materiales.	(3)	100	7	5	0	2	3.5	5	7
Recursos Financieros.		---	--	-					
Control de Controles.	(3)	110	5	8	0	1.2	2.5	4	5
V RESULTADOS DE AUDITORIA INTERNA									
Avances de Ult. Period.	(3)	100	4	9	0	1	2	3	4
Calidad de Resultados.	(3)	200	11	6	0	2	4	8	11
Programación de Trab.	(3)	150	7	7	0	2	3.5	5	7
Obstáculos y errores.	(3)	100	7	5	0	2	3.5	5	7
Result. áreas de Unid.	(3)	150	5	9	0	1.2	2.5	4	5

## DETALLE DE ESTUDIO:

## I RECURSOS HUMANOS

NIVELES JERARQUICOS: SECRETARIAS (2)

ELEMENTO	VALOR TOTAL	VALOR PREGUNTA	N° Preg..	PESIMO 1	MALO 2	REGULAR 3	BUENO 4	OPTIMO 5
Nivel de preparación.	50	12	2	0	3	6	9	12
Selección de personal.	---	---	-					
Capacitación.	20	2	5	0	.5	1	1.5	2
Sueldos.	50	5	5	0	1.2	2.5	4	5
Ambiente de trabajo.	35	4	5	0	1	2	3	4

## II ORGANIZACION

Autoridad.	---	--	-					
Políticas.	70	9	4	0	2.2	4.5	7	9
Responsabilidad.	35	2	10	0	.5	1	1.5	2
Eval. del Manual de Org.	50	8	3	0	2	4	6	8

## III SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.

Actividades.	---	--	-					
Caract. de Procedimientos.	---	--	-					
Lugar y forma de trabajo.	50	5	5	0	1.2	2.5	4	5

## IV CONTROL

Recursos Humanos.	40	2	10	0	.5	1	1.5	2
Recursos Materiales.	60	6	5	0	1.5	3	4.5	6
Recursos Financieros.	---	--	-					
Control de controles.	90	6	8	0	1.5	3	4.5	6

## V RESULTADOS DE AUDITORIA INTERNA.

Avances Totales de Ult. Per.	---	--	-					
Calidad de Resultados.	---	--	-					
Programación de trabajo.	---	--	-					
Obstáculos y errores.	---	--	-					
Result. de áreas de Unidad.	---	--	-					

CUADRO RESUMEN DE EVALUACION FINAL

I.- Se tomaron los elementos de los Detalles de estudio, anotando su puntuación óptima en la primera columna (1).

II.- En la segunda columna se transcribieron los totales obtenidos por cada uno de los elementos del Cuadro General de Evaluación (2).

III.- La tercera columna en adelante, son las puntuaciones que indicaran la calificación que se le esta dando al elemento.

EJEMPLO:

DETALLE DE ESTUDIO:

RECURSOS HUMANOS

ELEMENTOS:

	Puntaje						
	óptimo ( 1 )	real (2)	pésimo 1	malo 2	regular 3	bueno 4	óptimo 5
Nivel de preparación.	600	387	120	240	<u>360</u>	400	600
Selección de personal.	500	297	100	<u>200</u>	<u>300</u>	400	500
Capacitación.	200	102	40	<u>80</u>	<u>120</u>	160	200
Sueldos.	400	139.7	<u>80</u>	<u>160</u>	240	320	400
Ambiente de trabajo.	300	245.9	60	120	180	<u>240</u>	<u>300</u>

## TALLE DE ESTUDIO:

## RECURSOS HUMANOS

Puntaje:

	óptima	real	Pésimo 1	Malo 2	Regular 3	Bueno 4	Optimo 5
--	--------	------	-------------	-----------	--------------	------------	-------------

Nivel de preparación.	600	387	120	240	<u>360</u>	<u>400</u>	600
Selección de personal.	500	297	100	<u>200</u>	<u>300</u>	400	500
Capacitación.	200	102	40	<u>80</u>	<u>120</u>	160	200
Recursos.	400	139.7	<u>80</u>	<u>160</u>	240	320	400
Entorno de Trabajo.	300	245.9	60	120	180	<u>240</u>	<u>300</u>

## ORGANIZACION

Autoridad.	450	224	90	180	<u>210</u>	<u>360</u>	450
Políticas.	700	292.6	140	<u>280</u>	<u>420</u>	560	700
Responsabilidad.	300	193.5	60	120	<u>180</u>	<u>240</u>	300
Manual de Org.	400	269	80	160	<u>240</u>	<u>320</u>	400

## SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

Actividades.	600	296	120	<u>240</u>	<u>360</u>	480	600
Caract. de los Proced.	450	261	90	<u>180</u>	<u>270</u>	360	450
Lugar y formas de Trab.	300	212.2	60	120	<u>180</u>	<u>240</u>	300

## CONTROL

Recursos Humanos.	400	283.5	80	<u>160</u>	<u>240</u>	320	400
Recursos Materiales.	400	220	80	<u>160</u>	<u>240</u>	320	400
Recursos Financieros.	300	134.5	60	<u>120</u>	<u>180</u>	240	300
Control de controles.	700	252.5	<u>140</u>	<u>280</u>	420	560	700

## RESULTADOS DE AUDITORIA INTERNA

Avances Tot. Ult. P.	300	118.5	<u>60</u>	<u>120</u>	180	240	300
Calidad de Resultados	700	394	140	<u>280</u>	<u>420</u>	560	700
Programa de Trabajo.	500	272.1	100	<u>200</u>	<u>300</u>	400	500
Obstáculos y errores.	400	136	<u>80</u>	<u>160</u>	240	320	400
Result. áreas de Unid.	600	320.6	120	<u>240</u>	<u>360</u>	480	600

## EVALUACION GENERAL POR DETALLE DE ESTUDIO

I.- Se suman los totales reales de cada elemento para obtener la calificación real de cada detalle de estudio.

II.- Se elaboró la siguiente tabla para tener una visión general de la Unidad de Auditoría Interna.

	Puntaje real	Puntaje				
		pésimo	malo	regular	bueno	óptimo
		1	2	3	4	5
RECURSOS HUMANOS.	1,171.6	0	500	<u>1,000</u>	<u>1,500</u>	2,000
ORGANIZACION.	979.1	0	462	<u>925</u>	<u>1,388</u>	1,850
ESTRUCTURAS Y PROCED.	769.2	0	337	<u>675</u>	<u>1,013</u>	1,350
CONTROL.	890.5	0	<u>450</u>	<u>900</u>	1,350	1,800
RESULTADOS DE AUD. INT.	1,241.2	0	<u>625</u>	<u>1,250</u>	1,875	2,500
SUMA TOTAL DE DETALLES DE ESTUDIO-----	5,051.5					

Sobre un máximo de 9,500 puntos se establece la siguiente escala de calificación:

Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Optimo
1	2	3	4	5
0	2,375	4,750	7,125	9,500

**VI.- INFORME DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA**



VI INFORME DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EFECTUADA  
A LA UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA ( PRONASE).

FORMA EN QUE SE DESARROLLO LA AUDITORIA:

I.- La Auditoría Administrativa, que es la revisión de la ---  
actuación de la Administración, se realizó con apoyo de las --  
siguientes técnicas:

- Observación directa.
- Entrevistas
- Cuestionarios y
- Revisión de los Sistemas y Procedimientos.

Para saber como se encontraba la actual administra-----  
ción de la Unidad de Auditoría Interna (PRONASE), se tomaron -  
en cuenta los siguientes aspectos:

1.- RECURSOS HUMANOS:

- a) Nivel de preparación.
- b) Selección de personal.
- c) Capacitación.
- d) Sueldos.
- e) Ambiente de trabajo.

2.- ORGANIZACION:

- a) Autoridad.
- b) Políticas.
- c) Responsabilidad.
- d) Evaluación del Manual de Organización.

3.- SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS:

- a) Actividades.
- b) Características de los procedimientos.
- c) Lugar y formas de trabajo.

## 4.- CONTROL:

- a) Recursos Humanos.
- b) Recursos Materiales.
- c) Recursos Financieros.
- d) Control de Controles.

## 5.- RESULTADOS DE AUDITORIA INTERNA:

- a) Avances totales de los últimos períodos.
- b) Calidad de los Resultados.
- c) Programación de Trabajo.
- d) Obstáculos y errores.
- e) Resultados de las Areas de la Unidad.

II.- Obteniendo los resultados de cada uno de estos detalles, (aspectos) mediante observación directa, entrevistas y cuestionarios los cuales se aplicaron a todos los niveles de la ----- Unidad (Jefe de Unidad, Jefes de Areas, Auditores y Secretarias).

## I RECURSOS HUMANOS:

### a) NIVEL DE PREPARACION:

- Problema:** Falta de especialización en el área de Auditoría.
- Causa:** Limitarse a su carrera profesional sin especializarse.
- Consecuencia:** Pérdida de tiempo para cada uno de los jefes de áreas, atraso y baja de calidad de los resultados de las Auditorías.
- Sugerencia:** Elevar el nivel de preparación, a través de cursos, conferencias, mesas redondas, asesoría interna y externa y capacitación.
- 

### b) SELECCION DE PERSONAL:

- Problema:** El procedimiento que se lleva para seleccionar al personal de la Unidad no es correcto.
- Causa:** No se ha establecido el procedimiento de selección de personal, a pesar de que se aplica el exámen de conocimientos no le dan mucha importancia y solo se basan en la confianza del aspirante. Ingresan a ésta Unidad personas que son recomendadas por fuentes internas y externas (funcionarios y personal de la propia Unidad).
- Consecuencia:** Pérdida de tiempo, dinero y bajo nivel de preparación, deficiencias en el trabajo y que no se cumple en forma eficiente el objetivo de la Unidad.
- Sugerencia:** Establecer el procedimiento de selección de personal, darle mayor importancia al exámen de conocimientos y no dar preferencia a recomendados.
- 

### c) SUELDOS:

- Problema:** El sueldo del personal es bajo.
- Causa:** Los ingresos de PRONASE son bajos.

Consecuencia: Falta de interés en el trabajo, causando que el personal sea pasivo.

Sugerencia: El sueldo del personal es adecuado, ya que no trabajan con el horario completo en forma eficiente.

---

c) CAPACITACION:

Problema: Es insuficiente la capacitación.

Causa: PRONASE carece de ingresos altos, la capacitación sólo se imparte en casos indispensables.

Consecuencia: El personal no tiene la posibilidad de progresar en el desempeño de su trabajo.

Sugerencia: Que el Jefe de la Unidad, pida apoyo a la Dirección General de PRONASE, para que los cursos de capacitación puedan ser dados al personal de la Unidad y de buscar apoyo en fuentes externas (UCECA).

---

e) AMBIENTE DE TRABAJO:

Problema:

Causa:

Consecuencia:

Sugerencias:

Observación: La relación entre el personal de la Unidad de Auditoría es buena.

---

## II ORGANIZACION:

### a) AUTORIDAD:

- Problema:** El tipo de autoridad no es el adecuado, existiendo duplicidad de mando.
- Causa:** Basarse en la confianza y llevar una autoridad -- informal, ya que el jefe de la Unidad y los jefes de Área de Evaluación dan órdenes simultáneas.
- Consecuencia:** No respetan niveles jerárquicos ni tramos de Control, creando desorden en el personal por no saber a quien obedecer.
- Sugerencias:** La autoridad debe establecerse a través de una -- sola persona (jefe de la Unidad).
- 

### b) POLITICAS:

- Problema:**
- Causa:**
- Consecuencia:**
- Sugerencias:**
- 

### c) RESPONSABILIDAD:

- Problema:** Los empleados no cumplen con la calidad suficiente y tiempo completo de trabajo.
- Causa:** Falta de interés en su trabajo y supervisión.
- Consecuencia:** Baja calidad en el trabajo.
- Sugerencias:** Supervisión y hacer sentir al personal la importancia de la responsabilidad de su trabajo.
- 

### d) EVALUACION DEL MANUAL DE ORGANIZACION:

- Problema:**
- Causa:**
- Consecuencias:**
- Sugerencias:**
- Observaciones:** El personal de la Unidad conoce el Manual de ---- Organización, basándose en el para realizar sus - funciones.
-

### III SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS:

#### a) ACTIVIDADES:

**Problema:** Se cuenta con un Manual de Sistemas y Procedimientos incompleto.

**Causa:** No se ha terminado por falta de personal y tiempo

**Consecuencia:** Las actividades son realizadas en más tiempo y -- mayor esfuerzo.

**Sugerencia:** Sería conveniente la elaboración o terminación -- del Manual de Sistemas y Procedimientos y llevarlo a la práctica para obtener resultados eficientes en el trabajo.

---

#### b) CARACTERISTICAS DE LOS PROCEDIMIENTOS:

**Problema:** No existen procedimientos establecidos.

**Causa:** Hay un Manual de Sistemas y Procedimientos incompleto.

**Consecuencia:** Pérdida de tiempo y mayor esfuerzo.

**Sugerencia:** Terminar el Manual de Sistemas y Procedimientos.

---

#### c) LUGAR Y FORMAS DE TRABAJO:

**Problema:** Falta contrarecibo dirigido a gerencia administrativa y financiera.

**Causa:** No se han hecho.

**Consecuencia:** Pérdida de tiempo.

**Sugerencia:** Hacer contrarecibo para evitar pérdida de tiempo.

**NOTA:** Se hizo un diagrama de actividades, conteniendo -- la forma en que se realiza el trabajo actualmente (Diagrama Actual) y se da (Diagrama Propuesto) -- que es la forma de hacer más eficiente el trabajo.

P R O N A S E

UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA

DIAGRAMA PROPUESTO

PROCEDIMIENTOS PARA INTERVENCIONES EN PRONASE

- 1.- Inicio.
- 2.- Auditoría Interna elabora programa anual.
- 3.- Auditoría Int. turna a Contraloría Interna el programa a.
- 4.- C.I., recibe el programa anual.
- 5.- C.I., revisa el programa anual.
- 6.- C.I. turna el programa anual a Dirección General.
- 7.- Dirección Gral. recibe el programa anual.
- 8.- D. Gral. aprueba el programa anual.
- 9.- D. Gral. turna a C. Int., el programa anual.
- 10.- C. I., recibe el programa anual.
- 11.- C. Int., turna el programa anual a Auditoría Interna.
- 12.- Auditoría Interna recibe el programa anual.
- 13.- Auditoría Interna toma decisiones.

OBSERVACION: Inicio por programa anual de Auditoría Interna, uniéndose en el punto 13.

- 2a.- D.G. toma decisión.
- 3a.- D.G. turna comisión a C.I.
- 4.- C.I., recibe comisión.
- 5a.- C.I. turna instrucciones a Auditoría Interna.
- 6a.- Auditoría Interna recibe instrucciones.
- 13.- Auditoría Interna toma decisiones.

OBSERVACION: Inicio por orden de Dirección General, uniéndose en el punto 13.

- 2b.- Unidad de operación demanda intervención.
- 3b.- Turna demanda a Dir. Gral.
- 4b.- Dir. Gral. recibe demanda.
- 2a.- D. G. toma decisión.
- 3a.- D.G. turna comisión a C.I.
- 4.- Contraloría Interna recibe comisión.
- 5a.- C.I. turna instrucciones a Auditoría Interna



6a.- Auditoría Interna recibe instrucciones.

13.- Auditoría Interna toma decisiones.

OBSERVACION: Inicio por demanda de una región, uniéndose en el punto 2a, para llegar al punto 13.

14.- Auditoría Int. asigna responsabilidades.

15.- Aud. Int. turna responsabilidades a Evaluación.

16.- Evaluación recibe responsabilidades.

17.- Evaluación recopila, tramita oficio de comisión, de intervención y da información.

18.- Evaluación turna al Auxiliar Administrativo el oficio de intervención y comisión.

OBSERVACION: Evaluación tiene dos funciones, uniéndose -- hasta el punto 18 q (la función).

18a.- Aux. Admvo. recibe oficio de intervención y comisión.

18b.- Aux. Admvo. lleva oficio de intervención y comisión a --- C.I.

18c.- C.I. recibe oficio de comisión e intervención.

18d.- C.I. autoriza oficio de intervención y comisión.

18e.- C.I. hace llamada telefónica a gerencia admva. y financiera.

18f.- Gerencia administrativa y financiera recibe llamada telefónica.

18g.- C.I. le da contrarecibo y oficio de intervención al Aux.- Admvo.

18h.- El Aux., admvo. va a la gerencia administrativa.

18i.- El Aux. admvo. entrega contrarecibo a la gerencia admva.

18j.- Gerencia administrativa le da boletos de avión.

18k.- Aux. Admvo. va a gerencia financiera.

18l.- Aux. admvo. entrega contrarecibo a la gerencia financiera.

18m.- Gerencia financiera le da viáticos.

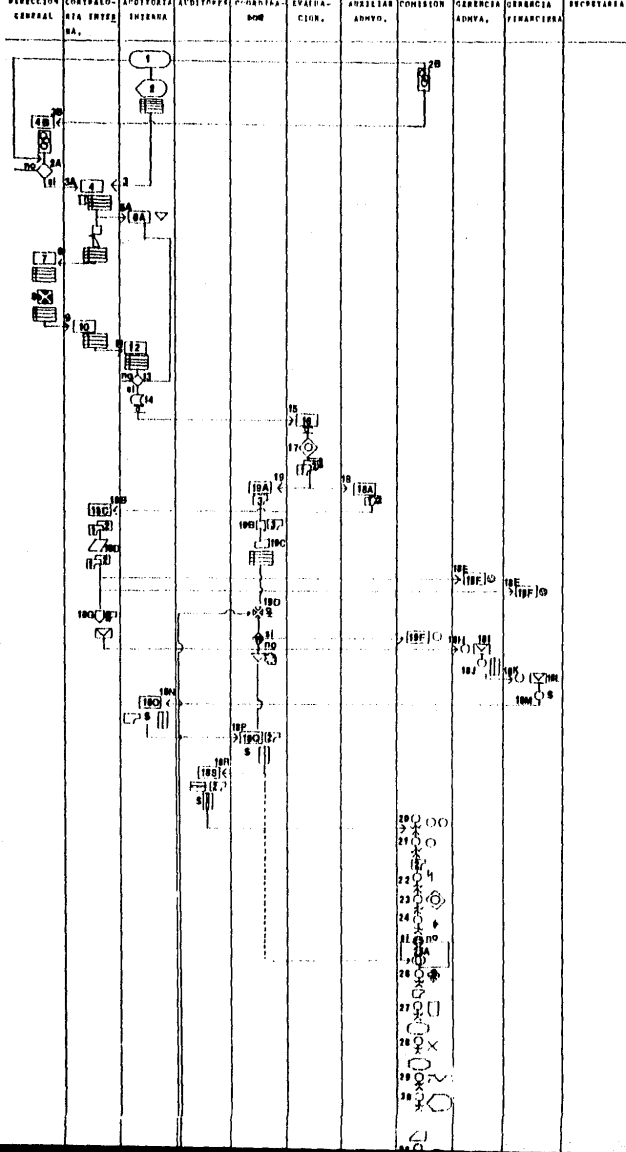
18n.- Aux. admvo. regresa a la Unidad de Aud. Int., con los --- boletos de avión, viáticos y oficio de intervención.

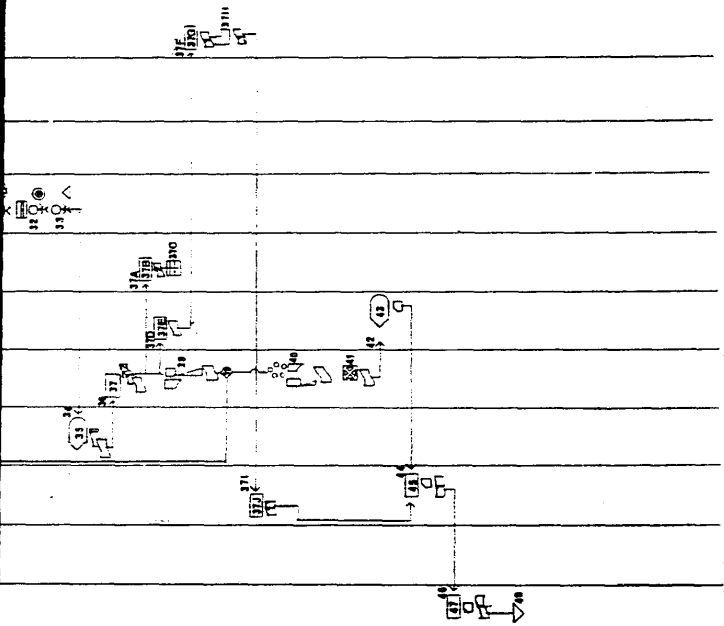
- 22 .- El auditor le presentan al personal del área a auditar.
- 23 .- El auditor recopila información.
- 24 .- El auditor realiza la auditoría.
- 25 .- El auditor toma decisión.
- 25a.- Si - supervisa coordinador, continúa la auditoría  
No - continúa la auditoría.
- 26 .- El auditor concentra documentos.
- 27 .- El auditor analiza la información.
- 28 .- El auditor cruza la información.
- 29 .- El auditor verifica la información.
- 30 .- El auditor elabora informe preliminar.
- 31 .- El auditor anota observaciones de su trabajo.
- 32 .- El auditor levanta acta y/o pliegos.
- 33 .- El auditor termina intervención.
- 34 .- El auditor regresa a la Unidad de Auditoría Interna.  
OBSERVACION: Según el diagrama el auditor regresa al ----  
renglón de auditores.
- 35 .- El auditor elabora informe y comprobación de gastos.
- 36 .- El auditor turna informe, expediente y comprobante de ---  
gastos.
- 37 .- El coordinador recibe informe, expediente y comprobación-  
de gastos.
- 37a.- El coordinador turna al auxiliar admvo. el expediente .
- 37b.- El auxiliar admvo. recibe expediente.
- 37c.- Aux. Admvo. archiva expediente.
- 37d.- El coordinador turna el comprobante de gastos a evalua---  
ción.
- 37e.- Evaluación recibe comprobantes de gastos.
- 37f.- Evaluación turna a la secretaria comprobante de gastos.
- 37g.- Secretaria recibe comprobante de gastos.

- 37h.- Secretaria mecanografía comprobante de gastos.
- 37i.- Secretaria turna a Aud. Int. comprobanté de gastos.
- 37j.- Auditoría Interna recibe comprobantes de gastos (1)
- 38 .- El coordinador analiza y revisa el informe.
- 39 .- El coordinador toma decisión (si - es veraz sigue el procedimiento.; no - sigue el procedimiento).
- 40 .- Se hace una junta para revisar, analizar el informe -----  
(coordinador, jefe de evaluación y jefe de la unidad).
- 41 .- El informe es aprobado.
- 42 .- El informe se turna a evaluación.
- 43 .- Evaluación elabora oficio del informe para Dir. Gral.
- 44<sup>x</sup>.- Eval. turna a Aud. Int. el oficio del Informe.
- 45.- Aud. Int. recibe el oficio del Informe.
- 46 .- Aud. Int. turna el oficio del Informe y comprobante de --  
gastos a Dirección General.
- 47. - Dirección General recibe el oficio del informe y compro--  
bante de gastos.
- 48 .- FIN.



DIAGRAMA DEL PROCEDIMIENTO PARA INTERVENCIONES EN PROGRAMAS DE AUDITORIA INTERNA (PROPUESTO)





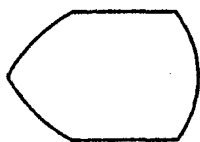
SIMBOLOGIA UTILIZADA EN LOS DIAGRAMAS DE PROCEDIMIENTOS PARA INTERVENCIONES EN PRONASE.



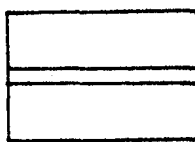
INICIO



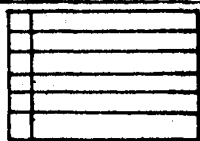
ASIGNA



ELABORA

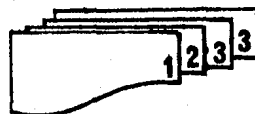


TRABAJO

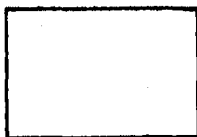


PROGRAMA ANUAL

DOCUMENTOS



- 1 OF. DE COMISION
- 2 OF. INTERVENCION
- 3 ANTECEDENTES



RECIBE

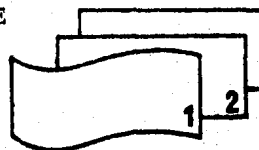


INFORMACION AUDITADA


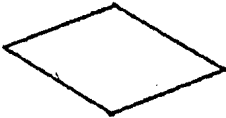
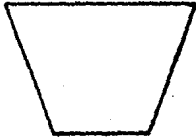
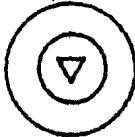
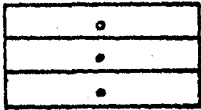



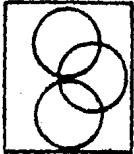
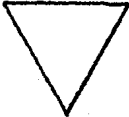
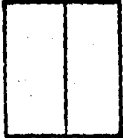



AUTORIZA












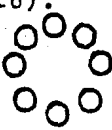
INFORME  
FINAL


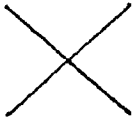
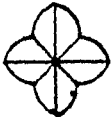
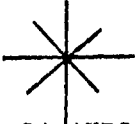


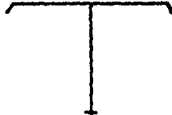


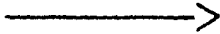


1. COMPROBANTE DE GASTOS
2. EXPEDIENTE

 <p>INFORME PRELIMINAR</p>	 <p>DECISION</p>
 <p>INFORME PARA LA DIRECCION</p>	 <p>LEVANTA ACTA Y PLIEGOS DE RESPONSABILIDAD</p>
 <p>ARCHIVO</p>	 <p>RECOPILA INFORMACION</p>
 <p>APRUEBA</p>	 <p>OFICIO PARA DIRECCION.</p>
 <p>SUGIERE O DEMANDA</p>	 <p>DAR INSTRUCCIONES.</p>
 <p>BOLETOS DE AVION</p>	 <p>ESPECIFICA</p>



 <p>MECANOGRAFIAR</p>	 <p>COMISION</p>
 <p>VERIFICA</p>	 <p>RESPONSABILIDADES</p>
 <p>INTERVENCION</p>	 <p>DAR O ENTREGAR</p>
 <p>ANALIZA</p>	 <p>AUDITOR</p>
 <p>TERMINA O FIN</p>	 <p>REVISA</p>
 <p>ORDENA</p>	<p>(Sólo se utilizó en Diagrama Propuesto).</p>  <p>JUNTA</p>

 OBSERVACION Y SUPERVISION	 CRUZA INFORMACION
 CONCENTRACION DE INFORMACION.	PRESENTACION DE PERSONAL
 REALIZA LA AUDITORIA	 AREA A AUDITAR
 LLAMADA TELEFONICA (Este símbolo únicamente se utilizó en diagrama propues to).	 TRAMITA
 CONTRARECIBO (Este símbolo únicamente se utilizó en diagrama propues to)	 VIATICOS
 TRANSPORTE	

C O N T R A R E C I B O

PRODUCTORA NACIONAL DE SEMILLAS.

DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA:

FECHA: \_\_\_\_\_

SR. \_\_\_\_\_, para la-

Gerencia:           Administrativa (    )           Financiera (    ).

Para solicitar:

Boletos

Dinero

\_\_\_\_\_  
Gte. Admvo.

\_\_\_\_\_  
Gte. Financiero

\_\_\_\_\_  
Auxiliar Admvo.

\_\_\_\_\_  
Dirección General.

**IV CONTROL****a) RECURSOS HUMANOS:**

**Problema:** No existe control sobre el personal.  
**Causa:** El jefe de la Unidad sale continuamente, así -  
como los jefes de áreas.  
**Consecuencias:** Desorganización y atraso en el trabajo.  
**Sugerencias:** Cumplimiento del reglamento de trabajo.

---

**b) RECURSOS MATERIALES:**

**Problema:**  
**Causa:**  
**Consecuencia:**  
**Sugerencia:**  
**Observaciones:** Los recursos materiales que se manejan en la -  
Unidad, únicamente comprenden papelería y mobiliario de oficina, llevándose un control de --  
inventario.

---

**c) RECURSOS FINANCIEROS:**

**Problema:**  
**Causa:**  
**Consecuencia:**  
**Sugerencias:**  
**Observaciones:** Este tipo de recursos no son manejados en la -  
Unidad.

---

**d) CONTROL DE CONTROLES:**

**Problema:** No existe control de controles.  
**Causa:** El jefe de la Unidad no le da importancia.  
**Consecuencia:** No es bien vigilado el funcionamiento de la --  
Unidad.

---

## RESULTADOS DE AUDITORIA INTERNA

### a) AVANCES TOTALES DE LOS ULTIMOS PERIODOS:

Problema: Pocas auditorías realizadas.  
 Causa: Falta de auditores, tiempo, atraso de otras -- auditorías.  
 Consecuencia: No se alcanza a cubrir el programa de trabajo y los avances son lentos.  
 Sugerencia: Aumentar el número de auditores.

---

### b) CALIDAD DE LOS RESULTADOS:

Problema: Hay ocasiones que al hacer las Auditorías mandan a auditores inexpertos.  
 Causa: Falta de auditores y de preparación de los mismos.  
 Consecuencias: La calidad de las Auditorías es bajo.  
 Sugerencia: Mejorar la preparación de los auditores.

---

### c) PROGRAMACION DE TRAEAJO:

Problema: No se ha cumplido totalmente el programa de trabajo anual.  
 Causa: Falta de auditores y tiempo para realizar las -- auditorías.  
 Consecuencias: No se ha hecho el número de auditorías establecido.  
 Sugerencias: Aumentar el número de auditores.

---

### d) OBSTACULOS Y ERRORES:

Problema: Se asignan auditores que no son del área correspondientes.  
 Causa: Falta de auditores.  
 Consecuencias: Repetir las auditorías.  
 Sugerencias: Mandar auditores de acuerdo a su área.

---

**e) RESULTADOS DE LAS AREAS DE LA UNIDAD****Problema:****Causa:****Consecuencias:****Sugerencias:**

**PROBLEMAS Y SUGERENCIAS GENERALES:**

En la Unidad de Auditoría Interna (PRONASE) se encontraron problemas dandoles en seguida una sugerencia a cada uno de estos, en las siguientes áreas:

**I RECURSOS HUMANOS:**

- 1.- El procedimiento que se lleva para seleccionar al personal de la Unidad no es correcto.  
Sugerimos establecer un procedimiento de selección de personal.
- 2.- El personal de la Unidad no cuenta con especialización en el área de auditoría.  
Sugerimos elevar el nivel de preparación.
- 3.- Los cursos de capacitación son escasos.  
Sugerimos dar cursos de capacitación con mayor frecuencia.

**II ORGANIZACION:**

- 1.- El tipo de autoridad que se maneja no es el adecuado, pues crea duplicidad de mando.  
Sugerimos que la autoridad se establezca en una sola persona (Jefe de Unidad).
- 2.- Los empleados no cumplen con la calidad suficiente en sus intervenciones.  
Sugerimos hacer sentir al personal la importancia de la --responsabilidad en su trabajo y aumentar la supervisión en ellos.



### III SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS:

- 1.- Su forma de trabajo es empírica, ya que cada una de las -- áreas tiene su propio manual, debido a la falta de interés por parte de ellos y del Jefe de Unidad.  
Sugerimos hacer el Manual de Sistemas y Procedimientos, -- para que realicen su trabajo apegandose lo más posible a -- él.

### IV CONTROL:

- 1.- El Jefe de la Unidad no tiene control sobre su personal.  
Sugerimos cumplimiento del reglamento de trabajo.

### V RESULTADOS DE AUDITORIA INTERNA:

- 1.- Pocas auditorías realizadas, por esto no se ha cumplido en su totalidad el programa anual de trabajo.  
Sugerimos aumentar el número de auditores y mejorar su --- preparación.
- 2.- Se asignan auditores para hacer intervenciones en áreas -- que no les corresponden.  
Sugerimos mandar a los auditores adecuados, bien prepara-- dos y con los conocimientos suficientes del área que se -- vaya a auditar.

### CONCLUSIONES GENERALES.

- La Auditoría Interna Pública, detecta, previene, corrige y sugiere nuevas formas para un buen funcionamiento en las dependencias pertenecientes al Sector Público; Así mismo la Auditoría Interna, es un órgano de control y auxilia a la Dirección para la toma de decisiones.
- La existencia de Unidades de Auditoría Interna, en las diversas dependencias de gobierno es indispensable, ya que ayuda al cumplimiento de los objetivos que persigue.
- A lo largo de ésta investigación se tuvo la oportunidad de llegar a la parte práctica (actuando como auditoría externa), en este caso se auditó a la Unidad de Auditoría Interna, PRONASE (Productora Nacional de Semillas).
- Podemos decir que es importante en la Auditoría Interna Pública, ser estrictos en los siguientes aspectos:
  - a) Que el auditor siga verdaderamente los lineamientos de ética profesional establecidos.
  - b) Evitar la corrupción, (en el sector público es muy común que se de a cualquier nivel).
  - c) Que el auditor siga las normas de Auditoría Gubernamental.
- Para concluir diremos que la Auditoría es sumamente interesante y juega un papel muy importante dentro de la solución de la problemática del país, ya que en un momento determinado ayuda al mejoramiento del funcionamiento de empresas en el Sector Privado o en el Sector Público. Consideramos que se le debe dar mejor empuje a ésta materia en el plan académico, ya que muchos de los modelos de auditorías son tomados de extranjeros y no se apegan a la realidad de los problemas mexicanos.

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

- Asociación Nacional de Licenciados en Administración, A.C.  
Primer Congreso Nacional de Administración. Mérida, Yuc.  
Julio de 1977.
- Carrillo Landeros Ramiro, Metodología y Administración, -----  
México, 1983, Editorial Limusa.
- Sánchez Rosales Jorge A., Auditorías Externa y la Auditoría--  
Interna y sus semejanzas y diferencias. México, D.F., U.N.A.M.  
1972, pp. 111 Tesis.
- José A. Fernández. Arena, La Auditoría Administrativa, México,  
1982, Editorial Diana.
- Auditoría Gubernamental en el Control y Evaluación de la Ad--  
ministración Pública Federal, . Folleto (SARH).
- Secretaría de la Contraloría de la Federación. Ley Federal de  
Responsabilidades de los Servidores Públicos, Marzo 1983, . -  
Dirección General de Comunicación Social.
- Alfredo Adam Adam y Guillermo Becerril Lozada, La Auditoría -  
Interna en la Administración Pública Federal. Instituto Mexi--  
cano de Contadores Públicos.
- Ley del Gasto Público de la Federación.
- Las Funciones de la Contraloría. Ley Orgánica del año 83 - 84  
ó Diario Oficial.
- Audiovisual. Videocasset sobre Antecedentes de la Auditoría--  
Administrativa.