

2
2er 301808



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNAM.

La función de Auditoría Interna en la Administración Pública Federal

Seminario de Investigación Contable

Que para Obtener el Título de:

Licenciado en Contaduría

PRESENTA

María Eugenia Briseño Garibay

MEXICO, D. F.

1987

FALLA DE ORIGEN



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.

LA FUNCION DE AUDITORIA INTERNA EN LA
ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL.

I N D I C E

	PAG.
INTRODUCCION	1
I. LA AUDITORIA INTERNA	
1.1 Antecedentes	4
1.2 Concepto	6
1.3 El Licenciado en Contaduría como auditor interno	8
1.4 Características del auditor interno	10
1.5 Diferencias entre auditoría interna y externa	12
1.6 El control interno	14
II. LA AUDITORIA INTERNA EN LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL	
2.1 Antecedentes	22
2.2 Fundamento legal	24
2.3 Ubicación orgánica	29
2.4 Normas de auditoría	34
2.5 Técnicas de auditoría	37
2.6 Gufas de auditoría gubernamental	40
2.7 Papeles de trabajo	41
2.8 Diferentes tipos de auditoría	45
III. LA AUDITORIA FINANCIERA EN LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL	
3.1 Generalidades	48
3.2 Planeación y supervisión de auditoría	50
3.3 Papeles de trabajo	55
3.4 Informe	58
3.5 Diferencias entre la auditoría financiera y la auditoría administrativa	60

	PAG.
IV. LA AUDITORIA OPERACIONAL EN LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL	
4.1 Generalidades	62
4.2 Metodología	65
4.3 Programa de auditoría	69
4.4 Papeles de trabajo	71
4.5 Informe	73
V. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL	
5.1 Generalidades	74
5.2 Diferencias con la auditoría operacional	77
5.3 Metodología	79
5.4 Técnicas e instrumentos	82
5.5 Programa de trabajo	85
5.6 Informe	88
VI. CASO PRACTICO	
Evaluación al funcionamiento del área de auditoría interna de una Dependencia "X" de la Administración Pública Federal	92
CONCLUSIONES	116
BIBLIOGRAFIA	118

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

La Administración Pública Federal respondiendo a las demandas sociales y políticas que orientan su actividad, implantó una serie de medidas con el fin de lograr que la actividad administrativa del Estado se realizará en mejores condiciones de eficiencia y eficacia, y que los servidores públicos se -- desarrollarán con la máxima honestidad y capacidad.

En respuesta a lo anterior, se han creado órganos de Auditoría Interna dentro de cada dependencia y entidad de la Administración Pública Federal, sus acciones se orientan a promover la modernización de los sistemas, instrumentos y mecanismos de control y evaluación que interactúan en el aparato gubernamental, así como prevenir y combatir la corrupción de los servidores públicos.

La práctica de la auditoría interna gubernamental comprende fundamentalmente: el examen de la información financiera; el control sobre los ingresos públicos; la evaluación en el manejo de los recursos dentro de la operación; y, el destino del gasto público, así como del cumplimiento de los objetivos preestablecidos por la dependencia o entidad.

A fin de lograr un conocimiento general acerca de la implantación de órganos de Auditoría Interna dentro de las dependencias o entidades del Sector Público, la presente investigación se desarrolló en seis capítulos, cuyo propósito es orientar al lector en la materia en cuestión.

En el capítulo primero se hace referencia a los aspectos generales de la Auditoría Interna, dando especial atención al control interno, base esencial en el desarrollo de la misma.

Por lo que respecta al segundo capítulo, se exponen los puntos principales sobre los que se desarrolla la Auditoría - Interna en la Administración Pública Federal, dando un enfoque total hacia los aspectos de la auditoría gubernamental.

En el tercer capítulo, se presentan aspectos generales - sobre la auditoría financiera, cuyo principal fin se enfoca - al establecimiento de medidas de control que permitan verificar que los ingresos percibidos correspondan a los que realmente deban obtenerse por cada concepto, que su custodia asegure la salvaguarda del efectivo, valores y bienes que los -- conforman y que su empleo se destine al cumplimiento de los - objetivos para los que se autorizó el gasto público.

El cuarto capítulo, hace referencia a la auditoría operacional, cuyo objetivo primordial es asegurar que se hayan registrado todas las operaciones efectuadas por la dependencia o entidad, de su oportunidad y validez, y de que los documentos que las acreditan reúnan los requisitos legales y administrativos, a fin de contar con elementos suficientes y competentes para evaluar la eficiencia y eficacia con que se realizaron tales operaciones.

En el capítulo quinto se presenta el tema de auditoría - administrativa, la cual se ocupa de evaluar la organización, - funcionamiento, políticas y sistemas de las dependencias y entidades, y de revisar el acatamiento de sus obligaciones legales y administrativas.

El capítulo sexto expone el caso práctico, su objetivo - es el análisis del control interno establecido en la propia - área de Auditoría Interna, a través de la aplicación de cuestionarios a un 75% del personal que la conforma. Es importante mencionar que su enfoque hacia los recursos humanos, se de

be a la importancia que su manejo tiene, específicamente dentro de esta área, y a la repercusión de éste en el desarrollo de las actividades que le han sido encomendadas, ya que de su acertada dirección dependerá el eficiente y eficaz desarrollo de la función, y en consecuencia la razón de la existencia de los órganos de Auditoría Interna dentro de la Dependencia o Entidad.

CAPITULO I

LA AUDITORIA INTERNA

1.1 ANTECEDENTES.

El creciente desarrollo económico experimentado por los pueblos del mundo originó el establecimiento de grandes empresas, dando como resultado una gran complejidad en la organización y administración de las mismas. Dicho crecimiento se acompañó con la obtención de sustanciosas utilidades, por lo que su administración enfocó sus esfuerzos únicamente a obtener una mayor producción y expansión de las empresas, haciendo caso omiso de la eficiencia de sus operaciones internas.

En la actualidad, en base a experiencias del pasado, las empresas han optado por dar mayor importancia a su organización y administración: una organización que permita proyectar sobre bases científicas, así como ordenar lógicamente la estructura de la empresa, con objeto de que realice eficientemente los propósitos para los que fue creada; por su parte la administración, implica el trabajo de dirigir, controlar y supervisar constantemente las operaciones de la empresa para alcanzar los objetivos previstos en la organización.

El crecimiento constante de las empresas, sean públicas o privadas, ha originado que en función al gran volumen de operaciones y actividades que en ellas se manejan, sus funcionarios y propietarios se vean imposibilitados para supervisar en detalle las mismas, por tal razón, se ven en la necesidad de apoyarse en una técnica o mecanismo que les permite evaluar periódicamente que los sistemas, procedimientos, las operaciones y políticas establecidas, se lleven a cabo de manera óptima, permitiéndoles dedicar mayor tiempo para la toma de decisiones.

La técnica a la que se hace referencia, se conoce con el nombre de AUDITORIA, la cual consiste en el examen metodológico

co de los sistemas, operaciones y controles establecidos en -
una empresa, departamento o actividad determinada.

1.2 CONCEPTO.

La auditoría como tradicionalmente se conoce, es una disciplina que se enfoca principalmente a la revisión de los estados financieros elaborados por la empresa, y su fin principal estriba en la emisión de una opinión imparcial acerca de las operaciones financieras que lleva a cabo la administración, lo que se conoce con el nombre de dictamen.

Sin embargo, atendiendo a las necesidades de la empresa, se hace indispensable también la revisión de otros aspectos importantes que intervienen para el buen funcionamiento de la misma, siendo éstos la evaluación de las operaciones contables y administrativas.

Estos tres campos, el financiero, el contable y el administrativo, se conjugan dando origen a la AUDITORIA INTERNA.

Muchos conceptos se han dado en relación a la auditoría interna, la mayoría de los autores de un modo u otro, coinciden en los objetivos que la misma persigue.

El Instituto de Auditores Internos afirma, que "la auditoría interna es una actividad independiente de evaluación de una organización, mediante la revisión de su contabilidad, finanzas y otras operaciones que sirven de base a la administración de la empresa. Es un control gerencial, cuyas funciones son la medición y evaluación de la eficiencia de otros controles". (1)

Para Charles A. Bacon en su Manual de Auditoría Interna, "es una actividad de evaluación independiente dentro de una organización, cuya finalidad es examinar las operaciones administrativas, contables y financieras, como base para la pres-

(1) INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS, Perfil del auditor interno, Pág. 2.

tación de un servicio efectivo a los más altos niveles de la organización". (1)

En el Manual de Auditoría Gubernamental, se define como "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, diagnostica y evalúa el funcionamiento de otros controles, proporcionando a los responsables de la dirección y operación, información coadyuvante sobre los resultados de su gestión y, proporcionando, en su caso, la adopción de las medidas tendientes a mejorar la eficiencia en la administración de los recursos, así como la eficacia en el logro de las metas y objetivos asignados". (2)

En base a lo anterior, me permito establecer la siguiente definición: la auditoría interna es un instrumento de supervisión y control de que se vale una empresa, para evaluar el grado de eficiencia y eficacia de sus operaciones contables, financieras y administrativas e informar de los resultados obtenidos a los funcionarios de la empresa, aportando a su vez, soluciones posibles a los problemas detectados.

- (1) BACON. A. Charles, Manual de auditoría interna, pág. 2.
- (2) SECRETARÍA DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO, La auditoría gubernamental en el control y evaluación de la administración pública federal, pág. 4.

1.3 EL LICENCIADO EN CONTADURIA COMO AUDITOR INTERNO.

La profesión del Licenciado en Contaduría surgió como -- consecuencia del desenvolvimiento de las grandes industrias -- y de las modernas tendencias mercantiles. En los últimos cua-- renta años ha sido verdaderamente notable la evolución que es-- ta profesión ha experimentado, se ha convertido en el instru-- mento esencial para conducir con éxito cualquier tipo de em-- presa, ya que los campos de acción que la profesión ofrece -- son muy diversos y todos ellos de gran importancia.

El Licenciado en Contaduría presta sus servicios de mane-- ra independiente o bien formando parte de una empresa; entre-- los diversos campos de acción que abarca, pueden mencionarse-- los siguientes:

- 1) Asesoría fiscal.
- 2) Consultoría administrativa.
- 3) Implantación de sistemas de procesamiento electróni-- co de datos.
- 4) Diseño e instalación de sistemas de contabilidad.
- 5) Finanzas.
- 6) Auditoría externa (financiera, operacional y adminis-- trativa).
- 7) Auditoría interna (en todos sus tipos).

La auditoría interna, objeto de la presente exposición, -- podrá ser practicada por profesionistas de diversas áreas, -- sin embargo, el Licenciado en Contaduría por sus conocimien-- tos contables, financieros y administrativos, es el profesio-- nista idóneo para desarrollar la función de auditor interno.

En base a las definiciones anteriores expuestas sobre auditoría interna, me permito manifestar que, el auditor interno es el perito en materias contables, financieras y administrativas que presta sus servicios en una empresa, con el fin de apoyar e informar a la dirección del manejo de sus operaciones, así como de proporcionar alternativas de solución a los problemas detectados.

Entre las funciones que el Licenciado en Contaduría como auditor interno debe realizar se encuentran las siguientes:

- 1) Determinar irregularidades en las operaciones de la empresa, sugiriendo las medidas adecuadas para su corrección.
- 2) Proporcionar asesoría a la Dirección.
- 3) Colaborar con la Dirección en la supervisión de las funciones.
- 4) Informar constantemente del resultado de su trabajo para lograr el mejor aprovechamiento del mismo.
- 5) Analizar e interpretar la información que muestren los estados financieros.
- 6) Juzgar la eficiencia del sistema de contabilidad.
- 7) Efectuar revisiones previas a la realización de ciertas operaciones como medio de evitar hasta donde sea posible el que se cometan errores.

La actividad del Licenciado en Contaduría como auditor interno se ha hecho indispensable para la supervisión de los sistemas de control establecidos en la empresa misma.

1.4 CARACTERISTICAS DEL AUDITOR INTERNO.

Entre las principales características y aptitudes personales que debe poseer el Licenciado en Contaduría como auditor interno, se encuentran las siguientes:

- 1) El auditor interno debe poseer CURIOSIDAD, ese deseo de saber y averiguar todo en relación a las operaciones que revisa, preguntándose:

Qué se hace?

Por qué?

Cómo funciona?

Es necesario hacerlo?

Se está duplicando?

- 2) Ser PERSISTENTE en una misma situación, hasta estar seguro de haberlo comprendido plenamente.
- 3) Debe ser CONSTRUCTIVO, a fin de determinar si algo está bien hecho o no, detectar dónde está el error e idear la forma de hacerlo mejor para evitar futuras equivocaciones.
- 4) El auditor interno debe tener el don de COOPERACION, ser compañero de aquéllos a quienes audita, ya que su función es de crítica constructiva, de ayuda y participación en el buen funcionamiento de la empresa.

- 5) En todo momento debe mantener una actitud AMABLE ante aquellas personas de quienes requiere información, obteniendo así, mayor cooperación para realizar su trabajo.
- 6) La actitud IMPARCIAL ante ciertas situaciones es indispensable, ya que no debe sentirse influenciado -- por nada ni nadie a la hora de rendir su informe.
- 7) El auditor tiene la obligación de responder por los actos que ejecuta y ser RESPONSABLE de los resultados obtenidos por su trabajo.

Estas características permiten que el auditor mantenga una mente abierta para captar con facilidad problemas que inciden en la eficiencia con que se realizan las operaciones, -- así como para proporcionar soluciones a las irregularidades -- detectadas en el desarrollo de su trabajo.

1.5 DIFERENCIAS ENTRE AUDITORIA INTERNA Y EXTERNA.

Las principales diferencias que existen entre la auditoría interna y la externa, se refieren principalmente a los objetivos y actividades que cada una persigue, aun cuando los servicios de una y otra se complementan es importante mencionar las características que las hacen distintas. Entre éstas se encuentran las siguientes:

AUDITORIA INTERNA

- Su objetivo es proporcionar apoyo a la administración, para medir y evaluar la efectividad de los controles establecidos.
- Ayuda a la dirección a tener mejores controles de operación.
- El auditor es empleado staff de la dirección, su operación y campo de actividad son determinados por ella.
- Su fin es crear sugerencias constructivas y recomendaciones encaminadas a la obtención de mejores y más amplias prácticas de operación,

AUDITORIA EXTERNA

- Su objetivo es el examen de los libros y registros de contabilidad.
- Protege los intereses de los accionistas.
- Sus servicios son contratados de manera independiente en base a honorarios. Su actuación se rige por medio de lo estipulado en un contrato formal entre el profesionista y la empresa.
- El fin de su trabajo es principalmente la dictaminación de estados financieros.

a través de la emisión de un informe.

- El auditor interno es responsable ante la administración de la empresa.
- El auditor externo es responsable ante los directivos y accionistas, ante el Estado y público en general, ya que su función es dar fé de la veracidad de la situación financiera y resultados de operación -- que la empresa reporta.
- La auditoría interna se rige por las políticas y metas fijadas por la empresa.
- Se rige por las normas y procedimientos de auditoría.
- Utiliza las operaciones pasadas como base para la detección de nuevos casos similares y presentar recomendaciones que ayudarán en situaciones futuras.
- Su trabajo es principalmente lo correspondiente a -- hechos y condiciones sucedidas en el período terminado en la fecha que sus -- estados financieros indican.
- Trabaja con las operaciones de cada día y supervisa que los controles correspondientes a sus registros y reportes sean correctos.
- Su trabajo se desarrolla -- en base a datos históricos por ser su objetivo la verificación de la información financiera presentada en los estados financieros de la empresa que abarcan el período que revisa.

1.6 EL CONTROL INTERNO.

El constante crecimiento en el volumen y complejidad de las operaciones que realizan las empresas hacen necesaria e indispensable la implantación de controles adecuados que aseguren tanto a la empresa misma, como a sus directivos y funcionarios, así como también a los encargados de las diversas áreas de operación, un apoyo fundamental para el mejor desempeño de sus responsabilidades.

En relación al término control dentro de las empresas se ha denominado de diferentes formas "comprobación interna" y "control interno", entre otras, siendo este último el más adecuado y usado por los diferentes autores en la materia.

Son muchos y muy variados los conceptos que se han dado en relación al significado de control interno, entre los principales se encuentran los que a continuación se mencionan:

Para Charles A. Bacon "control interno se denomina al conjunto de normas mediante las cuales se lleva a cabo la administración dentro de una organización, y también a cualquiera de los numerosos recursos para supervisar y dirigir una operación determinada o las operaciones en general", (1)

Joaquín Gómez Morfín establece que "el control interno consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, de tal manera que la administración de un negocio pueda depender de estos elementos para obtener una información segura, proteger adecuadamente los bienes de la empresa, así como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a la política administrativa prescrita". (2)

- (1) BACON. A. Charles, Manual de auditoría interna, pág. 5.
- (2) GOMEZ, Morfín Joaquín, El control interno en los negocios, pág. 17.

Por otra parte, la que más aceptación ha tenido actualmente es la que establece el Instituto de Contadores Públicos, definiéndolo como "el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio, para la protección de sus activos; la obtención de información financiera correcta y segura; la promoción de la eficiencia de operación y la adhesión a las políticas prescritas por la dirección". (1)

De las definiciones anteriores se deduce que todas persiguen los mismos fines, aun cuando los términos usados en su descripción sean diferentes. Estos se resumen de la manera siguiente:

- 1) La protección y seguridad de los activos.
- 2) El proporcionar información financiera oportuna y segura.
- 3) La promoción de la eficiencia en las operaciones.
- 4) El apego a las políticas fijadas por la administración.
- 5) El cumplimiento de metas y objetivos previstos por la empresa.

ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO.

La clasificación de los elementos que constituyen el control interno, establecida por el Instituto de Contadores Públicos, consta de cuatro elementos: Organización, Procedimientos, Personal y Supervisión.

(1) INSTITUTO DE CONTADORES PUBLICOS, Normas y procedimientos de auditoría, pág. 32.

I. ORGANIZACION.

La organización se refiere a la estructura técnica que deberá darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en una empresa para su mayor eficiencia. A su vez, ésta se integra por:

- a) Dirección.- Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de una empresa, -- con el fin de que el conjunto de todas ellas realice de modo más eficaz los planes previstos.
- b) Coordinación.- Es la disposición armónica de los elementos, materiales, financieros y técnicos con -- que cuenta una empresa, sin olvidar que los recursos humanos requieren de atención especial.
- c) División de Labores.- Se refiere a la delimitación de funciones asignadas a cada elemento humano.
- d) Asignación de responsabilidades.- Consiste en el -- establecimiento de áreas bajo la autoridad de un -- elemento determinado y en consecuencia la responsabilidad sobre las mismas.

II. PROCEDIMIENTOS.

Son los planes que marcan la secuencia cronológica más eficiente para obtener resultados más acertados en cada función concreta dentro de la empresa. Estos se integran además por:

- a) Planeación y sistematización.- Es el instructivo -- sobre las funciones de dirección, división de labo-

res, el sistema de autorización y fijación de responsabilidades.

- b) Registro y formas.- Son los procedimientos para -- asentar los antecedentes de que una operación ha sido efectuada realmente.
- c) Informes.- Consiste en la exposición de los resultados obtenidos por las actividades desarrolladas -- en la empresa.

III. PERSONAL.

Comprende a todo el elemento humano idóneo para la realización de las labores dentro de la empresa. Este está integrado por:

- a) Entrenamiento.- Es la capacitación e introducción -- que se hace al personal, sobre las actividades que éste ha de desarrollar.
- b) Eficiencia.- Se refiere a la disponibilidad del -- elemento humano, para el buen desarrollo de las funciones.
- c) Moralidad.- Comprende los antecedentes laborales y personales del elemento humano, como su honradez en el desarrollo de sus actividades.
- d) Retribuciones.- Se refiere al premio otorgado por -- la cooperación que para con la empresa tiene el personal.

IV. SUPERVISION.

La supervisión consiste en vigilar constantemente que las actividades se desarrollen como se ha planeado y -- que se encaminen al logro de los objetivos y metas pre-establecidos.

EXAMEN Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO.

Para el examen y evaluación de los sistemas de control-establecidos en la empresa, es indispensable que se tenga una visión clara y precisa sobre la estructura orgánica y funcional, en relación a los objetivos que la empresa persigue.

El procedimiento para el examen y evaluación del control interno que a continuación se describe, establecido por la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, comprende los aspectos principales que se deben considerar, teniendo en cuenta que su aplicación dependerá de las características de cada empresa.

10.- Conocimiento de los objetivos de la empresa.

- Verificar la existencia de objetivos.
- Verificar que estén claramente definidos y se hayan difundido.
- Verificar su congruencia.
- Verificar la existencia de un plan de control y evaluación de dichos objetivos.

20.- Identificación de los planes de operación y metas.

- Analizar los criterios adoptados por la administración para la clasificación de los planes de operación en orden de importancia.
- Identificar las metas consideradas por cada plan de operación.

3o.- Identificación de los principales recursos y operaciones.

- Analizar la información financiera, operacional y administrativa.
- Determinar los principales conceptos que conforman los presupuestos.

4o.- Jerarquización de los sistemas operativos.

Para establecer programas de revisión, en función de: - recursos manejados, impacto en la organización, actividades sustantivas y de apoyo y medidas preventivas para la existencia de un adecuado control.

METODOS PARA EFECTUAR EL EXAMEN Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO.

Existen diferentes formas en las que puede ser llevado a cabo el examen del control interno, sin embargo las principales o más usuales son:

- 1) Método descriptivo.
- 2) Método de cuestionario.
- 3) Método gráfico.

Método descriptivo.- Consiste en presentar en forma narrativa en los papeles de trabajo los sistemas, procedimientos, métodos, actividades, etc., que se utilizan en las distintas áreas que integran la entidad.

Métodos de cuestionarios.- En este método se desarrollan una serie de preguntas básicas en un sistema de control interno en forma de lista, que posteriormente se contestan en las áreas de trabajo, con el fin de observar de manera directa las medidas de control realmente establecidas, en la entidad sujeta a examen.

Método gráfico.- Este consiste en representar gráficamente la organización y procedimientos de las áreas sujetas a revisión; o bien, combinando la organización y los procedimientos.

INFORME DE CONTROL INTERNO.

El objetivo principal del examen y evaluación del control interno, es emitir una opinión sobre la eficiencia y eficacia de los controles establecidos, la cual se plasmará en un informe dirigido a la Dirección de la empresa.

El informe de control interno deberá contener los resultados y sugerencias que se consideren necesarias adoptar para corregir las deficiencias detectadas, tiene la ventaja de servir como base para el posterior seguimiento de las mismas, -- así como servir de antecedente para futuras revisiones.

El informe de control interno tiene un fin constructivo, por lo tanto, es recomendable que cada una de las observaciones que en él se incluyan, se acompañe de la correspondiente recomendación del auditor, con objeto de dar solución a la de

ficiencia observada.

Dependiendo de la naturaleza de las observaciones, las recomendaciones pueden variar: ser generales, como podría ser indicar la necesidad de que se haga un estudio extenso de la situación observada; o bien ser específicas, concretando la medida que se sugiere para subsanar la deficiencia encontrada. Al respecto, se considera prudente tener plena conciencia de la responsabilidad que implica el hacer una recomendación y por consiguiente, al hacerla tener la seguridad de que su aplicación es práctica y realmente benéfica.

Las observaciones y recomendaciones que se incluyan en el informe sobre control interno versarán generalmente sobre los aspectos que a continuación se mencionan:

- 1) Sugerir sobre el mejoramiento de los sistemas de registro e información.
- 2) Hacer mención de sugerencias tendientes a incrementar la eficacia administrativa en relación a métodos y procedimientos de control de las operaciones.
- 3) Indicar, en su caso, lo referente al desperdicio de recursos y tiempo.
- 4) Mencionar, si así lo requiere la situación, los aspectos legales que presenten irregularidad.
- 5) Indicar situaciones que denoten vulnerabilidad de la empresa ante fraudes y otros riesgos.

C A P I T U L O I I

LA AUDITORIA INTERNA EN LA
ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL

2.1 ANTECEDENTES.

A principios de 1977, ante la decisiva participación del Estado en el desarrollo económico, político y social del país, al demandar mayor eficiencia, eficacia, congruencia y honestidad en la ejecución de las actividades encomendadas al Sector Público, se adoptaron mecanismos que se establecieron en las dependencias y entidades, mejorando de esta forma los sistemas de autocontrol a efecto de vigilar con la profundidad requerida, un nivel más elevado en el cumplimiento de los objetivos y metas de cada entidad, y por lo tanto, la necesidad de que sistemática y permanentemente se practicaran evaluaciones de las actividades realizadas, a fin de ratificar el curso de las acciones, permitiendo contar de esta manera, con un flujo constante de elementos de juicio que retroalimentarán los procesos de planeación, programación y presupuestación.

En este sentido la auditoría gubernamental, como uno de los aspectos básicos de la reforma administrativa, se constituyó indispensable para el control y evaluación, al ser un instrumento que revisa el cumplimiento de metas, permitiendo conocer si efectivamente éstas se alcanzaron, y en su caso actuar como medios preventivo y correctivo de las acciones.

"La auditoría gubernamental comprende el examen de las operaciones, cualquiera que sea la naturaleza de las dependencias o entidades de la Administración Pública Federal, con el objeto de opinar si los estados financieros presentan razonablemente la situación financiera, si los objetivos y metas han sido alcanzados, si los recursos han sido administrados de manera eficiente y si se ha cumplido con las disposiciones legales aplicables". (1)

(1) S.P.P., La auditoría gubernamental en el control y evaluación de la Administración Pública Federal, pág. 16.

El establecimiento de los órganos de auditoría interna - en las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, tiene como antecedente la modificación del artículo 44 de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal, aparecida en el Diario Oficial del 30 de diciembre de 1980.

2.2 FUNDAMENTO LEGAL.

El Ejecutivo Federal, como parte de la reestructuración de la Administración Pública, ha creado la obligación de implantar unidades de auditoría interna con funciones de vigilancia y evaluación en el cumplimiento de los presupuestos y programas anuales de operación. Las disposiciones legales -- que rigen la actividad de la Administración Pública Federal, -- en la creación de unidades de auditoría interna se describen a continuación:

LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL.

Esta ley, vigente desde el 10. de enero de 1977, establece las bases de organización de la Administración Pública Federal centralizada y paraestatal, establece además las responsabilidades correspondientes a las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos a efecto de evitar la duplicidad de funciones y sienta los fundamentos de la organización sectorial.

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

- VII. Llevar a cabo las tramitaciones y registros que requiera la vigilancia y evaluación del ejercicio del gasto público federal y de los presupuestos -- de egresos;

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

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

ARTICULO 32-BIS.- A la Secretaría de la Contraloría General-
de la Federación, corresponde el despacho de los siguientes -
asuntos:

- III. Vigilar el cumplimiento de las normas de control-
y fiscalización, así como asesorar y apoyar a los
órganos de control interno de las dependencias y-
entidades de la administración pública federal;
- IV. Establecer las bases generales para la realiza---
ción de auditorías en las dependencias y entida--
des de la administración pública federal, así co-
mo realizar las auditorías que se requieran a las
dependencias y entidades en sustitución o apoyo -
de sus propios órganos de control;
- VII. Realizar, por sí o a solicitud de las Secretarías
de Hacienda y Crédito Público, de Programación y-
Presupuesto o de la Coordinadora del Sector co---
rrespondiente, auditorías y evaluaciones a las de
pendencias y entidades de la administración públi
ca federal con el objeto de promover la eficien--
cia en sus operaciones y verificar el cumplimien-
to de los objetivos contenidos en sus programas;
- VIII. Inspeccionar y vigilar directamente o a través de
los órganos de control que las dependencias y en-
tidades de la administración pública federal cum-
plan con las normas y disposiciones en materia --
de: sistemas de registro y contabilidad, contra-
taciones y pago de personal, contratación de ser-

vicios, obra pública, adquisiciones, arrendamientos, conservación, uso, destino, afectación, enajenación y baja de bienes muebles e inmuebles, almacenes y demás activos y recursos materiales de la administración pública federal;

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

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

LEY DE PRESUPUESTO, CONTABILIDAD Y GASTO PUBLICO FEDERAL.

Vigente a partir de enero de 1977, esta ley, reformada en decreto del 30 de diciembre de 1980, a fin de incluir aspectos relacionados a auditorías, tiene como característica principales las siguientes:

- Establecer medidas para la agilización y optimización del gasto público federal.
- Otorga responsabilidad en el ejercicio del presupuesto, a las entidades que ejercen gasto público.
- Establece la elaboración de presupuestos, por parte de las entidades de la Administración Pública Federal, en base a programas con objetivos, metas y unidades -

responsables de su ejecución.

- Establece la implantación de unidades encargadas de planear, programar, presupuestar, controlar y evaluar sus actividades en relación al gasto.
- Obliga al establecimiento de órganos de auditoría interna en cada dependencia y entidad de la Administración Pública Federal.
- Precisa la facultad de la Secretaría de Programación y Presupuesto, para la constitución de responsabilidades que afecten a la hacienda pública, a la del Departamento del Distrito Federal y al patrimonio de las entidades del sector paraestatal.

Los artículos de esta ley que facultan el funcionamiento de los órganos de auditoría interna, se indican a continuación:

ARTICULO 37.- Quienes efectúen gasto público federal estarán obligados a proporcionar a la Secretaría de Programación y -- Presupuesto, la información que les solicite y a permitirle a su personal la práctica de visitas y auditorías para la comprobación del cumplimiento de las obligaciones derivadas de -- esta ley y de las disposiciones expedidas con base en ella.

ARTICULO 44.- 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 respectivo y -- cumplirán los programas mínimos que fije la Secretaría de Programación y Presupuesto....

ARTICULO 45.- La Secretaría de Programación y Presupuesto -- dictará las medidas administrativas sobre las responsabilidades que afecten a la Hacienda Pública Federal, a la del Departamento del Distrito Federal y al patrimonio de las entidades de la administración pública paraestatal, derivadas del incumplimiento de las disposiciones contenidas en esta ley y de -- las que se hayan expedido con base en ella, y que se conozcan a través de:

- I. Visitas, auditorías o investigaciones que realice la propia Secretaría;
- II. Pliegos preventivos que levanten:
 - a) Las entidades, con motivo de la glosa que de su propia contabilidad hagan;
 - b) Las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos, en relación con las operaciones de las entidades paraestatales agrupadas en su sector;
 - c) La Secretaría de Hacienda y Crédito Público y otras autoridades competentes.
- III. Pliegos de observaciones que emita la Contaduría Mayor - de Hacienda en los términos de su ley orgánica.

2.3 UBICACION ORGANICA.

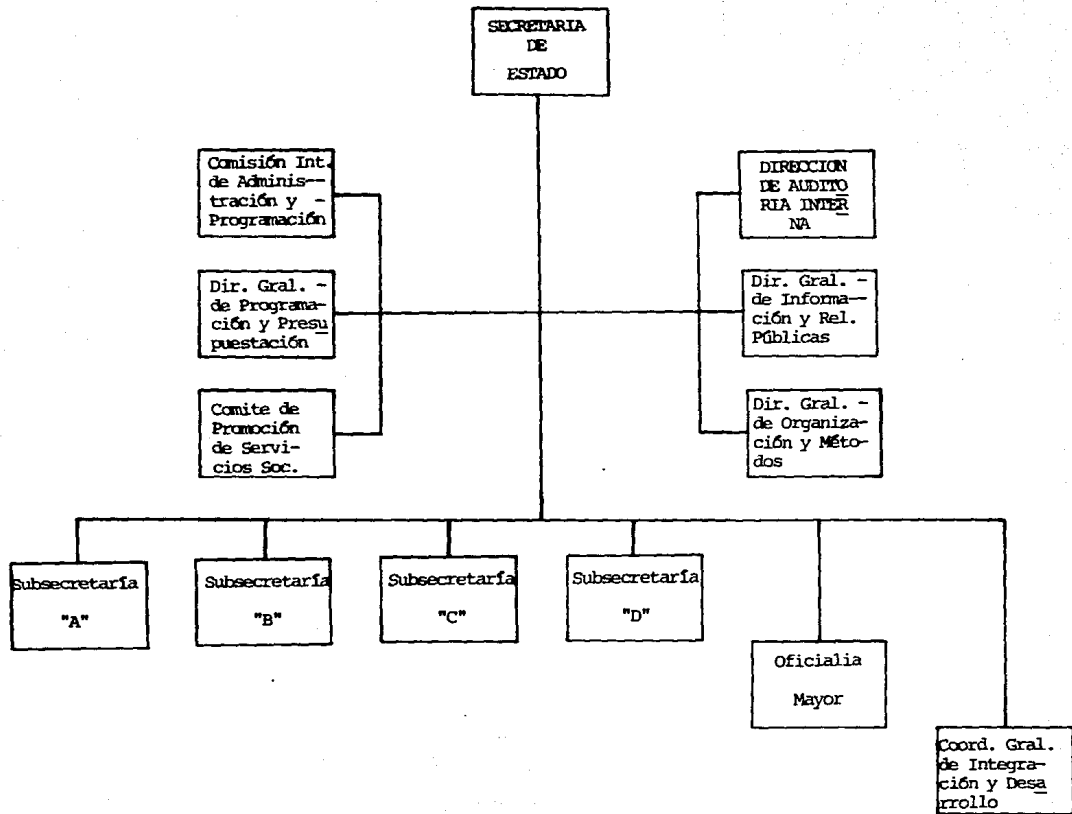
Es importante definir cuál es la ubicación orgánica de la unidad de auditoría interna dentro de una entidad de la Administración Pública Federal. Al respecto el artículo 44 de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal establece que "...se establecerán órganos de auditoría interna que dependerán del titular respectivo..."

Por lo anterior se deduce, que por ley se hace obligatorio que la función de auditoría interna dependa de la máxima autoridad de cada entidad, proporcionando ventajas tales como:

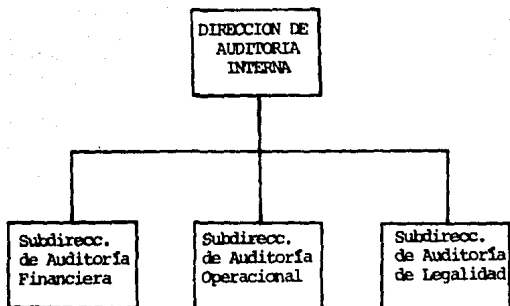
- 1) Garantizar independencia, al contar con autonomía y libertad para intervenir en todas las áreas de la entidad.
- 2) Contar con autoridad para la implantación de medidas correctivas que resulten de la auditoría practicada.
- 3) Permitir que el titular se encargue de llevar a cabo actividades prioritarias, al desentenderse de la función evaluativa de la entidad a su cargo.

Como ejemplo, para precisar tal situación, se presenta a continuación la estructura orgánica de una Secretaría de Estado, por ser ésta de conocimiento más genérico dentro de las entidades de la Administración Pública Federal.

La estructura organizativa que a continuación se muestra, establece la ubicación de una Dirección de Auditoría Interna, dependiente directa, como antes se mencionó, del Secretario de la entidad.



ORGANIZACION DE LA DIRECCION
DE AUDITORIA INTERNA



OBJETIVOS DE LA DIRECCION DE AUDITORIA INTERNA.

Los objetivos que persigue la Dirección de Auditoría Interna, dentro de una Dependencia o Entidad de la Administración Pública Federal, son principalmente los que a continuación se mencionan:

- Analizar el control interno y coadyuvar a la obtención de información financiera, administrativa y operacional para una adecuada toma de decisiones.
- Analizar si las áreas de la Dependencia o Entidad han cumplido en tiempo, lugar y calidad, con los objetivos y metas establecidos en sus programas con los recursos asignados.
- Evaluar que la eficiencia obtenida por las áreas de la Dependencia o Entidad en la asignación y utilización de sus recursos sea lo más congruente a las metas fijadas.
- Vigilar el cumplimiento de las disposiciones legales, normas y políticas que se aplican a las áreas de la Dependencia o Entidad.
- Asesorar a las áreas de la Dependencia o Entidad para mejorar sus sistemas de trabajo y optimizar el aprovechamiento de los recursos disponibles, por medio de controles propuestos y revisiones periódicas a la organización y a los procedimientos.
- Llevar a cabo seguimiento de las recomendaciones que hayan sido aprobadas, con objeto de verificar que efectivamente se aplicaron.

FUNCIONES DE LA DIRECCION DE AUDITORIA INTERNA.

Dentro de las funciones que debe desarrollar el área de Auditoría Interna, pueden mencionarse las siguientes:

- Formular anualmente un Programa de Actividades.
- Vigilar el cumplimiento por parte de las áreas de la Dependencia o Entidad, de las disposiciones, normas y lineamientos aplicables.
- Comprobar que el ejercicio del presupuesto asignado a la Dependencia o Entidad, se desarrolló conforme a lo planeado.
- Verificar que los impuestos, derechos, productos y aprovechamientos se obtengan conforme a los establecido en las disposiciones legales.
- Preparar los informes de los resultados de las supervisiones y auditorías.
- Levantar, cuando así se requiera, pliegos de responsabilidades, derivados de los resultados de las revisiones o -- auditorías practicadas a la Dependencia o Entidad.
- Establecer el seguimiento de la aplicación de las recomendaciones.
- Las demás disposiciones que se deriven de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal, así como -- las disposiciones emitidas por las Secretarías de Hacienda y Crédito Público y de la Contraloría General de la Federación.

2.4 NORMAS DE AUDITORIA.

El Instituto de Contadores Públicos, define a las normas de auditoría como "los requisitos mínimos de calidad relativos a la personalidad del auditor, el trabajo que desempeña y a la información que rinde como resultado de su trabajo". (1)

Las normas de auditoría, según lo establecido en el Manual de Auditoría Gubernamental, se clasifican en:

- 1) Normas generales.
- 2) Normas para la realización del trabajo.
- 3) Normas relativas al informe de auditoría.

NORMAS GENERALES.- Son aquellas que establecen el ámbito y competencia de la auditoría, así como las cualidades de carácter personal que se deben reunir para su realización, estas normas son:

- Tipo y alcance de la auditoría.- Se refieren a la realización de auditorías financieras, operacionales, de resultados de programas y de legalidad que se practiquen a las unidades, programas y actividades de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.
- Conocimiento técnico y desarrollo profesional.- La persona que desarrolle el trabajo de auditoría, debe contar con la preparación técnica requerida, además de experiencia y capacidad profesional.
- Objetividad y autonomía.- El auditor debe mantener una actitud objetiva e independiente en relación a las operaciones y funcionarios de las dependencias --

(1) INSTITUTO DE CONTADORES PUBLICOS, Normas y procedimientos de auditoría, pág. 23.

o entidades que examine.

- Esmero profesional y responsabilidad.- La opinión -- e informes que emita el auditor como resultado de su trabajo, deberá realizarlos con cuidado y diligencia profesional.
- Honestidad y confidencialidad.- La actividad que --- desarrolla el auditor es confidencial, por lo tanto - la información que de ella obtenga, no podrá utilizar la para beneficio propio o de terceros.

NORMAS PARA LA REALIZACION DEL TRABAJO.- Son las bases fundamentales en el desarrollo del trabajo de auditoría, se - clasifican en:

- Planeación.- La ejecución de auditoría debe ser planeada en forma previa a su ejecución.
- Supervisión.- El trabajo que desarrolle el personal de apoyo debe ser dirigido, orientado y revisado de - forma apropiada por los inmediatos superiores.
- Evaluación del control interno.- La evaluación del - control interno que efectúe el auditor es la base que determina el grado de confianza que va a depositar en él, además le proporciona el conocimiento preciso sobre el alcance y oportunidad que va a dar a los proce dimientos.
- Obtención de evidencia.- El auditor debe acumular -- los hechos, documentos y pruebas necesarias para fundamentar su opinión.

NORMAS RELATIVAS AL INFORME DE AUDITORIA.- Estas normas determinan las bases sobre las que el auditor deberá realizar el informe, resultando éste de su labor desarrollada, éstas son:

- Discusión previa.- Las conclusiones y recomendaciones contenidas en el informe, deben ser discutidas -- previamente con los funcionarios responsables, antes de su emisión definitiva.
- Contenido del informe.- El informe debe ser claro y objetivo en su contenido.
- Oportunidad y comunicación de los resultados.- Los resultados relevantes que se obtengan del examen practicado, deben ser informados oportunamente a los funcionarios responsables.

2.5 TECNICAS DE AUDITORIA.

La auditoría tiene como finalidad, proporcionar al Contador Público elementos de juicio necesarios para poder emitir su opinión de manera objetiva y profesional. Los recursos -- que el auditor usa para obtener la información necesaria que apoye su opinión sobre los hechos que examina, se denominan técnicas y procedimientos.

Las técnicas y procedimientos que se apliquen en cada caso, así como el alcance de los mismos, dependerán del criterio profesional del auditor.

"Los procedimientos de auditoría son el conjunto de técnicas de investigación aplicables a una partida o a un grupo de hechos y circunstancias relativas a los estados financieros sujetos a examen mediante los cuales el Contador Público obtiene las bases para fundamentar su opinión". (1)

"Las técnicas de auditoría son los métodos prácticos de investigación y prueba que el Contador Público utiliza para lograr la información y comprobación necesaria para poder emitir su opinión profesional". (2)

Las técnicas de auditoría se agrupan, según lo establecido en el Manual de Auditoría Gubernamental, en:

- 1) Documentales.
- 2) Verbales.
- 3) Visuales.

TECNICAS DOCUMENTALES:

- Estudio general.- Esta técnica es el punto de parti-

- (1) INSTITUTO DE CONTADORES PUBLICOS, Normas y procedimientos de auditoría, pág. 78.
- (2) Ibid, pág. 79.

da de toda auditoría, tiene por objeto obtener datos básicos que le permitan al auditor tener un paronamaglobal del área sujeta a revisión.

- Análisis.- Esta consiste en separar las operaciones o situaciones a revisar en los elementos o partes que la integran, con el fin de estudiar cada uno de sus componentes y conocer con una mayor claridad y comprensión los aspectos sujetos a examen.
- Confirmación.- Es la obtención de una constancia por escrito sobre la veracidad de las transacciones, operaciones o hechos, así como circunstancias del aspecto que se audita, de fuente independiente que lo conoce y tiene relación con ello.
- Declaración o certificación.- Es la manifestación -- por escrito de la autenticidad del resultado de la investigación realizada, a través de actas, cuestionarios, resúmenes, etc., firmando de conformidad las personas que tuvieron participación con el área auditada.
- Conciliación.- Consiste en confrontar entre dos conjuntos de datos de diferentes fuentes, información relativa a un mismo asunto, a una fecha o período determinado.
- Revisión selectiva.- Tiene por objeto efectuar un examen selectivo del volumen de operaciones que maneja el área a revisar, el cual dependerá del alcance de la revisión.
- Comprobación.- Se refiere a la verificación que se -

hace de una transacción u operación, con objeto de -- cerciorarse de que cuenta con la suficiente autoridad, legalidad, propiedad, etc.

- Cálculo.- Es la verificación de datos numéricos para comprobar su corrección.

TECNICAS VISUALES:

- Inspección.- Se refiere al examen físico de bienes - materiales, a fin de cerciorarse de la autenticidad - de su existencia.
- Observación.- Tiene como fin que el auditor se cer- ciore de la manera como se realizan ciertas operacio- nes y hechos.
- Comprobación.- Consiste en establecer la relación -- existente entre dos o más conceptos para determinar - su diferencia o semejanza.
- Rastreo.- Se refiere al seguimiento que se hace de - una operación desde su inicio hasta su culminación.

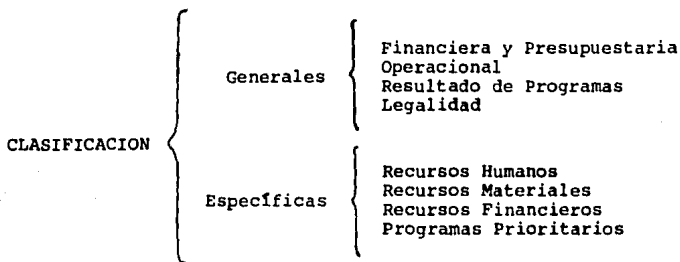
TECNICAS VERBALES:

- Entrevista.- Por medio de esta técnica se obtiene in formación que sirve de apoyo al examen que se reali- za.

2.6 GUIAS DE AUDITORIA GUBERNAMENTAL.

Con el fin de que los Órganos de auditoría interna conozcan los puntos principales que deberán tomar en cuenta para la práctica de auditorías, en el Manual de Auditoría Gubernamental, se establecen guías que sirven de base para la elaboración de programas de revisión, estas guías de auditoría interna se clasifican en generales y específicas.

- 1) Guías generales.- Estas establecen los objetivos -- principales que persiguen los diversos tipos de auditoría y los puntos más relevantes que deben tomarse en cuenta para cada revisión.
- 2) Guías específicas.- Estas establecen los objetivos-- concretos de las áreas de apoyo de las diferentes auditorías que se practican.



Para efectos de este trabajo, se hará referencia únicamente a las guías generales dentro de los diferentes tipos de auditoría que posteriormente se desarrollarán.

2.7 PAPELES DE TRABAJO.

La información que el auditor obtiene durante el desarrollo de su examen, así como los resultados de las pruebas y la descripción de las mismas, se registran en documentos denominados cédulas y su conjunto integra los papeles de trabajo.

Los papeles de trabajo constituyen el resumen de la labor realizada por el auditor, sirven como base para fundamentar la opinión que va a emitir; pueden ser posteriormente fuente de aclaraciones o extensión de información y constituyen la única prueba que tiene el auditor de la solidez y calidad profesional de su trabajo.

En los papeles de trabajo se encuentran plasmados datos que pertenecen a la dependencia o entidad auditada, por tal razón la información que contiene es de naturaleza CONFIDENCIAL, aun cuando sean propiedad del auditor.

Las cédulas y documentos que constituyen e integran los papeles de trabajo se clasifican en:

- A. Cédulas matrices.
- B. Cédulas sumarias.
- C. Cédulas analíticas.
- D. Documentos comprobatorios.
- E. Cédulas de discusión de recomendaciones.
- F. Cédulas de seguimiento de recomendaciones.

CEDULAS MATRICES.- Estas son los estados financieros o documentos que muestran la información sujeta a revisión, sirven para referenciar las cédulas sumarias y directamente algunas cédulas analíticas. Pueden considerarse a éstas como -

el documento que origina la información que habrá de someterse a examen.

CEDULAS SUMARIAS.- Por cada uno de los renglones o aspectos de la cédula matriz, se preparan cédulas sumarias, agrupando los distintos conceptos de la cédula matriz, se emplean para referenciar las analíticas.

CEDULAS ANALITICAS.- Los conceptos o aspectos importantes de las cédulas sumarias se analizan en las cédulas analíticas, las cuales detallan el movimiento contable, la secuencia de una operación o bien el procedimiento sujeto a análisis.

DOCUMENTOS COMPROBATORIOS.- Los hechos o situaciones importantes que constituyan observación en el informe, deberá soportarse, además de las pruebas contenidas en los papeles de trabajo, anexando al expediente copias o certificaciones de los documentos de prueba.

CEDULAS DE DISCUSION DE RECOMENDACIONES.- Estas contienen las conclusiones o recomendaciones a que ha llegado el auditor, señalan a su vez, los puntos de vista de los funcionarios de la dependencia o entidad revisada y que difieren con las sustentadas por el auditor, esto con el fin de que el titular del órgano analice ambos puntos de vista y, si está de acuerdo con el auditor convencer al funcionario, o en su caso, convencerse de la improcedencia de las recomendaciones.

CEDULA DE SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES.- Estas deben contener una breve descripción de las recomendaciones que deben implantar, denominación del área correspondiente, nombre y puesto del responsable, a fin de que en la fecha indicada se acuda a verificar su cumplimiento.

Todo documento o cédula que se incluya dentro del expediente o legajo de auditoría, deberá contener ciertos datos - que lo identifiquen, lo que se conoce con el nombre de encabezado. Estos datos son los siguientes:

- 1) Nombre de la entidad o dependencia sujeta a revisión.
- 2) Título del trabajo desarrollado.
- 3) Fecha de la auditoría.
- 4) Índice.
- 5) Nombre o iniciales de los responsables de la elaboración y supervisión de la cédula.

Por otra parte, el ordenamiento y archivo de los papeles de trabajo se hace a través de claves, que facilitan y agilizan su localización. Esta clave recibe el nombre de INDICE, - por medio de él se sabe de qué papeles se trata y dónde se localiza dentro del expediente.

No existe un uso general de acuerdo al tipo de índices a utilizar, generalmente el utilizado es el que establezca la propia Dirección de Auditoría Interna.

Los índices se clasifican en relación a la naturaleza -- del trabajo que se requiere, y se dividen en:

- 1) Generales. - Se constituyen por los papeles que se elaboran en cada auditoría o revisión desarrollada.
- 2) Papeles de Trabajo. - Comprende los papeles de trabajo específicos de cada revisión, integrándose de manera diferente dependiendo del tipo de auditoría de que se trate.

3) Archivo Permanente.- Se forma por cédulas o documentos de consulta continua, utilizables para cualquier revisión. Por ejemplo:

1o.- Organigramas:

- a) De puestos.
- b) De funciones.

2o.- Manuales:

- a) De funciones.
- b) De operaciones.

3o.- Instructivos:

- a) De funciones.
- b) De operaciones.

4o.- Catálogos de cuentas.

5o.- Actas de asambleas, de consejo, etc.

6o.- Políticas:

- a) Internas.
- b) Externas.

7o.- Reglamentos, leyes, disposiciones aplicables.

8o.- Seguros contratados.

9o.- Fianzas.

10o.- Contratos.

11o.- Cuestionarios de control interno, etc.

2.8 DIFERENTES TIPOS DE AUDITORIA.

La auditoría gubernamental se clasifica:

- | | | |
|---------------------|---|--|
| 10. Por su TIPO | { | Financiera
Operacional
Administrativa
De Resultado de Programas
De Legalidad |
| 20. Por su CONTEXTO | { | Integral
Parcial |
| 30. Por su AMBITO | { | Interna
Externa |

FINANCIERA.- La auditoría financiera comprende el examen de las transacciones, operaciones y registros financieros, con el fin de determinar la confiabilidad y seguridad de la información financiera.

OPERACIONAL.- La auditoría operacional es la que evalúa la aplicación que se hace de los recursos financieros, humanos y materiales, a través del examen de su estructura orgánica.

ADMINISTRATIVA.- Es el examen integral y constructivo de la estructura orgánica de una entidad o de cualquiera ---

de sus secciones, con el fin de evaluar y optimizar la eficiencia y eficacia de los métodos y sistemas, a través de sus recursos humanos y materiales, tendientes al cumplimiento de sus objetivos, políticas y planes, debiendo culminar con uno o varios informes.

DE RESULTADOS DE PROGRAMAS.- Esta auditoría consiste en el análisis de la eficiencia en el logro de objetivos y metas de los programas asignados a cada dependencia o entidad dentro de la Administración Pública Federal, en relación con el avance en el ejercicio del presupuesto que les ha sido asignado.

DE LEGALIDAD.- El objetivo de este tipo de auditoría, es la verificación de la observancia de las disposiciones legales, aplicables a las actividades de cada dependencia o entidad.

INTEGRAL.- Comprende la práctica simultánea de los tipos de auditoría anteriormente descritos.

PARCIAL.- Este tipo de auditoría consiste en la aplicación específica de un sólo tipo de auditoría.

INTERNA.- Es la que es practicada por personal adscrito a la dependencia o entidad y que se realiza dentro de la misma.

EXTERNA.- Esta auditoría es practicada por personal ajeno a la dependencia o entidad sujeta a examen.

Para efectos del presente trabajo, se desarrollarán única y exclusivamente tres tipos de auditoría: financiera, operacional y administrativa, por considerarse los de mayor tras

endencia dentro de cualquier dependencia o entidad de la Administración Pública Federal.

C A P I T U L O I I I

LA AUDITORIA FINANCIERA EN LA
ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL.

3.1 GENERALIDADES.

La Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal, concede a las dependencias y entidades del Gobierno, la responsabilidad del registro, coordinación y control de las operaciones y la evaluación de los programas a los que se destinan gastos públicos. Estos funcionarios necesitan tomar medidas que les permitan conocer el avance cuantitativo y cualitativo hacia los objetivos perseguidos; ésto es, juzgar la efectividad, la eficiencia y la eficacia de la gestión pública a su cuidado. Para lo cual, se hace indispensable la práctica de auditorías financieras como un mecanismo de control en el manejo de los recursos públicos.

La auditoría financiera se define como "aquella que comprende el examen de las transacciones, operaciones y registros financieros con objeto de determinar si la información financiera que se produce es confiable, oportuna y útil". (1)

La auditoría financiera, dentro de los diferentes campos que abarca, persigue los objetivos siguientes:

1o.- ASPECTOS PRESUPUESTALES:

- a) Revisar que la asignación y ejercicio presupuestal se encuentren registrados correcta y oportunamente.
- b) Verificar que las metas y objetivos programados se logren con los recursos presupuestales asignados.

2o.- ASPECTOS CONTABLES:

- (1) SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO, La auditoría en el control y evaluación de la administración pública federal, pág. 18.

- a) Cerciorarse del adecuado y oportuno registro - de las operaciones financieras.
- b) Determinar si la información financiera producida es segura y oportuna para la adecuada administración de la dependencia o entidad.

3o.- INGRESOS PROPIOS:

Comprobar que los ingresos que por concepto de impuestos, derechos, productos y aprovechamientos reciben directamente las dependencias o entidades, - están controlados.

4o.- FONDO REVOLVENTE:

Determinar que las operaciones derivadas del manejo de los fondos fijos concedidos a la dependencia o entidad para cubrir sus necesidades se registren correcta y oportunamente y se apeguen a las políticas, procedimientos y mecanismos delineados para - tal efecto.

3.2 PLANEACION Y SUPERVISION DE AUDITORIAS.

El auditor para garantizar un mínimo de calidad en su -- trabajo debe cumplir con una de las normas de auditoría, rela-
tivas a la ejecución del trabajo: la Planeación y Supervisión.

PLANEACION:

La planeación es la determinación anticipada de los procedimientos que se emplearán, la extensión que se dará a las pruebas, el tiempo en que se aplicarán así como los papeles - de trabajo que se utilizarán y el personal que intervendrá en el trabajo a realizar.

Los pasos a cubrir en la realización de la planeación, - son principalmente los que a continuación se indican:

- 1o. La clase de trabajo que se requiere.
- 2o. El conocimiento general de la dependencia o entidad.
- 3o. La identificación de áreas de riesgo.

En relación a la clase de trabajo que se requiere realicen los auditores, las revisiones pueden ser: programadas, so
licitadas o especiales.

En lo referente al conocimiento general de la dependencia o entidad, es indispensable para una adecuada planeación, conocer de manera general las actividades que realiza el área que se va a revisar, para ello, el auditor prestará atención- a los siguientes:

- 1o. Estructura orgánica.

20. Identificación de actividades específicas que desarrolla.
30. Sistemas de información que utiliza.
40. Oportunidad con que la información se produce.
50. Sistemas de registro y contabilidad implantados.
60. Personal clave que interviene en cada actividad.
70. Aspectos legales aplicables.

Por lo que respecta a la identificación de áreas de riesgo, se refiere principalmente a las actividades clave que se desarrollan en el área.

Por otra parte, es necesario que se defina la colaboración que la dependencia proporcionará y que repercutirá en la planeación de la auditoría, esta ayuda consiste en:

- 1) Proporcionar papeles de trabajo que ésta elabora como pueden ser: conciliaciones bancarias, relación de cuentas colectivas, auxiliares, relación de personal, etc.
- 2) Participar en la toma de inventarios físicos.
- 3) Obtener de la dependencia o entidad, cédulas que puedan ser utilizadas para la revisión.

PROGRAMA DE TRABAJO:

El programa de trabajo es el plan de las actividades que

se van a desarrollar a lo largo de la auditoría, así como el tiempo en que cada una se llevará a cabo. Los objetivos que persigue la elaboración de éstos son:

- Guiar al auditor en el desarrollo de su trabajo.
- Controlar el tiempo y compararlo con el estimado.
- Determinar, en un momento dado, el trabajo pendiente de realizar.
- Servir de antecedente para posteriores revisiones.

GUIAS DE AUDITORIA FINANCIERA:

Estas guías establecidas en el Manual de Auditoría Gubernamental, tiene como fin proporcionar los aspectos principales que deberán contemplarse en la auditoría financiera. Los objetivos que éstas persiguen, además de servir de base para la formulación de los programas de auditoría son:

- 1.- Verificar el adecuado y oportuno registro de las -- operaciones.
- 2.- Confirmar la razonabilidad de los estados financieros.
- 3.- Determinar si la información producida coadyuva a la adecuada toma de decisiones.

Las guías que se establecen para la ejecución de auditorías financieras son:

- 1) Evaluar el sistema de control interno establecido.

- 2) Verificar la aplicación consistente de los principios de contabilidad gubernamental.
- 3) Revisar que los registros abarquen todas las operaciones realizadas.
- 4) Confirmar el registro correcto y oportuno de las operaciones.
- 5) Comprobar que los registros se respalden con documentos fuente originales.
- 6) Cerciorarse de que los documentos fuente cumplan con los requisitos legales, formales, así como la verificación numérica correspondiente.
- 7) Verificar que los estados financieros estén basados en las cifras de los registros contables.
- 8) Confirmar que la presentación de los estados financieros están clasificados correctamente.
- 9) Revisar que los estados financieros contengan los anexos correspondientes.
- 10) Comprobar que la información financiera contribuya a la adecuada toma de decisiones.

SUPERVISION:

La supervisión es la vigilancia que el jefe de auditores mantiene sobre la labor que desarrolla su personal y sobre los papeles de trabajo que él mismo elabora. De ahí la importancia de que al planear la auditoría, se seleccione al personal

idóneo para el trabajo que se requiere, su capacidad y experiencia coadyuvarán en el buen desarrollo de la revisión. La supervisión es el elemento que interviene en todas las fases de la auditoría.



El establecimiento de un adecuado sistema de supervisión lleva al auditor a verificar, analizar y corregir lo que a su juicio considere conveniente, dándole de esa manera, la seguridad de emitir su opinión en el informe con la mayor certeza posible.

Es indispensable que quede evidencia de la supervisión del auditor, para lo cual procederá a:

- 1.- Plasmar en los papeles de trabajo sus iniciales.
- 2.- Complementar cuando así lo ameriten las circunstancias, la información contenida en las cédulas de -- trabajo.
- 3.- Elaborar informes del rendimiento del personal.

3.3 PAPELES DE TRABAJO.

Los papeles de trabajo deben ser planeados con todo cuidado previamente y durante el curso de la revisión, en base al objetivo que se persigue y tomando en cuenta el tipo de auditoría a que se refieren. Por lo que respecta a auditorías financieras, es importante tomar en consideración lo siguiente:

- Estudio previo de la dependencia o entidad, sus principales características, descripción de sus objetivos, operaciones y volumen de las mismas.
- Estudio del control interno.
- Antecedentes del área a revisar.
- Presupuestos autorizados.
- Naturaleza de las cuentas.
- Los conceptos de los movimientos de cada cuenta manejada.
- La información contenida en sus registros se respalde con documento comprobatorio, como: facturas, contratos o convenios, pólizas, confirmaciones de saldos, etc.

MARCAS DE AUDITORIA:

Las marcas de auditoría son símbolos que se utilizan con el propósito de ahorrar tiempo y papel, e indican un hecho, o bien un procedimiento. Es conveniente que al inicio de ca-

da expediente de papeles de trabajo se definan los símbolos a utilizar, así como su significado, entre las más comunes se encuentran:

<u>MARCA</u>	<u>COLOR</u>	<u>S I G N I F I C A D O</u>
✓	Rojo	Sumas y cálculos verificados.
○	Rojo	Deficiencia corregida.
⊗	Rojo	Cotejado contra mayor.
✓	Rojo	Inspeccionado físicamente.
∨	Rojo	Cumplimiento con lo establecido en el Manual de Contabilidad.
∨	Azul	El mismo significado que la anterior pero con alguna observación.
∨	Rojo	Inclusión del documento comprobatorio.
∨	Azul	El mismo significado anterior pero con observación por parte del auditor.
∧	Rojo	Cotejado contra auxiliar.
⊘	Rojo	Concepto o suma pendiente de aclarar.
⊗	Rojo	Concepto aclarado.
Ⓚ	Rojo	Índice cruzado, para relacionar in-

formación entre dos cédulas, dentro del círculo se indica el índice correspondiente.

Por lo que respecta a la integración del expediente de auditoría, debe seguir un orden lógico, mismo que puede responder al que a continuación se indica:

- Informe.
- Asientos de ajuste.
- Asientos de reclasificación.
- Sugerencias.
- Carta de la dependencia o entidad al auditor, certificando la inclusión en la contabilidad de todas sus operaciones.
- Programa de trabajo.
- Autorizaciones presupuestales, ampliaciones y reducciones.
- Balance General.
- Cédula de análisis al Balance General.
- Estado de Resultados.
- Cédula de análisis al Estado de Resultados.

3.4 INFORME.

El informe constituye la última fase en la ejecución de la auditoría, a través de él se dan a conocer los resultados que se obtuvieron del examen realizado. Las principales características que éste debe reunir son:

- a) Oportuno y útil.
- b) Objetivo.
- c) Claro y simple.
- d) Conciso.
- e) Constructivo.

El informe de auditoría financiera deberá contemplar los resultados de la revisión al control interno y a los procedimientos establecidos en el área revisada. La estructura del informe, se clasifica en cuatro secciones principales:

- 1o.- ANTECEDENTES.- Contenido de los aspectos precedentes que originaron la revisión, haciendo referencia a oficios, funcionarios solicitantes, etc.
- 2o.- TRABAJO DESARROLLADO Y OBSERVACIONES.- Se describirán los aspectos más relevantes detectados durante la revisión, con su correspondiente observación.
- 3o.- CONCLUSIONES.- Comprende la exposición de los aspectos esenciales determinados en la revisión.
- 4o.- RECOMENDACIONES.- Estas se harán en base al juicio del auditor, dictando las medidas correctivas que deberán implantarse, con objeto de dar solu---

ción al problema detectado.

3.5 DIFERENCIAS ENTRE LA AUDITORIA FINANCIERA Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

AUDITORIA FINANCIERA:

- Su objetivo es examinar y opinar sobre el contenido de los estados financieros.
- Las pruebas que realiza son a base de muestreo.
- Se dictamina en base a los resultados obtenidos.
- Se limita a opinar sobre la información financiera emitida por la empresa.
- El tiempo de revisión es corto, casi siempre al final de cada ejercicio fiscal.
- Se practica regularmente.
- Se avoca a comentar aspectos financieros, la efectividad de los controles internos.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA:

- Su objetivo es evaluar la eficiencia de las operaciones administrativas, sistemas y decisiones.
- Sólo en ocasiones hace uso del muestreo.
- Se hace sólo informe sobre los resultados logrados.
- Su labor es dar soluciones a problemas existentes en la empresa en relación a cualquier actividad o función.
- El tiempo de revisión es prolongado.
- Su práctica es ocasional.
- Se refiere a cualquier área de la administración.

- No evalúa al personal.

- Uno de los aspectos que -
revisa es el referente al
personal.

C A P I T U L O I V

LA AUDITORIA OPERACIONAL EN LA ADMINISTRACION
PUBLICA FEDERAL

4.1 GENERALIDADES.

El Manual de Auditoría Gubernamental define a la auditoría operacional como aquella que "comprende el examen 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 operativos y los sistemas de información". (1)

De la definición anterior se deduce que el objetivo que pretende la auditoría operacional, es cooperar con la administración de la empresa a incrementar su eficiencia a través de la emisión de recomendaciones.

NECESIDADES:

Las necesidades que motivan la práctica de auditorías -- operacionales, son principalmente:

- 1) La imposibilidad de los administradores de una empresa, responsables de áreas fuera de su observación directa, a quienes resulta imprescindible poseer información objetiva y completa en relación a lo que ocurre en las unidades bajo su control.
- 2) Lo indispensable de contar con un instrumento que -- permita prevenir y enfrentar riesgos y los medios -- que aseguren el logro de objetivos.

CARACTERISTICAS:

Las principales características que posee la auditoría operacional son:

- (1) SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO, La auditoría gubernamental en el control y evaluación de la administración pública federal, pág. 18.

- 1) Es un instrumento de información administrativa especializada.
- 2) Representa un instrumento de verificación y señalamiento de problemas, así como la presentación de sugerencias para rectificarlos.
- 3) Se basa en resultados observados, en hechos interpretados de manera personal y con criterio y experiencia profesionales.
- 4) Evalúa las situaciones detectadas en base a normas, - mismas que son establecidas por la propia empresa, - tales como:
 - a) Objetivos, metas y planes.
 - b) Presupuestos.
 - c) Políticas y procedimientos.

LIMITACIONES:

Por otra parte, la auditoría operacional tiene también - limitaciones que restringen su campo de actuación, éstas son:

- 1) El tiempo. - La auditoría operacional requiere de -- realizarse regularmente, evitando que sea un proceso largo y fastidioso.
- 2) El conocimiento. - El auditor necesita para revisar - las operaciones de una determinada área de la empresa, el apoyo de quienes laboran en dicha área, con - objeto de obtener información correcta sobre ésta.

- 3) El costo.- Por ser indispensable la práctica frecuente de auditorías operacionales, el costo en que se incurre es con frecuencia elevado.

4.2 METODOLOGIA.

La Comisión de Auditoría Operacional del Instituto de -- Contadores Públicos, establece en su Boletín 2, la metodolo-- gía que deberá seguirse en el desarrollo de las revisiones de este tipo.

I. FAMILIARIZACION.- Esta etapa consiste en conocer las - actividades de la empresa, ambientarse con las operacio-- nes que se examinarán. Consta de:

A. Estudio Ambiental.- Dentro del estudio ambiental - se obtiene información que permite al auditor iden-- tificarse con las áreas críticas de la empresa. -- Los principales aspectos a contemplar con los si--- guientes:

- 1) Estructura de organización.
- 2) Políticas establecidas.
- 3) Procedimientos implantados.
- 4) Normatividad aplicable.

B. Estudio de la Gestión Administrativa.- Se refiere-- a las características generales de la empresa y a - la detección de posibles deficiencias existentes.

C. Visitas a las instalaciones.- Tiene como fin la ob-- servación directa de la manera cómo se llevan a ca-- bo las operaciones dentro de las áreas de trabajo.

II. INVESTIGACION Y ANALISIS.- Dentro de esta etapa se pre-- tende llevar a cabo un análisis de la información obte--

nida y el examen de la documentación, para evaluar la eficiencia y efectividad de una operación determinada.

- A. Entrevistas.- Se llevan a cabo a través de la práctica de entrevistas formales que permitan conocer la forma cómo se llevan a la práctica las políticas y procedimientos.
- B. Evaluación de la Gestión Administrativa.- Esta parte de la etapa se refiere a la evaluación detallada de las operaciones desde su planeación, organización y dirección, hasta el control que sobre ellas se tiene para determinar su efectividad y eficiencia.
- C. Examen de la Documentación.- Esta técnica coadyuva a la comprobación de la información sujeta a análisis o a la obtención de datos precisos.

III. DIAGNOSTICO.- El diagnóstico se refiere a la descripción de los problemas detectados que son de mayor relevancia.

- A. Fase Creativa.- Esta fase precisa los problemas detectados y su congruencia con la situación real de la empresa, aportando a su vez, posibles soluciones.
- B. Verificación de Hallazgos.- Consiste esencialmente en cerciorarse perfectamente, de que los problemas detectados son reales y las posibles soluciones son las adecuadas.
- C. Elaboración de Informe.- Se pretende, antes de emitir el informe definitivo, elaborar un borrador del

mismo y presentarlo para su discusión con los directamente involucrados, ésto con objeto de estar de acuerdo con lo que en el mismo se establece.

METODOLOGIA

FAMILIARIZACION

Estudio Ambiental.

Estudio de la Gestión
Administrativa

Visita a las Instalaciones

INVESTIGACION Y ANALISIS

Entrevistas

Evaluación de la Gestión
Administrativa

Examen de la Documentación

DIAGNOSTICO

Fase Creativa

Reverificación de Hallazgos

Elaboración de informe

4.3 PROGRAMA DE AUDITORIA.

La elaboración de programas específicos para revisiones de auditoría operacional no se basa en criterios generales de realización. Su formulación depende de las características de cada empresa.

Al respecto, el Manual de Auditoría Gubernamental, establece guías generales de auditoría operacional, que como ya se mencionó anteriormente, indican los puntos principales hacia los cuales deberán enfocarse este tipo de revisiones.

Los objetivos que persigue este tipo de auditoría pueden resumirse en los siguientes:

- 1.- Revisar la eficiencia con que se asignan y utilizan los recursos financieros, humanos y materiales, a través de realizar análisis de su organización y -- sistemas de operación e información.
- 2.- Impulsar la eficiencia de la dependencia o entidad por medio de recomendaciones tendientes a solucionar los problemas existentes en las mismas.

Los puntos que marcan las guías generales de auditoría operacional son los siguientes:

- 1.- Examinar si la estructura organizacional de la dependencia o entidad reúne los requisitos, elementos y mecanismos necesarios para el logro de los objetivos y metas previstas.
- 2.- Comprobar si la dependencia o entidad cuenta con recursos financieros, humanos y materiales suficien--

tes y apropiados para el logro de sus programas.

- 3.- Determinar si se tienen establecidas las actividades a desarrollar y que estén contenidas en el manual de procedimientos.
- 4.- Comprobar que para la ejecución de los programas se utilicen adecuadamente las asignaciones de recursos.
- 5.- Verificar que el sistema integral de información interna sea oportuno, confiable y útil, así como que coadyuve en la toma de decisiones.
- 6.- Revisar que el sistema integral de información refleje el efecto físico y financiero de la aplicación de los recursos.

4.4 PAPELES DE TRABAJO.

Los papeles de trabajo, como se mencionó anteriormente, son documentos que amparan la opinión que el auditor emite sobre la revisión efectuada.

Los papeles se planean anticipadamente y aún durante el curso de la revisión, los aspectos que deberán considerarse al planearlos son principalmente:

- | | | |
|-----------------|---|----------------------------|
| 1) Organigramas | { | De puestos |
| | | De funciones |
| 2) Manuales | { | De organización |
| | | De procedimientos |
| 3) Sistemas | { | De registro |
| | | De operación |
| | | De información |
| 4) Catálogos | { | De cuentas |
| | | De partidas presupuestales |

Un punto importante que debe mencionarse dentro de la elaboración de papeles de trabajo de la auditoría operacional, --

es la utilización de los diagramas de flujo. Estos son la -- descripción de actividades por medio de gráficas, o bien de - procedimientos complejos y detallados, permitiendo a través - de éstos, que se facilite el entendimiento de los mismos a -- cualquier persona.

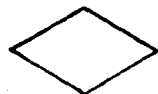
Los diagramas de flujo de procedimientos, se representan mediante símbolos, existe gran variedad de ellos, los que se usan con mayor frecuencia son los que a continuación se muestran:



Operación



Documento



Decisión



Archivo



Conector dentro de página



Conector fuera de página

es la utilización de los diagramas de flujo. Estos son la -- descripción de actividades por medio de gráficas, o bien de - procedimientos complejos y detallados, permitiendo a través - de éstos, que se facilite el entendimiento de los mismos a -- cualquier persona.

Los diagramas de flujo de procedimientos, se representan mediante símbolos, existe gran variedad de ellos; los que se usan con mayor frecuencia son los que a continuación se muestran:



Operación



Documento



Decisión



Archivo



Conector dentro de página



Conector fuera de página

4.5 INFORME.

El informe, como ya se mencionó, es el producto del trabajo realizado por el auditor, sus características, ya tratadas anteriormente, pueden resumirse en que debe ser claro y conciso.

La estructura de un informe de auditoría operacional, debe constar de las secciones siguientes:

- 1o.- Alcance y limitaciones.- Describe los objetivos de la revisión; las operaciones examinadas; las limitaciones encontradas durante el desarrollo de la revisión; la participación de otros profesionales; y la responsabilidad asumida sobre el trabajo desarrollado.
- 2o.- Situaciones desfavorables encontradas.- Esta sección resume en base a prioridades, las deficiencias que afecten la eficiencia de operaciones y el efecto que éstas producen.
- 3o.- Sugerencias.- Las sugerencias a la solución de problemas detectados, pueden ser específicas, cuando se cuenta con elementos suficientes, o bien, generales para otros aspectos encontrados.

C A P I T U L O V

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LA
ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL.

5.1 GENERALIDADES.

La carrera del Contador Público ha experimentado cada vez mayor preocupación por abarcar los diferentes campos de acción que la profesión ofrece. Su profesión se enfoca principalmente a la práctica de auditorías financieras, sin embargo, la evolución de la profesión ha proyectado al Licenciado en Contaduría a campos más extensos de trabajo, dando origen a la especialización cada vez más necesaria debido al crecimiento de las empresas. Su experiencia en la auditoría financiera y en los sistemas de información han hecho del Licenciado en Contaduría el profesional idóneo para la práctica de la Auditoría Administrativa.

Por lo que respecta a la práctica de la auditoría administrativa en el sector público, éste constituye uno de los campos más fecundos para su aplicación, los beneficios derivados de su utilización significan una aportación sumamente benéfica para el mejor uso de los recursos humanos, financieros y materiales dentro de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

La auditoría administrativa se presenta como una técnica muy valiosa para validar, rectificar o renovar las estructuras y programas administrativos que las dependencias o entidades utilizan para el logro de sus objetivos.

CONCEPTO:

Antes de dar alguna definición sobre la auditoría administrativa, es importante desglosar el significado de los dos términos que la conforman.

Por lo que respecta a la palabra AUDITORIA, en su concepto general, se compone de los elementos que a continuación se

exponen:

- 1o.- La auditoría es el examen de algo.
- 2o.- El examen se realiza a través de un método.
- 3o.- El método implica la detección de causas y efectos.

En cuanto al término ADMINISTRACION, se deduce que se refiere a:

- 1o.- El logro de objetivos que pretende alcanzar una em presa.
- 2o.- El logro de objetivos se obtendrá a través del es- fuerzo humano.
- 3o.- El esfuerzo humano requiere, a su vez, de la coor- dinación de los recursos financieros, tecnológicos y materiales, con el fin de obtener mayor benefi- cio con el mínimo esfuerzo.

En base a lo anterior la definición que más se apega a - lo que en realidad estudia la auditoría administrativa, es la que establece William P. Leonard, que la define como "un exa- men completo y constructivo de la estructura organizativa de- una empresa, institución o departamento gubernamental; o de - cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materia--- les". (1)

De la definición anterior, pueden extraerse los objeti-- vos que la misma persigue:

- 1) Llevar a cabo un examen de la estructura orgánica.

(1) LEONARD, W. P., Auditoría Administrativa, pág. 45.

- 2) Evaluar los métodos de control establecidos.
- 3) Realizar un estudio de los recursos humanos y materiales.

Lo anterior con el propósito de determinar:

- 1o.- Deficiencias y desperdicios.
- 2o.- Mejorar métodos, sistemas y procedimientos.
- 3o.- Mejorar medios de control.
- 4o.- Lograr eficiencia en las operaciones.
- 5o.- Hacer mejor uso de sus recursos humanos y materiales.

5.2 DIFERENCIAS CON LA AUDITORIA OPERACIONAL.

Como habrá podido apreciarse existe gran similitud entre la auditoría administrativa y la operacional, de ahí la importancia de establecer las diferencias que entre ambas existen. Estas son principalmente las que a continuación se establecen:

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

- Su objetivo principal es - realizar un estudio de la estructura orgánica, de -- los controles, del elemento humano, así como de los recursos materiales.
- Tiene como propósito: evitar deficiencias y desperdicios, mejorar métodos, - sistemas y procedimientos, así como eficiencia en las operaciones y hacer mayor uso del elemento humano y recursos materiales.
- Evalúa operaciones, personas y áreas diversas.
- La realizan auditores internos y externos.
- Es realizada por diversos profesionales y especialistas en las diversas áreas.

AUDITORIA OPERACIONAL

- Su objetivo es revisar la secuencia de las operaciones.
- Su propósito es detectar - problemas y hacer posibles sugerencias.
- Evalúa únicamente operaciones.
- Generalmente se efectúa -- por auditores internos.
- Es llevada a cabo por Contador Público o Licenciado en Administración.

- Su aplicación requiere un periodo prolongado de aplicación.

- Las revisiones se efectúan de forma esporádica.

- Requiere de un periodo corto de aplicación.

- Requiere de exámenes frecuentes.

ESTA TESIS
SALIR DE LA
NO DEBE
BIBLIOTECA

-79-

5.3 METODOLOGIA.

Los pasos a seguir para la ejecución de la auditoría administrativa son los siguientes:

I. ESTUDIO GENERAL:

Esta fase consiste en la identificación por parte del auditor de la dependencia o entidad que habrá de revisarse, independientemente del conocimiento detallado que deberá tener del área o de la función que revisa.

El auditor debe allegarse de conocimientos generales sobre la dependencia o entidad, a fin de determinar el origen y destino del área o función a examinar.

II. ANALISIS DEL AREA O FUNCION AUDITADA:

Una vez que el auditor se ha identificado con la dependencia o entidad, procede a realizar un análisis detallado del área o función examinada. Los aspectos principales que deben considerarse son:

- 1) Organigrama detallado.
- 2) Descripción de puestos y/o actividades.
- 3) Procedimientos de operación.
- 4) Formas utilizadas.
- 5) Sistemas de información implantados.

III. ANALISIS Y EVALUACION DE CONTROLES Y ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS:

Esta fase consiste en identificar los elementos del procedimiento administrativo en el área o función que se revisa, ésto con el fin de conocer la forma ideal como deben llevarse a cabo cada una de las actividades que intervienen en el aspecto que examina.

Asimismo es importante identificar y analizar el control que sobre cada actividad se tiene.

IV. COMPARACION DE LO IDEAL CON LO REAL:

Ya que se ha identificado cada una de las fases del proceso administrativo dentro de las actividades desarrolladas en el área revisada, se procede a comparar la situación real encontrada con la ideal, según los conocimientos y experiencias del auditor. Lo anterior con el fin de determinar en dónde o en qué está el error. Aquí el auditor se dará cuenta del por qué de determinada situación, y así estar en condiciones de juzgar adecuada y objetivamente el proceso administrativo del área o función que se revisa.

V. FORMULACION DEL INFORME:

En la elaboración y presentación del informe, resultado de la auditoría practicada, describirá las situaciones principales detectadas en la revisión, sus causas y efectos y la formulación de las recomendaciones que juzgue pertinentes para dar solución a los problemas encontrados.

VI. SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES:

El trabajo de auditoría administrativa tiene como objeto primordial dar solución a los problemas que impiden el logro de los objetivos de la dependencia o entidad. Por tal razón se hace indispensable que se realice seguimiento de las recomendaciones emitidas para así estar seguro de que su labor surtió efectos positivos.

METODOLOGIA

Estudio General

**Análisis del Area o Función
Auditada**

**Análisis y Evaluación de Con-
troles y Actividades Adminis-
trativas**

**Comparación de lo Ideal con-
lo Real**

Formulación del Informe

Seguimiento de Recomendaciones

5.4 TECNICAS E INSTRUMENTOS.

La auditoría administrativa requiere, para su eficiente-desarrollo, de técnicas e instrumentos que la auxilien en la recolección, análisis y evaluación de información que le permita señalar las causas de las irregularidades detectadas, -- presentando a su vez las medidas correctivas a aplicar para - dar fin a los problemas encontrados en el área o función audi tada, éstos son:

1) Organigramas:

- a) Estructurales.
- b) Funcionales.
- c) Departamentales.

2) Diagramas de proceso:

- a) Productos.
- b) Flujo.
- c) Operaciones.
- d) Formas.
- e) Procedimientos.

3) Diagramas de tiempos y movimientos:

- a) Hombres.
- b) Máquinas.

4) Diagramas de disposición:

- a) Maquinaria.
- b) Equipo.
- c) Oficinas.
- d) Pisos.

- 5) Diagramas comparativos:
 - a) Gráficas de Gantt.
 - b) Interrelaciones lineales.
 - c) Staff.

- 6) Diagramas combinados:
 - a) Hombres con máquinas.
 - b) Hombres con formas.

- 7) Diagramas gráficos:
 - a) Lineales.
 - b) Barras.
 - c) Mapas.
 - d) Especiales.

- 8) Otros diagramas:
 - a) Cartas de actividades.

- 9) Estudio de tiempos.
 - a) Trabajadores.
 - b) Productos.
 - c) Maquinaria.

- 10) Películas de movimientos en el trabajo.

- 11) Papeles de trabajo:
 - a) Entrevistas.
 - b) Observaciones.
 - c) Estadísticas.

- 12) Instructivos, operaciones, rutas.
- 13) Muestreo y medición del trabajo.
- 14) Investigación de operaciones.

5.5 PROGRAMA DE TRABAJO.

Antes de iniciar la auditoría se requiere de la elaboración de un plan sobre los aspectos que van a examinarse, el establecimiento de los pasos que deben seguirse en el desarrollo de la auditoría, es decir, formular lo que se conoce como programa de trabajo.

William P. Leonard establece los pasos que deben seguirse en el desarrollo de la auditoría, éstos son:

I. PLANES Y OBJETIVOS:

Establecer los planes y objetivos de la empresa o dependencia, a través del examen de los mismos.

II. ORGANIZACION:

Esta fase contempla lo siguiente:

- 1) Realizar estudio de la organización del área sujeta a examen.
- 2) Llevar a cabo comparación de la organización del área examinada con la estructura de organización de la empresa.
- 3) Determinar si se toman en cuenta los principios de organización.

III. POLITICAS Y PRACTICAS:

Realizar estudio de las políticas y prácticas, y si así se requiere, estudiar la forma de mejorarlas.

IV. REGLAMENTOS:

Realizar estudio y determinar si la empresa o dependencia cumple con la normatividad aplicable según sus funciones.

V. SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS:

Efectuar análisis de los sistemas y procedimientos implantados, e idear la manera de que éstos sean más eficientes.

VI. CONTROLES:

Llevar a cabo revisión de los controles establecidos, e idear la manera de hacerlos más funcionales y efectivos.

VII. OPERACIONES:

Analizar y evaluar cada una de las operaciones y determinar los aspectos débiles de control.

VIII. PERSONAL:

Estudiar la necesidad de personal y su desarrollo dentro de la empresa o dependencia.

IX. EQUIPO FISICO Y SU DISPOSICION:

Evaluar la disposición del equipo con que cuenta el área auditada, determinando cómo hacerlo de mayor utilidad.

X. INFORME:

Formular informe de las fallas detectadas y proponer -
las soluciones para eliminarlas.

5.6 INFORME.

El aspecto principal que debe tenerse en cuenta al momento de elaborar el informe de auditoría administrativa, es que precisamente, éste se basa en el proceso administrativo.

Para tener una idea más clara de lo manifestado anteriormente, se expone lo siguiente:

I. PLANEAR:

Expresar la posición de la empresa frente a sus objetivos, políticas y programas, lo que se ha logrado y lo que se pretende lograr.

II. ORGANIZAR:

La eficiencia de la estructura orgánica, líneas de autoridad y responsabilidad. Sus métodos, procedimientos y sistemas de operación.

III. DIRIGIR:

Se enfoca al estudio realizado de los dirigentes, determinando si los resultados propuestos se han logrado o no, a través de la dirección adecuada de los subordinados.

IV. CONTROLAR:

Se refiere al control que se tiene sobre las funciones, actividades y operaciones. Así como la comparación de los resultados obtenidos con lo planeado, a fin de detectar irregularidades y determi

nar lo que las causa. Asimismo, permite idear la forma de evitar caer en ellas en ocasiones futuras.

El contenido del informe de la auditoría administrativa, contempla los aspectos siguientes:

I. OBJETIVO Y ALCANCE DE LA AUDITORIA.

Se refiere en primer término, al propósito que originó la práctica de la revisión. Lo segundo, indica la profundidad del examen practicado en el área auditada.

II. SITUACIONES RELEVANTES GENERALES.

Esta sección comprende la descripción de los aspectos negativos encontrados y que por supuesto requieren la aplicación de medidas correctivas, esto a nivel general de la empresa o dependencia.

III. SITUACIONES ESPECIFICAS.

En esta parte del informe se especifican de forma detallada, los aspectos irregulares detectados y las soluciones a los mismos.

IV. RECOMENDACIONES.

Esta fase consiste en enlistar cada una de las recomendaciones que el auditor considere pertinentes, teniendo en cuenta los recursos con que cuenta la empresa.

V. ANEXOS.

En esta parte, se presentan gráficas, diagramas, cuadros, etc., con el fin de hacer más claras las aseveraciones del auditor, así como dar un panorama más preciso de la información plasmada en las secciones anteriores.

C A P I T U L O V I

EVALUACION AL FUNCIONAMIENTO DEL AREA DE AUDITO
RIA INTERNA DE UNA DEPENDENCIA "X" DE LA ADMI--
NISTRACION PUBLICA FEDERAL

OBJETIVO DE LA REVISION

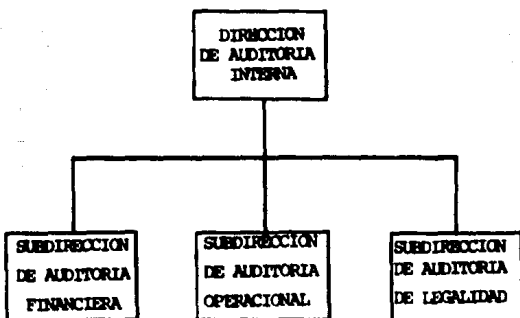
Llevar a cabo análisis y evaluación del control interno establecido en la Dirección de Auditoría Interna.

ALCANCE

- | | |
|---|-----|
| 1) Aspectos de Organización | 75% |
| 2) Aspecto Operativo | 75% |
| 3) Aspecto de Recursos Humanos | 75% |
| 4) Aplicación de Cuestionario al Personal | 75% |

ASPECTOS GENERALES DE LA DIRECCION
DE AUDITORIA INTERNA

ESTRUCTURA ORGANICA



OBJETIVOS DE LA DIRECCION:

- Verificar que el control interno asegure la obtención de información financiera veraz, confiable y útil, para la adecuada toma de decisiones.
- Comprobar si la entidad con los recursos asignados, ha cumplido en tiempo, lugar y calidad con los objetivos y metas establecidos en sus programas.
- Revisar la eficiencia obtenida por la entidad en el manejo de sus recursos.
- Analizar que se cumpla con las disposiciones legales, normas y políticas aplicables a la entidad.
- Realizar las observaciones y recomendaciones tendientes a mejorar la operación de la entidad, así como para corregir las desviaciones y deficiencias detectadas.
- Efectuar el seguimiento de las recomendaciones, con objeto de cerciorarse de que efectivamente se implantaron.

FUNCIONES DE LA DIRECCION:

GENERICAS:

- Elaborar un programa anual de actividades.
- Examinar y evaluar los sistemas de procedimientos de control.

- Examinar el cumplimiento de las políticas establecidas.
- Verificar el estado que guardan los registros contables y estados financieros de la dependencia o entidad.
- Sugerir medidas y programas para mejorar la eficiencia de las operaciones.
- Revisar total o parcialmente las operaciones financieras.
- Verificar que el ejercicio del presupuesto asignado a cada área de la Dependencia se realice conforme a la normatividad aplicable.
- Corroborar que los ingresos por concepto de impuestos, derechos, productos y aprovechamientos se realicen conforme a los lineamientos previstos.
- Verificar el estado que guardan los diversos fondos especiales (revolvente, subsidios, etc.).
- Levantar pliegos de responsabilidades.
- Intervenir en los cambios de funcionarios.
- Comprobar el cumplimiento de las disposiciones legales, -- normas y políticas aplicables.
- Vigilar que se encuentren debidamente controlados los ingresos y la aplicación que de los mismos se realice.
- Elaborar y mantener actualizados los manuales de auditoría.

- Participar en la capacitación del personal adscrito al -- área.
- Las demás disposiciones que se derivan de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal, así como las normas emitidas por las Secretarías de Hacienda y Crédito Público y de la Contraloría General de la Federación.

ESPECIFICAS:

SUBDIRECCION DE AUDITORIA FINANCIERA:

- Vigilar que se lleve a cabo la verificación del adecuado - manejo del gasto público y su correcto y oportuno registro.
- Promover la expedición de normas, procedimientos y mecanis mos de control financiero para el adecuado manejo, custo-- día y salvaguarda de fondos, valores y bienes, sea seguro- y correcto, previniendo y combatiendo fraudes y corrupción.
- Verificar el adecuado manejo y registro de los ingresos ob tenidos por la Dependencia.
- Supervisar la vigilancia en el adecuado manejo, control y- registro de los egresos presupuestales.
- Vigilar el cumplimiento de las normas de racionalidad, dis ciplina y control presupuestal aplicable al gasto.
- Opinar sobre la razonabilidad y oportunidad de la informa- ción financiera, verificando el cumplimiento de disposicio nes legales y normas aplicables vigentes y la concordancia con los logros de los programas financieros implantados.

- Practicar periódicamente análisis financiero de las operaciones de la Dependencia, reportando las desviaciones o -- problemas detectados, haciendo recomendaciones para que se apliquen las medidas correctivas.
- Supervisar que el seguimiento de las recomendaciones contenidas en los informes de auditoría se lleve a cabo oportunamente.

SUBDIRECCION DE AUDITORIA OPERACIONAL:

- Vigilar que las revisiones practicadas a los sistemas y -- procedimientos, se apeguen a las normas establecidas.
- Supervisar que en las revisiones practicadas a los sistemas operativos, se determine si éstos son los adecuados y si sus actividades de control y evaluación son los procedentes, observando que sean oportunos, confiables y útiles.
- Vigilar que se lleven a cabo revisiones a la estructura organizacional de la Dependencia y al cumplimiento de metas y objetivos fijados en los programas administrativos.
- Opinar sobre la procedencia de las responsabilidades en -- que incurran los servidores públicos, derivados del incumplimiento de las normas y disposiciones que regulen la administración de los recursos humanos, materiales y financieros.

SUBDIRECCION DE AUDITORIA DE LEGALIDAD:

- Efectuar análisis y evaluación al cumplimiento de las normas, disposiciones legales y políticas aplicables a la Dependencia.

- Verificar la observancia de las leyes, reglamentos, decretos, circulares, manuales y demás ordenamientos de carácter interno y externo que le son aplicables, en la ejecución de las actividades de la Dependencia.

- Determinar que las atribuciones contenidas en las normas, disposiciones legales y políticas, son observadas adecuadamente para la consecución de sus objetivos.

ASPECTOS GENERALES DE LA REVISION

PROGRAMA DE TRABAJO.

ORGANIZACION:

Objetivo.- Evaluar la estructura de organización de la Dirección de Auditoría Interna:

- 1) Examinar el apego a los objetivos y políticas generales de la Dependencia, por parte del área sujeta a revisión.
- 2) Efectuar estudio de las acciones de cada miembro y grupo de la Dirección.
- 3) Llevar a cabo análisis de la coordinación que existe entre el personal con que cuenta el área.
- 4) Determinar la delimitación de funciones asignadas a cada elemento humano.
- 5) Obtener información relativa a los niveles de autoridad y grados de responsabilidad asignados a cada miembro del personal dentro de la Dirección.

OPERACION:

Objetivo.- Verificar el establecimiento de actividades claras y específicas para cada miembro del área, a través de la emisión de Manuales de Procedimientos:

- 1) Analizar los instructivos y manuales para el desarrollo de cada actividad, su elaboración adecuada y su actualización.

- 2) Corroborar que se capacite al personal previamente - al desarrollo formal de las actividades que se le -- asignarán, así como proporcionar posteriores cursos- de capacitación.
- 3) Determinar el grado de disponibilidad del personal - hacia el desarrollo de sus funciones.
- 4) Comprobar que se lleve un expediente por cada elemen_ to humano, sus antecedentes laborales y personales.
- 5) Analizar los incentivos otorgados al personal.
- 6) Comprobar que el trabajo de cada miembro se reconoce de manera equitativa.

SUPERVISION:

Objetivo.- Comprobar la existencia de supervisión constante del desarrollo de las actividades asignadas a cada persona o grupo de personas:

- 1) Investigar la forma como se distribuye el trabajo y- sobre qué bases.
- 2) Determinar la forma como se imparten las instruccio- nes que el supervisor da al personal.
- 3) Investigar con qué frecuencia se realizan reuniones- de trabajo y el impacto que éstas tienen.
- 4) Llevar a cabo observación sobre la disciplina que -- prevalece en las áreas de trabajo.

DEPENDENCIA "X"

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

<u>NUM.</u>	<u>C O N C E P T O</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>N/A</u>	<u>OBSERVACIONES</u>
1)	Conoce los objetivos generales de su área?				
2)	Mencione cuáles son?				
3)	Estos objetivos se alcanzan de manera eficiente?				
4)	Cuáles son las limitaciones que tiene para cumplir satisfactoriamente con su objetivo?				
5)	Son de su conocimiento las políticas del área?				
6)	Se encuentran éstas claramente definidas y por escrito?				
7)	Se cuenta con un Manual de Organización?				
8)	Es conocido por el personal?				

<u>NUM.</u>	<u>C O N C E P T O</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>N/A</u>	<u>OBSERVACIONES</u>
9)	En caso de ser así, se encuentra actualizado?				
10)	Se encuentran claramente de finidas las jerarquías, responsabilidades y relaciones específicas de cada puesto?				
11)	Considera que existen funciones que originan duplicidad de labores en el área?				
12)	Considera usted que los niveles de autoridad y responsabilidad establecidos se llevan a la práctica?				
13)	Existe un Manual de Procedimientos?				
14)	Es conocido por el personal?				
15)	Existen planes y programas generales y particulares para el desarrollo de las actividades encomendadas a cada área?				
16)	Quién los elabora?				
17)	Quién los autoriza?				

<u>NUM.</u>	<u>C O N C E P T O</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>N/A</u>	<u>OBSERVACIONES</u>
18)	Conoce cuáles son las leyes, reglamentos, instructivos, - circulares, etc., que rigen el desarrollo de sus activi- dades?				
19)	Cuáles son?				
20)	Considera adecuada la infor- mación, tanto interna como- externa que se recibe en el área?				
21)	La comunicación que tiene - usted con sus superiores y- compañeros es adecuada?				
22)	Cuentan con cursos de capa- citación?				
23)	Existen planes de incenti- vos para el personal?				
24)	Evalúan sus supervisores la forma de compensar el es- fuerzo del personal?				
25)	Considera que las condicio- nes de trabajo son adecua- das?				

<u>NUM.</u>	<u>C O N C E P T O</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>N/A</u>	<u>OBSERVACIONES</u>
26)	Considera usted que el personal se encuentra en el -- puesto adecuado?				
27)	Cuando hay cambios para la realización de su trabajo, - se los comunican?				
28)	Ha propuesto usted sugerencias en relación a su trabajo?				
29)	Se han aceptado?				
30)	Siente seguridad en su empleo?				
31)	Existe buen ambiente en donde realiza su labor?				
32)	Después de cada revisión o auditoría se elaboran informes?				
33)	Quién los elabora?				
34)	Quiéñ los autoriza?				
35)	Qué tiempo transcurre entre la elaboración y autorización de informes?				

<u>NUM.</u>	<u>C O N C E P T O</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>N/A</u>	<u>OBSERVACIONES</u>
36)	Recibe instrucciones por -- parte de sus superiores du- rante el desarrollo de sus- actividades?				
37)	Considera usted que éstas - son suficientes?				
38)	Considera que la remunera-- ción que recibe por el des- arrollo de su labor es la - indicada?				
39)	Existe un control de trámi- tes, oficios, órdenes, etc.?				

INFORME DE LA REVISION

DEPENDENCIA "X"

México, D.F., a 7 de abril de 1986.

C.P. DIRECTOR DE AUDITORIA INTERNA:

Por medio de la presente se informa a usted los resultados obtenidos en el período del 10. de febrero al 31 de marzo del año en curso, durante el cual se llevó a cabo estudio al sistema de control interno establecido en esta Dirección de Auditoría Interna a su cargo.

OBJETIVO:

La revisión efectuada, tuvo como objetivo principal "llevar a cabo análisis y evaluación del control interno establecido en la Dirección de Auditoría Interna, a fin de que la función se desarrolle con la eficiencia requerida".

ALCANCE:

El alcance de la revisión efectuada fue de la manera siguiente, conforme a sus diferentes aspectos:

- Organización	75%
- Operación	75%
- Recursos Humanos	75%
- Supervisión	75%
- Aplicación de cuestionarios al personal	75%

OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES:

Las observaciones y recomendaciones resultantes de la revisión realizada, fueron las que a continuación se indican:

- 1.- Durante la investigación realizada, se determinó que no existe Manual de Organización actualizado a la estructura vigente, además de que éste no es conocido por la mayoría del personal.

Esta irregularidad se atribuye a la falta de atención -- por parte de los niveles de mandos medios y superior en la actualización de dicho manual, así como en su distribución al personal de la Dirección. Ocasionando desconocimiento de la base legal, atribuciones, estructura orgánica, objetivos, políticas y funciones de la misma por parte del personal y aquellos que lo soliciten.

Por lo anterior se recomienda que a la brevedad posible, se elabore Manual de Organización acorde a la estructura actual de la Dirección, se revise periódicamente con el fin de mantenerlo actualizado y se distribuya al personal.

- 2.- Como resultado de las entrevistas efectuadas al personal, se detectó que éste tiene conocimiento poco preciso de los objetivos que persigue en el desarrollo de sus labores, así como de las disposiciones legales que regulan sus actividades.

Lo anterior como resultado de la inexistencia de instructivos y falta de coordinación entre los niveles medios y superiores, para hacer del conocimiento del personal operativo las bases que regulan sus funciones. Originando, que éstas se desarrollen sobre bases imprecisas.

Por lo que se hace necesario, se determine el marco de -

actuación (objetivos y disposiciones legales) por los -- mandos medio y superior y se dé a conocer al personal, - con el fin de que el desarrollo de la función asignada a cada elemento humano se lleve a cabo sobre bases firmes.

- 3.- En el análisis realizado a los cuestionarios aplicados - al personal, se determinó que éste conoce someramente -- sus funciones, y las actividades que desarrolla son por -- indicaciones directas de su jefe inmediato. Por otra -- parte, se comprobó que el personal se especializa en una determinada actividad, lo que origina desconocimiento de las funciones que realizan las demás áreas que integran la Dirección.

Lo expuesto anteriormente, en razón de no tener determinadas y delimitadas en forma clara y precisa las funciones asignadas a cada uno de los miembros que conforman - las diversas áreas de la Dirección, así como la no rotación del personal. Lo que ocasiona por un lado, que no se cumpla de manera eficiente y eficaz con las funciones asignadas al área en cuestión y por otro, que se cuente con un número limitado de personal con la experiencia requerida para la realización de actividades diversas.

Por lo que se hace indispensable se determinen y comuniquen funciones específicas a cada miembro de la Direc--- ción. Asimismo deberá existir rotación de personal con el fin de que adquiera experiencia en todas y cada una - de las actividades que se desarrollan.

- 4.- Por otra parte se comprobó, que existe duplicidad de fun ciones entre las Subdirecciones de Auditoría Operacional y Financiera, ya que realizan revisiones similares en -- las mismas áreas de la Dependencia.

Lo anterior debido a la inadecuada división de labores - por parte de los directivos, para cada una de las áreas que la conforman. Provocando con ello, un desfazamiento en los programas de trabajo al realizar labores iguales en áreas diferentes.

Para lo cual, se recomienda se lleve a cabo coordinación y delimitación de funciones para cada área de la Dirección, por parte de los mandos medios y superiores, a --- efecto de evitar duplicidad en las revisiones programadas, logrando así mayor disposición por parte de las --- áreas de la Dependencia al proporcionar la información - que se les requiera.

- 5.- Se llevó a cabo análisis de los niveles jerárquicos, de autoridad y responsabilidad asignadas a cada elemento -- humano, determinándose que una misma persona recibe órde-- nes de dos o más superiores.

Esta deficiencia se atribuye al no establecimiento de -- áreas bajo la autoridad y responsabilidad de un elemento determinado. Trayendo consigo conflictos entre las ---- áreas operativas y directivas, al no tener definido ---- quién es su jefe inmediato.

Por lo que es recomendable, se realice estudio de los ni-- veles de autoridad en cada una de las secciones que conforman el área en cuestión, con el fin de que cada ele-- mento reciba órdenes de un sólo jefe superior.

- 6.- En la investigación realizada fue posible comprobar que-- no existe Manual de Procedimientos, por lo que el desa-- rrollo de las funciones se lleva a cabo en base a crite-- rios diversos y variados.

Lo que es ocasionado por la negligencia de los niveles - medios, en relación a la elaboración de instructivos y - manuales de procedimientos que regulen las actividades. - Provocando con ello, la inexistencia de técnicas y proce- dimientos que rijan el desarrollo de las actividades y - la aplicación de criterios diversos por parte de los ele- mentos operativos en el desarrollo de sus labores.

Haciéndose necesario, se elabore a la brevedad posible, - el Manual de Procedimientos o en su caso un instructivo- para llevar a cabo cada actividad.

- 7.- Asimismo se verificó que existe un Programa Anual de Ac- tividades, formulado por los mandos medios y superiores, que no es conocido por el personal.

Este desconocimiento por parte del personal de dicho Pro- grama, se debe a la falta de atención de los niveles di- rectivos, al no comunicar al personal operativo los obje- tivos y metas que se pretenden alcanzar durante el ejer- cicio, tanto de manera general, como específica para ca- da área y grupo de trabajo.

- 8.- Por lo que respecta a la planeación del trabajo, se com- probó que existe un desfazamiento de por lo menos un mes entre lo inicialmente previsto y el avance real de cada- revisión.

El desfazamiento de los programas de trabajo, es causado principalmente por la no selección del personal idóneo - para el desarrollo de la labor asignada a cada elemento, lo que se refleja considerablemente al no cumplir dentro de la fecha prevista con el Programa Anual de Activida- des.

La solución procedente al problema detectado, se encuentra en la realización de una evaluación detallada de cada elemento del personal, con el fin de que a cada uno se le asigne el trabajo acorde a sus conocimientos y experiencia.

- 9.- Asimismo se corroboró que entre la elaboración y autorización de informes, transcurre por lo menos un mes, que sumado a los desfazamientos en los programas de trabajo origina retrasos sumamente considerables en la terminación total de cada revisión.

Lo anterior en razón de que los informes y programas de trabajo son elaborados por el personal operativo y no -- por los jefes de cada grupo, originando retraso de por lo menos dos meses, en la elaboración total de cada revisión y como consecuencia en el Programa Anual de Actividades de la Dirección.

Por lo anterior, se hace necesario que tanto la elaboración de programas de trabajo como de informes, se realice por los jefes de grupo en forma coordinada con los jefes de departamento, con el fin de asegurar el cumplimiento oportuno en el Programa Anual de Actividades.

- 10.- Se llevó a cabo estudio al aspecto de Recursos Humanos, determinándose primeramente, que no se capacita al personal antes de su introducción definitiva al área de trabajo, asimismo no se imparten cursos posteriores de actualización dentro de la Dirección.

Lo anterior, por la poca importancia que se dá a la elaboración de programas de capacitación y actualización -- constante del personal que integra el área. Provocando con lo anterior que el trabajo que se produce adolezca de la calidad requerida, por la importancia que la fun--

ción reviste.

Por lo que deberán implantarse programas de capacitación y actualización, en materias afines a la Auditoría Interna, con el propósito de que el trabajo se desarrolle sobre conocimientos firmes, dando calidad a las labores que se desempeñen.

- 11.- Asimismo, la investigación efectuada dio como resultado que existe falta de motivación al personal que labora en la Dirección. Las entrevistas realizadas a cada persona, demuestran: falta de interés del personal para con el trabajo, inseguridad en las actividades que desarrollan y mecanización en las labores que llevan a cabo.

La carencia de motivación efectiva de los directivos para con el personal, se refleja en la apatía que éste demuestra hacia el trabajo y la rebeldía ante las órdenes de su jefe inmediato.

Por lo anterior, es recomendable se realice estudio entre el personal, con objeto de determinar las técnicas de motivación que se requieren, logrando con ello una mayor productividad y calidad en el desarrollo de las funciones asignadas a la Dirección.

- 12.- Por otra parte se detectó, que la retribución que recibe el personal por el trabajo que desarrolla es susceptible de mejorar, ya que el nivel de las percepciones es bajo en relación al grado de responsabilidad que reviste la función de Auditoría Interna.

Lo que se origina por la falta de atención en el estudio de las retribuciones de que es objeto el personal, por lo que al sentirse mal remunerado y muy presionado por las funciones, tiene reacciones de rebeldía para --

con sus superiores.

Resultando primordial, se efectúe estudio y análisis de puestos, con el fin de que cada persona reciba las percepciones justas, en base al nivel de estudios, capacidad y experiencia, no haciendo a un lado el grado de --responsabilidad que el trabajo implica.

- 13.- En cuanto al aspecto de supervisión, se determinó que --ésta adolece de deficiencias, ya que la convierten en --vigilancia constante y no en lo que realmente significa, que es la dirección de las labores.

Lo anterior originado por la idea equivocada que se tiene sobre lo que debe ser una supervisión que oriente al --personal, no aquella que lo haga sentir vigilado y sin libertad en su actuación. Lo que ocasiona retrasos con siderables al estar constantemente en reuniones impro--ductivas, con el pretexto de supervisar los avances de las revisiones.

Por lo que primeramente, deberá entenderse que la super--visión consiste en dirigir y orientar a un grupo, no la idea falsa que se tiene de estar siempre vigilando al --personal y no lo que hace en el desarrollo de su fun--ción, y posteriormente llevarla a cabo con la concien--cia de que la experiencia y conocimientos que tienen --los directivos son el arma más útil que deberá aplicarse para que los niveles operativos lleven a cabo sus --labores con la eficiencia, eficacia y productividad que requiere la función asignada a la Dirección de Auditoría Interna.

Por lo anterior y a efecto de subsanar las deficiencias detectadas, se somete el presente a su consideración, a efecto de--

que si lo estima conveniente, gire instrucciones a los responsables, Jefes de Departamentos y Subdirectores, para que procedan a su acatamiento, en un plazo de seis meses contados a -- partir del término de la revisión.

Sin mas por el momento aprovecho para enviarle un cordial saludo.

A t e n t a m e n t e .

Ma. Eugenia Briseño Garibay.

C O N C L U S I O N E S

- Considerando que el desarrollo experimentado por el País - en los campos económico, político y social, exige la im--plantación de sistemas de evaluación y control que permiti--tan corroborar el grado de eficiencia, eficacia y congruen--cia en la ejecución de las actividades asignadas al Sector Público, la AUDITORIA INTERNA se constituye como el elemen--to esencial de evaluación y control de las actividades y - estructuras de la Administración Pública Federal, que contribuyen a confirmar o corregir los medios trazados para - el logro de los objetivos establecidos en los Planes de Go--bierno.

- Es indispensable que los Organos de Auditoría Interna se - ubiquen, dentro de la estructura orgánica de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal, en--subordinación directa del Titular de cada una de ellas, -- con el fin de abarcar un campo de acción más amplio, así - como lograr una mayor libertad e independencia mental nece--sarias para intervenir en todas las áreas que conforman ca--da entidad, contribuyendo de esta manera al desarrollo de--mejores sistemas de evaluación y al logro de mayor eficien--cia en las actividades encomendadas a los Organos de Audi--toría Interna.

- Resulta necesario que los Organos de Auditoría Interna de--las Dependencias y Entidades de la Administración Pública--Federal, consideren dentro de su estructura orgánica, áreas para la práctica de las auditorías financiera, operacional y administrativa, logrando con ello una visión más amplia--dentro de su campo de acción y cubriendo plenamente el ob--jetivo para el que fueron establecidas.

- El Licenciado en Contaduría como auditor interno en el sec

tor público, requiere de una capacitación intensiva y cons
tante con el fin de lograr el desarrollo de su función con
la eficiencia y eficacia que la complejidad de las Organi-
zaciones Públicas exige.

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

- ADAM, Alfredo y BECERRIL, Guillermo.
La auditoría interna en la administración pública federal, 2a. ed.
México, IMCP, 1982, 259 p.
- BACON, Charles A.
Manual de auditoría interna.
México, UTEHA, 1982, 355 p.
- INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS.
Boletines de auditoría operacional.
- INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS.
Normas y procedimientos de auditoría.
- ISOARDI, Carlos A. y JIMENEZ, De Sandi.
Auditoría de las operaciones del gobierno,
1a. reimpresión.
México, FCE, 1981, 272 p.
- LEONARD, P. William.
Auditoría administrativa, 9a. impresión.
México, Ed. Diana, 1982, 315 p.
- LINDENBERG, Roy A.
Auditoría operacional.
México, Ed. Técnica, 1981, 366 p.
- MARTINEZ, Villegas Fabián.
El contador público y la auditoría administrativa, 3a. reimpresión.
México, PAC, 1984, 239 p.

- OSORIO, Sánchez Israel.
Auditoría I, 5a. reimposición.
México, ECASA, 1983, 265 p.

- SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO.
Manual de auditoría gubernamental.

LEYES:

- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.- México, 1985.

- Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto-Público Federal.- México, 1985.