

2951  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA INTERNA  
GUBERNAMENTAL COMO METODO DE EVALUACION  
Y CONTROL EN LA ADMINISTRACION PUBLICA  
FEDERAL (SECTOR COMERCIO)

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA  
QUE EN OPCION AL GRADO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION PRESENTAN:

IRMA VELASCO LOPEZ  
HUMBERTO ARTURO LERA LOPEZ

DIRECTOR DE SEMINARIO:  
LIC. LEOPOLDO MONROY KIEL

\* 1989 \*

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.

## INDICE

	Pág.
<b>PROLOGO</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCCION</b>	<b>2</b>
<b>I. GENERALIDADES</b>	<b>4</b>
A) Antecedentes Historicos	5
B) Conceptos de Auditoría Administrativa	7
C) La Auditoría Administrativa y su relación con el Proceso Administrativo	10
D) Clasificación de la Auditoría Administrativa	14
E) Principios Reguladores de la Auditoría Administrativa	20
F) Normas de Auditoría Administrativa	27
G) Objetivo y Alcance de la Auditoría Administrativa	33
<b>II. MECANISMOS DE CONTROL EN LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL</b>	<b>35</b>
A) Antecedentes	38
B) Contaduría Mayor de Hacienda	41
C) Secretaría de la Contraloría General de la Federación	48
D) Secretarías de Estado (Cabezas de Sector)	52
E) Contralorías Internas	57
F) Contraloría Interna (Sector Comercio)	60

**III. AUDITORIA INTERNA GUBERNAMENTAL 62**

A) Concepto de Auditoría Interna Gubernamental	63
B) Objetivo y Alcance	65
C) Clasificación de la Auditoría Interna Gubernamental	67
D) Técnicas de Auditoría Interna Gubernamental	71
E) Normas Básicas de Auditoría Interna Gubernamental	80
F) Proceso de Auditoría Interna Gubernamental	91
G) Marco de Actuación de las Contralorías Internas	99

**IV. ANALISIS DE LOS METODOS DE AUDITORIA 103**

A) William P. Leonard	104
B) José Antonio Fernández Arena	109
C) Jorge Alvarez Anguiano	113
D) Victor Rubio Ragazzoni/Jorge Hernández Fuentes	116
E) Roberto Macías Pineda	122
F) Alfonso Mejía Fernández	125
G) Alfred W. Klein/Nathan Grabinsky	129
HD R.K. Mautz/Hussein Sharaf	134
I) Fabián Martínez Villegas	137
J) Instituto Americano de Administración	142
K) Otros Métodos	146
L) Evaluación de los Métodos Analizados	154

<b>V. MODELO DE UN METODO DE AUDITORIA APLICABLE EN LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL (SECTOR COMERCIO)</b>	<b>199</b>
<b>A) Método de Auditoría Propuesto</b>	<b>159</b>
<b>B) Esquema Comparativo de la Metodología emitida por la Secretaría de Programación y Presupuesto, la Secretaría de la Contraloría General de la Federación y el Método Propuesto</b>	<b>162</b>
<b>C) Caso Práctico: Aplicación del Método de Auditoría Propuesto</b>	<b>164</b>
<b>D) Evaluación de Resultados Obtenidos</b>	<b>173</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>189</b>
<b>SUGERENCIAS</b>	<b>192</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>193</b>
<b>GLOSARIO DE TERMINOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>196</b>

## PROLOGO

Considerando la situación actual en la que se encuentra el país y dada la necesidad de racionalizar los recursos que le son asignados a los órganos de la Administración Pública Federal, surge la importancia de contar con instrumentos y mecanismos de control, cada vez más eficientes, que vigilen y aseguren el cabal cumplimiento de los Planes y Programas de las Dependencias y Entidades.

Las Contralorías Internas como mecanismo de control en la Administración Pública Federal, deben fortalecer su funcionamiento, a fin de promover la Eficiencia, Eficacia y Economía en las Dependencias y Entidades, en las cuales circunscriben su ámbito de acción. Debido, a que la utilización de una adecuada metodología de auditoría, redundará en revisiones y resultados más sobresalientes y a la inversa, la utilización de una inadecuada metodología o su ausencia, traerá como consecuencia auditorías y resultados de menor calidad, es por lo anterior que es de vital importancia estudiar este problema.

Este documento, pretende señalar la importancia de contar con una metodología de auditoría, homogénea en la Administración Pública Federal, de difundirla entre el personal de las Contralorías Internas y promover su aplicación, así, como efectuar una revisión permanente, a fin de adecuarla a las necesidades de la propia Administración Pública Federal.

Con base en el análisis y evaluación de diversos métodos de auditoría propuestos por reconocidos autores en la materia, se realizará la proposición de un método de auditoría que puede ser de aplicación general para la Auditoría Interna Gubernamental.

El estudio realizado para determinar el método de auditoría utilizado en las Contralorías Internas del Sector Comercio y los propuestos por diversos autores, tiene la finalidad de homogeneizar criterios en la aplicación de una metodología de auditoría más eficaz, a través de la difusión entre el personal de cada órgano interno de control, de coordinación entre las Dependencias y Entidades de cada Sector y de unificación de criterios entre las Dependencias normativas y cabezas de sector.

El resultado de este trabajo, se obtuvo a través de la aplicación de cuestionarios en las Contralorías Internas de SECOFI, DICCONSA, MICONSA, IMPECSA e INCO, cuyos resultados fueron tabulados, analizados y evaluados, con los que finalmente se concluyó la forma en que se realizan las auditorías en el Sector Comercio y proponer un método, que es el modelo propuesto y punto central de esta tesis.

## INTRODUCCION

Los antecedentes de la Auditoría Administrativa son definitivamente escasos, pero no así su aplicación y desarrollo. Inicialmente estaba encaminada a la revisión de la actividad contable y financiera de una organización, excluyendo la importancia de examinar y evaluar las operaciones de las áreas funcionales de la misma.

Su relevancia a dado origen a la creación de normas y principios, que hacen de esta técnica administrativa, un elemento confiable y de útil aplicación, los lineamientos de la auditoría han sido aportados por instituciones de reconocido prestigio, como el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., el Instituto Latinoamericano de Ciencias Fiscalizadoras, etc.

El contenido de esta tesis, no implica únicamente la presentación de datos obtenidos mediante la investigación, sino la proposición de juicios evaluatorios sobre la clasificación, los conceptos, la relación con el proceso administrativo, los beneficios y cosecuencias de la aplicación de la Auditoría Administrativa.

La Auditoría Administrativa, aplicada a la Administración Pública Federal, da como resultado el surgimiento de la Auditoría Interna Gubernamental, que es uno de los mecanismos de control y evaluación del cumplimiento de los planes y programas asignados a las Dependencias y Entidades.

Las Contralorías Internas de la Administración Pública Federal, utilizan diversas formas en la aplicación de la auditoría, por lo que se tratará de definir el método de auditoría utilizado en el Sector Comercio y la clasificación de las técnicas y normas que le son aplicables.



## I. GENERALIDADES

- A) Antecedentes.
- B) Conceptos de Auditoría.
- C) Auditoría Administrativa y su relación con el Proceso Administrativo.
- D) Clasificación de Auditoría.
- E) Principios Reguladores de la Auditoría Administrativa
- F) Normas de Auditoría Administrativa.
- G) Objetivo y Alcance de la Auditoría Administrativa.

## A) Antecedentes

El origen de la Auditoría Interna no es conocido, sin embargo las compañías ferrocarrileras fueron probablemente las primeras en conocer la necesidad de emplear la auditoría interna y seguir los pasos para hacer frente a esa urgencia.

Debido a que las oficinas de fletes de ferrocarril, las de pasajeros y otras se encontraban diseminadas, el ferrocarril adoptó la auditoría interna como uno de los medios esenciales para controlar las operaciones separadas.

Otras compañías, encontraron que la auditoría interna era un medio efectivo para coordinar y controlar las operaciones de varias divisiones, ramas y plantas como ejemplo se manejaron: las sucursales de grandes tiendas, empresas eléctricas, etc.

Monroe Kirkman en 1877, afirmó que una vigorosa eliminación de los deberes de un auditor interno no es asunto de juicio, pero que el auditor interno espera que en todos los los tiempos se haga uso de todas las posibilidades de su profesión para la protección del interés de la compañía que representa.

Reginald Arthur Davenport, en 1912 escribió un trabajo sobre un método del auditor interno de ferrocarril.

La Auditoría Interna es una de las más recientes técnicas de control de la administración.

En 1941 se funda el Instituto de Auditores Internos siendo su fundador y primer presidente Jhon B. Thurston, quien brinda la definición de Auditoria y de Auditoría Interna:

**AUDITORIA:** significa identificar y verificar los registros y libros de contabilidad que reflejan la posición financiera y los resultados de operación de un negocio y puede comprender sencillamente una verificación parcial de los registros o una prueba de exactitud de la información anotada en el balance general.

**AUDITORIA INTERNA:** es la determinación tomada por los propios empleados de la organización, para que los registros y reportes reflejen operaciones actuales y resultados imparciales, con exactitud y rapidez, de manera que los controles establecidos sean no solamente adecuados para la protección completa de la compañía, sus propietarios, la gerencia y sus empleados, sino también que éstos sean mantenidos efectivamente, y que cada departamento de otra unidad de la organización esté llevando a cabo sus objetivos, planes, reglas y procedimientos por los cuales es responsable.

## B) Conceptos de Auditoría Administrativa

1) "La auditoría administrativa es el examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución, una sección del gobierno o cualquier parte de un organismo, en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas".

WILLIAM P. LEONARD

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

JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA.

3) "La auditoría administrativa es lo que constituye una oportunidad para mostrar qué es lo que se está logrando.

Es una "evidencia" en la cual los asistentes pueden enterarse de lo que se ha logrado con respecto a las políticas y programas sobre los cuales se hace la auditoría. La auditoría administrativa suministra una oportunidad específica para el examen de todas las partes, o de determinadas partes de las relaciones de empleados en el negocio".

ROBERTO MACIAS PINEDA.

4) "La auditoría administrativa es la técnica que tiene por objeto la comprobación, verificación y evaluación de actividades, mediante la investigación u observación de hechos y registros".

JORGE ALVAREZ ANGUIANO.

5) "La auditoría administrativa es la investigación de las áreas que integran una empresa y que nos permite obtener una evaluación de la administración que se practica".

INSTITUTO AMERICANO DE LA ADMON.

6) "La auditoría administrativa o investigación industrial es un análisis de la potencialidad de la productividad, con la finalidad de incrementar la eficiencia de operación de una empresa o rama industrial".

ALFRED W. KLEIN/NATHAN GRABINSKY.

7) "La auditoría administrativa consiste en determinar si la Gerencia se apega a cumplir los objetivos señalados en una labor, que puede hacerse si se examinan las operaciones realizadas en lapsos definidos y que busca su justificación por medio de un juicio racional".

ALFONSO MEJIA FERNANDEZ.

8) "La auditoría administrativa es el examen metódico y ordenado de los objetivos de una empresa, de su estructura orgánica, y de la utilización y participación del elemento humano, a fin de informar sobre el objetivo de su examen.

FABIAN MARTINEZ VILLEGAS.

9) "La auditoría administrativa es la revisión detallada de todas y cada una de las áreas de una organización. Dicha revisión deberá contar con valores, técnicas y procedimientos para evaluar el desempeño de las áreas funcionales. Tendrá como objetivo el maximizar la administración y ejercer mayor control en cuanto a las actividades a realizar".

IRMA VELASCO LOPEZ.

**Q La Auditoría Administrativa y su relación con el Proceso Administrativo.**

**Esquema del Proceso Administrativo (Agustín Reyes Ponce).**

**REVISION**

**INTEGRACION**

**PLANEACION**

**DIRECCION**

**ORGANIZACION**

**CONTROL**

**PREVISION:** Es la anticipación a los acontecimientos y situaciones futuras en las que habrá de encontrarse un organismo social.

**PLANEACION:** Es la actividad mental a través de la cual nos proyectamos al futuro para definir el curso de acción a seguir y cumplir los objetivos fijados.

**ORGANIZACION:** Es la estructuración técnica de los niveles, funciones y actividades de los elementos materiales y humanos, a fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos.

**INTEGRACION:** Es obtener y articular los elementos materiales y humanos señalados en la planeación y la organización.

**DIRECCION:** Es la etapa en la cual se logra la realización efectiva de todo lo planeado a través del ejercicio de la autoridad, de la ejecución y delegación de funciones y de la vigilancia para que se cumplan sus ordenes.

**CONTROL:** Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con lo planeado, ya sea total o particularmente con el fin de corregir, y formular mejor los nuevos planes.

**C) La Auditoría Administrativa y su relación con el Proceso Administrativo.**

**Esquema del Proceso Administrativo (Agustín Reyes Ponce).**

**REVISION**

**INTEGRACION**

**PLANEACION**

**DIRECCION**

**ORGANIZACION**

**CONTROL**

**PREVISION:** Es la anticipación a los acontecimientos y situaciones futuras en las que habrá de encontrarse un organismo social.

**PLANEACION:** Es la actividad mental a través de la cual nos proyectamos al futuro para definir el curso de acción a seguir y cumplir los objetivos fijados.

**ORGANIZACION:** Es la estructuración técnica de los niveles, funciones y actividades de los elementos materiales y humanos, a fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos.

**INTEGRACION:** Es obtener y articular los elementos materiales y humanos señalados en la planeación y la organización.

**DIRECCION:** Es la etapa en la cual se logra la realización efectiva de todo lo planeado a través del ejercicio de la autoridad, de la ejecución y delegación de funciones y de la vigilancia para que se cumplan sus ordenes.

**CONTROL:** Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con lo planeado, ya sea total o particularmente con el fin de corregir, y formular mejor los nuevos planes.

Las relaciones que existen entre el proceso administrativo y la auditoría administrativa, se pueden enunciar como las siguientes:

1) La Auditoría Administrativa evalúa la gestión administrativa (Proceso Administrativo en su conjunto), dentro de un organismo social.

2) La Auditoría Administrativa tiene como objetivo promover la eficiencia del Proceso Administrativo dentro de todos los niveles de la organización.

3) La Auditoría Administrativa utiliza como método de revisión las etapas del Proceso Administrativo.

4) La Auditoría Administrativa examina y evalúa en forma individual cualquiera de las etapas del Proceso Administrativo.

5) La Auditoría Administrativa es un mecanismo de control en la administración de una organización y se debe considerar como una herramienta de la etapa del control en el Proceso Administrativo.



Alcance de la Auditoría Operacional en Función de los  
Elementos del Proceso Administrativo. .

PREVISION	Anticipación de Problemas.
PLANEACION	Definición del curso de acción. Programación eficiente de actividades.
ORGANIZACION	Estructura, líneas de autoridad y responsabilidad, coordinación, niveles jerárquicos y aptitud de funcionarios.
INTEGRACION	Obtener y articular los elementos señalados en la planeación y organización.
DIRECCION	Calidad directiva de los ejecutivos, efectividad en el sistema de información y toma de decisiones oportuna.
CONTROL	Comparación de lo planeado con lo ejecutado.

## Evaluación de la Gestión Administrativa

PREVISION	Actividades programadas y metas congruentes con los objetivos de la Dirección General.
PLANEACION	Determinación del curso de acción Programación eficiente.
ORGANIZACION	Estructura razonable para cumplir objetivos (funciones sustantivas y de apoyo-equilibrio). Líneas de autoridad y responsabilidad en los puestos.
INTEGRACION	Coordinación interna y con otras unidades de la Secretaría. Niveles jerárquicos y aptitud.
DIRECCION	Obtención de recursos humanos, materiales (y financieros), y técnicos. Articulación de los elementos antes mencionados.
CONTROL	Calidad directiva del Director General, Directores y Subdirectores. Efectividad del sistema de información y toma de decisiones oportuna.
	Instrumentos de seguimiento establecidos y comparación de lo planeado contra lo ejecutado.

## DD Clasificación de la Auditoría Administrativa.

La auditoría administrativa es un instrumento de control que permite evaluar la gestión administrativa en un organismo social, razón por la cual debe contemplarse en forma integral la revisión de las etapas del proceso administrativo, los niveles jerárquicos y las áreas funcionales de una organización.

Existe una gran variedad de clasificaciones de auditoría, tantas como autores hay que escriben sobre ésta materia, pero en realidad todas son ramificaciones de la auditoría administrativa.

Y aunque ésta aseveración podría ser rebatida por muchos autores, más adelante ahondaremos sobre el tema, por lo que ahora sólo nos limitaremos a señalar las clasificaciones más importantes.

### AUDITORIA FINANCIERA Y NO FINANCIERA (Alvarez Anguiano).

Señala que la auditoría financiera es más amplia que cualquiera de las auditorías específicas, ya que todas las operaciones de una organización tienen directa o indirectamente una aplicación financiera. Establece que la auditoría financiera puede tener 3 modalidades:

- Auditoría Externa.
- Auditoría Interna.
- Auditoría Especial.

**AUDITORIA EXTERNA:** Es el examen a través de la aplicación de normas, procedimientos y principios de contabilidad generalmente aceptados por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., para determinar la responsabilidad de los estados financieros.

**AUDITORIA INTERNA:** Es el examen rutinario, que con fines particulares establece una organización.

**AUDITORIA ESPECIAL:** Es el examen específico de algunos conceptos como son: almacén, clientes, proveedores, etc.

Por otra parte Alvarez, nos menciona que la auditoría no financiera adoptó la siguiente clasificación:

- Auditoría de Producción.
- Auditoría de Mercadotecnia.
- Auditoría de Recursos Humanos.
- Otras Areas Funcionales.

La auditoría no financiera se refiere a cualquier área, actividad, función o procedimiento de una organización.

La auditoría administrativa es conocida como:

- Auditoría de Operaciones.
- Auditoría Operacional.
- Auditoría de Funciones.
- Auditoría Funcional.
- Auditoría No Financiera.

Aunque ninguna de éstas es la auditoría administrativa, todas tienden a efectuar una revisión de sistemas y procedimientos para promover la eficiencia de las organizaciones.

#### AUDITORIA CONTINUA Y PERIODICA.

Esta clasificación se basa en los períodos de aplicación de la auditoría.

**AUDITORIA CONTINUA:** Es aquella que se establece permanentemente dentro de una organización, para la revisión de situaciones que debido a su importancia requieren mayor control.

**AUDITORIA PERIODICA:** Es la que se realiza en forma sistemática en períodos de tiempo definidos y a situaciones claramente determinadas.

#### AUDITORIA ESPECIAL Y GENERAL.

De acuerdo al campo de aplicación la auditoría se clasifica en:

**AUDITORIA ESPECIAL:** La que se practica como resultado de situaciones imprevistas o a necesidades específicas de la organización.

**AUDITORIA GENERAL:** Es aquella que se realiza para evaluar el funcionamiento de una organización en su conjunto.

De acuerdo al ámbito de aplicación de la auditoría, ésta se clasifica en:

#### AUDITORIA INTEGRAL Y PARCIAL.

**AUDITORIA INTEGRAL:** Es la que revisa en forma completa las áreas que integran una organización y la relación existente entre las mismas.

**AUDITORIA PARCIAL:** Es la que se enfoca a revisar una o más áreas de una organización, sin completar su totalidad.

**AUDITORIA INTERNA Y EXTERNA.**

Esta clasificación está basada en el personal que interviene en su realización.

**AUDITORIA INTERNA:** Es la realizada por personal de la misma organización que se audita.

**AUDITORIA EXTERNA:** Es la realizada por personal de una organización diferente a la auditada.

**AUDITORIA ADMINISTRATIVA, OPERACIONAL Y FINANCIERA**  
(NORMA URIBE SALDANA)

<b>AUDITORIA ADMINISTRATIVA</b>	<b>AUDITORIA OPERACIONAL</b>	<b>AUDITORIA FINANCIERA</b>
<p><b>ORIGEN:</b></p> <p>ES UN SERVICIO INTERNO PARA LA ORGANIZACION, NO EMANA DE ALGUNA DISPOSICION JURIDICA</p>	<p>ES UN SERVICIO ADICIONAL, NO CONTRATADO, EXPROFESO Y OPERATIVO, SE DERIVA DEL INTERES DEL AUDITOR Y CUBRE AREAS QUE CONSIDERE PROBLEMATICAS</p>	<p>ES UN SERVICIO CONTRATADO PARA UN TRABAJO ESPECIAL QUE SE DERIVA DEL INTERES DEL CLIENTE, PUEDE SER O NO REQUERIDO LEGALMENTE</p>
<p><b>OBJETIVOS:</b></p> <p>DETECTAR DEFICIENCIAS Y PROBLEMAS QUE PUEDAN PRESENTARSE O QUE PUEDAN LLEGAR A PRESENTARSE Y SUGERIR LA MANERA DE ELIMINAR LOS ERRORES O IRREGULARIDADES ENCONTRADOS</p>	<p>PROMOVER UNA MAYOR EFICIENCIA OPERATIVA</p>	<p>PROMOVER UNA MAYOR EFICIENCIA OPERATIVA</p>
<p><b>SUJETO:</b></p> <p>PUEDA SER APLICADA POR UN LICENCIADO EN ADMINISTRACION, UN CONTADOR PUBLICO O UN LICENCIADO EN ECONOMIA, SIEMPRE Y CUANDO ESTOS DOS ULTIMOS CUENTEN CON CONOCIMIENTOS BASICOS DE ADMINISTRACION EN CADA UNA DE SUS ESPECIALIDADES</p>	<p>LICENCIADO EN ADMINISTRACION O CONTADOR PUBLICO, AMBOS EN SU CARACTER DE AUDITORES INTERNOS</p>	<p>CONTADOR PUBLICO TITULADO EN SU CARACTER INDEPENDIENTE DE AUDITOR DE ESTADOS FINANCIEROS</p>
<p><b>ALCANCE:</b></p> <p>TODA LA ORGANIZACION, UN AREA ESPECIFICA, UN DEPARTAMENTO, UNA SECCION DEL DEPARTAMENTO O UNA FUNCION ESPECIAL DE LA SECCION O DEPARTAMENTO</p>	<p>UNA FUNCION U OPERACION</p>	<p>LA SITUACION FINANCIERA</p>
<p><b>PUNTO DE PARTIDA:</b></p> <p>INVESTIGACION METODICA APLICANDO PREFERENTEMENTE EL METODO CIENTIFICO, YA SEA EN TODA LA ORGANIZACION O EN CADA UNA DE SUS PARTES, CON RESPECTO A SUS OBJETIVOS Y APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS MATERIALES, HUMANOS Y TECNICOS</p>	<p>INVESTIGACION SISTEMATICA DE TODOS O DE ALGUNOS ASPECTOS OPERATIVOS DE LA ORGANIZACION</p>	<p>EXAMEN DEL CONTROL INTERNO DESDE EL PUNTO DE VISTA DE EFICIENCIA OPERATIVA Y ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS, EN BUSCA DE SINTOMAS QUE INUIEN A UNA MAYOR INVESTIGACION</p>

**AUDITORIA ADMINISTRATIVA, OPERACIONAL Y FINANCIERA**  
(NORMA URIBE SALDANA)

<b>AUDITORIA ADMINISTRATIVA</b>	<b>AUDITORIA OPERACIONAL</b>	<b>AUDITORIA FINANCIERA</b>
<b>PROFUNDIDAD:</b> DEBE SER SUFICIENTE Y COMPLETA PARA SATISFACER NECESIDADES Y ESTUDIAR CUIDADOSAMENTE Y A CONCIENCIA LOS ELEMENTOS QUE IMPLICA REALIZAR LA INVESTIGACION	DIAGNOSTICO GENERAL DE LA OPERACION Y UN EXAMEN PROFUNDO DE LA MISMA	OBTENER LA EVIDENCIA SUFICIENTE Y COMPETENTE
<b>BASE DE JUICIO:</b> CON BASE EN PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION CIENTIFICA	CONSIDERANDO LOS ELEMENTOS DE EL CONTROL INTERNO Y EL METODO DE INVESTIGACION	PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA
<b>PRECISION:</b> ABSOLUTA	ABSOLUTA	ABSOLUTA
<b>EXAMEN DE ASPECTOS ADMINISTRATIVOS:</b>  * OBJETIVOS * GENERALES, ESPECIFICOS, A CORTO Y LARGO PLAZO  * ESTRUCTURA * ORGANIGRAMAS, MANUALES, POLITICAS Y METODOS DE COORDINACION Y CONTROL. MEDIO AMBIENTE  * ENFOQUE * INTEGRAL (ALTA GERENCIA)  * FRECUENCIA * DEBE RELATIZARSE COMO MINIMO ANUALMENTE O CADA VEZ QUE SE REQUIERA LA REVISION  * INFORME * DEBE MOSTRAR LA SITUACION ADMINISTRATIVA DE TODA LA ORGANIZACION O DE CUALQUIERA DE LAS AREAS EXAMINADAS	  FUNCIONES Y OPERACIONES      INTEGRAL (ALTA GERENCIA)   ANUALMENTE O CADA VEZ QUE SE REQUIERA LA REVISION O ANALISIS DE UNA FUNCION U OPERACION POR LA PRESENCIA DE PROBLEMAS	  CONTROLES, PROCEDIMIENTOS Y SIGNOS FINANCIEROS     DE ALTA GERENCIA A TRAVES DEL ENFOQUE FINANCIERO   ANUALMENTE   CONTIENE COMENTARIOS RESPECTIVOS A LAS FALLAS DETECTADAS



## E) Principios Reguladores De La Auditoría Administrativa

La auditoría administrativa a diferencia de la auditoría financiera, no cuenta con principios de auditoría generalmente aceptados, pero ante la ausencia de éstos, adopta los principios generales de administración que le son aplicables:

1) PRINCIPIO DEL ESTABLECIMIENTO DE ESTANDARES: no sería posible que la auditoría evaluara, si no contara con estándares que le permitieran efectuar una comparación cuantitativa y cualitativa de lo programado contra lo realizado y llevar a cabo acciones correctivas para su cumplimiento.

2) PRINCIPIO DEL CARACTER MEDIAL DEL CONTROL: consiste en determinar si los mecanismos de control justifican el costo-beneficio de las situaciones que se van a controlar. En este caso, la auditoría administrativa siempre deberá reportar mayores beneficios al costo de su mantenimiento.

3) PRINCIPIO DE LA EXCEPCION: este principio tiende a definir el cumplimiento como una situación normal y las desviaciones a los planes y programas como situaciones excepcionales. La auditoría administrativa debe vigilar y examinar primordialmente situaciones en las que exista incumplimiento con lo planeado, de esta manera se logrará un control más eficaz.

4) PRINCIPIO DE GARANTIA DEL OBJETIVO: consiste en detectar desviaciones a los planes y programas, con la finalidad de realizar las acciones correctivas para evitar desviaciones reales o potenciales. La auditoría administrativa debe detectar situaciones actuales que provoquen o puedan ocasionar desviaciones, a fin de proponer las acciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos, planes y programas de una organización.

5) PRINCIPIO DE CONTROLES DIRIGIDOS HACIA EL FUTURO: se basa en un sistema de control e información prealimentaria, más que simplemente a la retroalimentación. La auditoría administrativa deberá detectar situaciones que puedan provocar desviaciones, antes de de que éstas ocurran, ya que resulta más fácil y a un menor costo, prevenir que corregir, situación por la cual debe anticiparse a los acontecimientos.

6) PRINCIPIO DE RESPONSABILIDAD DEL CONTROL: el ejercicio del control descansa en el encargado de la ejecución de los planes y programas. Situación por la cual, la auditoría debe examinar, evaluar, informar y dar seguimiento a las situaciones determinadas, más no ser el área encargada de implementar el control.

7) PRINCIPIO DE EFICIENCIA DE CONTROLES: establece que las técnicas y mecanismos de control son eficientes y detectan la naturaleza de las causas de las desviaciones con el mínimo de costo y evitando consecuencias indeseables. Por lo tanto la auditoría administrativa deberá ser eficiente, oportuna y económica durante la revisión de las áreas que integran una organización.

8) PRINCIPIO DE CONTROL DIRECTO: establece que a mayor capacidad y calidad de la administración, será menor la necesidad de controles directos. La auditoría debe observar que un buen administrador equivale a un mecanismo de control directo eficiente y ante esta situación la necesidad de controles indirectos será menor.

9) PRINCIPIO DE LA ARMONIA DE LOS PLANES: la claridad, complejidad e integración de los planes, deberá estar soportada por mecanismos de control que contribuyan a que el administrador logre los objetivos organizacionales. La auditoría deberá fomentar que los mecanismos de control existentes, contribuyan al logro de los objetivos y sean

acordes a los planes y programas de la organización.

10) PRINCIPIO DE ADECUABILIDAD ORGANIZACIONAL: cuanto más completa, clara e integrada se encuentre la estructura de la organización y disponga de controles para identificar la responsabilidad de las acciones, más fácil será la corrección de las desviaciones. La auditoría debe evaluar la definición y factibilidad de los niveles, funciones y obligaciones de las áreas que integran la estructura orgánica y proponer mejoras que tiendan a aumentar la eficiencia de los controles.

11) PRINCIPIO DE NORMAS: señala que para un control efectivo, se requiere de normas objetivas, precisas y acordes al sistema. La auditoría administrativa requiere de normas generales que definan su actuación. La auditoría debe emitir cierta normatividad que permita regular la acción de los integrantes del sistema; asimismo, para el desarrollo de una revisión se requieren normas generales que unifiquen el criterio del auditor.

12) PRINCIPIO DEL CONTROL DEL PUNTO CRITICO: un control efectivo requiere dar mayor importancia a factores críticos que afecten el desempeño específico de alguna de las áreas de la organización. Al igual, la auditoría deberá centrar su atención en puntos críticos que puedan ocasionar desviaciones a los planes y programas y mantener una estrecha vigilancia, a fin de asegurar el cumplimiento de los mismos.

13) PRINCIPIO DE FLEXIBILIDAD DE CONTROLES: los controles que establece una organización pueden ser flexibles, es decir, adecuarse a situaciones imprevistas. Asimismo, la auditoría debe implementar mecanismos de control que se adecúen a cualquier situación que se presente en la organización.

14) PRINCIPIO DE ACCION: un control sólo se justifica

cuando la organización observa la corrección de una desviación, como el resultado de una adecuada aplicación del proceso administrativo. La auditoría administrativa debe considerar, que todo factor se puede controlar respecto a la cantidad, calidad, tiempo y costo y que su implementación se hará como resultado de una adecuada planeación, organización, dirección y control.

Asimismo, la auditoría administrativa que evalúa la gestión administrativa de un organismo social, debe utilizar los principios generales de administración, en el desarrollo de la revisión efectuada y vigilar su observancia dentro de la organización sujeta a estudio.

#### PRINCIPIOS GENERALES DE ADMINISTRACION. (HENRY FAYOL)

1. División del Trabajo.
2. Autoridad y Responsabilidad.
3. Disciplina.
4. Unidad de Mando.
5. Unidad de Dirección.
6. Subordinación del Interés Individual al General.
7. Justa Remuneración al Personal.
8. Centralización contra Descentralización.
9. Jerarquía.
10. Orden.
11. Equidad.
12. Estabilidad del Personal.
13. Iniciativa.
14. Unión del personal o Espíritu de Grupo.

**DIVISION DEL TRABAJO:** consiste en la especialización de las tareas, lo que implica producir más y mejor con el mismo esfuerzo.

**AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:** no se concibe la autoridad sin la responsabilidad; la responsabilidad es un corolario de la autoridad, su consecuencia natural y su contrapeso indispensable. La autoridad es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer.

**DISCIPLINA:** es la obediencia, la asiduidad, la actividad, la presencia de signos exteriores de respeto conforme a las convenciones establecidas entre la organización y sus agentes.

**UNIDAD DE MANDO:** consiste en que el colaborador no debe recibir ordenes de más de un superior, pues esto origina confusiones y malestar.

**UNIDAD DE DIRECCION:** un sólo jefe y un sólo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo fin, esta es la condición necesaria para la unidad de acción y la coordinación.

**REMUNERACION AL PERSONAL:** consiste en dar un salario justo y equitativo en lo que sea posible, al trabajador. Los diversos modos de pago del salario son: por jornada de tiempo, por trabajo a destajo, por tårifa de tareas. Las prestaciones adicionales al salario son: bonos, participación de utilidades, pagos en especie, etc.

**SUBORDINACION DEL INTERES INDIVIDUAL AL GENERAL:** consiste en destacar el interés del grupo de la organización ante el interés particular, cuestión difícil, si observamos que cada quien busca satisfacer primero sus propios intereses.

**CENTRALIZACION:** la cuestión de la centralización o descentralización es una medida, es decir, los jefes deberán de delegar funciones en sus subordinados, en la medida en que sea posible, dependiendo de la función, el subordinado y la carga de trabajo del superior y del inferior. Si el valor del jefe, sus fuerzas, su inteligencia, su experiencia y la

rapidez de sus concepciones le permiten extender su acción personal, podrá llevar lejos la centralización y reducir a sus empleados al papel de simples agentes de ejecución. Si por el contrario, conservando el privilegio de dar las directrices generales, prefiere recurrir más a la experiencia, al criterio o a los consejos de los colaboradores, puede efectuar una amplia descentralización.

**JERARQUIA:** llamada también "cadena de mando", comprende los niveles de comunicación y autoridad que deben respetarse para evitar conflictos e ineficiencias, indica que el abuso de la jerarquía en una organización conduce a la lentitud administrativa o burocratismo.

**ORDEN:** implica un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, esto lo recomienda Fayol, como una necesidad dentro de la organización, donde cada persona tendrá un lugar y habrá un lugar para cada persona.

**EQUIDAD:** todo superior debe ser justo, utilizar la palabra equidad es para situar la bondad y no rigidez en una organización, así como no usar la palabra justicia para quitarle el carácter legal que tendría.

**ESTABILIDAD DEL PERSONAL:** para Fayol, este punto está relacionado con el desarrollo del empleado o miembro, al poder aprender y dominar correctamente su trabajo. Dice: "si el agente es desplazado cuando apenas ha concluido el período de aprendizaje, o antes de que éste termine, no habrá tenido tiempo de rendir un trabajo apreciable. Y si la misma situación se repite indefinidamente, la función nunca será desempeñada a satisfacción". Este punto se refiere a la rotación de personal que en una empresa tiene varias consecuencias no muy positivas para la organización.

**INICIATIVA:** Fayol la define como la posibilidad de concebir un plan y realizarlo. Una de las más vivas satisfacciones, que puede experimentar el hombre

inteligente, es concebir un plan y asegurar su éxito: es también uno de los más poderosos estimulantes de la actividad humana. En igualdad de circunstancias, el jefe que sabe inspirar la iniciativa entre su personal es infinitamente superior a otro que no sabe hacerlo.

**UNION DEL PERSONAL:** esta premisa, esta basada en el axioma "La union hace la fuerza". La armonía y la unión del personal de una organización, constituyen una fuerza para ella; en consecuencia, es indispensable realizar los esfuerzos tendientes a establecerlas.

## F) Normas De Auditoría Administrativa

La norma es una forma de conducta repetitiva y reiterada que se adopta con carácter de obligatoriedad en un organismo social.

Las normas son reglas que rigen la conducta individual y grupal de un conjunto de personas organizadas socialmente, que son establecidas, observadas y sancionadas por el mismo grupo. Las normas pueden ser generales o particulares; son generales cuando se aceptan por completo dentro de una sociedad y son particulares cuando se aceptan por organismos sociales específicos.

La auditoría administrativa cuenta con normas que deben ser observadas por el auditor en el desarrollo del trabajo. A continuación se describen las consideraciones normativas que proporciona Victor Rubio Ragazzoni para la actuación del auditor:

### PRINCIPIOS NORMATIVOS DEL AUDITOR INDEPENDIENTE

1. CONTRATACION DE SERVICIOS.
  - a) Solicitud.
  - b) Contratación.
2. ESTIPULACION DE HONORARIOS.
  - a) Honorarios fijos.
  - b) Honorarios variables.
  - c) Honorarios a base de iguala.
3. ETICA PROFESIONAL.
  - a) Capacidad.
  - b) Independencia.
  - c) Equidad.
  - d) Selección de clientes.
  - e) Secreto profesional.
  - f) Honorarios.
  - g) Difusión de servicios.



#### 4. CARACTERISTICAS PERSONALES.

- a) Imaginación.
- b) Inteligencia.
- c) Criterio.
- d) Responsabilidad.
- e) Iniciativa.
- f) Trato.

#### 5. ELABORACION DE PAPELES DE TRABAJO.

#### 6. FORMULACION DEL PROGRAMA DE TRABAJO.

##### CONTRATACION DE SERVICIOS:

**SOLICITUD:** el auditor deberá precisar las causas que motivan que el cliente requiera el servicio. Consiste en una investigación previa en la que se establecen las características y alcance del problema, estimación del tiempo para la realización del trabajo y elementos materiales y humanos necesarios.

**CONTRATACION:** se deberá formalizar a través de una carta en la que se especificará con detalle, lo convenido con el cliente, a fin de evitar errores que posteriormente puedan provocar desacuerdos.

En la carta deberán quedar asentadas las condiciones específicas a las que se ajustará el trabajo de auditoría, los puntos generales que debe contener son los siguientes:

- Antecedentes de la contratación del servicio.
- Objetivo y alcance de los trabajos a realizar.
- Colaboración y medios que la entidad se obliga a proporcionar.
- Tiempo probable de ejecución.
- Especificación de honorarios y forma de pago.
- Forma en que el cliente cubrirá gastos específicos que el auditor se vea obligado a erogar y que no se incluyan en honorarios.

- Fecha de iniciación del trabajo.
- Periodicidad y tipo de información a formularse durante el alcance del trabajo efectuado.

#### ESTIPULACION DE HONORARIOS:

**HONORARIOS FIJOS:** aceptación de una cantidad fija de dinero, a cambio de la prestación de servicios, cantidad que se acordará previamente con el cliente.

El cálculo de los honorarios se efectúa tomando en consideración el tiempo estimado de la revisión y el costo del personal que intervendrá. Generalmente, el importe se determina multiplicando el costo real por tres (un tercio corresponde al costo, otro a gastos de oficina y el resto a la utilidad).

**HONORARIOS VARIABLES:** percepción de honorarios con base en la estimación del tiempo trabajado y la categoría del personal empleado.

El importe de los honorarios se determina de acuerdo al tiempo trabajado y al costo del personal empleado, multiplicando esta cantidad por tres, como en el caso de los honorarios fijos.

**HONORARIOS A BASE DE IGUALA:** consiste en la aceptación del pago de honorarios por periodos determinados durante la ejecución del trabajo.

El cálculo de los honorarios se efectúa considerando el tiempo estimado del trabajo total y el costo del personal que intervendrá, este importe se dividirá entre el número de periodos establecidos, como en los casos anteriores, la cantidad obtenida se multiplica por tres.

#### ETICA PROFESIONAL:

**CAPACIDAD:** al aceptar un trabajo, se deberá estar conciente de poseer la capacidad para desempeñarlo

eficazmente, esta situación deberá observarla también con su personal colaborador.

**INDEPENDENCIA:** deberá actuar con libertad, sin influencia mental o física de quien lo contrata o de personas relacionadas con la organización. Las opiniones y sugerencias que emita, deben ser el resultado de observaciones personales y que se efectúen con imparcialidad.

**EQUIDAD:** deberá actuar con justicia, emitiendo recomendaciones que protejan los intereses morales y materiales de la comunidad, los trabajadores y de quien lo contrata.

**SELECCION DE CLIENTES:** rechazar trabajos que se opongan a los lineamientos morales y honestos de su actuación profesional y aquellos en que considere que no será de utilidad al cliente.

**SECRETO PROFESIONAL:** obligación de no divulgar hechos, datos o circunstancias a los que ha tenido acceso a través del desempeño de su trabajo.

**HONORARIOS:** estos se deben fijar bajo las siguientes consideraciones:

- Importancia, responsabilidad, calidad y justa valoración del servicio.
- Deben cubrir con dignidad las necesidades del auditor y sus colaboradores.
- No efectuar reducción de honorarios, mediante la disminución de costo y calidad del trabajo.
- No efectuar dádivas o gratificaciones para obtener la referencia en la contratación de servicios.
- Deberá respetar la calidad y características de los trabajos contratados.
- Deberá abstenerse de prolongar el tiempo y alcance de los trabajos, en perjuicio del cliente,

**DIFUSION DE SERVICIOS:** deberá abstenerse de recurrir a

medios de propaganda llamativa, escandalosa o desenfrenada, en la que ofrezca servicios y beneficios maravillosos y de dudosa realización, ya que repercutiría en un demérito de la profesión de auditoría.

#### CARACTERISTICAS PERSONALES:

**IMAGINACION:** debe poseer la capacidad para idear, crear, apreciar y resolver determinadas situaciones con la mayor eficiencia y rendimiento en favor del cliente.

**INTELIGENCIA:** deberá tener un razonamiento lógico que le permita entender y apreciar con agilidad los problemas y discernir con acierto, encontrando soluciones adecuadas.

**CRITERIO:** discernir y formular juicios lógicos y con sentido común, acerca de las situaciones existentes, para encontrar soluciones prácticas y sencillas.

**INICIATIVA:** actitud que deberá adoptar para encontrar soluciones acordes a sus objetivos deseados, a través de la planeación y toma de decisiones rápida y eficaz.

**RESPONSABILIDAD:** aceptación de la obligación social y de servicio que representa aceptar un trabajo profesional, para el cual está capacitado y que debe ser ejecutado bajo las normas y lineamientos de ética profesional.

**TRATO:** debe conversar, comunicarse y tratar a las personas con dignidad y respeto, de tal forma que consiga los los objetivos de su trabajo.

#### PAPELES DE TRABAJO:

Deden elaborarse con claridad, presentación, limpieza, calidad y oportunidad, ya que estos documentos constituyen:

- La prueba fehaciente del trabajo realizado.
- Son la base para emitir recomendaciones.
- Son la fuente de información para futuras aclaraciones.

- Representan el antecedente para mejorar trabajos posteriores.
- Representan la calidad del trabajo profesional del auditor.
- Deben ser útiles y oportunos para el cliente.

#### PROGRAMA DE TRABAJO:

Debe elaborarse para tener un control de las actividades a desarrollar durante la auditoría, su secuencia, su estimación de tiempo a utilizar, fechas de inicio y terminación y asignación de funciones y obligaciones del personal, a fin de establecer las correcciones o ajustes necesarios para el cumplimiento de los objetivos y alcance de la auditoría.

## G) Objetivo y Alcance De La Auditoría Administrativa

El objetivo se puede definir como el fin supremo que se persigue lograr a través del cumplimiento de metas establecidas, y el alcance como el grado de participación, contribución y limitaciones de una actividad.

La auditoría administrativa debe cumplir con tres objetivos que son: el de servicio, el social y el económico.

**OBJETIVO DE SERVICIO:** debe satisfacer las necesidades de la organización a la cual pertenece o con la cual contrato un servicio.

**OBJETIVO SOCIAL:** como resultado de su intervención deberá efectuar recomendaciones que aumenten el nivel de vida de los empleados de la organización, a fin de proporcionar a los propietarios el máximo beneficio económico.

En resumen los objetivos de la auditoría administrativa son los siguientes:

1) Evaluar y promover las etapas del proceso administrativo.

2) Determinar el grado de eficiencia con que se cumplen los planes y objetivos de la organización y si se desarrollan las actividades y funciones encomendadas al personal.

3) Servir de mecanismo de control al detectar debilidades o desviaciones en la organización, proponer soluciones y hacerlas del conocimiento de sus directivos para la toma de decisiones e implantación de medidas correctivas.

El alcance de la auditoría administrativa se puede señalar de la siguiente forma:

1) Es de aplicación general, en virtud de que puede ser realizada en todo tipo de organismo y cualquier área que lo

forma.

2) Es de aplicación integral y parcial, ya que puede revisar toda la organización, alguna de sus áreas funcionales, un departamento, una función, una actividad o una operación.

3) La auditoría administrativa tiene tres niveles de evaluación de una organización:

a) En base al proceso administrativo (PREVISION, PLANEACION, ORGANIZACION, INTEGRACION, DIRECCION Y CONTROL).

b) Considerando los niveles jerárquicos (CONDEJO DE ACCIONISTAS, GERENCIAS, DEPARTAMENTOS Y NIVELES DE SUPERVISION).

c) Utilizando las áreas funcionales (PRODUCCION, MERCADOTECNIA, RECURSOS HUMANOS Y FINANZAS).

II. MECANISMOS DE CONTROL EN LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL.

A) Antecedentes.

B) Contaduría Mayor de Hacienda.

C) Secretaría de la Contraloría General de la Federación.

D) Secretarías de Estado ( Cabeza de Sector ).

E) Contralorías Internas.

F) Dirección General de Auditorías Externas SECOGEF.

G) Contraloría Interna Sector Comercio.



## A) Antecedentes

El crecimiento y la evaluación de las operaciones en el Sector Público hace cada vez más complejo el aparato gubernamental.

Por tanto requiere fortalecer sus mecanismos de evaluación y control, así que se institucionalizó la práctica de la Auditoría Gubernamental.

Lo que implicó desde su creación la práctica de evaluaciones en las actividades realizadas por el Gobierno Federal, con el fin de ratificar o corregir el curso de dichas acciones.

Con éstas evaluaciones la Administración Pública cuenta con la comunicación y retroalimentación en cuanto a sus procesos de planeación, programación, presupuestación, información y control de las actividades gubernamentales.

En el sexenio del Lic. Miguel de la Madrid Hurtado, con el fin de detectar anomalías tanto en el desempeño laboral como en el cumplimiento de los programas y planes asignados a las Dependencias, se hicieron reformas constitucionales y legislativas para darle un enfoque nuevo a la responsabilidad del servicio público.

Y con el objetivo de proteger el patrimonio del país y el manejo escrupuloso, honrado, eficiente y eficaz del gasto público se renovó y modernizó el programa de la fiscalización, de vigilancia y de evaluación de la gestión administrativa pública.

De tal forma se creó la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, complementando las funciones que realizaban las Secretarías de Programación y Presupuesto y la de Hacienda y Crédito Público.

La Administración Pública Federal cuenta con un marco de legalidad y es el que le asigna sus atribuciones y responsabilidades.

Este marco legal está basado principalmente en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos que en su artículo 40, menciona la Soberanía Nacional y su forma de gobierno. En el artículo 124 se refiere a las facultades conferidas a los servidores públicos en los Estados.

Existen varios tipos de leyes que rigen a la Administración Pública Federal y estas son: orgánicas, reglamentarias y ordinarias.

Las leyes orgánicas regulan la estructura para el funcionamiento de los órganos del gobierno. Como ejemplos están: La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, La Ley Orgánica del Departamento del Distrito Federal, etc.

Las leyes reglamentarias indican con detalle un ordenamiento de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Como ejemplo está: Ley Reglamentaria del artículo 27.

Las leyes ordinarias son consecuencia de una actividad autorizada por la Constitución.

La estructura organizacional de la Administración Pública Federal, publicada el 29 de Diciembre de 1976, abrogando con ello la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado del 23 de Diciembre de 1958.

La actual ley establece las bases de la organización de la Administración Pública Federal Centralizada y Paraestatal quedando el esquema como sigue:

#### ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL

- \* Presidencia de la República.
- \* Secretarías de Estado.
- \* Departamento Administrativo.
- \* Procuraduría General de la República.

#### CENTRALIZADA

## PARAESTATAL

- \* Organismos Descentralizados.
- \* Empresa de Participación Estatal.
- \* Instituciones Nacionales de Crédito.
- \* Instituciones Nacionales de Seguros y Fianzas.
- \* Organizaciones Auxiliares Nacionales de Crédito.
- \* Fideicomisos.

En la Administración Pública Centralizada, la dependencia o jerarquía es directa del Presidente de la República. Teniendo como objetivo unificar el mando, así como la revisión de los conflictos que sean de su competencia.

En la Administración Pública Paraestatal los organismos se crean con personalidad jurídica y patrimonio propio; el Gobierno tiene la facultad de nombrar a la mayoría de la directiva, así como cancelar acuerdos de la Asamblea General.

En 1970 surge el plan de Reforma Administrativa que muestra la aplicación de planteamientos sobre las acciones que deben realizarse para obtener mejores resultados en el gobierno del país y se basa principalmente en programas específicos.

Las principales disposiciones reguladoras para el desarrollo de la Reforma Administrativa son:

1. Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. Que establece las bases de la organización y coordinación de la Administración Pública Federal Centralizada y Paraestatal, con el fin de evitar duplicidad de funciones teniendo como intermediaria a la S.P.P. Esta ley fue publicada el 29 de Diciembre de 1976.

2. Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal. Esta ley vigilará que la A.P.F. cumpla con lo

siguientes:

- Optimizar la aplicación del gasto público.
- Programar, presupuestar, evaluar y controlar el gasto público por medio de la S.P.P.

Las auditorías internas dependerán del titular de la Entidad o Dependencia, cumpliendo los programas que fije la S.P.P., esta ley fue publicada en 1977 y su reglamento en 1981.

3. Ley General de Deuda Pública. Por medio de la S.H. y C.P., se aplica, administra y hace cumplir las obligaciones derivadas del financiamiento a cargo de las Entidades de la Administración Pública Federal.

4. Ley de Servicio de Vigilancia de Fondos y Valores de la Federación. Esta ley vigila el cumplimiento del buen funcionamiento de las oficinas que recauden, manejen, administren o controlen fondos y valores propiedad y al cuidado del Gobierno Federal.

Esta actividad la lleva a cabo la S.H. y C.P. con participación la S.P.P.

5. Ley Orgánica de la Contaduría Mayor de Hacienda. Esta ley otorga a la Contaduría Mayor de Hacienda la responsabilidad de vigilar que se cumplan las disposiciones de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, las Leyes de Ingresos y Egresos y la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público.

6. Ley de Obras Públicas. Esta ley abroga la ley de Inspección de Contratos y Obras Públicas. Vigilará el gasto público, las acciones relativas a la planeación, ejecución y control de las actividades que hayan de ser aplicadas a las obras públicas que realice: la Presidencia, las Secretarías de Estado, etc.

Así como se ha presentado, el Gobierno Federal y con el fin de optimizar su funcionamiento, se auxilia de

MECANISMOS DE CONTROL, que a su vez están regulados por una ley, que le asigna atribuciones, estructura y responsabilidades y hacen del control la parte medular para evitar nuevos errores, actividades superfluas o deficiencias.

## B) Contaduría Mayor de Hacienda

La Contaduría Mayor de Hacienda es el órgano técnico de la Cámara de Diputados que tiene a su cargo la revisión de la Cuenta Pública del Gobierno Federal y del Departamento del Distrito Federal.

El desempeño de sus funciones está bajo el control de la Comisión de Vigilancia, nombrada por la Cámara de Diputados.

El personal que lleva a cabo sus funciones esta integrado de la siguiente forma:

El Contador Mayor.

El Subcontador Mayor.

Directores.

Subdirectores.

Jefes de Departamento.

Audidores.

Asesores.

Jefes de Oficina.

Jefes de Sección.

Trabajadores de Base y de Confianza.

Las atribuciones que le asigna la Ley Orgánica de la Contaduría Mayor de Hacienda son:

1. Verificar si las entidades a que se refiere el artículo 2o. de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal, comprendidas en la Cuenta Pública:

a) Ejercieron correcta y estrictamente sus presupuestos conforme a los programas y subprogramas aprobados.

b) Ajustaron y adecuaron los programas y subprogramas de inversión en los términos y montos aprobados y de conformidad con sus partidas.

c) Aplicaron los recursos provenientes de financiamientos con la periodicidad y forma establecida en

la ley.

## 2. Elaborar y rendir:

a) A la Comisión de Presupuestos y Cuenta Pública de la Cámara de Diputados, por conducto de la Comisión de Vigilancia, el informe previo, dentro de los primeros diez días del mes de noviembre siguiente a la presentación de la Cuenta Pública del Gobierno Federal. Este informe contendrá enunciativamente comentarios generales sobre:

- Si la Cuenta Pública está presentada de acuerdo con los principios de contabilidad aplicables al sector gubernamental.

- Los resultados de la gestión financiera.

- La comprobación de si las Entidades se ajustaron a los criterios señalados en las Leyes de Ingresos, fiscales, especiales y reglamentos aplicables en la materia, así como en los Presupuestos de Egresos de la Federación y del Departamento del Distrito Federal.

- El cumplimiento de los objetivos y metas de los principales programas y subprogramas aprobados.

- El análisis de los subsidios, las transferencias, los apoyos de operación e inversión, las erogaciones adicionales y otras erogaciones o conceptos similares.

- El análisis de las desviaciones presupuestales.

b) A la Cámara de Diputados el informe sobre el resultado de la revisión de la Cuenta Pública del Gobierno Federal y la del Departamento del Distrito Federal, el cual remitirá por conducto de la Comisión de Vigilancia en los primeros diez días del mes de septiembre del año siguiente al de su recepción. Este informe contendrá, además el señalamiento de las irregularidades que haya advertido en la realización de las actividades mencionadas en este artículo.

3. Fiscalizar los subsidios que concede el Gobierno Federal a los Estados, al Distrito Federal, a los organismos

de la administración paraestatal, a los Municipios, a las instituciones privadas, a los particulares cualquiera que sea su destino, así como verificar su aplicación al objeto autorizado.

En el caso de los Municipios, la fiscalización de los subsidios se hará por conducto del gobierno de la entidad federativa correspondiente.

4. Ordenar visitas, inspecciones, practicar auditorías, solicitar informes, revisar libros y documentos para comprobar si la recaudación de los ingresos se ha realizado de conformidad con las leyes aplicables en la materia y en forma eficiente.

5. Ordenar visitas, inspecciones, practicar auditorías, solicitar informes, revisar libros, documentos, inspeccionar obras para comprobar si las inversiones, los gastos autorizados a las Entidades, se han aplicado eficientemente al logro de los objetivos y metas de los programas y subprogramas aprobados y en general, realizar las investigaciones necesarias para el cabal cumplimiento de sus atribuciones.

6. Solicitar a los auditores de las Entidades, copias de los informes o dictámenes de las auditorías por ellos practicadas y las aclaraciones, que en su caso estimen pertinentes.

7. Establecer coordinación en los términos de esta ley, con la Secretaría de Programación y Presupuesto, a fin de unificar normas, procedimientos, métodos y sistemas de contabilidad y las normas de auditoría gubernamentales, y de archivo contable de los libros y documentos justificativos y comprobatorios del ingreso y del gasto público.

8. Fijar las normas, procedimientos, métodos y sistemas internos para la revisión de la Cuenta Pública del Gobierno Federal y del Departamento del Distrito Federal.



9. Promover ante las autoridades competentes el financiamiento de responsabilidades.

10. Todas las demás que correspondan de acuerdo con esta ley, su reglamento y disposiciones que dicte la Cámara de Diputados.

Asimismo, la Contaduría Mayor de Hacienda, cuenta con órganos que la auxilian con funciones tan específicas como la contabilidad, la auditoría gubernamental y el archivo contable, también cuenta con una Dirección General de Auditoría, otra de Administración y una más de Aspectos Legales.

Con relación a la contabilidad, auditoría gubernamental y archivo contable y con el fin de unificar criterios en estas materias, la Secretaría de Programación y Presupuesto dará a conocer con oportunidad a la Contaduría Mayor de Hacienda, las normas, procedimientos, métodos y sistemas que emita e implante, de acuerdo con las facultades, que le son conferidas por la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal, tomando en cuenta las recomendaciones que haga la Contaduría Mayor de Hacienda.

La Secretaría de Programación y Presupuesto dará a conocer a la Contaduría Mayor de Hacienda los programas mínimos de auditoría interna que fije para las Entidades.

La Contaduría Mayor de Hacienda, para revisar la cuenta pública del Gobierno Federal y la del Departamento del Distrito Federal, establecerá las normas, procedimientos, métodos y sistemas de auditoría y promoverá la elaboración de los manuales correspondientes para su aplicación interna.

La Contaduría Mayor de Hacienda, para revisar la cuenta pública del Gobierno Federal y la del Departamento del Distrito Federal, vigilará la aplicación de las normas, procedimientos, métodos y sistemas del artículo 11 de ésta Ley y dará cuenta a la Secretaría de Programación y Presupuesto de las irregularidades que encuentre, para que dicte las medidas correctivas necesarias.

B)' Dirección General de Auditoría  
( Contaduría Mayor de Hacienda )

Atribuciones que le asigna el Reglamento Interno de la Contaduría Mayor de Hacienda, (Capítulo V)

I. Proponer y elaborar para su aprobación superior la política y los programas mínimos a que deberá sujetarse la auditoría y verificación que se practique a las diversas Entidades a que se refiere el artículo 3 de la Ley, ejerciendo las funciones de contraloría que él mismo señala.

II. Elaborar para su aprobación superior los informes previos y sobre resultados de la revisión de la cuenta pública del Gobierno Federal y la del Departamento del Distrito Federal que se deben rendir en los términos y plazos que dicte la ley.

III. Proponer y establecer los sistemas y procedimientos a que deberán sujetarse la fiscalización de subsidios y revisión documental justificativa y comprobatoria de las operaciones que afectan al ingreso y gasto público

IV. Elaborar pliegos de observaciones.

V. Programar visitas, inspecciones, auditorías, solicitud de informes, revisión de libros y documentos tendientes a comprobar si la recaudación de los ingresos se ha realizado conforme a las leyes de la materia.

VI. Programar visitas, inspecciones, auditorías, solicitud de informes, revisión de obras para comprobar si las inversiones o gastos autorizados se han aplicado eficientemente para el logro de los objetivos y metas de los programas y subprogramas aprobados.

VII. Proponer al Contador Mayor solicite copias a los auditores externos de sus informes o dictámenes.

VIII. Establecer coordinación con las unidades o entidades de auditoría interna de las Dependencias para obtener sus programas de auditoría.

IX.- Establecer coordinación con la Secretaría de Programación y Presupuesto para los procedimientos, normas, sistemas y métodos de auditoría convenientes.

## C) Secretaría de la Contraloría General de la Federación

"Para armonizar el sistema de control de la Administración Pública Federal se requiere integrar en una Secretaría de Estado", como se propone en el artículo 32 Bis, facultades para normar y vigilar el funcionamiento y operación de las diversas unidades de control con que cuenta la Administración Pública Centralizada y Paraestatal y sancionar o en su caso, denunciar las irregularidades ante el ministerio público.

Resulta importante destacar que la creación de la Secretaría de la Contraloría, no releva a las Entidades y Dependencias de su responsabilidad en cuanto al control y supervisión de sus propias áreas que manejan recursos económicos del Estado, ya que ésta continúa plenamente en vigor y lo que estará a cargo de la Secretaría de la Contraloría será precisamente establecer la regulación que asegure el funcionamiento de sus respectivos sistemas de control y que sobre bases uniformes se cubra con una referencia o perspectiva completa de legalidad, exactitud y oportunidad, la responsabilidad en el manejo de los recursos patrimoniales de la Administración Pública Federal.

Las atribuciones de que se dota a la Secretaría de la Contraloría, provienen básicamente de las facultades y experiencias que en materia de vigilancia en el manejo de fondos y valores de la Federación y fiscalización del gasto público federal, tienen la Secretaría de Programación y Presupuesto y la de Hacienda y Crédito Público. Esta integración incluye los recursos humanos, financieros y materiales existentes, por lo que su creación no implica recargar el aparato burocrático.

Dentro del sistema nacional de control, fiscalización y evaluación, en el sexenio del Lic. Miguel de la Madrid

Hurtado se creó la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, que revisa y audita el gasto público a través de intervenciones directas y de los instrumentos propios con que cuenta cada Dependencia y empresa pública, se revisa la racionalidad de la inversión, la confiabilidad de la información financiera con las opiniones de auditores externos.

La Secretaría de la Contraloría estableció desde su creación, un sistema de fiscalización, que ha estado renovando la función de la auditoría externa o sea de la vigilancia de lo que cada Entidad realiza.

Se han establecido 600 contralorías internas en Dependencias del Ejecutivo. Funcionarios que están dentro de las instituciones, vigilando que se cumplan las normas, los reglamentos, los presupuestos, los programas, y vigilando la eficiencia en el funcionamiento del aparato público.

En 1984 se revisaron alrededor de 700 Entidades; la legalidad de los procedimientos y la sujeción a los plazos y presupuestos.

Estas son las atribuciones que le asigna la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal a la Secretaría de la Contraloría General de la Federación:

I. Planear, organizar y coordinar el sistema de control y evaluación gubernamental, inspeccionar el ejercicio del gasto público federal y su congruencia con los presupuestos de egresos.

II. Expedir las normas que regulan el funcionamiento de los instrumentos y procedimientos de control de la Administración Pública Federal.

La Secretaría, discrecionalmente podrá requerir de las Dependencias competentes, la instrumentación de normas

complementarias para el ejercicio de facultades que aseguren el control.

III. Vigilar el cumplimiento de normas y asesorar a los órganos de control establecidos en las Dependencias.

IV. Establecer las bases para realizar las auditorías y realizar las que se requieran.

V. Comprobar el cumplimiento de las obligaciones sobre planeación, presupuestación, ingresos, financiamiento, inversión, deuda, patrimonio, fondo y valores del Gobierno Federal o bajo su cuidado.

VI. Sugerir a la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros las normas de control y fiscalización para las Entidades bancarias.

VII. Realizar auditorías por o a solicitud de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público o las Coordinadoras de Sector, así como la Secretaría de Programación y Presupuesto.

VIII. Inspeccionar directamente o a través de los órganos de control de las Dependencias, el cumplimiento de normas y disposiciones para los recursos materiales.

IX. Opinar sobre proyectos de normas de contabilidad y control de recursos materiales, humanos y financieros que elabore la Secretaría de Programación y Presupuesto y sobre normas de manejo de fondos y valores que emita la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

X. Designar auditores externos y controlar su actividad.

XI. Proponer la designación de comisarios.

XII. Opinar sobre los nombramientos de los titulares de las áreas de control y en su caso, solicitar su remoción.

XIII. Coordinarse con la Contaduría Mayor de Hacienda para el cumplimiento de sus respectivas responsabilidades.

XIV. Informar anualmente al Ejecutivo sobre el

resultado de las evaluaciones realizadas.

XV. Recibir y registrar las declaraciones patrimoniales y practicar las investigaciones necesarias.

XVI. Atender la quejas de particulares sobre convenios, acuerdos o contratos que hayan celebrado con las Dependencias oficiales.

XVII. Investigar los actos, omisiones o conductas de los servidores públicos a fin de fincar las responsabilidades correspondientes.

XVIII. Vigilar el cumplimiento de las normas internas de la Secretaría.

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

A la creación de la Secretaría de la Contraloría se intentó resumir en una sola Entidad las funciones de vigilancia y control de los mecanismos del Estado, más no con esto se releva a las anteriores Dependencias encargadas de dichas funciones para cumplirlas.

Se intentó lograr una coordinación entre la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Secretaría de Programación y Presupuesto, por tanto ahora la Secretaría de la Contraloría realiza funciones específicas que antes de su creación realizaban las Secretarías mencionadas.

Entre otras funciones están las marcadas en los respectivos artículos:

De la Secretaría de Programación y Presupuesto:  
I, II, III, IV, X, XVII.

De la Secretaría de Hacienda y Crédito Público:  
V, IX.



#### D) Secretarías de Estado (Cabezas de Sector)

Las Secretarías de Estado son mecanismos de control en la Administración Pública Federal, porque entre sus actividades está el vigilar el funcionamiento y cumplimiento de programas en las Entidades Sectorizadas, vetar sus decisiones, determinar prioridades y emitir la normatividad sobre las cuales deberán regirse.

Básicamente las Secretarías de Estado vigilan a las Entidades Sectorizadas, a través de Contralorías Internas de las Dependencias que practican auditorías externas a los Organos de Control de las Entidades del Sector.

Las Dependencias de la Administración Pública Federal (Secretarías de Estado son normativas en su sector) y se auxilian de empresas paraestatales (del mismo sector), para cumplir con sus planes y programas.

Ahora bien, en la Administración Pública Federal se cuenta con tres Secretarías de quienes se debe señalar lo siguiente:

1. Las Secretarías de Hacienda y Crédito Público, la de Programación y Presupuesto y la de la Contraloría General de la Federación son globalizadoras y de mayor rango que las otras Dependencias de la APF.

2. La Secretaría de Hacienda y Crédito Público recauda ingresos; la Secretaría de Programación y Presupuesto distribuye el gasto público y la Secretaría de la Contraloría General de la Federación es el órgano de vigilancia del Ejecutivo Federal.

Las Dependencias de la Administración Pública Federal y sus funciones principales son:

1. SECRETARIA DE GOBERNACION:

Tiene a su cargo la realización de las funciones políticas más importantes del Poder Ejecutivo Federal.

Es el órgano de relación de dicho poder con los demás Poderes Federales y con los Estados de la Federación.

Algunas facultades son: iniciativa y publicación de leyes; vigilar que se cumpla la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; nombramiento de los titulares del Poder Judicial de las Secretarías y Departamentos de los Procuradores de Justicia; administración de islas, mares y expropiaciones; intervenir en la política interior que compete al Ejecutivo; defensa y prevención social contra la delincuencia; funciones electorales; cultos; política; demografía, etc.

#### 2. SECRETARÍA DE AGRICULTURA Y RECURSOS HIDRAULICOS:

Esta Secretaría planea, fomenta y asesora la producción agrícola, ganadera, avícola, apícola y forestal; vigila la aplicación de la ley deferal de aguas; obras de riego; maneja el sistema hidráulico; ejecuta obras hidráulicas y dotación de aguas.

#### 3. SECRETARÍA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL:

Desarrolla la política general de comercio del país; política de distribución y consumo de productos agrícolas, ganaderos, forestales y pesqueros; abasto; aranceles y precios oficiales; propiedad mercantil desarrollo del pequeño comercio; regula la inversión extranjera y transferencia de tecnología.

#### 4. SECRETARÍA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES:

Se encarga del servicio de correos, comunicación eléctrica y electrónica; concesiones y permisos para líneas aéreas internacionales; aeropuertos; ferrocarriles; puentes internacionales; promoción y organización de la marina mercante.

#### 5. SECRETARÍA DE DESARROLLO URBANO Y ECOLOGIA:

Crea la política general de asentamientos humanos, de programación de vivienda y urbanismo; agua potable, drenaje,

alcantarillado; construcción de edificios públicos, monumentos. obras de ornato realizadas por la Federación ; urbanizar y cons\_truir aeropuertos; posesión sobre la la zona federal; adquisición, enajenación y afectación de bienes inmuebles federales.

**6. SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA:**

Atiende todos los asuntos en materia de educación en todos sus grados, menos la universitaria; museos , bibliotecas, derechos de autor, fomento al teatro, conservación de monumentos, objetos históricos y artísticos.

**7. SECRETARIA DE ENERGIA MINAS E INDUSTRIA PARAESTATAL:**

Se encarga de programar la actividad de la enajenación, extracción, transformación, ventas y exportación de la riqueza natural del subsuelo nacional.

**8. SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO:**

Realiza el despacho de asuntos relacionados con los ingresos de la Federación y del Departamento del Distrito Federal; intervenir en operaciones donde se use el crédito público; dirigir la política monetaria y crediticia; manejar la deuda pública de la Federación y del Departamento del Distrito Federal; administrar las casas de moneda y encaje.

**9. SECRETARIA DE LA CONTRALORIA GENERAL DE LA FEDERACION:**

Es la Secretaría que se encarga de orientar y coordinar la planeación, así como la vigilancia de los programas de inversión pública y el ejercicio del gasto público de los presupuestos de egresos de la Federación, del Departamento del Distrito Federal y las empresas paraestatales, por medio de revisiones directas. Es considerada como un órgano de vigilancia directa del Poder Ejecutivo Federal.

**10. SECRETARIA DE LA DEFENSA NACIONAL:**

Se encarga del despacho de asuntos relacionados con la

defensa del Territorio Nacional; la organización, administración y preparación del Ejército y Fuerza Aérea, Servicio Militar Nacional y administración de la justicia militar.

11. SECRETARIA DE REFORMA AGRARIA:

Es la Secretaría que se encarga de los asuntos relacionados con la política agraria y cumplimiento de las leyes respectivas; planes para el mejoramiento de la población rural y población ejidal.

12. SECRETARIA DE MARINA:

Organiza, administra y prepara a la Armada Nacional; el ejercicio de la Soberanía Nacional en aguas territoriales; vigilancia de las costas, vías navegables e islas nacionales; construcción y conservación de obras portuarias.

13. SECRETARIA DE PESCA:

Formula y conduce la política pesquera del país; otorga concesiones para la explotación de la flora y fauna marítima; fomenta la creación de cooperativas y promueve la industrialización de productos pesqueros.

14. SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO:

Programa y planea en forma global, recabando datos para la creación de los Planes Nacionales de Desarrollo Económico y Social; el Plan General del Gasto Público de la Administración Pública Federal; formula el Presupuesto de Egresos de la Federación y del Departamento del Distrito Federal.

Elabora la Cuenta Pública y mantiene las relaciones con la Contaduría Mayor de Hacienda; controla y vigila la operación de los organismos descentralizados, instituciones, corporaciones y empresas que posean o exploten bienes o recursos de la Nación.

15. SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES:

Interviene en asuntos de carácter internacional; asuntos

de nacionalidad; concesiones a extranjeros; formación de sociedades mercantiles mexicanas, civiles y bases para aceptar socios o adquirir bienes inmuebles o derechos sobre ellos.

**16. SECRETARIA DE SALUD:**

Es la encargada de los servicios, la organización y fomento asistenciales y sanitarios.

**17. SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL:**

Vigilar la aplicación y observancia de las disposiciones constitucionales en materia laboral y relacionadas con el Seguro Social.

**18. SECRETARIA DE TURISMO:**

Tiene como objetivo fomentar el turismo nacional e internacional.

**19. SECRETARIA DE PROTECCION Y VIALIDAD:**

Se encarga de programar la actividad del tránsito vehicular.

Proporciona los lineamientos de los señalamientos y control del parque vehicular que circula en el Distrito Federal. Esta Secretaría tiene a su cargo hacer cumplir el reglamento de tránsito que expide el Departamento del Distrito Federal, vigente en el Distrito Federal. Tiene a su cargo la expedición de permisos y licencias para conducir vehículos automotores.

## E) Contralorías Internas.

Las Contralorías Internas son órganos de apoyo que deberán depender del titular de la Entidad y realizarán sus funciones de acuerdo a los lineamientos que expida la Secretaría de la Contraloría General de la Federación.

Su responsabilidad radica en ser apoyo y vigilancia, deberá evaluar y comprobar las acciones concernientes a organizar y coordinar el Sistema Integrado de Control en la Entidad, con el propósito de observar sistemáticamente los aspectos más importantes de la forma en que se utilizan las disposiciones políticas, planes, normas, lineamientos, programas, presupuestos, procedimientos y demás instrumentos de control y evaluación en el área.

Como objetivos específicos tiene:

A) Contribuir a la modernización de los sistemas de control y evaluación.

B) Su campo natural es la información, los sistemas, y los controles que existan en materia contable, financiera y de operación en sentido amplio, que permita controlar y evaluar, medir y comparar, seguir y perseguir, concluir y recomendar.

C) Sus funciones deberán contribuir a fortalecer la imagen institucional mediante la promoción de la eficiencia en el desarrollo de las actividades y la eficiencia en el logro de los objetivos.

Las atribuciones de las Contralorías Internas son:

### DE CONTROL

1. Promover el establecimiento de políticas y el desarrollo de procedimientos para la reglamentación y control del quehacer operativo.

2. Comprobar la existencia de mecanismos e instrumentos de control en las áreas, sistemas y procesos

de la Entidad, particularmente en aquellos que resulten prioritarios y estratégicos para el cumplimiento de sus objetivos.

3. Integrar dentro de la gestión operativa, los instrumentos y mecanismos de control que a través de indicadores, permitan conocer por excepción las desviaciones a los estándares establecidos sobre el desarrollo de las principales actividades de la Entidad.

4. Recopilar, integrar y analizar la información relevante de las áreas, sistemas y procesos operativos de la Entidad.

5. Vigilar que el seguimiento de los programas prioritarios de la Entidad permita descubrir desviaciones.

6. Participar en la toma de decisiones en aquellos aspectos importantes de la operación de la Entidad, por ejemplo: modificaciones en el presupuesto, adecuación de la estructura orgánico-funcional, opinar sobre el contenido de algunos contratos, convenios, etc., que representen ingresos o egresos a la Dependencia.

7. Verificar el manejo de los recursos humanos, materiales y financieros de la Entidad.

8. Expedir las normas y lineamientos que en concordancia y complementariamente a las que expida la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, regulen el funcionamiento del Sistema Integrado de Control de la Entidad.

#### DE SUPERVISION Y AUDITORIA

9. Elaborar y desarrollar bajo un concepto de integridad los programas anuales de control y auditoría que requiera la Entidad, con base en los programas mínimos que establezca la Secretaría de la Contraloría General de la Federación.

10. Formular con base en los resultados de las supervisiones y auditorías que realice, las observaciones y recomendaciones necesarias a las áreas de la Entidad, tendientes a incrementar la eficiencia en las acciones y la eficacia en el logro de los objetivos.

11. Establecer el seguimiento de las observaciones y las recomendaciones proporcionadas.

12. Tener acceso a la contabilidad, archivos y demás registros y documentos de la Entidad que contengan información sobre las actividades relevantes de la misma, de acuerdo a las políticas fijadas para tal efecto por el titular.

#### DE QUEJAS Y DENUNCIAS

13. Atender las quejas que presentan los particulares con motivo de acuerdos, convenios o contratos que celebren con las distintas áreas de la Entidad.

14. Realizar investigaciones referentes a los casos en que los Servidores Públicos de las Entidades incurran en irresponsabilidades, así como en incumplimientos; integrando los expedientes respectivos y turnándolos a las Contralorías Internas de las Coordinadoras de Sector, para que éstas procedan a substanciar el procedimiento administrativo de determinación de responsabilidades, y en su caso a la aplicación de las sanciones necesarias de conformidad con la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos y con las normas y lineamientos que expida la Secretaría de la Contraloría General de la Federación.

15. Analizar las causas y los mecanismos utilizados en los casos de ilícitos, así como comprobar como funcionan los controles establecidos, con el fin de evitar y prevenir su recurrencia.



## F) Contraloría Interna (Sector Comercio).

Las atribuciones de la Contraloría Interna del Sector Comercio fueron publicadas en el Diario Oficial de la Federación el martes 20 de agosto de 1985 y son:

I. Organizar, instrumentar y coordinar el Sistema Integrado de Control de la Secretaría, conforme a los lineamientos generales que fije al respecto la Secretaría de la Contraloría General de la Federación y los específicos que señale el Secretario.

La Contraloría Interna podrá requerir de las unidades administrativas competentes, la emisión e instrumentación de normas de control complementarias que aseguren el eficaz funcionamiento del sistema.

II. Verificar el cumplimiento de las políticas, normas y actividades relacionadas con estructuras orgánicas, métodos y procedimientos de la Secretaría.

III. Realizar auditorías administrativas de la Secretaría y formular las observaciones y recomendaciones tendientes a mejorar el control como resultado de:

A) Comprobar la racionalidad de la información financiera que rindan;

A) Verificar que las operaciones sean congruentes con los procesos aprobados de planeación, programación y presupuestación y que se hayan realizado eficientemente;

C) Inspeccionar y vigilar que cumplan con las normas y disposiciones en materia de sistemas de registro y contabilidad, contratación y pago de personal, contratación de servicios, obras públicas, adquisiciones, arrendamientos, conservación, uso, destino, afectación, enagenación y baja de bienes muebles e inmuebles, almacenes y demás activos y recursos materiales.

D) Verificar que ajusten sus actos a las disposiciones

legales aplicables en el despacho de los asuntos de sus respectivas competencias.

IV. Participar en la evaluación de la operación de las Entidades coordinadas y , en caso de observar irregularidades, solicitar a la Secretaría de la Contraloría General de la Federación la práctica de las auditorías que procedan, apoyar y asesorar a sus órganos de control.

V. Formular los pliegos preventivos de responsabilidades que procedan en relación a irregularidades descubiertas en el ejercicio de sus atribuciones, así como comunicar los formulados por las Entidades coordinadas, cuando por actos u omisiones de los servidores públicos resulte un perjuicio cuantificable en dinero al patrimonio de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. Vigilar su contabilización e instrumentar los procedimientos adecuados para su solventación inmediata.

VI. Recibir, tramitar y resolver, conforme a las normas y procedimientos establecidos por la Secretaría de la Contraloría General de la Federación y los ordenamientos legales aplicables, las quejas y denuncias por incumplimiento de las obligaciones de los servidores públicos de la Secretaría y Entidades coordinadas.

VII. Aplicar, en los casos de su competencia y en los términos de la ley vigente en materia, las sanciones que correspondan, tramitar y resolver los recursos administrativos de revocación interpuestos en los términos de la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos y de ser el caso, ordenar la suspensión de la ejecución de la resolución, materia del recurso.

VIII. Participar en el seguimiento de los programas de trabajo de la Secretaría y Sector correspondiente.

IX. En general, realizar aquellas funciones que sean necesarias para ejecutar todas cuantas se le señalen.

### III. AUDITORIA INTERNA GUBERNAMENTAL

- A) Concepto de Auditoría Interna Gubernamental.
- B) Objetivos y Alcance de la Auditoría Interna Gubernamental.
- C) Clasificación de la Auditoría Interna Gubernamental.
- D) Técnicas de Auditoría Interna Gubernamental.
- E) Normas Básicas de Auditoría Interna Gubernamental.
- F) Proceso de Auditoría Interna Gubernamental.
- G) Marco de Actuación de las Contralorías Internas.

## A) Concepto de Auditoría Interna Gubernamental.

El incremento de las operaciones del Sector Público y su crecimiento estructural han dado origen a un complejo aparato gubernamental. Para que la Administración Pública Federal logre obtener sus objetivos con mayor eficiencia, requiere de la implementación y fortalecimiento de mecanismos de evaluación y control gubernamental.

El artículo 32 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal plasma el antecedente de la Auditoría Interna Gubernamental en México. A raíz de la modificación a esta Ley, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 29 de diciembre de 1982, se establece la creación de la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, fijándole como objetivos fundamentales, planear, organizar y coordinar el sistema de control gubernamental, así como de expedir las normas que regulen el funcionamiento de los instrumentos y procedimientos de control en la Administración Pública Federal.

La Auditoría Gubernamental ha evolucionado notablemente ya que el período de transición comprende etapas en las que esta actividad adquirió un carácter policiaco, carente de una adecuada sistematización y de una aplicación en forma empírica e improvisada; hasta la actualidad en la que está dirigida a examinar cualquier actividad u operación del Sector Público, dándole mayor importancia a los aspectos de tipo financiero, operacional, resultados de programas y cumplimiento legal.

### " AUDITORIA INTERNA GUBERNAMENTAL".

Es el examen de las operaciones, cualesquiera que sea su naturaleza de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal, con objeto de opinar si los estados financieros presentan razonablemente la situación

financiera, si los recursos han sido administrados de manera eficiente y si se ha cumplido con las disposiciones legales aplicables.

#### MANUAL DE AUDITORIA GUBERNAMENTAL (SPP)

De la definición anterior anterior se determinan las siguientes situaciones:

A) La Auditoría Interna Gubernamental es de aplicación general en la Administración Pública Federal.

B) Tiene como objetivo opinar sobre la razonabilidad de los estados financieros de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal, así como;

C) Opinar si los recursos materiales, humanos y técnicos se han administrado de manera eficiente y;

D) Si las acciones realizadas se han efectuado conforme a las disposiciones aplicables.

La Auditoría Interna Gubernamental realiza las funciones de evaluación y control, que coadyuva a que los funcionarios de las Dependencias y Entidades conozcan si los resultados bajo su responsabilidad, alcanzan los resultados esperados, las posibles desviaciones y la adopción de medidas que tiendan a mejorar y corregir los sistemas operativos y de control.

## B) Objetivo y Alcance

La Auditoría Interna Gubernamental persigue como objetivos principales los siguientes:

1. Servir de mecanismo que codyuve al logro de una eficaz y eficiente administración en la Administración Pública Federal.

2. Fortalecer y complementar los mecanismos y sistemas de autocontrol implantados en las Dependencias y Entidades.

3. Servir de base altos niveles directivos, para la adecuada toma de decisiones.

4. Revisar y evaluar los sistemas de operación , registro e información, con el fin de determinar si funcionan adecuadammnete y si contribuyen a alcanzar las metas y objetivos previstos, así como proponer recomendaciones que tiendan a mejorar y corregir los sistemas operativos y de control interno.

5. Evaluar la economía, eficiencia y eficacia con que se logra la realización y consecución de las metas y su relación con los presupuestos asignados.

La economía y eficiencia atienden a la necesidad de la obtención y manejo de recursos de la Dependencia o Entidad, asegurándose que esta actividad se realice en forma óptima y bajo los siguientes criterios:

A) Racionalidad en la obtención y manejo de los recursos en términos de calidad, cantidad, oportunidad, utilidad y precio.

B) Máximo aprovechamiento de esfuerzos, evitando duplicidad de funciones o realización de tareas innecesarias

C) Garantizar que el personal asignado sea suficiente, evitando exceso que propicie prácticas ociosas.

La eficiencia se refiere al grado de cumplimiento de las metas y objetivos previstos en los presupuestos y

programas, en relación a los resultados obtenidos

El alcance de la Auditoría Interna Gubernamental, debe ser tal, que pueda dar cumplimiento a los objetivos antes señalados, por lo que se puede establecer de la siguiente forma:

A) Es un mecanismo de observancia general en la Administración Pública Federal, en virtud de que se puede encontrar tanto en las Dependencias como en Entidades.

B) El ámbito de actuación de la Auditoría Interna Gubernamental abarca todas las áreas, operaciones, sistemas, programas, presupuestos, recursos y actividades que integran la gestión administrativa gubernamental.

C) Su campo de aplicación abarca todos los niveles jerárquicos, ya que lo mismo puede evaluar una oficina, que un departamento, una subdirección, una gerencia o a toda la Dependencia o Entidad de que se trate.

D) La Auditoría Interna Gubernamental tiene acceso a documentos, registros, recursos y personal responsable de cualquier actividad sujeta a revisión.

### C) Clasificación de la Auditoría Interna Gubernamental

Existen varias formas de clasificar a la Auditoría Interna Gubernamental, así que sólo se mencionan las más usuales:

En función de quien la realiza debe clasificarse en:

**AUDITORÍA INTERNA:** es aquella que realiza el personal adjunto de la propia Dependencia o Entidad. Se le considera como un instrumento de control interno, pues revisa, analiza, diagnóstica y evalúa el funcionamiento de otros controles, proporciona información a los responsables de la dirección y la operación, la que tiene influencia sobre el resultado de su administración y propicia que se adopten para lograr un mejoramiento de la eficiencia y eficacia de recursos, metas y objetivos asignados.

Toda Entidad gubernamental tiene sistemas de autocontrol y la importancia de la auditoría interna radica en que es el mecanismo idóneo para determinar si dichos sistemas funcionan adecuadamente.

La auditoría interna analiza y evalúa los procesos de administración, contabilización y los que originen una toma de decisiones, más no debe intervenir en la ejecución de ellos. Cuando por determinadas circunstancias que provoquen sus funciones, su acción sólo se limitará a testificar u observar.

Dependerá directamente de la máxima autoridad de la Entidad o Dependencia con lo que se busca lograr la suficiente independencia de acción y apoyo necesario, sin embargo la auditoría interna tiene libre acceso a cualquier operación o actividad que amerite un examen.



**AUDITORÍA EXTERNA:** Es la que realiza el personal profesional independiente de la Entidad o Dependencia con el objeto de emitir un juicio sobre la situación que guarda el área auditada.

Inicialmente sólo tenía que proporcionar un dictamen sobre la razonabilidad de los estados financieros de las Entidades del Sector Paraestatal, más al surgir nuevos requerimientos en cuanto al control y evaluación, ha sido necesario orientar el desarrollo de esta actividad y así motivar a las Entidades Coordinadoras de Sector para que utilicen profesionales que realicen otro tipo de auditorías examinando con ellas sus operaciones, a esta actividad se le llama auditoría externa financiera y la realizan los Contadores Públicos Independientes, bajo las normas emitidas por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.

Dentro del contenido normativo de la Administración Pública Federal se encuentran definidos los siguientes tipos de auditoría:

**AUDITORIA FINANCIERA:**

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

En el caso de la auditoría externa financiera el Contador Público debe brindar un dictamen.

**AUDITORIA OPERACIONAL:**

Esta auditoría desarrolla un 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.

Deberá evaluar en cuanto a la estructura organizacional si la Entidad reúne los requisitos, elementos, mecanismos

para cumplir sus objetivos y metas. Si los sistemas operativos cuentan con los procedimientos para desarrollar sus actividades.

Si en la ejecución de los programas se utilizan los recursos en la cantidad y la calidad necesaria al menor costo posible.

Los recursos con que cuenta la Entidad son suficientes y apropiados para el logro de sus objetivos.

Si el sistema de información es oportuno, confiable y útil para la toma de decisiones y si éste refleja la aplicación de los recursos tanto física como financieramente.

#### AUDITORIA DE RESULTADO DE PROGRAMAS:

Este tipo de auditoría analiza la eficacia y congruencia alcanzada en el logro de los objetivos y metas establecidas, en relación con el avance del ejercicio presupuestal.

Al analizar la eficacia debe observarse que las metas se alcanzaron en el tiempo, lugar, cantidad y calidad requerida.

La congruencia se obtendrá al examinar la relación lógica entre el logro de las metas y los objetivos de los programas con el avance del ejercicio del presupuesto.

#### AUDITORIA DE LEGALIDAD:

Esta auditoría tiene como finalidad revisar que la Dependencia o Entidad para el desarrollo de sus actividades, observó las disposiciones legales que le sean aplicables (Leyes, reglamentos, decretos, circulares, etcetera).

El Manual de Auditoría Gubernamental dice que la auditoría puede ser:

#### AUDITORIA INTEGRAL:

Es una revisión especial que puede incluir hasta tres tipos de los que constituyen la auditoría integral.

Según el mismo manual (de Auditoría Gubernamental), ésta se puede realizar a diferentes niveles, se puede aplicar según los objetivos que persiga la revisión se realizan auditorías a Unidades, Programas y Actividades.

#### AUDITORIA A UNIDADES:

Unidad es aquella área que tiene asignado un programa o conjunto de programas encaminados al logro de determinados objetivos o metas de la Dependencia.

Las Unidades pueden ser una Dirección General, Dirección de Área, una Subdirección, un Departamento, etc. En el caso de que la Unidad tenga asignados dos o más programas éstos serán revisados bajo la responsabilidad de la Unidad auditada.

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

**UNIDADES SUSTANTIVAS.** Son las que realizan funciones tendientes a lograr en forma específica los objetivos para los que fue creada la Entidad.

**UNIDADES DE APOYO ADMINISTRATIVO.** Son las que realizan funciones de tipo administrativo en apoyo al logro de los objetivos para los que fue creada la Unidad sustantiva.

#### AUDITORIA A PROGRAMAS:

Es la revisión del conjunto de funciones y actividades que integran un programa específico asignado a una o varias Unidades.

En este caso se revisará el programa, subprograma o proyecto que este establecido en la estructura programática del presupuesto excluyéndose los otros que pudieran estar bajo responsabilidad de la misma Unidad.

#### AUDITORIA DE ACTIVIDADES:

Es la revisión de aspectos que se identifiquen con el objetivo específico a examinar y que sean diferentes unidades o programas, las relacionadas con la misma función.

## DD Técnicas de Auditoría Interna Gubernamental.

Las técnicas de auditoría son métodos utilizados por los auditores para allegarse de la evidencia suficiente y competente que les permita expresar sus comentarios y conclusiones con total confianza.

"Las técnicas de auditoría gubernamental son los métodos prácticos de investigación y prueba que el auditor interno gubernamental utiliza para lograr la información y comprobación necesarias para emitir sus conclusiones y observaciones".

### MANUAL DE AUDITORIA INTERNA GUBERNAMENTAL(CSP).

Las técnicas de auditoría deben reunir las siguientes características:

- 1) ADAPTATIVAS: Deben ser apropiadas para aplicarse a diferentes circunstancias.
- 2) SENCILLAS: Deben ser de fácil aplicación.
- 3) CONCISAS: Deben evitar detalles inútiles y operaciones innecesarias.

El auditor interno gubernamental debe emitir un informe de auditoría que sea claro, objetivo, conciso, preciso y constructivo para estar en posibilidad de realizar esta actividad, requiere de información y conocimientos de las funciones, actividades u operaciones sujetas a revisión. Es la Auditoría Interna Gubernamental la que tiene la finalidad de proporcionar al auditor los elementos de juicio para emitir su informe, pero es responsabilidad del auditor determinar la clase de pruebas a realizar, la oportunidad y el alcance de las mismas para soportar su opinión.

Son las técnicas de auditoría interna gubernamental, los instrumentos que permiten al auditor allegarse de información necesaria para contar con la evidencia suficiente y competente que respalden el dictamen u opinión

que emite en el informe de auditoría.

El Manual de Auditoría Gubernamental (SPP) establece una clasificación de tres tipos de técnicas:

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

**TECNICAS DOCUMENTALES:** Son aquellas que el auditor utiliza para la investigación, análisis y examen de documentación, que servirá de soporte para el informe de auditoría.

**TECNICAS VERBALES:** Son complementarias a las técnicas documentales y sirven para reafirmar situaciones detectadas y orientar el curso de la revisión, como resultado de interacción auditor-auditado.

**TECNICAS VISUALES:** Al igual que las técnicas verbales son un complemento a las técnicas documentales y se limitan a la capacidad de recepción del auditor.

#### **TECNICAS DE AUDITORIA INTERNA GUBERNAMENTAL MAG(SPP)**

##### **TECNICAS DOCUMENTALES:**

- A) Estudio General.
- B) Análisis.
- C) Confirmación.
- D) Declaración o Certificación.
- E) Conciliación.
- F) Revisión Selectiva.
- G) Comprobación.
- H) Cálculo.

##### **TECNICAS VERBALES:**

- I) Entrevista.

##### **TECNICAS VISUALES:**

- J) Inspección
- K) Observación

L) Comparación.

M) Rastreo.

#### EXPLICACION DE CADA UNA:

A) ESTUDIO GENERAL: Consiste en obtener los datos básicos que le permiten al auditor tener un panorama general de la unidad o actividad sujeta a examen. Es el punto de partida de la auditoría y tiene por objeto orientar y fundamentar la aplicación de otras técnicas.

Entre los aspectos que debe contemplar el estudio general se encuentran los siguientes:

- 1) Estructura orgánica.
- 2) Fundamento legal.
- 3) Objetivos y metas.
- 4) Políticas, sistemas y procedimientos.

B) ANALISIS: Consiste en separar las operaciones o situaciones a examinar en los elementos o partes que la integran, con el objeto de estudiar cada uno de sus componentes y conocer con mayor claridad y comprensión los aspectos sujetos a revisión.

En el aspecto financiero, el análisis se aplica a las cuentas o rubros que integran los estados financieros, a sus saldos y movimientos.

En el aspecto de resultado de programas, el análisis se efectúa sobre la eficiencia y congruencia alcanzada en avances financieros y consecución de metas y objetivos establecidos.

En el aspecto operacional, el análisis se enfoca a la estructura organizacional, sistemas operativos y sistemas de información, para identificar los puntos específicos que lo forman.

En el aspecto de legalidad, el análisis se efectúa considerando las disposiciones legales aplicables a la

unidad, programa o actividad sujeta a examen y la repercusión de dichos ordenamientos.

C) CONFIRMACION: Implica la obtención de constancia escrita sobre la autenticidad de las transacciones, operaciones, hechos y circunstancias del aspecto auditado a través de fuentes independientes que lo conocen y tienen relación con ello. La confirmación puede ser negativa o positiva.

En la confirmación positiva por medio de una solicitud se pide al confirmante conteste si está de acuerdo con los datos requeridos; es directa cuando se proporcionan los datos para su verificación e indirecta cuando se solicita, sean proporcionados de su propia fuente. La confirmación negativa se efectúa cuando en la solicitud se pide al confirmante conteste únicamente en el caso de no estar de acuerdo con los datos que se le envían.

D) DECLARACION O CERTIFICACION: Tiene como finalidad recabar datos que debido a su importancia ameriten preparar un escrito del resultado de las investigaciones, pudiendo adoptar la modalidad de memorandos, actas, cuestionarios, resúmenes, etc., que deberán ser firmados de conformidad por las personas que tuvieron una participación directa o indirecta con el área auditada.

Esta técnica proporciona autenticidad a la información obtenida y proporciona validez a los acontecimientos detectados en la revisión.

E) CONCILIACION: Tiene por objeto establecer la concordancia de los conjuntos de datos separados, siempre y cuando las fuentes independientes de información se originen de una misma base. La conciliación se efectúa a una fecha o período determinado, dependiendo del objetivo particular de la auditoría.

F) REVISION SELECTIVA: Consiste en efectuar un examen

selectivo conforme a los objetivos y alcances que se han propuesto, dependiendo del volumen de operaciones y transacciones manejadas por el área sujeta a revisión.

La revisión selectiva se debe efectuar considerando:

1) El grado de revisión debe ser suficiente, de tal manera que los resultados obtenidos satisfagan la labor del auditor.

2) Cuando la selección se realice al azar, el tamaño de las muestras puede aumentarse o disminuirse de acuerdo al criterio del auditor y a los resultados que parcialmente se obtengan.

3) En el muestreo estadístico, una muestra adecuada y homogénea es representativa del grupo o universo a examinar.

6) COMPROBACION: Consiste en cerciorarse que una transacción u operación está debidamente apoyada por todos los elementos que la integran, asegurándose que cuenta con la suficiente autoridad, legalidad, propiedad, certidumbre, etc. Para la aplicación de esta técnica se debe tener plena seguridad sobre la autenticidad de los documentos y determinar que no sean apócrifos. Así también determinando si las transacciones y operaciones son autorizadas previamente a su realización y si se efectúan en función de sus objetivos.

HD CALCULO: Consiste en verificar la exactitud de los datos numéricos o cálculos realizados, con el objeto de asegurarse de que las operaciones son efectuadas correctamente. El cálculo es una técnica que sólo prueba la exactitud de los datos numéricos o sea aritméticos, por lo que se requiere de técnicas adicionales para determinar la validez de las cifras sujetas a examen.

I) ENTREVISTA: Es através, de la cual se obtiene información complementaria, que sirve más como apoyo que como evidencia del examen que se realiza.



La entrevista puede ser formal o informal con el personal del área auditada. Es de gran utilidad debido a su flexibilidad pero se debe tener especial cuidado en asegurarse que la opinión recibida es veraz y significativa.

**J) INSPECCION:** Se refiere a la realización del examen físico y visual de bienes materiales tales como activos, obras, documentos, etc., para constatar su existencia y autenticidad.

**K) OBSERVACION:** Consiste en el examen de ciertos hechos y circunstancias, principalmente los relacionados con la forma de realización de las operaciones sujetas a revisión, por medio de esta técnica, el auditor puede darse cuenta de manera abierta o discreta de como desarrolla sus funciones el personal del área auditada.

**L) COMPARACION:** Establece la relación que existe entre dos o más conceptos, determinando su similitud o diferencia; permite confrontar diferentes aspectos, con el fin de determinar el grado de semejanza o de variación que existe.

**M) RASTREO:** Consiste en seguir una operación o transacción desde su inicio hasta su culminación, pasando por cada una de sus fases o etapas de desarrollo.

**ESTUDIO COMPARATIVO DE LAS TECNICAS DE AUDITORIA**

<p align="center"><b>MANUAL DE AUDITORIA GOBIERNAL (SPP)</b></p>	<p align="center"><b>INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS (IMCP AC)</b> (1)</p>	<p align="center"><b>INSTITUTO LATINOAMERICANO DE CIENCIAS FISCALIZADORAS (ILACIF)</b> (2)</p>
<p><b>TECNICAS DOCUMENTALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* ESTUDIO GENERAL</li> <li>* ANALISIS</li> <li>* CONFIRMACION</li> <li>* DECLARACION O CERTIFICACION</li> <li>* CONCILIACION</li> <li>* REVISION SELECTIVA</li> <li>* CONPROBACION</li> <li>* CALCULO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* ESTUDIO GENERAL</li> <li>* ANALISIS</li> <li>* CONFIRMACION</li> <li>* DECLARACION O CERTIFICACION</li> <li>(3)</li> <li>(4)</li> <li>(5)</li> <li>* CALCULO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(8)</li> <li>* ANALISIS (C)</li> <li>* CONFIRMACION (C)</li> <li>(9)</li> <li>* CONCILIACION (C)</li> <li>* REVISION SELECTIVA (A)</li> <li>* CONPROBACION (D)</li> <li>* COMPUTACION (D)</li> </ul>
<p><b>TECNICAS VERBALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* ENTREVISTA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* INVESTIGACION</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* INDAGACION (B)</li> </ul>
<p><b>TECNICAS VISUALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* INSPECCION</li> <li>* OBSERVACION</li> <li>* COMPARACION</li> <li>* RASTREO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* INSPECCION</li> <li>* OBSERVACION</li> <li>(6)</li> <li>(7)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* INSPECCION (E)</li> <li>* OBSERVACION (A)</li> <li>* COMPARACION (A)</li> <li>* RASTREO (A)</li> </ul>

## NOTAS ACLARATORIAS DEL CUADRO ANTERIOR:

(1) El IMCP, A.C., efectúa una clasificación de las técnicas de auditoría.

(2) La clasificación del ILACIF, difiere de la del Manual de Auditoría Gubernamental ya que establece la siguiente agrupación:

- (A) Técnicas de verificación ocular.
- (B) Técnicas de verificación verbal.
- (C) Técnicas de verificación escrita.
- (D) Técnicas de verificación documental.
- (E) Técnicas de verificación física.

(3) En los boletines emitidos por el IMCP, a.c., para cada rubro de los estados financieros se señala la conciliación como un concepto dependiente de la técnica de confirmación.

Debido a la importancia que en el Sector Público tiene la conciliación el Manual de Auditoría Gubernamental la considera como una técnica.

(4) El boletín B12 del IMCP, a.c., establece la práctica de pruebas selectivas de auditoría. Con fines prácticos y de afinidad con otros organismos gubernamentales, el MAG le dá el carácter de técnica a la revisión selectiva.

(5) El IMCP, a.c., considera que la comprobación esta involucrada en todas las técnicas de auditoría, al señalar que para soportar la opinión resultante de la revisión se debe contar con la evidencia suficiente y competente.

(6) El IMCP, a.c., maneja la comparación como la esencia de las técnicas de conciliación e investigación.

(7) El IMCP, a.c., considera que el rastreo es parte implícita del trabajo del auditor, ya que para el desarrollo de un buen trabajo de auditoría, se deben revisar las operaciones sujetas a examen desde su principio el fin y bajo todos los puntos de vista posibles.

(8) El ILACIF no considera al estudio general como una técnica, no obstante que ésta es fundamental para el desarrollo de la auditoría, el alcance y la oportunidad.

(9) El ILACIF no contempla la certificación o declaración, no obstante que existen situaciones en auditoría, que debido a su importancia requieren del respaldo de esta técnica.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

## E) Normas Básicas de Auditoría Interna Gubernamental

Las normas generales de auditoría interna gubernamental que atañe a los órganos internos de control, son los requisitos de calidad relativos a la personalidad de los auditores internos que integran este órgano, el trabajo que desempeñan y a la información periódica que reportan a la Dependencia (Titular) como la Secretaría de la Contraloría General de la Federación.

Las normas para regular la organización y el funcionamiento de los órganos de control interno, establecen el concepto, naturaleza, atribuciones, objetivos y funciones a cargo de estos órganos así como las relaciones que deben guardar con otras instancias. Las normas básicas de auditoría interna gubernamental se clasifican así:

A) Normas Personales.

B) Normas Sobre la Ejecución del Trabajo.

C) Normas Sobre el Informe de Auditoría y su Seguimiento.

A) NORMAS PERSONALES:

1a. INDEPENDENCIA:

El auditor interno gubernamental debe ser autónomo respecto a las actividades que audita, y mantener una actitud de independencia mental que garantice la imparcialidad de su juicio en la planeación y ejecución de la auditoría, en la rendición de sus informes y en los demás asuntos relacionados con su actuación profesional.

Esta primera norma cuenta con las siguientes características:

a) Soberanía de juicio:

El auditor en el desarrollo de su actividad deberá guiarse por su criterio en la planeación de sus revisiones.

**b) Imparcialidad:**

El auditor interno gubernamental está obligado a abstenerse de intervenir en situaciones o relaciones que se puedan considerar como causales de conflicto.

**c) Objetividad:**

En el desarrollo de su trabajo el auditor interno apoyará sus opiniones o comentarios en documentos y situaciones examinados.

**2a. CONOCIMIENTO TECNICO Y CAPACIDAD PROFESIONAL:**

El personal encargado de realizar la auditoría interna gubernamental debe poseer en conjunto el conocimiento técnico, experiencia y capacidad suficientes en auditoría, contabilidad, ciencias administrativas y demás disciplinas que sean necesarias para el cabal cumplimiento del objetivo de la auditoría.

**a) Conocimiento Técnico:**

El auditor interno gubernamental debe poseer conocimientos de las diversas disciplinas relacionadas con las actividades auditadas, que le permitan juzgar la economía, eficiencia y eficacia alcanzadas en el desempeño de los objetivos de la Entidad.

**b) Capacidad Profesional:**

En sí el auditor interno logra una capacidad profesional al aplicar sus conocimientos técnicos y se puede decir que la suma de experiencias en diversas situaciones contribuye al logro del juicio profesional, facilitando con ellos la posible solución de las más diversas situaciones.

**c) Actualización de los Conocimientos Técnicos:**

El auditor interno gubernamental debe mantenerse al día en cuanto a los adelantos en materia de normas, procedimientos y técnicas aplicables a la auditoría y las demás disciplinas afines a su función.

### 3a. CUIDADO Y DILIGENCIA PROFESIONALES:

El debido cuidado y diligencia profesionales en la realización de la auditoría y en la preparación del informe relativo comprometen al auditor interno gubernamental a acatar las reglas de ética profesional, el buen juicio en sus acciones y recomendaciones, al cumplimiento de las normas generales de auditoría interna gubernamental, y al empleo de los procedimientos de auditoría de aplicación general relativos al caso.

Observemos:

#### a) Cuidado Profesional:

El auditor interno debe mantener una actitud prudente, establecer el adecuado alcance de sus revisiones y aplicar la metodología apropiada a la naturaleza y complejidad de cada intervención.

#### b) Comportamiento Etico:

El auditor interno deberá regir su conducta por los pronunciamientos de los Códigos de Etica expedidos por los órganos que rigen las actividades del Contador Público y por los auditores internos. Y quedan sujetos a la aplicación de una sanción o sanciones que dicte la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos. Está obligado a guardar el secreto profesional con respecto a la información emitida por la Entidad.

### B) NORMAS SOBRE LA EJECUCION DEL TRABAJO:

#### 4a. PLANEACION DE LA AUDITORIA:

Los auditores internos gubernamentales deberán realizar, previamente a la ejecución de cada auditoría, una adecuada planeación de los objetivos, alcance, procedimientos y oportunidad de los trabajos a desarrollar.

De lo anterior destaquemos:

**a) Investigación Previa:**

El auditor interno gubernamental deberá practicar una investigación previa, respecto a la naturaleza y características de las áreas, operaciones, programas o recursos sujetos a revisión.

**b) Formulación de los Programas de Revisión:**

La formulación de adecuados programas de trabajo en auditoría exige la determinación de objetivos precisos de examen, así como contar con una visión de los recursos con que cuenta tanto materiales, humanos y financieros y también de un señalamiento del período de la revisión.

**c) Planeación Anual de Intervenciones:**

El programa anual de las intervenciones busca asegurar la adecuada cobertura de los aspectos prioritarios de la Dependencia o Entidad, prever oportunamente los recursos necesarios y avisar a las autoridades competentes anticipadamente de los trabajos a realizar. Por tanto el auditor interno gubernamental o bien estructura este programa o analiza los ya existentes.

**5a. EXAMEN Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO:**

El auditor interno gubernamental debe efectuar un adecuado examen y evaluación de la suficiencia y efectividad del sistema de control interno contable, administrativo y operacional establecido en la Dependencia o Entidad.

**Observemos:**

**a) Suficiencia de los Sistemas de Control:**

El auditor interno gubernamental debe efectuar un examen y evaluación respecto a la adecuación y suficiencia de los procedimientos, políticas y registros que conforman los sistemas de control, con el objeto de verificar si brindan una seguridad completa.



b) Efectividad del Funcionamiento de los Sistemas de Control:

El auditor interno gubernamental debe realizar un examen de las transacciones que procesan los sistemas de control, con el propósito de verificar que los procedimientos, políticas, mecanismos, registros, etc., que los conforman funcionan de acuerdo con lo previsto, y que los objetivos de control que se persiguen sean cumplidos.

c) Examen de los Objetivos del Control:

El auditor interno gubernamental deberá:

1. Cerciorarse de la existencia y propiedad de los procedimientos y mecanismos de salvaguarda de recursos y si se usan en forma adecuada.

2. Verificar si los registros incluyen la totalidad de la operación realizada.

3. Cerciorarse de la existencia e idoneidad de los criterios para identificar y clasificar los datos importantes.

4. Comprobar los procedimientos establecidos, analizar si aseguran el cumplimiento de las leyes, reglamentos, etc.

d) Prevención de Errores e Irregularidades:

El auditor interno deberá saber que la Dependencia o Entidad por medio de su administración establece procedimientos y mecanismos que prevengan o disminuyan la comisión de errores o irregularidades.

e) Resultados de la Evaluación:

Como resultado del examen y evaluación del sistema de control, el auditor interno gubernamental deberá hacer las recomendaciones necesarias para mejorar el desempeño y funcionamiento de los elementos de los sistemas de control.

#### 6a. SUPERVISION DEL TRABAJO DE AUDITORIA:

Todo el trabajo que ejecute el personal durante el proceso de la auditoría, desde su planeación hasta la rendición del informe y seguimiento debe ser cuidadosamente supervisado.

##### a) Responsabilidad de Quien Dirige la Función:

El Titular de la Dependencia o Entidad no puede revisar su propia unidad por tanto debe delegar esa tarea sobre los supervisores que de él dependen. Para lo que deberá crear mecanismos de supervisión y vigilancia de la actuación de éstos.

##### b) Supervisión del Personal Subalterno:

Los auditores internos gubernamentales con mayor experiencia, conocimiento técnico y capacidad profesional, deberán instruir y dirigir adecuadamente a sus subordinados respecto del trabajo que les hayan asignado en cumplimiento del programa de auditoría.

##### c) Intensidad de la Supervisión:

El grado de supervisión que se ejerza sobre el personal dependerá de los conocimientos y la capacidad profesional de los ayudantes y podría llegar a ser flexible para propiciar el desarrollo de ese personal subordinado.

##### d) Campos de Supervisión:

La supervisión debe abarcar la verificación de :

1. Debida planeación de los trabajos.
2. La ejecución del trabajo conforme al programa de auditoría.
3. La apropiada formulación de los papeles de trabajo.
4. El necesario respaldo de las observaciones y conclusiones.
5. El adecuado cumplimiento de los objetivos de la auditoría.

6. El cumplimiento de las normas generales de la auditoría interna gubernamental y los procedimientos de auditoría de aplicación general.

7a. OBTENCION DE LA EVIDENCIA:

Atendiendo al objetivo del trabajo, el auditor interno gubernamental deberá realizar, con la amplitud que estime necesaria, la o las pruebas adecuadas para obtener evidencia de calidad que fundamente, objetiva y razonablemente, sus conclusiones y recomendaciones.

De lo anterior observamos:

a) Objeto de la Evidencia en Auditoría:

La finalidad de obtener la evidencia en auditoría es obtener elementos de juicio que permitan a ésta alcanzar un nivel de realidad de los hechos y situaciones revisadas.

b) Calidad de la Evidencia:

La calidad de la evidencia se manifiesta cuando existen las características de suficiencia, competencia y pertinencia:

Suficiencia: cuando el auditor interno por medio de una prueba alcanza un grado de realidad o veracidad de los aspectos revisados.

Competente: cuando las pruebas son apropiadas a la naturaleza y características de los aspectos examinados.

Pertinente: cuando es congruente con las observaciones, conclusiones y recomendaciones de la auditoría.

c) Criterios para la Obtención de la Evidencia:

El auditor interno aplicará los procedimientos y técnicas de auditoría con la oportunidad y alcance que juzgue necesarios, de acuerdo con los objetivos de la revisión, la amplitud del universo sujeto a revisión a fin de reunir los suficientes elementos de juicio.

## **Ba. TRATAMIENTOS DE IRREGULARIDADES:**

El auditor interno gubernamental, en el concurso de cualquier auditoría, deberá prestar especial atención a aquellas transacciones o situaciones que denoten indicios de irregularidades, aún cuando éstas sean ajenas a los objetivos de la revisión; y cuando tenga evidencia de ello las hará del conocimiento de las autoridades competentes a la brevedad posible a fin de que tomen medidas correctivas pertinentes.

### **Anotemos:**

#### **a) Detección de Errores e Irregularidades:**

La aplicación de los procedimientos de auditoría no garantizan por sí mismos, el descubrimiento de toda irregularidad; por lo tanto, la manifestación posterior de una situación irregular realizada en el período sometido a revisión, no significa que el trabajo de el auditor interno haya sido inadecuado, siempre y cuando pueda demostrar que lo efectuó de acuerdo a lo establecido por las Normas Generales de Auditoría Interna Gubernamental.

#### **b) Investigación de Irregularidades:**

El auditor interno gubernamental deberá asegurarse de que todos los hechos o situaciones investigados o consignados en su informe, quedan debidamente comprobados.

#### **c) Comunicación de Resultados:**

Es responsabilidad del auditor interno gubernamental comunicar oportunamente por escrito, de acuerdo con las normas establecidas, los resultados preliminares y definitivos de sus investigaciones.

## **C) NORMAS SOBRE EL INFORME DE AUDITORIA Y SU SEGUIMIENTO:**

### **9a. EL INFORME DE AUDITORIA:**

Al término de cada intervención, el auditor interno gubernamental presentará al Titular de la Dependencia o

Entidad, o a la autoridad que le haya encomendado u ordenado, por escrito y con su firma, un informe acerca de la auditoría practicada.

Ahora bien:

a) Características Generales del Informe de Auditoría:

El informe deberá hacer una clara mención de la naturaleza, objeto y alcance del trabajo desarrollado.

Deberá contar con los siguientes atributos de calidad:

- Oportunidad: que la información permita tomar a tiempo las acciones requeridas.

- Integridad: deben incluirse todos los hechos importantes observados.

- Competencia: que los resultados informados correspondan al objeto de la auditoría.

- Relevancia: no debe brindar datos innecesarios.

- Objetividad: presentar con imparcialidad la verdad o realidad de los actos.

- Convicción: que las evidencias lleven a cualquier persona a la misma conclusión que el examen.

- Claridad: cuidar la terminología y la estructura para que sea de fácil comprensión.

- Utilidad: que aporte elementos que propicien la optimización de la Entidad o Dependencia.

b) Contenido del Informe de Auditoría:

En el informe se debe manifestar expresamente la opinión acerca de:

1. Propiedad y debido funcionamiento de los sistemas de operación, registro, control e información de las operaciones.

2. El cumplimiento de las condiciones previstas en el presupuesto.

3. La sujeción a las Normas Generales de Auditoría Interna Gubernamental.

**c) Observaciones, Conclusiones y Recomendaciones:**

Las conclusiones a que llegue el auditor interno gubernamental deben concebirse en la confiabilidad de la información y especificación de los hechos o situaciones.

Las observaciones deberán ser relevantes, claras, concisas, objetivas y cuantificables cuando sea posible.

Las recomendaciones deberán ser precisas, prácticas y orientadas a la eliminación de irregularidades y deficiencias.

**d) Discusión de las Conclusiones y Recomendaciones con los Responsables de las Areas Auditadas:**

El auditor interno gubernamental discutirá su informe con los responsables del área auditada, antes de su presentación, para alguna posible aclaración.

**e) Reportes Específicos:**

Los informes o reportes específicos que soliciten los titulares, los órganos de gobierno o la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, deberán observar las características enunciadas por esta norma.

**f) Responsabilidad Sobre la Opinión Vertida en el Informe:**

El auditor interno gubernamental es responsable de las conclusiones, juicios y recomendaciones vertidas en sus informes.

**10a. SEGUIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES:**

El auditor interno gubernamental hará el seguimiento de las acciones correctivas adoptadas como resultado de las observaciones y recomendaciones contenidas en el informe de auditoría.

**a) Objetivo del Seguimiento:**

Es la verificación de que las acciones correctivas y de mejora se lleven a cabo.

**b) Promoción de la Toma de Decisiones:**

Después de que el auditor interno gubernamental dió sus recomendaciones, hará constar que se cumplieron y que se está alcanzando el nivel de eficiencia necesario y esto lo hará constar en los informes posteriores que presente ante los niveles decisorios o autoridades competentes.

## FD Proceso de Auditoría Interna Gubernamental.

Un proceso es un conjunto de fases sucesivas a desarrollar para la consecución de un fin u objetivo.

El proceso de la Auditoría Interna Gubernamental se compone de cinco fases, que a continuación se explican:

I. ESTUDIO PRELIMINAR: consiste en obtener información general del área sujeta a examen o investigación.

II. REVISION DE LEGISLACION, OBJETIVOS, POLITICAS Y NORMAS: es una revisión general de la normatividad aplicable a las situaciones a examinar.

III. REVISION Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO: consiste en examinar y evaluar la efectividad de los controles internos, para la determinación de posibles áreas críticas.

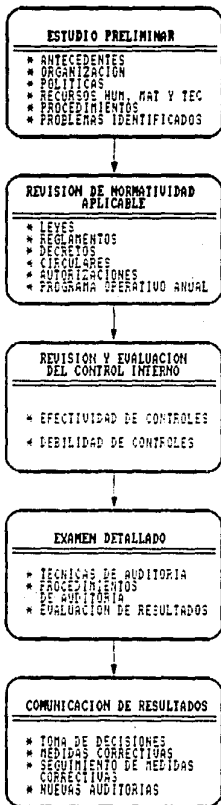
IV. EXAMEN DETALLADO DE LAS AREAS CRITICAS: es el examen exhaustivo y profundo de las áreas críticas, a través de la aplicación de pruebas que permitan emitir un juicio u opinión, acerca de la efectividad, eficacia y economía con que se cumplen los planes, objetivos y programas.

V. COMUNICACION DE RESULTADOS: consiste en la elaboración del informe de auditoría y su presentación al titular del área auditada para la respectiva toma de decisiones.

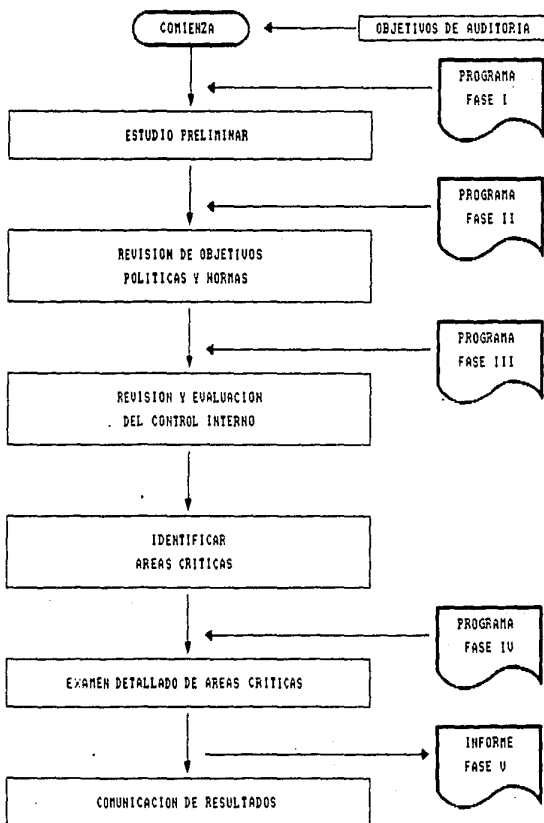
La auditoría interna gubernamental no concluye con la presentación del informe y la toma de decisiones, en virtud de que posteriormente se deberá efectuar el seguimiento de medidas correctivas.



ESQUEMA DEL PROCESO DE LA AUDITORIA GUBERNAMENTAL



PROCESO DE LA AUDITORIA INTERNA GUBERNAMENTAL



1o FASE: ESTUDIO PRELIMINAR

OBTENCION DE INFORMACION GENERAL

SOBRE LA BASE DE:

- \* LEYES APLICABLES
- \* HISTORIA, ANTECEDENTES Y PROPOSITO
- \* ORGANIZACION
- \* RECURSOS INVOLUCRADOS
- \* DATOS FINANCIEROS
- \* POLITICA GENERAL
- \* METODOS OPERATIVOS
- \* PROBLEMAS IDENTIFICADOS
- \* AUDITORIA INTERNA

PROVENIENTE DE:

- \* ENTREVISTAS A DIFERENTES NIVELES
- \* EXAMEN DE DOCUMENTACION
- \* INSPECCION DE LAS INSTALACIONES

2o FASE: REVISION DE LA LEGISLACION, OBJETIVOS, POLITICAS Y NORMAS

COMPRESION DE LA MISION Y ACTIVIDADES

MEDIANTE LA REVISION DE:

LEGISLACION BASICA

ACTIVIDADES AUTORIZADAS  
Y NO EJECUTADAS

INCONSISTENCIA ENTRE  
ACTIVIDADES Y AUTORIZACIONES

REGLAMENTACION ESPECIAL

SOBRE LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

- \* HISTORIA Y ANTECEDENTES
- \* OBJETIVOS
- \* AUTORIDAD
- \* RESPONSABILIDAD
- \* LIMITACIONES
- \* FINANCIAMIENTO
- \* OTROS REQUERIMIENTOS Y NECESIDADES

3o FASE: REVISION Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

EVALUAR LA EFECTIVIDAD DE LOS CONTROLES  
E IDENTIFICAR  
LAS AREAS DEBILES O PUNTOS CRITICOS

A TRAVES DE:

- \* EXAMEN Y RASTREO DE MUESTRA DE TRANSACCIONES
- \* EXAMEN DE INFORMES ADMINISTRATIVOS
- \* INSPECCION FISICA DE FLUJOS DE OPERACION

TENIENDO EN CUENTA:

FACTORES GENERALES Y ESPECIFICOS  
QUE AFECTA  
EL FUNCIONAMIENTO DE LA ENTIDAD

4<sup>o</sup> FASE: EXAMEN DETALLADO DE LAS AREAS CRITICAS

EVALUAR PROFUNDAMENTE ASUNTOS IDENTIFICADOS  
EN LAS PRIMERAS FASES DEL TRABAJO DE LA AUDITORIA

A TRAVES DE:

PROCEDIMIENTOS ESPECIFICOS DE AUDITORIA

- \* NECESARIOS DE ACUERDO A LAS CIRCUNSTANCIAS
- \* BASADOS EN LA INFORMACION OBTENIDA

COMPRENDEN PRINCIPALMENTE:

- \* PRUEBAS SELECTIVAS DE TRANSACCIONES
- \* EXAMEN DE REGISTROS, DOCUMENTOS Y ARCHIVOS
- \* VERIFICACION Y CONFIRMACION DE LA INFORMACION OBTENIDA
- \* INSPECCIONES FISICAS Y ENTREVISTAS
- \* DETERMINACION DE CONDICIONES, UTILIZANDO EL CRITERIO DE CAUSAS Y EFECTOS
- \* REVERIFICACION DE HALLAZGOS, CONCLUSIONES Y DE EMISION DE RECOMENDACIONES
- \* OTROS PROCEDIMIENTOS

5<sup>o</sup> FASE: COMUNICACION DE RESULTADOS

PREPARACION DEL INFORME

↓  
SOBRE LA BASE DE:

↓  
HALLAZGOS DE AUDITORIA

↓  
PARA CONOCIMIENTO DE:

↓  
AUTORIDADES INTERESADAS

↓  
ESTABLECIENDO:

- \* ESQUEMA BASICO DEL CONTENIDO
- \* ANTECEDENTES DEL EXAMEN
- \* NATURALEZA Y ALCANCE DEL EXAMEN
- \* HECHOS Y SITUACIONES A PRESENTAR
- \* SALVEDADES
- \* RECOMENDACIONES A FORMULAR

## G) Marco de actuación de las Contralorías Internas

Las Contralorías Internas son órganos de apoyo que deberán depender del Titular de la Entidad y realizarán sus funciones de acuerdo a los lineamientos que expida la Secretaría de la Contraloría General de la Federación.

Tiene como objetivos genéricos los siguientes:

1) Contribuir a la modernización de los sistemas de control y evaluación en la Entidad.

2) Promover la racionalización en el manejo y aplicación de los recursos humanos, materiales y financieros que se asignan al área.

3) Prevenir y combatir la corrupción.

4) Deberá desarrollarse el cumplimiento de sus objetivos en el marco orgánico-funcional de neutralidad que asegure que las funciones de vigilancia y comprobación se lleven a cabo con objetividad e imparcialidad.

5) Su campo natural es la información, los sistemas, los controles que existan en materia contable, financiera y de operación en sentido amplio, que permita controlar y evaluar, medir y comparar, seguir y perseguir, concluir y recomendar.

6) Sus funciones deberán contribuir a fortalecer la imagen institucional mediante la promoción de la eficiencia en el desarrollo de las actividades y la eficiencia en el logro de objetivos.

Cuentan además con las siguientes atribuciones:

### DE CONTROL:

1) Promover el establecimiento de políticas y desarrollo de reglamentación y control operativo.

2) Comprobar los mecanismos e instrumentos de control en áreas, sistemas y procesos especialmente en aquellos que son básicos para el logro de objetivos.



3) Integrar en la acción operativa los mecanismos e instrumentos de control que por medio de indicadores permitan conocer las desviaciones a los estándares establecidos para las principales actividades de la Entidad.

4) Recopilar, integrar y analizar la información importante de las áreas, sistemas y procesos operativos de la Entidad.

5) Vigilar el seguimiento de los programas prioritarios de la Entidad.

6) Participar en la toma de decisiones de aspectos primordiales de la operación de la Entidad o Dependencia.

7) Vigilar las adecuaciones y ajustes en la estructura orgánico-funcional para lograr la operatividad de la Entidad.

8) Verificar el manejo y aplicación de los recursos humanos, materiales y financieros de la Entidad.

9) Identificar y verificar que los principales informes económicos, presupuestales, contables y estadísticos, que se deben presentar a la Coordinadora de Sector, contengan los datos necesarios según las normas y lineamientos establecidos.

10) Expedir las normas y lineamientos que complementarán a las de la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, que regulen el Sistema Integrado de Control de la Entidad. Requerir a su vez a las áreas competentes de la Entidad la emisión de normas complementarias.

11) Opinar previamente a su expedición sobre los proyectos de disposiciones, políticas, normas y lineamientos en cuestión de control que se deben expedir con base a las atribuciones, las áreas competentes de la Entidad.

12) Asesorar, apoyar y coordinarse de acuerdo a sus atribuciones, con las demás áreas de la Entidad.

13) Informar al titular de la Entidad, de acuerdo con las políticas que éste establezca, sobre los resultados que brinde el Sistema Integrado de Control de la Entidad y sobre la valuación de las áreas supervisadas y fiscalizadas.

14) Proporcionar la información y elementos que requiera la Secretaría de la Contraloría General de la Federación y la Dependencia Coordinadora de Sector para el desempeño de sus atribuciones bajo normas y políticas establecidas.

#### DE SUPERVISION Y AUDITORIA:

1) Elaborar y desarrollar bajo un concepto de integridad los programas anuales de control y auditoría que requiera la Entidad, teniendo como base los programas que establece la Secretaría de la Contraloría General de la Federación.

2) Vigilar y comprobar el cumplimiento por parte de las áreas de la Entidad, de las obligaciones derivadas de las normas y lineamientos en materia de : planeación, presupuestación, información, contabilidad, patrimonio, etc.

3) Formular, con base en los resultados de las revisiones y auditorías las observaciones y recomendaciones necesarias en las áreas de la Entidad para el logro de los objetivos.

4) Establecer el seguimiento de las observaciones y recomendaciones concluidas en las revisiones y auditorías practicadas a las áreas de la Entidad.

5) Tener acceso a la contabilidad, archivos y demás registros y documentos de la Entidad que contengan información de las actividades relevantes de la misma.

#### QUEJAS Y DENUNCIAS:

1) Atender las quejas que presenten los particulares con motivo de acuerdos, convenios y contratos que celebren con las distintas áreas de la Entidad.

2) Realizar investigaciones referentes a los casos en que los servidores públicos hayan incurrido en una falta, turnandolos a las Contralorías Internas del Sector y Coordinadoras de Sector para aplicar el procedimiento administrativo que dicte la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos y con las normas y lineamientos que expida la Secretaría de la Contraloría General de la Federación.

3) Analizar las causas y mecanismos utilizados en los casos en que se hayan cometido ilícitos, así como comprobar la forma en que funcionan los mecanismos de control establecidos.

#### IV. ANALISIS DE LOS METODOS DE AUDITORIA

- A) William P. Leonard.
- B) José Antonio Fernández Arena.
- C) Jorge Alvarez Anguiano.
- D) Victor Rubio Ragazzoni/Jorge Hernández Fuentes.
- E) Roberto Macías Pineda.
- F) Alfonso Mejía Fernández.
- G) Alfred W. Klein/Nathan Grabinsky.
- H) R. K. Mautz/Hussein A. Sharaf.
- I) Fabian Martínez Villegas.
- J) Instituto Americano de Administración.
- K) Otros Métodos.
- L) Evaluación de los Métodos Analizados.

## A) Método de William P. Leonard.

### METODOLOGIA:

#### I. EXAMEN:

- a) Areas a revisar.
- b) Detalles a estudiar.

#### II. EVALUACION:

- a) Proceso de evaluación y factores a evaluar.
- b) Análisis científico, interpretación y síntesis.

#### III. PRESENTACION:

- a) Discusión verbal de aspectos importantes.
- b) Informe escrito de hallazgos y recomendaciones.
- c) Informe final a la Dirección.

#### IV. VIGILANCIA:

- a) Revisión de instalaciones.
- b) Ayuda para elaborar formas y procedimientos.
- c) Completar cualesquier aspecto inconcluso.
- d) Comentar el informe con la Dirección General.

**EXAMEN:** es la investigación completa y constructiva de las funciones y operaciones de un departamento, división o Entidad, a través del estudio y análisis de la información que se genera por su funcionamiento.

Areas a revisar: se prefiere el ámbito de aplicación del examen pudiendo ser los siguientes niveles:

- Una o más funciones específicas.
- Departamento o grupo de departamentos.
- División o grupo de divisiones.
- Entidad como un todo.

**Detalles a estudiar:** son aspectos que debe comprender el examen, entre los cuales estan:

- Planes y objetivos.
- Estructura de la organización.
- Políticas, sistemas y procedimientos.
- Métodos de control.
- Recursos humanos y físicos.
- Normas de ejecución.
- Medición de resultados.

**EVALUACION:** consiste en efectuar la valorización o calificación de los resultados obtenidos en la fase anterior y determinar el grado de eficiencia con que se encuentra funcionando la organización.

**Proceso de evaluación y factores a evaluar:** los factores a evaluar son los siguientes:

- Panorama económico.
- Adecuación de la estructura de la empresa.
- Cumplimiento de políticas y procedimientos.
- Exactitud y confiabilidad de los controles.
- Métodos adecuados de protección.
- Causas de variaciones.
- Utilización adecuada de mano de obra y equipo.
- Métodos satisfactorios de organización verbal.

**Análisis científico, interpretación y síntesis:** consiste en la recopilación minuciosa de los hechos, relacionandolos y determinando sus situaciones, relaciones, asociaciones, etc., así como su comprobación para llegar a conocer con mayor claridad la situación, su procedimiento es el siguiente:

- Estudiar los elementos.
- Hacer un diagnóstico detallado.
- Determinar finalidades y relaciones.

- Buscar deficiencias.
- Balance analítico.
- Comprobar eficiencia.
- Indagar problemas.
- Precisar soluciones.
- Determinar alternativas.
- Elaborar métodos de mejoramiento.

**PRESENTACION:** esta fase se circunscribe a la presentación del informe escrito, de los hallazgos y recomendaciones resultados de las auditoría y su entrega a la Dirección General de la Organización. Entendiéndose por hallazgos, las situaciones que presentan irregularidades, deficiencia o susceptibilidad de mejora.

**Discusión verbal de aspectos importantes:** consiste en efectuar un cambio de impresiones con los involucrados, a efecto de discutir los aspectos detectados que juzgue pertinentes y la interpretación y comprensión, para que de inmediato se tomen las medidas correctivas para su solución.

**Informe escrito de hallazgos y recomendaciones:** es la presentación detallada de el desarrollo de la revisión y señalamiento de las recomendaciones para la posible solución de problemas encontrados.

**Informe final a la Dirección:** consiste en la depuración y revisión minuciosa del informe escrito de hallazgos y recomendaciones y su presentación a la Dirección General de la organización.

**VIGILANCIA:** consiste en efectuar la persecución de los anteriores, con la finalidad de complementar información faltante y verificar que la Dirección General haya implantado las medidas correctivas necesarias para la solución de los problemas detectados en la auditoría.

**Revisión de las instalaciones:** es el recorrido físico de las instalaciones del área auditada, con la finalidad de determinar situaciones que puedan presentar problemas en la solución de las irregularidades y deficiencias detectadas.

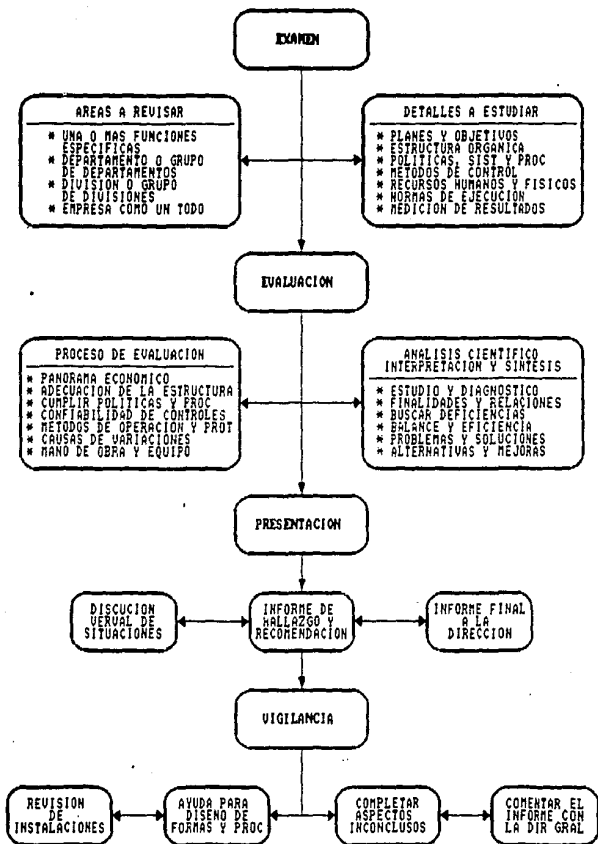
**Ayuda para diseñar formas y procedimientos:** consiste en proporcionar el apoyo técnico en la elaboración de registros y procedimientos que permitan a las involucrados eliminar las irregularidades y deficiencias detectadas, es importante señalar que la participación del auditor será en cuanto a asesoría y no a la implantación de los mecanismos.

**Completar cualesquier aspecto inconcluso:** es el obtener aquella información que ayude a complementar los aspectos que figuran en las recomendaciones del informe de auditoría y de los cuales la Dirección General, no ha efectuado acción alguna para eliminar la deficiencia o irregularidad.

**Comentar el informe con la Dirección General:** es la presentación de los resultados obtenidos con motivo de la revisión, en donde se tendrá la oportunidad de exponer verbalmente aquellas situaciones que revistan mayor importancia, así como de efectuar la entrega del informe escrito.



ESQUEMA DEL METODO DE AUDITORIA DE WILLIAM P. LEONARD



B) Método de José Antonio Fernández Arena.

**METODOLOGIA:**

**I. ESTUDIO PREVIO:**

- a) Antecedentes de la organización sujeta a revisión.

**II. FORMALIDAD Y PLANEACION DE LA AUDITORIA:**

- a) Acuerdo con la entidad sujeta a revisión.
- b) Planeación de la auditoría,

**III. RECOLECCION DE DATOS:**

- a) Aplicación de cuestionarios.
- b) Analizar las fuentes de información.

**IV. ANALISIS VALUATORIO DEL METODO:**

- a) Análisis cualitativo del método.
- b) Escala de apreciación.

**V. PRESENTACION E INFORME:**

- a) Informe con base a cuestionarios.

**VI. CONTROL:**

- a) Observancia de los principios de administración.

**ESTUDIO PREVIO:** es un informe que realiza el auditor en forma general después de varias entrevistas con el interesado de la auditoría.

a) Antecedentes de la organización sujeta a revisión: es necesario para poder detectar posibles desviaciones existentes o tomando como antecedente una anterior auditoría.

**FORMALIDAD Y PLANEACION DE LA AUDITORIA:** es la etapa en la cual el interesado en la auditoría hará saber sus condiciones o necesidades para solicitar este trabajo, así como el auditor dará a conocer sus condiciones para el desarrollo de la revisión.

a) Planeación de la auditoría: esto implica decidir previamente los procedimientos de auditoría que se van a emplear, la extensión de las pruebas y los papeles de trabajo en que van a registrarse los resultados, asimismo, el personal que debe asignarse. Lo que implica en forma general crear un programa de auditoría.

RECOLECCION DE DATOS: es la parte de la auditoría en la que el auditor debe allegarse la información que necesita, con el fin de analizarla e interpretarla.

a) Aplicación de cuestionarios: es una forma de allegarse información por medio de aplicación de cuestionarios a las diferentes áreas de la organización o elementos que la integran.

b) Analizar las fuentes de información: las fuentes de información pueden ser:

- Organigramas.
- Diagramas de procesos.
- Manuales de organización y procedimientos.

ANALISIS VALUATORIO DEL METODO: la auditoría administrativa se desarrolla con aspectos cualitativos, pero Fernández Arena, brinda una escala numérica.

Escala numérica o de apreciación: el objetivo de esta escala es unificar criterios, la base para su desarrollo es la comparación de parámetros, como los indicadores de calidad.

PRESENTACION E INFORME: esta etapa se desarrollará teniendo como base los cuestionarios aplicados.

a) Informe en base a cuestionarios: se analizará la información obtenida en los cuestionarios aplicados a las áreas sujetas a revisión.

CONTROL: es la etapa en la que se observarán los principios de administración referentes a la auditoría.

a) La observancia de los principios de administración

será tomada en cuenta por los siguientes aspectos:

1. Los objetivos Institucionales:

-Objetivo de servicio: satisfacer las necesidades de la sociedad.

- Objetivo social: trato a obreros y colaboradores dentro de la empresa.

- Objetivo económico: atención a los intereses comunes de los inversionistas.

2. Los niveles jerárquicos:

- Dirección: coordinación, filosofía y problemas a corto y largo plazo.

-Departamentos: objetivos particulares y generales.

- Información: resultados objetivos de planes y proyectos.

3. La estructura:

- Recursos humanos (Número de personas que la forman).

- Recursos materiales (Materia prima).

- Recursos técnicos (Maquinaria y equipo).

- Organización (Organigrama, presupuesto).

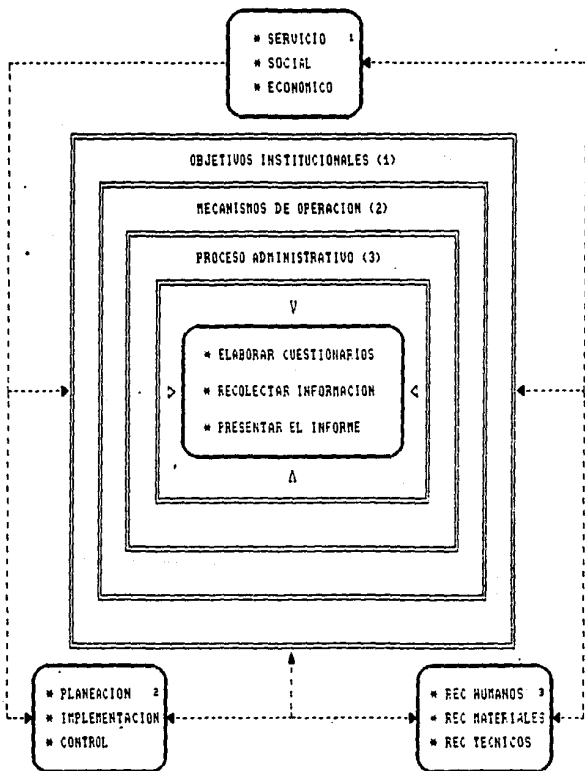
4. El proceso administrativo:

- Planeación: definición del problema.

-Implementación: definición de autoridad, responsabilidad y comunicación.

- Control: análisis de desviaciones en cuanto a costo, calidad y tiempo.

ESQUEMA DEL METODO DE AUDITORIA DE JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA



**METODOLOGIA:**

- I. EXAMEN.
- II. EVALUACION.
- III. PRESENTACION.
- IV. PERSECUCION.

**EXAMEN:** consiste en obtener toda la información posible para determinar la forma en que se desarrollan las actividades de una organización, a través de la aplicación de entrevistas y cuestionarios, así como examinando la documentación clave de sus operaciones.

El examen deberá basarse en la observación de todos los aspectos operativos de la organización, para identificar si existen diferencias con los planes formulados.

Documentación sujeta a estudio:

- Estados financieros.
- Actas de consejo.
- Manuales.
- Informes departamentales.
- Herramientas del examen:
- Diagramas de flujo.
- Organigramas.
- Gráficas de Gantt.
- Etcetera.

**EVALUACION:** es el estudio reflexivo y analítico de la información obtenida en la fase anterior, cuya profundidad dependerá de la solicitud del cliente, pero siempre habrá un mínimo requerido para emitir una opinión válida y de utilidad para la organización.

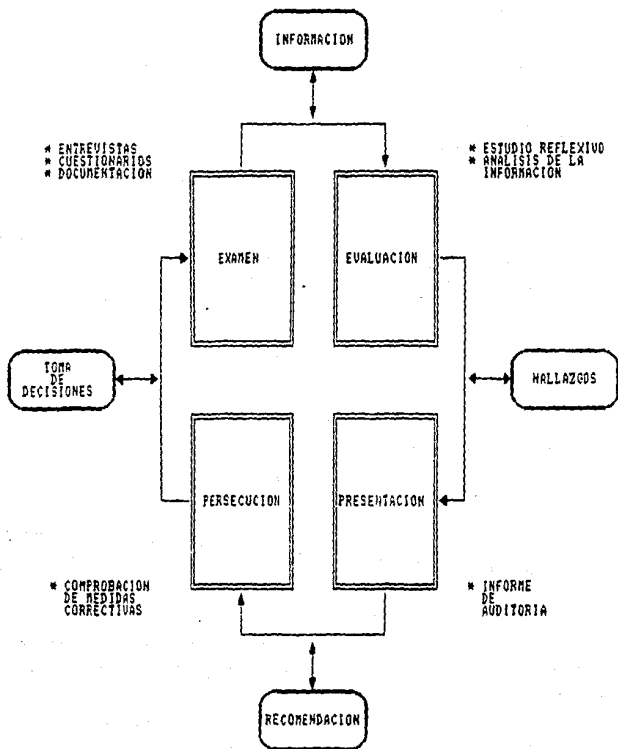
Durante la evaluación se deberán contestar las

siguientes preguntas: Qué?, Cómo?, Cuando?, Cuanto?, Con qué?, Si lo que se está haciendo es lo indicado o no lo es? y Si hay otras alternativas o no las hay? .

**PRESENTACION:** es el informe sobre los resultados de la Auditoría Administrativa, deberá de presentarse de manera que permita llegar de inmediato a las acciones correctivas en la organización.

**PERSECUCION:** o prosecución, consiste en completar cualquier asunto planteado y que la organización no ha llevado a cabo. En esta fase se debe verificar que se sigan las indicaciones señaladas y que estas no se queden sólo en el informe de auditoría.

ESQUEMA DEL METODO DE AUDITORIA DE JORGE ALVAREZ ANGUIANO





**D) Método de Victor Rubio Ragazzoni/Jorge Hernández F.**

**METODOLOGIA:**

**I. PLANEACION:**

- a) Objetivos.
- b) Alcance.
- c) Programa particular o general.

**II. EXAMEN:**

- a) Puestos tipo que comprende.
- b) Técnicas de auditoría.

**III. EVALUACION:**

- a) Comprobación y análisis de la información captada.
- b) Jerarquización de observaciones.
- c) Evaluación de observaciones de acuerdo a la guía.

**IV. INFORME O PRESENTACION:**

- a) Objetivo.
- b) Recomendaciones.
- c) Observaciones.
- d) Anexos.

**PLANEACION:** es la etapa previa a la investigación total que tiene como objetivo observar el panorama general de la empresa y poder detectar el área problemática.

**Objetivo:** se observará si funciona correctamente o no la empresa de acuerdo con los objetivos generales básicos empresariales. Observará políticas, proyectos, etc.

**Alcance:** se establece si la auditoría comprenderá un área particular o toda la organización.

**Programa particular:** se refiere a las actividades a realizar y el tiempo en que se llavaran a cabo, personal que participa, tiempo y costo del estudio.

**EXAMEN:** es la etapa en la cual se recolecta la información para su análisis o evaluación posteriores.

Puestos tipo que comprende: se determinan los puestos tipo, lo que se hará por nivel jerárquico, empezando por los niveles más altos, ya que conocen más las áreas problemáticas.

Puesto tipo es el representativo del área que desarrolla, tiene una función similar, común o única.

Técnicas de auditoría: implica el empleo de las técnicas de auditoría que más acerquen al auditor a la información adecuada.

Como técnicas de investigación se emplean la observación y la entrevista.

La observación debe ser de:

-Hechos.

-Registros: fuentes de información, memorandums, etc.

-Formularios especiales de la empresa.

-Cuestionamientos en cuanto a: la utilización de recursos, control administrativo, etc. Se codifica por área y se verifica en la evaluación.

EVALUACION: debe estar basada en una guía.

Las técnicas específicas a utilizar son:

-Análisis operacional (Diagramas de flujo).

-Análisis funcional (Definición correcta de funciones).

-Análisis de puesto (Definición de tareas y actividades).

-Análisis de oferta y demanda (Dependiendo de la capacidad instalada).

-Análisis de productividad (Eficiencia laboral).

-Análisis de condiciones de trabajo (Mobiliario, equipo, etc.).

-Análisis financiero.

Jerarquización de observaciones: al detectarse la o las áreas conflictivas se encontraran las causas, los efectos y se presentaran en la hoja de evaluación por orden de importancia o por orden de los niveles jerárquicos, exponiendo las causas detalladamente del problema.

Evaluación de observaciones de acuerdo a la guía: ésta evaluación se llevará de acuerdo al orden establecido por la guía o descripción del procedimiento de una auditoría, misma que elabora el auditor para un fácil análisis de la información capatada. Esta guía cuenta con los siguientes elementos:

1. Elaboración del programa de auditoría.
2. Revisar y autorizar el programa.
3. Presentación del equipo de trabajo.
4. Distribución de tareas en las áreas sujetas a revisión.
5. Elaboración del control de entrevistas.
6. Aplicación del cuestionario general.
7. Aplicación del análisis funcional, operacional, de productividad, de oferta y demanda, etc.
8. Revisión del marco normativo.
9. Se integra la carpeta de papeles de trabajo que debe contener lo siguiente:
  - Objetivos y políticas del área sujeta a revisión.
  - Planes y programas.
  - Organigrama general.
  - Cuestionario general de auditoría.
  - Relación de puestos tipo.
  - Cuestionario funcional.
  - Inventario de sistemas y procedimientos.
  - Análisis de formas. y procedimientos.
  - Papeles de trabajo (cédulas sumarias o analíticas).

- Fundamento legal en caso de haberlo.
- 10. Formulación de observaciones relevantes.
- 11. Evaluación de la información captada en la etapa del examen.
- 12. Comentario de observaciones con el responsable,
- 13. Elaboración de hojas de evaluación.
- 14. Elaboración del informe de auditoría.
- 15. Revisión y aceptación del informe.
- 16. Autorización y comentario final con responsables del área auditada.

**INFORME O PRESENTACION:** es la narración escrita o verbal sobre los resultados que se obtienen después de la revisión.

**Objetivo:** se redactan por orden de importancia de los trabajos realizados a fin de que la dirección quede en condiciones de interpretar su contenido y en su caso prestar atención a su importancia.

El cuerpo del informe debe contar con:

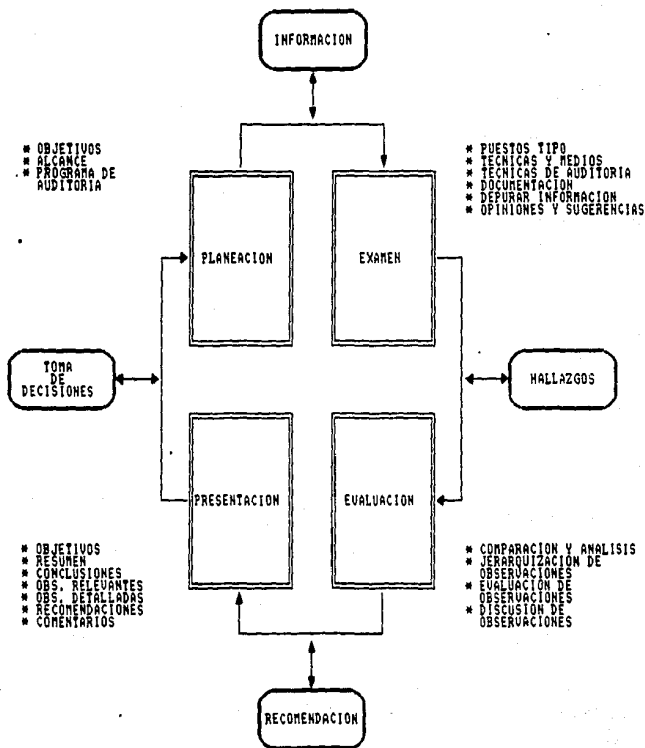
- Introducción (Antecedentes del estudio).
- Técnicas aplicadas.
- Observaciones de mayor relevancia.
- Observaciones detalladas.
- Sugerencias y recomendaciones.
- Anexos.
- Resumen y conclusiones.

**Observaciones:** existen las relevantes y deberán al exponer la problemática, estipularan jerárquicamente, de acuerdo a su importancia. Las observaciones detalladas se harán en forma específica el áreas o áreas revisadas que integran al organismo.

**Recomendaciones:** se harán siempre a nivel de sugerencia, como posibles soluciones a las anomalías detectadas, pero sin llegar a una instrumentación.

**Anexos:** todo documento que sirva como evidencia para argumentar lo manifestado en el cuerpo del informe, o confirmar alguna aseveración, deberá ser incluido en esta parte.

ESQUEMA DEL METODO DE AUDITORIA DE VICTOR RUBIO RAGAZZONI Y JORGE HERNANDEZ FUENTES



"Auditoría es una continua verificación y un control cuidadoso para asegurarse que las practicas y programas de la negociación alcanzan los resultados para los que fueron creados y si se siguen manteniendo".

El enfoque que brinda a la auditoría es la revisión del proceso administrativo con sus etapas: planeación, organización, dirección y control.

El programa de evaluación a cada función para apoyar las conclusiones del auditor.

Se evaluarán así dependiendo de la importancia en que contribuyen al logro de los objetivos. Asignando posiblemente valores numéricos o calificativos, denotando que esto llevará a una valuación subjetiva de la etapa auditada.

**METODOLOGIA:**

**I. PREPARACION DE CUESTIONARIOS.**

a) Elaboración.

b) Aplicación.

**II. COMPARACION DE ACCIONES REALES CONTRA MARCO TEORICO HISTORICO.**

a) Acciones reales.

b) Marco teórico histórico.

**III. INFORME.**

**PREPARACIÓN DE CUESTIONARIOS:** esta etapa comprende la elaboración y aplicación de cuestionarios con el fin de valorar las etapas del proceso administrativo y analizar la forma en que éste, cumple con los objetivos de la institución.

**Elaboración:** esta encaminada a indagar los rubros principales que integran cada etapa del proceso administrativo:

**Planeación:**

Objetivos, planes y políticas, etc.

**Organización:**

Organigrama general y particular, responsabilidad, delegación de autoridad, principios de administración de mando y dirección, etc.

**Dirección:**

Grado de supervisión y capacitación con que cuenta la entidad, la dirección como centro de la comunicación, etc.

**Control:**

Observar si se aplica dependiendo de la capacidad de los directivos, es acorde a la estructura de la organización, el grado de satisfacción que genera el control.

**Aplicación:** esta se llevará a cabo por medio de cuestionarios que seran contestados por los directivos de la organización.

**COMPARACIÓN DE ACCIONES REALES Y MARCO TEÓRICO HISTÓRICO:** etapa en la que se analizará como se lleva a cabo cada acción en la organización y la confrontaran con el marco teórico histórico que apoye la opinión y recomendación del auditor.

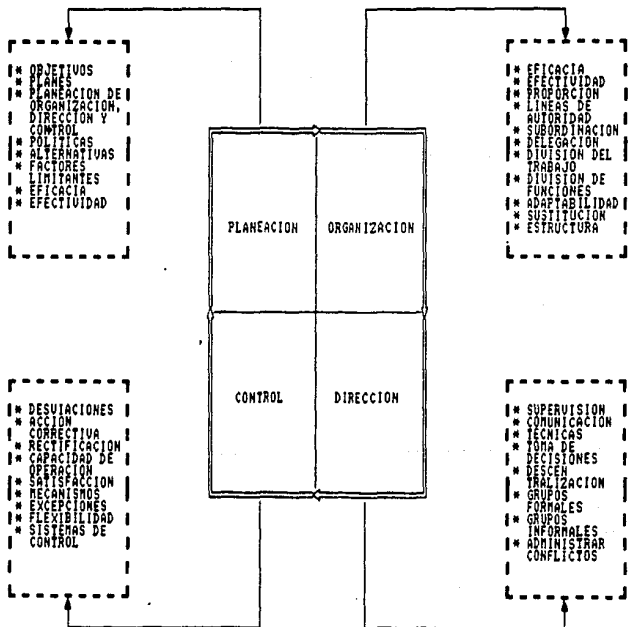
**Acciones reales:** se llevara a cabo anotando como es la operación real de la institución según el proceso administrativo, con el fin de detectar los caminos de acción elegidos para el logro de objetivos.

**Marco teórico histórico:** en esta fase se observaran los lineamientos que brinda la teoría administrativa y se aplicaran a las acciones reales, analizando o comparando la posible similitud o diferencia que exista entre la teoría y la práctica de la administración.

**INFORME:** es la exposición de las conclusiones a que se llegó al finalizar el análisis de la información.



ESQUEMA DEL METODO DE AUDITORIA DE ROBERTO MACIAS PINEDA



## F) Método de Alfonso Mejía Fernández.

El enfoque que le da Mejía Fernández a la auditoría es a nivel gerencial y la describe o analiza en 2 áreas principales:

I. Area Estructural.

II. Area Funcional.

La revisión del área estructural implica conocer el desarrollo o aplicación de la teoría administrativa general, en cuanto a objetivos y organización:

a) Objetivos: en cada una de las áreas sujetas a revisión se evaluará y analizará la definición, sistemas de implantación, difusión y vigencia de los objetivos que competen a cada área.

b) Organización: se deberá revisar la creación, aplicación, actualización de las estructuras, manual de organización, sistemas de comunicación interna, con el objeto de identificar el nivel de organización de la entidad.

La revisión del área funcional implica:

a) Area de producción: la revisión implicará redacción y definición de objetivos, sistemas operativos, responsabilidad y autoridad, etc.

b) Area de ventas: se revisaran objetivos, políticas de ventas, capacitación a vendedores, servicios a personal y clientes, etc.

c) Area de finanzas: se ha de revisar objetivos, auditoría interna, externa, oambas, capital, poder de compra, sistemas de presupuestos, fuentes de capital, etc.

d) Area de manejo de personal: la revisión consistirá en analizar los objetivos, contratación de empleados, desarrollo dentro de la empresa, revisión de puestos, grado de ausentismo, etc.

Se revisará y evaluará la función operativa con base a objetivos, método para la toma de decisiones en cuanto a actividades prioritarias del área auditada.

**METODOLOGIA:**

**I. RECOPIACION DE INFORMACION.**

- a) Revisión de documentos e informes.
- b) Inspección de instalaciones.
- c) Obtención de opiniones.

**II. EVALUACION.**

- a) Entrevistas.
- b) Evaluación de opiniones expresadas.

**III. Diagnóstico.**

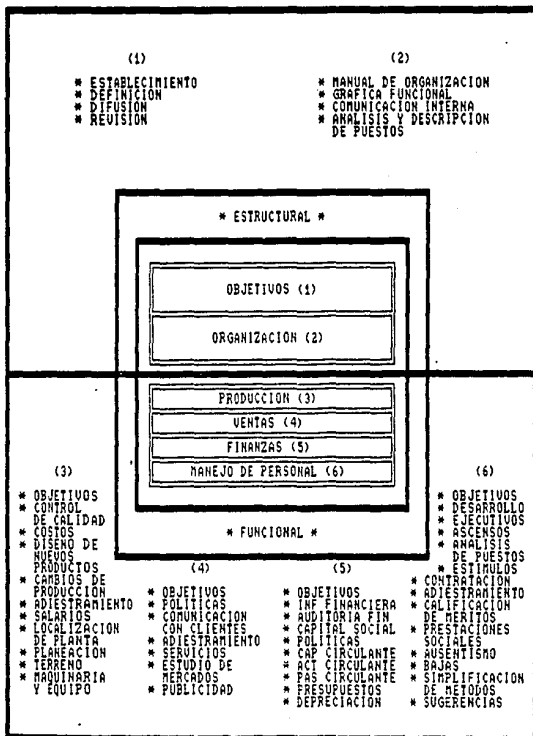
**RECOPIACION DE INFORMACION:** el objetivo que persigue esta etapa es el de hallarse de la información para su revisión y análisis y con ello brindar alternativas de solución para las deficiencias encontradas.

**Revisión de documentos o informes:** consiste en la recopilación de documentos relacionados con la estructura orgánica, manuales de organización, procedimientos, que brinden una visión objetiva del desarrollo de la administración en la entidad auditada, así como solicitar informes elaborados con anterioridad a los responsables de las áreas sujetas a revisión con el fin de verificar si se llevan a cabo, los períodos de su elaboración, responsable de ello y a quien lo presentan.

**Inspección de instalaciones:** llevar a cabo visitas físicas a las instalaciones correspondientes a cada área de la organización, con el objeto de verificar éstas, si son las sujetas a revisión.

**Obtención de opiniones:** redactar las opiniones recabadas del personal, acerca de su trabajo, los objetivos y programas de la entidad.

ESQUEMA DEL METODO DE AUDITORIA DE ALFONSO MEJIA FERNANDEZ



**EXAMEN:** es la etapa que tiene como objetivo conocer los métodos, el personal que los aplica, la difusión y actualización de los objetivos, actividades y organización de la institución.

**Entrevistas:** serán aplicadas al personal encargado del área, departamento, sector, así como a cada funcionario o empleado con relación al puesto que ocupa, su ubicación dentro de la empresa y la forma en que lleva a cabo su labor.

**Evaluación de opiniones expresadas:** se evaluará la opinión que dió el personal entrevistado acerca de los objetivos, su actividad en el área específica y su relación con el conjunto de la organización.

**DIAGNOSTICO:** es la etapa en que se mencionan las deficiencias encontradas en el conjunto de la información y el examen con el fin de brindar finalmente las recomendaciones pertinentes.

Se deben proporcionar los juicios necesarios apoyados en la documentación para que sea posible la discusión y corrección.

Se deben proporcionar las sugerencias en cuanto a programas, planes, métodos, etc., que lleven al logro de la eficiencia en los objetivos, tanto a largo como a corto plazo en la organización.

**METODOLOGIA:**

**I. PLANEAR LA INVESTIGACION.**

**II. ANALIZAR EL TEMA.**

**III. EXAMINAR CADA FACTOR.**

- a) Medio ambiente.
- b) Políticas y dirección.
- c) Productos y procesos.
- d) Financiamiento.
- e) Medios de producción.
- f) Fuerza de trabajo.
- g) Suministros.
- h) Actividad productora.
- i) Mercadeo.
- j) Contabilidad y estadística.

**IV. COMBINAR LOS HALLAZGOS PARA DIAGNOSTICAR SOBRE EL TOTAL DE LAS OPERACIONES.**

**V. PRESENTAR DIAGNOSTICO.**

**PLANEAR LA INVESTIGACION:** esta fase consiste en determinar el curso de acción a seguir durante la auditoría y los resultados y objetivos por alcanzar, consta de las siguientes etapas:

- a) Definir la materia objeto de la investigación.
- b) Definir el propósito final de la investigación.
- c) Determinar el tiempo disponible.
- d) Planear las fases y el volumen de trabajo.
- e) Determinar los medios de investigación e información.
- f) Obtener la autorización para la orientación y programación de la investigación.

**ANALIZAR EL TEMA:** consiste en determinar el objeto de

la investigación y su operación, consta de las siguientes etapas:

a) Determinar los factores pertinentes al tema y su operación.

b) Averiguar las funciones de cada factor.

c) Determinar la información mínima requerida.

d) Recopilar la información.

e) Verificar la información.

f) Asegurarse de que esté completa.

**EXAMINAR CADA FACTOR:** debe realizar la investigación de factores identificados en la fase anterior, conforme a las circunstancias siguientes:

a) Grado de concordancia de la operación de los factores con las funciones asignadas.

b) Tendencia registrada en el campo de cada factor.

c) Evolución de los campos relacionados.

d) Determinación de elementos del factor que estimulan la operación.

e) Determinación de elementos del factor con influencia limitadora.

f) Objetivos a lograr en el campo de cada factor.

g) Medios disponibles para alcanzar los objetivos.

**Factores a Examinar:**

a) Medio ambiente: es el conjunto de influencias externas que actúan sobre la operación de la empresa.

b) Política y dirección: es la orientación y manejo de la empresa mediante la dirección y vigilancia de sus actividades.

c) Productos y procesos: es la selección y diseño de los bienes que se han de producir y de los métodos usados en su fabricación.

d) Financiamiento: es el manejo de los aspectos monetarios y crediticios.

e) Medios de producción: son los inmuebles, equipos, maquinaria, herramientas e instalaciones de servicio.

f) Fuerza de trabajo: es el personal ocupado en la empresa.

g) Suministros: son las materias primas, materiales auxiliares y servicios.

h) Actividad productora: es la transformación de los materiales en productos que pueden comercializarse.

i) Mercadeo: es la orientación y manejo de la venta y distribución de los productos.

j) Contabilidad y estadística: es el registro e información de las transacciones y operaciones de la empresa.

COMBINAR LOS HALLAZGOS PARA DIAGNOSTICAR SOBRE EL TOTAL DELAS OPERACIONES: consiste en relacionar todas las situaciones detectadas, con la finalidad de emitir una opinión acerca de la forma como se encuentra operando la organización, esta fase consta de las siguientes etapas:

a) Determinar la capacidad óptima de acuerdo con los objetivos de operación.

b) Señalar la ejecución total real.

c) Señalar los factores limitadores.

d) Determinación de factores a estudiarse con mayor detalle.

e) Objetivos que se pueden alcanzar con los medios disponibles.

f) Examinar el total de hallazgos encontrados, con la cooperación de personal especializado.

PRESENTAR DIAGNOSTICO: consiste en la elaboración y presentación del informe resultante de la investigación, se compone de las siguientes etapas:

a) Presentación de documentos para su discusión.

b) Señalamiento de que los hallazgos y diagnósticos



están a juicio de las personas responsables de la ejecución de las operaciones investigadas.

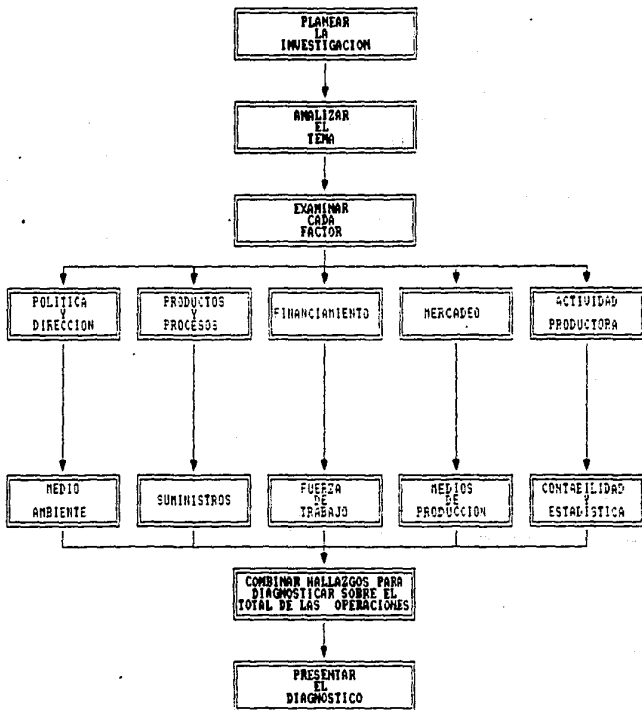
c) Exposición de hallazgos.

d) Acordar sobre las diferentes opiniones, acerca de los incisos anteriores.

e) Estimular las decisiones.

f) Visualizar que las decisiones son prerrogativas de las personas responsables de la ejecución o dirección.

ESQUEMA DEL METODO DE AUDITORIA DE ALFRED W. KLEIN Y NATHAN GRABINSKY



**METODOLOGIA:**

- I. RECONOCIMIENTO DE LOS PROBLEMAS.
- II. OBSERVACION DE LOS HECHOS PERTINENTES INDIVIDUALES.
- III. SUBDIVISION DEL TOTAL EN PROBLEMAS INDIVIDUALES.
- IV. DETERMINACION DE LA EVIDENCIA ASEQUIBLE PERTINENTE A CADA PROBLEMA INDIVIDUAL.
- V. SELECCION DE TECNICAS DE AUDITORIA APLICABLES Y DESARROLLO DE PROCEDIMIENTOS APROPIADOS.
- VI. EJECUCION DE LOS PROCEDIMIENTOS PARA OBTENER EVIDENCIA.
- VII. EVALUACION DE LA EVIDENCIA.
- VIII. FORMULACION DEL JUICIO.

**RECONOCIMIENTO DE LOS PROBLEMAS:** el auditor debe estar alerta ante cualquier signo que le indique algo fuera de lugar o inusual, situación que determinará por medio del examen.

**OBSERVACION DE LOS HECHOS PERTINENTES AL PROBLEMA:** es la revisión del control interno, consultar papeles de trabajo del último año, discutir la situación actual con la gerencia, lectura de periódicos regionales y en general obtener información.

**SUBDIVISION DEL TOTAL DE PROBLEMAS INDIVIDUALES:** como ejemplo los estados financieros, se componen de un gran número de afirmaciones individuales, cada una constituye un problema o proposición que debe ser aceptado por el auditor.

**DETERMINACION DE LA EVIDENCIA ASEQUIBLE PERTINENTE A CADA PROBLEMA INDIVIDUAL:** se deberán seleccionar para su análisis los documentos que proporcionen la evidencia del caso a examinar.

**SELECCION DE LAS TECNICAS DE AUDITORIA APLICABLES Y DESARROLLO DE PROCEDIMIENTOS APROPIADOS:** se deberán seleccionar las técnicas y procedimientos aplicables al caso.

**EJECUCION DE LOS PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA PARA OBTENER EVIDENCIA:** la ejecución de las pruebas de auditoría proporcionan la evidencia. Se debe evaluar su validez y pertinencia.

**EVALUACION DE LA EVIDENCIA:** ésta se llevará a cabo por las condiciones siguientes:

- a) Respecto a su validez y pertinencia.
- b) Para indicaciones de cualesquiera problema adicional.
- c) Respecto a lo adecuado que sean para la formación del juicio.

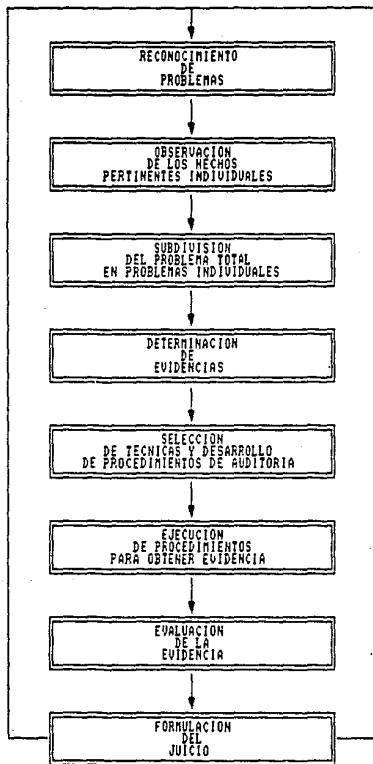
Cuando se cuenta con la evidencia se evalúa respecto a la proposición encontrada y se detectará si es suficiente para poder emitir un juicio razonado.

**FORMULACION DEL JUICIO:**

- a) En proposiciones individuales.
- b) En el problema integral.

Se llegará a un juicio para cada proposición individual y llegará con un conjunto de ellos a un juicio relativo al problema total sobre la responsabilidad de la información.

ESQUEMA DEL METODO DE AUDITORIA DE R. K. MAUTZ Y HUSSEIN SHARAF



**METODOLOGIA:**

- I. TRABAJOS PRELIMINARES.
- II. FORMULAR PROGRAMAS.
- III. RECOLECTAR INFORMACION.
  - a) Medios de recolección.
  - b) Verificación de información.
  - c) Registro de información.
- IV. ANALIZAR LA INFORMACION.
- V. FORMULAR INFORMES.
  - a) Elaboración del informe.
  - b) Presentación.
- VI. PLAN DE REORGANIZACION.

**TRABAJOS PRELIMINARES:** consiste en obtener información suficiente para formular el programa de auditoría administrativa del área a revisar, se realiza a través de entrevistas con el cliente y tiene como finalidad sentar las bases y condiciones de trabajo. Esta actividad se cristaliza por medio de la carta convenio, en la que hay que establecer las siguientes situaciones:

- 1) Propósito de la auditoría administrativa.
- 2) Condiciones y limitaciones del trabajo.
- 3) Estimación del tiempo que tomará la auditoría.
- 4) Facilidades que va a proporcionar el cliente.
- 5) Coordinación del trabajo con el personal de la propia empresa.
- 6) Todos aquellos aspectos que por su naturaleza ameriten definirse antes de la misma.

**FORMULAR PROGRAMAS:** consiste en la elaboración del programa de trabajo, que determine el curso específico de la acción que se habra de seguir.

Es el plan detallado que señala los diferentes pasos por seguir, el número y calidad del personal que se asignará al trabajo, los medios que utilizarán y los lineamientos generales a que habrá de sujetarse la revisión administrativa. El programa deberá incluir los siguientes aspectos:

- 1) Datos generales de la empresa.
- 2) Objetivos de la auditoría administrativa.
- 3) Areas específicas que serán objeto de la revisión.
- 4) Tiempo estimado para la realización del trabajo.
- 5) Descripción de la información a obtener.
- 6) Relación de fuentes de información.
- 7) Personal necesario y características técnicas de los integrantes.
- 8) Trabajos específicos que cada persona realizará y tiempo a utilizar.
- 9) Facilidades materiales y técnicas.
- 10) Discusión de problemas de inmediata atención.
- 11) Informe de los resultados de la auditoría administrativa.
- 12) Secuencia lógica, cronológica y funcional a seguir en la revisión.
- 13) Contexto general que guiará la revisión en su aspecto técnico.

**RECOLECCION DE INFORMACION:** es la obtención de información recopilando el mayor número de datos sobre el área objeto de la auditoría administrativa. La información debe referirse a factores que afecten la función, departamento, división o área examinada: influencias externas, económicas, legales, sociales, de trabajo, de estructura, acatamiento de políticas, exactitud y confiabilidad de controles, procedimientos de operación, medios de información, etc., y deberá obtenerse en forma

metódica y ordenada, buscando sea digna de confianza y actualizada.

**Medios de recolección:** son los instrumentos a través de los cuales el auditor obtendrá datos claros, completos y suficientemente detallados para integrar la información y fundamentar su estudio, a través de:

- Inspección y observación.
- Revisión de documentos y archivos.
- Entrevistas.
- Cuestionarios.

**Verificación de información:** una vez efectuada la recopilación de datos, se deberá dar secuencia operativa y cronológica a las operaciones para no llevar a resultados equivocados, debido a información equivocada, para lo cual será necesario que se evalúe la exactitud de los datos con el personal que proporcionó la información, antes de que sea registrada en definitiva y analizada con posterioridad.

**Registro de información:** consiste en plasmar la información obtenida, en forma clara y ordenada, de las actividades o acciones bajo estudio. Los instrumentos de registro de información son:

- Diagramas de organización.
- Carta de actividades.
- Diagrama lineal de responsabilidades.
- Carta de distribución de actividades.
- Diagramas de flujo.

**ANALIZAR LA INFORMACION:** consiste en fragmentar el área sujeta de estudio en porciones menores que presenten los hechos más relevantes y que por su naturaleza son determinantes para llevar a cabo cualquier mejora, fundamentalmente se basa en descubrir hechos significativos, cuyo comportamiento afecte a una función,



actividad, sistema, procedimiento, método, etc.

**FORMULAR INFORMES:** es la elaboración del documento que muestra la situación administrativa a una fecha determinada, acerca del comportamiento de la empresa en forma integral.

**Elaboración del informe:** es la distribución y estructuración de los resultados de la auditoría administrativa, en donde se informa la actual situación administrativa de un negocio y las posibilidades de lograr mejorarla, ya que presentará todos aquellos hechos relevantes que tienen efectos en la práctica de la administración. El informe de auditoría deberá contener los siguientes puntos:

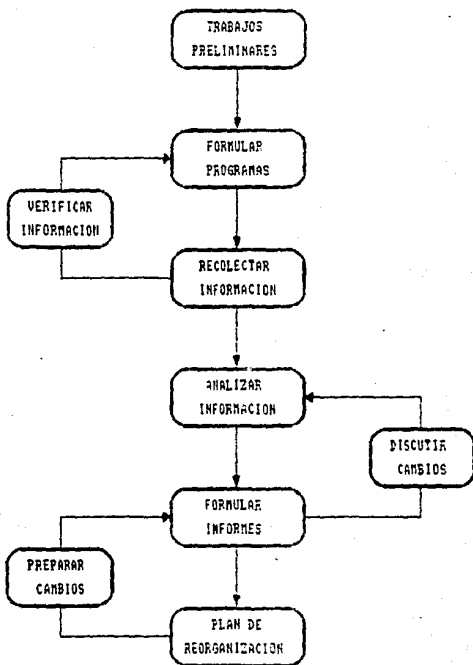
- Propósito de la auditoría.
- Hechos relevantes a nivel de empresa.
- Hechos relevantes de cada departamento.
- Recomendaciones.
- Conclusiones.
- Anexos.

**Presentación:** consiste en verificar el contenido total del informe, para lo cual debe comentarlo con su equipo de trabajo y con el personal específico de la empresa, para determinar su entrega al cliente.

**PLAN DE REORGANIZACION:** consiste en llevar a cabo dentro de la empresa, todas aquellas mejoras contenidas en el informe final, una vez que lo haya discutido y aceptado la administración y el personal relacionado con las mejoras. Se debe efectuar una exposición detallada de deficiencias actuales y ventajas de los cambios propuestos, considerando:

- Presentar proposiciones completas y claras.
- Concientizar al personal de los cambios propuestos.
- Realizar ensayos.

ESQUEMA DEL METODO DE AUDITORIA DE FABIAN MARTINEZ VILLEGAS



J) Método del Instituto Americano de Administración

METODOLOGIA:

FACTORES POR EVALUAR	ENTIDAD				
	RELIGIOSA	EDUCATIVA	HOSPITALARIA	LUCRATIVA	NO LUCRATIVA
I FUNCION	SOCIAL	ACADEMICA	SOCIAL	ECONOMICA	ECONOMICA
II ESTRUCTURA	FORMAL	FORMAL	FORMAL	FORMAL	FORMAL
III CRECIMIENTO	INSTALACION	INSTALACION	INSTALACION	UTILIDADES	INSTALACION
IV ANALISIS DE OBJETIVOS	MEMBRESIAS	EGRESADOS	PACIENTES	ACCIONISTAS	CONSEJO DIRECTIVO
V PROGRAMAS	DESARROLLO	DESARROLLO	DESARROLLO	DESARROLLO	INVESTIGACION Y DESARROLLO
VI POLITICAS	FINANCIERAS	FINANCIERAS	FINANCIERAS	FISCALES	FINANCIERAS
VII ANALISIS DIRECTIVO	CONSEJO DIRECTIVO	CONSEJO DIRECTIVO	CONSEJO DIRECTIVO	CONSEJO DE ADROH.	CONSEJO DIRECTIVO
VIII EFICIENCIA	OPERACION	OPERACION	OPERACION	PRODUCCION	OPERACION
IX EVALUACION	ADMATIVA.	ADMATIVA.	ADMATIVA.	DISTRIBUCION	SERVICIO PUBLICO
X EFECTIVIDAD	DIRECCION	ENSENANZA	CIENTIFICA	EJECUTIVA	EJECUTIVA

**POLITICAS:** determinar si las políticas son adecuadas y acordes a las necesidades de la organización. En este estudio las políticas financieras y fiscales revisten la mayor importancia.

**ANALISIS DE DIRECCION:** consiste en evaluar la actuación del consejo de administración y dirección, el carácter que imprime a la organización y la efectividad en la toma de decisiones.

**EFICIENCIA:** consiste en determinar y evaluar la forma en que se realizan las operaciones de una organización, bajo los criterios de la obtención de los máximos beneficios al menor costo posible y del máximo aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y técnicos.

**EVALUACION:** se debe determinar cual es el motor de las operaciones en una organización, para analizar el funcionamiento general de la misma.

**EFFECTIVIDAD:** se refiere al grado de cumplimiento de los planes y objetivos de la organización.

**FUNCIÓN:** dependerá del tipo de organización de que se trate, consiste en precisar cual es el objeto del funcionamiento y operación. La función de una organización se examina considerando la importancia que reviste para los individuos, grupos y comunidad donde se ubica, así como determinar si cumple con los fines para los que fue creada.

**ESTRUCTURA FORMAL:** consiste en evaluar la estructura orgánica de la entidad, para determinar si es adecuada y permite la consecución de los planes y objetivos establecidos, se estudia bajo las siguientes bases:

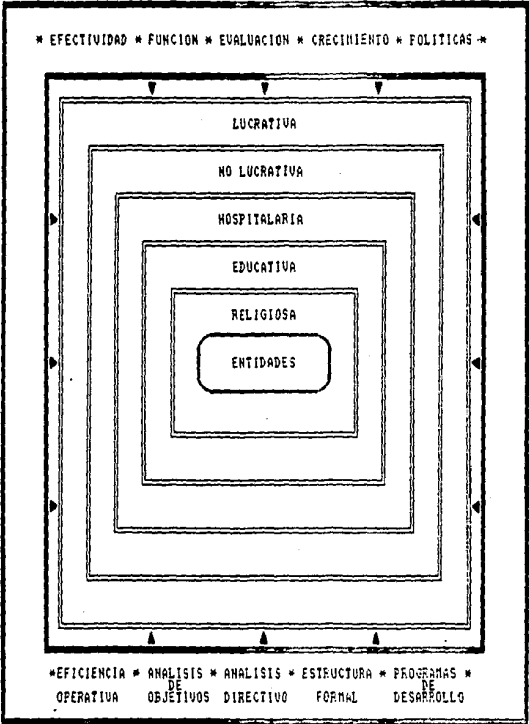
- a) Definición de líneas de autoridad, responsabilidad y canales de comunicación.
- b) Claridad en la determinación de las relaciones de autoridad-responsabilidad.
- c) Idoneidad para la consecución de metas y objetivos.

**CRECIMIENTO:** el crecimiento de una organización se puede medir a través de diversos indicadores, pero el más adecuado será aquel que constituya su función primordial. En esta fase es necesario evaluar el grado de crecimiento con relación a los fines que se persiguen, en entidades con fines de lucro, estará determinado por el aumento de las utilidades y en otras entidades, por el crecimiento de sus instalaciones.

**ANÁLISIS DE OBJETIVOS:** consiste en determinar la efectividad y eficacia con que una organización cumple con la realización de las metas y objetivos para los que fue creada.

**PROGRAMAS:** evaluar la investigación y desarrollo de nuevos programas, así como su factibilidad en la solución de problemas y orientación futura de la organización.

ESQUEMA DEL METODO DE AUDITORIA DEL INSTITUTO AMERICANO DE ADMINISTRACION



k) Otros Métodos.

Comisión de Auditoría Operacional (IMCP).

"Auditoría operacional es el servicio que presta el Contador Público cuando examina ciertos aspectos administrativos, con la intención de hacer recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa de la entidad".

CAO (IMCP).

El IMCP define a una operación como un conjunto de actividades orientadas al logro de un fin u objetivo particular dentro de la empresa (vender, comprar, producir, etc.), por lo que se deduce que la auditoría operacional parte del examen de funciones o actividades que se realizan en una organización y propone mejoras que aumenten la eficiencia de ésta y de sus operaciones.

METODOLOGIA:

I. FAMILIARIZACION.

- a) Estudio ambiental.
- b) Estudio de la gestión administrativa.
- c) Visita a las instalaciones.

II. INVESTIGACION Y ANALISIS.

- a) Entrevistas.
- b) Evaluación de la gestión administrativa.
- c) Examen de la documentación.

III. DIAGNOSTICO.

- a) Fase creativa.
- b) Reverificación de hallazgos.
- c) Elaboración del informe.

FAMILIARIZACION: tiene como objetivo introducir al auditor en el contexto general de la organización, de tal forma que permita tener un marco de referencia acerca de la problemática existente, así como detectar posibles

áreas críticas.

Estudio ambiental: consiste en obtener información orientada a diagnosticar áreas críticas a través de la investigación y estudio de:

- Importancia de las operaciones auditadas en la organización.

- Indicadores.

- Estructura orgánica y políticas aplicables a la operación.

- Reglamentación que riga las prácticas de manejo de las operaciones.

- Información acerca de como la competencia resuelve problemas de operaciones similares.

Estudio de la gestión administrativa: es definir la forma en que se han desarrollado las etapas del proceso administrativo en la organización (previsión, planeación, organización, integración, dirección y control).

Visita a las instalaciones: tiene por objeto la observación de las operaciones, lo anterior con la finalidad de identificar síntomas de problemas.

INVESTIGACION Y ANALISIS: consiste en analizar la información y examinar la documentación, a través de pruebas selectivas, detalladas y de diversa forma, para evaluar la eficiencia y efectividad de las operaciones auditadas.

Entrevistas: la entrevista formal es la técnica de mayor utilización en auditoría operacional, en virtud de que a través de este instrumento se obtiene información de primera mano, acerca de las operaciones auditadas.

Evaluación de la gestión administrativa: consiste en la evaluación al detalle, de la efectividad y eficacia con que se cumplieron las etapas del proceso administrativo en la realización de las operaciones sujetas a revisión.



Examen de la documentación: esta técnica tiene como finalidad promover que la información sujeta a investigación y análisis, se examine a través de una verificación objetiva.

DIAGNOSTICO: consiste en sumarizar los hallazgos determinados a través del estudio y evaluación de la infraestructura administrativa, realizar su interpretación y reportar aquellos que representen indicios de notorias fallas de eficiencia y que sean de mayor relevancia.

Fase creativa: debe señalarse si los problemas detectados son acordes a la realidad de la organización, determinando en esta etapa la elaboración de :

- Un modelo de estrategia a seguir para la solución de los problemas determinados.

- Señalar la prioridad que se debe dar a cada uno de los elementos del modelo.

- Identificar el costo-beneficio del modelo diseñado.

Reverificación de hallazgos: se debe efectuar una nueva verificación del modelo diseñado, para precisar las interpretaciones y elaborar el diagnóstico definitivo, a través de :

- Comparar el modelo vigente con el esquema y determinar diferencias importantes.

- Listar excepciones encontradas y compararlas con las detectadas en la fase creativa.

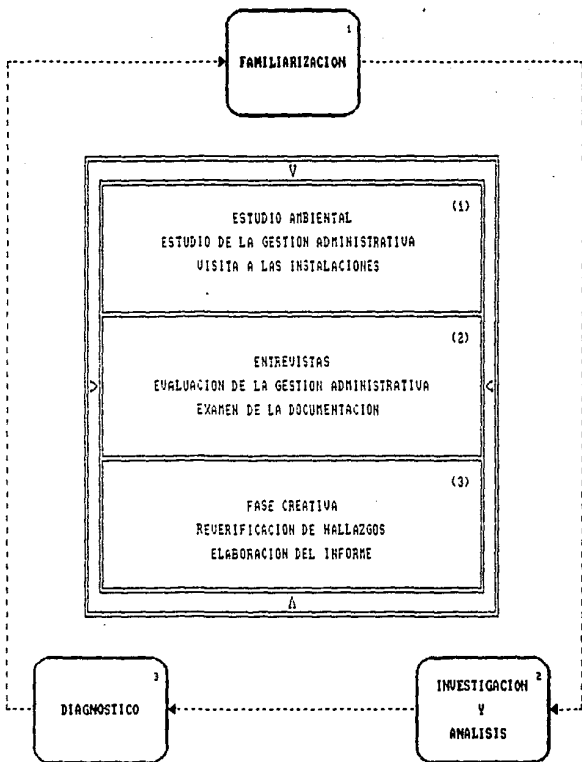
- Ratificar la existencia de los problemas diagnosticados, a través de los comentarios del personal involucrado.

- Asegurarse de que se trata de problemas de solución factible.

- Interrelacionar problemas detectados en otras áreas y asegurarse que las alternativas propuestas no generen mayores problemas o agraven los ya existentes.

**Elaboración del informe:** el auditor deberá proceder a discutir el borrador de informe con los involucrados, para asegurarse de que se trata de hallazgos reales y que aquellos coinciden con su existencia; adicionalmente deberá convencer al involucrado, para hacer frente común con el auditor, al presentar el diagnóstico definitivo a la Gerencia. Posteriormente se deberá proceder a la elaboración del Informe de la Auditoría Operacional y presentarlo a la Gerencia.

ESQUEMA DEL METODO DE AUDITORIA OPERACIONAL DEL INCP



## Método de Roy D. Lindberg/Theodore Cohn.

### METODOLOGIA:

I. DEFINICION Y ORGANIZACION.

II. PREPARACION.

III. ENCUESTA INICIAL.

IV. INVESTIGACION.

V. ANALISIS.

VI. INFORME.

VII. JUSTIFICACION.

**DEFINICION Y ORGANIZACION:** consiste en determinar las áreas y el alcance de la auditoría.

**PREPARACION:** consiste en familiarizar al auditor con los planes, políticas y organización de la compañía, relacionandolos con el área a revisar y enterarlo de la información pertinente de la industria.

**ENCUESTA INICIAL:** se debe orientar al grupo donde se va a trabajar, a través de diálogos con personal clave, examinando los aspectos del trabajo y el ambiente del campo de investigación.

**INVESTIGACION:** posterior a la determinación del campo de evaluación, se deberán descubrir en forma sistemática los hechos sobre operaciones, asignación de responsabilidades, planes y administración general; asegurandose de averiguar sólo lo más importante, asequible y suficiente para el análisis.

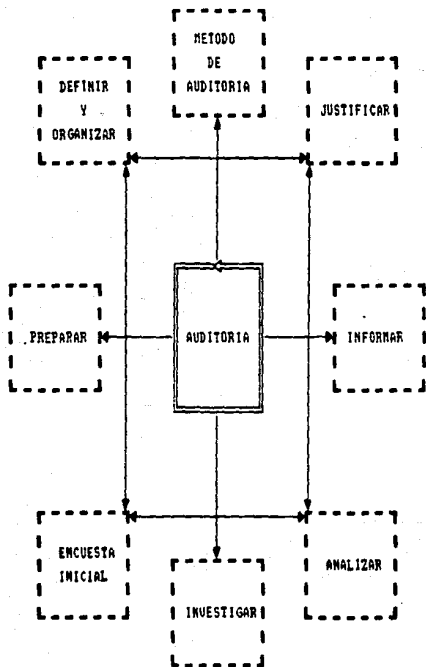
**ANALISIS:** una vez obtenida la información más importante y suficiente, información adicional para justificar las conclusiones, se aplicará el análisis para decidir si los resultados indican verdaderas oportunidades de mejora.

**INFORME:** es la elaboración de un sumario escrito de resultados, definiendo cuidadosamente los problemas observados en términos específicos de Punto de Equilibrio y Costos.

Es conveniente discutir los resultados con el área auditada, antes de preparar o presentar el informe a un nivel más elevado.

**JUSTIFICACION:** en esta etapa las opiniones en contra de la exactitud o valor de los resultados son rebatidos verbalmente por el auditor, generalmente en juntas de ejecutivos.

ESQUEMA DEL METODO DE AUDITORIA DE ROY D. LINDBERG Y THEODORE COHN



L) Evaluación de los Métodos analizados

AUTOR	METODOLOGIA	LIMITACIONES	RECOMENDACIONES
A) WILLIAM P. LEONARD	I. EXAMEN II. EVALUACION III. PRESENTACION IV. VIGILANCIA	-NO INCLUYE LA PLANEACION DE LA AUDITORIA	-IMPLEMENTAR LA PLANEACION
B) JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA	I. MECANISMOS DE OPERACION II. OBJETIVOS INSTITUCIONALES III. PROCESO ADMINISTRATIVO	-NO PROPONE UNA METODOLOGIA -ASIGNA VALORES CUANTITATIVOS A LOS ASPECTOS A EVALUAR -SOLO SEÑALA ASPECTOS A EVALUAR -DESARROLLA SU PROGRAMA CON CUESTIONARIOS	-FORMULAR UNA METODOLOGIA -NO CONFÍAR EL DESARROLLO DEL PROGRAMA EN CUESTIONARIOS -NO CONFÍAR EN LA EVALUACION CUANTITATIVA DE LA ESCALA DE APRECIACION
C) JORGE ALVAREZ ANGUIANO	I. EXAMEN II. EVALUACION III. PRESENTACION IV. PERSECUCION	-NO INCLUYE LA PLANEACION -BASE SU ESTUDIO EN CUESTIONARIOS	-IMPLEMENTAR LA PLANEACION -NO CONFÍAR LA EVALUACION EN LA INFORMACION DE CUESTIONARIOS
D) VICTOR R. RAGAZZONI/ JORGE HNDZ. FUENTES	I. PLANEACION II. EXAMEN III. EVALUACION IV. INFORME O PRESENTACION	-NO INCLUYE EL SEGUIMIENTO COMO ETAPA DE LA METODOLOGIA	-IMPLEMENTAR EL SEGUIMIENTO COMO ETAPA DE LA METODOLOGIA
E) ROBERTO NACIAS PINEDA	I. PLANEACION II. ORGANIZACION III. DIRECCION IV. CONTROL	-NO DEFINE UNA METODOLOGIA -BASE LA EVALUACION EN LA APLICACION DE CUESTIONARIOS	-DEFINIR UNA METODOLOGIA -NO CONFÍAR EL DESARROLLO DEL ESTUDIO EN LOS CUESTIONARIOS
F) ALFONSO MEJIA FERNANDEZ	I. AREA ESTRUCTURAL: OBJETIVOS ORGANIZACION II. AREA FUNCIONAL: PRODUCCION VENTAS FINANZAS MANEJO DE PERSONAL	-NO CUENTA CON METODOLOGIA DEFINIDA -SOLO INDICA LAS AREAS A REVISAR -BASE SU ESTUDIO EN EL ANALISIS DE LA INFORMACION OBTENIDA CON LOS CUESTIONARIOS	-PROPONER UNA METODOLOGIA -DEBE TOMAR EN CUENTA EL GIRO DE LA EMPRESA Y OTROS ASPECTOS -NO CONFÍAR EL DESARROLLO DEL ESTUDIO EN LA INFORMACION OBTENIDA EN LOS CUESTIONARIOS

L) Evaluación de los Métodos Analizados

AUTOR	METODOLOGIA	LIMITACIONES	RECOMENDACIONES
G) ALFRED W. KLEIN Y NATHAN GRABINSKY	I. PLANEAR LA INVESTIGACION II. ANALIZAR LA INVESTIGACION III. EXAMINAR CADA FACTOR IV. COMBINAR LOS HALLAZGOS PARA DIAGNOSTICAR V. PRESENTAR DIAGNOSTICO	-SE ENFOCA SOLO A EMPRESAS INDUSTRIALES -NO SEÑALA COMO ETAPA EL SEGUIMIENTO ADMINISTRATIVO -PROPORCIONA UNA VALUACION CUANTITATIVA COMO PROCEDIMIENTO	-PROPONER UNA METODOLOGIA MAS GENERAL -CON BASE A LA ESCALA, OBSERVAR: COMPONENTES QUE SE DEBEN TOMAR EN CUENTA, DAR UN VALOR A CADA COMPONENTE, UNIFICACION DE CRITERIO
H) R.K. MAUTZ Y HUSSEIN SHARAF	I. RECONOCIMIENTO DE PROBLEMAS II. OBSERVACION III. SUBDIVISION TOTAL DE LOS PROBLEMAS IV. DETERMINACION DE EVIDENCIA V. SELECCION DE TECNICAS Y DESARROLLO DE PROCEDIMIENTOS VI. EJECUCION DE PROCEDIMIENTOS VII. EVALUACION DE LA EVIDENCIA VIII. FORMULACION DEL JUICIO	-REALIZA DOBLENENTE LA REVISION YA QUE PRIMERO SEÑALA LOS PROBLEMAS Y DESPUES LOS SUBDIUIDE -SE UTILIZA MUCHO TIEMPO -NO EMPLEA EL SEGUIMIENTO COMO ETAPA DE LA METODOLOGIA	-DETALLAR DESDE EL INICIO DE LA REVISION CADA PROBLEMA CON TODO LO QUE IMPLICA SU EXISTENCIA -IMPLEMENTAR LA ETAPA DEL SEGUIMIENTO
I) FABIAN MARTINEZ VILLEGAS	I. TRABAJOS PRELIMINARES II. FORMULAR PROGRAMAS III. RECOLECTAR INFORMACION IV. ANALIZAR LA INFORMACION V. FORMULAR INFORMES VI. PLAN DE REORGANIZACION	-NO CUENTA CON PLANACION, PERO CUENTA CON UN PROGRAMA DE TRABAJO -NO INDICA UNA ESCALA DE EVALUACION -PARTICIPA EN LA IMPLEMENTACION DE RECOMENDACIONES PROPUESTAS	-QUE EL AUDITOR NO PARTICIPE EN LA IMPLANTACION DE RECOMENDACIONES





Cuadro enunciativo de las etapas y aspectos comunes en las definiciones de Auditoria Administrativa de los Metodos analizados.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA												
AUTOR	ETAPAS						ASPECTOS					
	EXAMEN	REVISION	COMPROBACION	VERIFICACION	EVALUACION	INVESTIGACION	PRESENTACION	ANALISIS	FUNCIONALES	ADMINISTRATIVOS	ACTIVIDADES	
WILLIAM P. LEONARD	X									X	X	X
JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA		X								X		X
ROBERTO MACIAS PINEDA	X						X			X		X
JORGE ALVAREZ ANGUIANO			X	X	X	X						X
INSTITUTO AMERICANO ADON.					X	X			X			
KLEIN Y GRABINSKY						X	X			X		X
ALFONSO NEJIA FERNANDEZ	X				X					X		X
FABIAN MARTINEZ VILLEGAS	X									X	X	X
IRMA VELASCO LOPEZ		X							X			
HUMBERTO ARTURO LERA LOPEZ	X				X	X	X		X	X		

V. MODELO DE UN METODO DE AUDITORIA  
APLICABLE EN LA ADMINISTRACION  
PUBLICA FEDERAL (SECTOR COMERCIO).

- A) Método de Auditoría Propuesto.
- B) Comparación del Método Propuesto y el  
Método Usado en la Administración  
Pública Federal (Sector Comercio).
- C) Caso Práctico: aplicación del Método  
Propuesto.
- D) Evaluación de Resultados Obtenidos.

## AD Método de Auditoría Propuesto

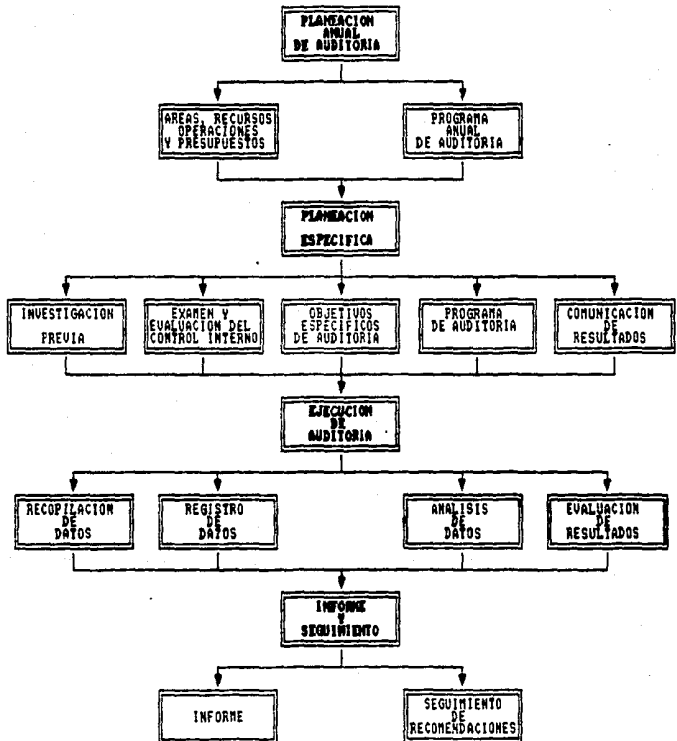
- I. ESTUDIO PRELIMINAR.
  - a) Entrevistas.
  - b) Revisión del marco normativo de la Organización.
- II. PLANEACION.
  - a) Definición del objetivo y alcance de la auditoría administrativa.
  - b) Determinación de áreas a revisar.
  - c) Elaboración del programa de auditoría.
  - d) Elaboración de las guías de auditoría o cuestionarios.
- III. EVALUACION DEL CONTROL INTERNO.
  - a) Identificación de actividades y operaciones a revisar.
  - b) Aplicación de pruebas generales de auditoría.
  - c) Determinación de áreas críticas.
  - d) Calificación de los mecanismos de control.
- IV. EXAMEN.
  - a) Investigación y obtención de información.
  - b) Aplicación de pruebas específicas de auditoría.
- V. EVALUACION GENERAL.
  - a) Análisis de la información.
  - b) Calificación de resultados obtenidos.
- VI. PRESENTACION.
  - a) Elaboración del informe preliminar.
  - b) Confirmación de resultados.
  - c) Presentación del informe final.
- VII. SEGUIMIENTO.
  - a) Identificación de medidas correctivas del informe de auditoría.
  - b) Inicio del ciclo de auditoría.

## Metodología de la Auditoría Interna Gubernamental.

- I. PLANEACION ANUAL DE LAS AUDITORIAS.
  - a) Determinación de las áreas, operaciones, programas recursos prioritarios a auditar.
  - b) Elaboración del programa anual de auditoría.
- II. PLANEACION ESPECIFICA DE LA AUDITORIA.
  - a) Investigación previa.
  - b) Examen y evaluación del control interno.
  - c) Determinación de los objetivos específicos de la auditoría.
  - d) Formulación del programa de auditoría.
  - e) Comunicación con los auditados.
- III. EJECUCION DE LA AUDITORIA:
  - a) Recopilación de datos.
  - b) Registro de datos.
  - c) Análisis de datos.
  - d) Evaluación de resultados.
- IV. INFORME Y SEGUIMIENTO:
  - a) Informe.
  - b) Seguimiento.

NOTA: Método propuesto por la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, que tiene el enfoque de aplicación general, donde la etapa I no corresponde propiamente al desarrollo de la auditoría, sino al establecimiento de objetivos y programas anuales en las Contralorías Internas de las Dependencias o Entidades.

ESQUEMA DEL METODO DE AUDITORIA DE LA S. C. G. F.



B) Esquema comparativo de la metodología emitida por la Secretaría de Programación y Presupuesto, la Secretaría de la Contraloría General de la Federación y el Método Propuesto de Auditoría Administrativa.

No.	ETAPAS	METODO DE S.P.P.	METODO DE SECOGEF	METODO PROPUESTO
I	PLANEACION ANUAL DE AUDITORIA		X	(7)
II	ESTUDIO PRELIMINAR	X	(3)	X
III	REVISION DE LEGISLACION, OBJETIVOS, POLITICAS Y NORMAS	X	(4)	(4)
IV	PLANEACION ESPECIFICA DE LA AUDITORIA	X	(6)	X
V	REVISION Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO	X	X	X
VI	EJECUCION DE LA AUDITORIA	(8)	X	(8)
VII	EXAMEN DETALLADO DE LAS AREAS CRITICAS	X	(5)	X
VIII	EVALUACION GENERAL	(1)	(1)	X
IX	INFORME DE RESULTADOS	X	X	X
X	SEGUIMIENTO	(2)	X	X

Esquema comparativo de las metodologías mencionadas.

NOTAS:

- (1) No incluye Evaluación General.
- (2) No incluye Seguimiento.
- (3) No incluye Estudio Preliminar.
- (4) No incluye Revisión de Legislación, Objetivos, Políticas y Normas, sin embargo esta fase esta contemplada en el Estudio Preliminar, en virtud de que consiste en allegarse de información general de la Dependencia, Entidad u Organización.
- (5) No incluye Examen.
- (6) No incluye Planeación.
- (7) No incluye Planeación Anual de la Auditoría en vista de que todas las unidades administrativas de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal deben elaborar su Programa Operativo Anual.
- (8) No incluye Ejecución de la Auditoría, en virtud de que esta fase es muy general y contempla otras fases, como son la Evaluación del Control Interno, el Examen, la Evaluación General y el Informe de Resultados.



### C) Caso Práctico: aplicación del Método de Auditoría Propuesto

Se aplicaron cuestionarios a diferentes niveles jerárquicos del personal que realiza funciones de auditoría en las Contralorías Internas del Sector Comercio a fin de recabar información, misma que permitió identificar las fases o etapas de la metodología que utilizan en sus revisiones y compararlas con las emitidas por la Secretaría de Programación y Presupuesto, la Secretaría de la Contraloría General de la Federación y el Método Propuesto en esta tesis, para posteriormente efectuar su evaluación.

#### DEFINICION DEL UNIVERSO:

Está integrado por las Contralorías Internas de las Dependencias y Entidades del Sector Comercio.

#### DEPENDENCIA:

A) Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI).

#### ENTIDADES:

B) Empresas afiliadas al Sistema CONASUPO.

1. Compañía Nacional de Subsistencias Populares (CONASUPO)
2. Bodegas Rurales Conasupo, S.A. de C.V. (BORUCONSA)
3. Industrias Conasupo, S.A. de C.V. (ICONSA)
4. Leche Industrializada Conasupo, S.A. de C.V. (LICONSA)
5. Maíz Industrializado Conasupo, S.A. de C.V. (MICONSA)
6. Distribuidora e Impulsora Comercial Conasupo, S.A. (DICCONSA)
7. Distribuidora Conasupo del Noroeste, S.A. de C.V.

8. Distribuidora Conasupo Sur, S.A. de C.V.
  9. Distribuidora Conasupo Sureste, S.A. de C.V.
  10. Distribuidora Conasupo Centro, S.A. de C.V.
  11. Distribuidora Conasupo Metropolitana, S.A. de C.V.
  12. Distribuidora Conasupo Norte, S.A. de C.V.
  13. Distribuidora Conasupo del Bajío, S.A. de C.V.
  14. Distribuidora Conasupo Campeche, S.A. de C.V.
  15. Distribuidora Conasupo Edo. de México, S.A. de C.V.
  16. Distribuidora Conasupo Hidalgo, S.A. de C.V.
  17. Distribuidora Conasupo Michoacán, S.A. de C.V.
  18. Distribuidora Conasupo Norte-Centro, S.A. de C.V.
  19. Distribuidora Conasupo Oaxaca, S.A. de C.V.
  20. Distribuidora Conasupo Peninsular, S.A. de C.V.
  21. Distribuidora Conasupo Sinaloa, S.A. de C.V.
  22. Distribuidora Conasupo Sonora, S.A. de C.V.
  23. Distribuidora Conasupo Tamaulipas, S.A. de C.V.
  24. Distribuidora Conasupo Veracruz, S.A. de C.V.
- C) Otras Entidades del Sector.
25. Comisión Nacional del Cacao. (CONADECA)
  26. Fondo Nacional de Fomento Industrial. (FOMIND)
  27. Almacenes Nacionales de Depósito, S.A. (ANDSA)
  28. Impulsora del Pequeño Comercio, S.A. de C.V.  
(IMPECSA)
  29. Impulsora y Exportadora, S.A. de C.V. (IMPEXNAL)
  30. Instituto Nacional del Consumidor. (INCO)
  31. Laboratorios Nacionales de Fomento Industrial.  
(LANFI)
  32. Servicio Nacional de Información de Mercados.  
(SNIM)
  33. Procuraduría Federal del Consumidor. (PROFECO)
  34. Comisión Nacional de Precios. (CONAPRE)

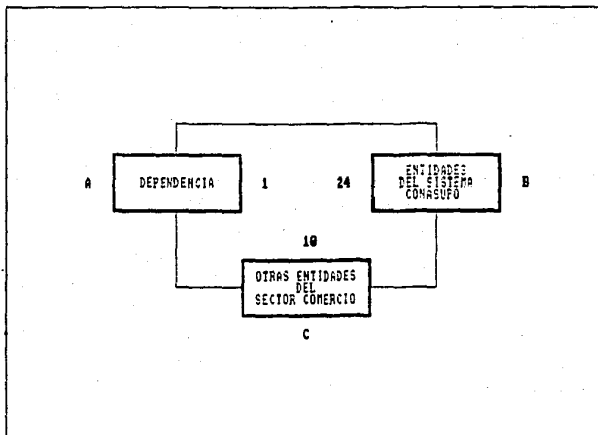
#### SELECCION DE MUESTRA:

El Sector Comercio está integrado basicamente por 3 subsectores, que son:

- A. La Dependencia Normativa y Cabeza de Sector.
- B. Las Empresas Afiliadas al Sistema CONASUPO.
- C. Otras Entidades del Sector Comercio.

Debido a que la SECOFI es la Dependencia normativa y que establece los lineamientos a que deben sujetarse sus coordinadas, es predominantemente representativo seleccionar en la muestra, a la UNIDAD DE CONTRALORIA INTERNA DE LA SECOFI. Del Sistema CONASUPO, se seleccionaron por su importancia en los programas de CONASUPO y su eficaz organizacion, las Empresas Paraestatales de DICCONSA y MICONSA. Asimismo, de las restantes entidades del sector y debido a la relevancia que han adquirido en los últimos años, se seleccionaron las Empresas Paraestatales de IMPECSA y el INCO.

CABE HACER LA ACLARACION QUE LOS DATOS QUE A CONTINUACION SE PRESENTAN, FUERON RECOPIADOS A TRAVES DE LA APLICACION DE CUESTIONARIOS, A AUDITORES EJECUTIVOS, AUDITORES COORDINADORES, AUDITORES ENCARGADOS Y AUDITORES ESPECIALIZADOS EN LA SECOFI; A SUBGERENTES Y COORDINADORES EN DICCONSA; A SUBCONTRALOR, JEFES DE DEPTO. JEFES DE OFICINA Y AUDITORES EN MICONSA; A SUBGERENTES, JEFES DE DEPTO., JEFES DE OFICINA Y AUDITORES EN IMPECSA; Y A AUDITORES DEL INCO. ASIMIMO, LOS DATOS PRESENTADOS SE APEGAN ESTRICTAMENTE A LA INFORMACION PROPORCIONADA POR EL PERSONAL ENTREVISTADO Y DE LA CUAL SE CUENTA CON LA EVIDENCIA SUFICIENTE Y COMPETENTE, QUE SON LOS CUESTIONARIOS APLICADOS, IDENTIFICADOS CON NOMBRE Y/O FIRMA, PUESTO Y UNIDAD. LOS CUESTIONARIOS FUERON APLICADOS EN LA ULTIMA SEMANA DE JUNIO Y PRIMERA DE JULIO DE 1989.



DEPENDENCIA O ENTIDAD	NUMERO DE CUESTIONARIOS	SUBTOTAL	TOTAL
A. SECOFI	20	20	20
E. DICCONSA NICONSA	9 7	15	15
C. IMPECSA INCO	8 7	15	15
TOTALES	50	50	50

(Modelo del Cuestionario aplicado en el caso práctico:)

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

No. \_\_\_\_\_  
FECHA: \_\_\_\_\_

Este cuestionario tiene por objeto recabar información, para la elaboración del caso práctico del Seminario de Investigación: "LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA INTERNA GUBERNAMENTAL COMO METODO DE EVALUACION Y CONTROL EN LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL (SECTOR COMERCIO)".

Agradecemos su colaboración al contestar este cuestionario, solicitando lo realice con el mayor interés posible.

1. Considera necesaria la existencia de las Contralorías Internas en Dependencias y Entidades del Sector Público?

SI ( )

NO ( )

2. Cómo calificaría la aplicación y funcionamiento de la auditoría interna gubernamental en esta contraloría?

a) EXCELENTE ( )

b) BUENA ( )

c) REGULAR ( )

d) MALA ( )

3. Es la auditoría interna gubernamental un mecanismo de control en la Administración Pública Federal?

SI ( )

NO ( )

4. Sobre qué normas y lineamientos se ejecutan las auditorías de esta contraloría interna?

a) SECRETARÍA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA FEDERACIÓN ( )

b) SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO ( )

c) CONTRALORIA INTERNA DE SECOFI ( )

d) ESTE ORGANO INTERNO DE CONTROL ( )

e) OTROS ( )

Si su contestación fué "otros", conteste la pregunta número 5, en caso contrario, pase a la número 6.

5. Mencione de cuáles Dependencias, Entidades o Instituciones:

- a) \_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_
- c) \_\_\_\_\_

6. Se elabora el programa de trabajo de cada una de las auditorías próximas a ejecutarse por esta contraloría?

- SI ( )
- NO ( )

7. Es el Estudio Preliminar una adecuada técnica de auditoría?

- SI ( )
- NO ( )

8. La Planeación y la Supervisión, son adecuados elementos de control para el logro de los objetivos de la auditoría?

- SI ( )
- NO ( )

9. Las observaciones detectadas en auditoría, deben contar con la evidencia documental plasmada en papeles de trabajo?

- SI ( )
- NO ( )

10. La labor del auditor termina con la presentación del informe de auditoría?

- SI ( )
- NO ( )

11. Se efectúa el seguimiento administrativo de las observaciones detectadas en auditorías anteriores, por parte de está contraloría interna?

- SI ( )
- NO ( )

12. Emplea alguno de los siguiente métodos de auditoría para el desarrollo de sus revisiones?Cuál (es)?

- a) METODO GENERALIZADO ( )
- b) PROCEDIMIENTOS Y TECNICAS DE AUDITORIA ( )
- c) EVALUACION DEL CONTROL INTERNO ( )

- d) PROCESO DE AUDITORIA INTERNA GUBERNAMENTAL ( )  
e) ANALISIS FACTORIAL (BANCO DE MEXICO) ( )

13. Mencione las etapas de la metodología que usted utiliza al efectuar una auditoría:

- a) \_\_\_\_\_  
b) \_\_\_\_\_  
c) \_\_\_\_\_  
d) \_\_\_\_\_  
e) \_\_\_\_\_  
f) \_\_\_\_\_

14. Señale de los siguientes elementos, los que utiliza en el desarrollo de una auditoría:

- a) EVALUACION DEL CONTROL INTERNO ( )  
b) EVALUACION GENERAL ( )  
c) PLANEACION ( )  
d) PRESENTACION DE RESULTADOS ( )  
e) ESTUDIO PRELIMINAR ( )  
f) EXAMEN ( )  
g) SEGUIMIENTO ( )

15. Las revisiones efectuadas por está contraloría, tienen como objetivo promover la economía, eficiencia y eficacia de las áreas de su Dependencia o Entidad?

- SI ( )  
NO ( )

16. Qué características considera que debe poseer un auditor?

- a) \_\_\_\_\_  
b) \_\_\_\_\_  
c) \_\_\_\_\_  
d) \_\_\_\_\_  
e) \_\_\_\_\_  
f) \_\_\_\_\_

**DATOS PERSONALES:**

NOMBRE (opcional): \_\_\_\_\_

ADSCRIPCION: \_\_\_\_\_

PUESTO: \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

Tabulación de resultados obtenidos:

NUMERO DE PREGUNTA	DEPENDENCIA O ENTIDAD	SECOFI	DICCONSA	MICONSA	IMPECSA	INCO	TOTAL
	No. DE CUESTIONARIOS APLICADOS	20	8	7	8	7	50
1.	SI NO	20 0	8 0	7 0	8 0	7 0	50 0
2.	a) EXCELENTE b) BUENA c) REGULAR d) MALA	0 15 5 0	0 4 4 0	1 6 0 0	0 6 2 0	0 2 5 0	1 33 16 0
3.	SI NO	19 1	8 0	7 0	8 0	7 0	49 1
4.	a) SECOTEF b) SPP c) SECOFI (CI) d) ESTA CI e) OTROS	19 7 6 4 3	9 3 1 0 1	7 1 2 1 0	8 5 4 4 3	6 0 6 2 0	49 16 19 11 7
5.	SHCP SEDUE INCP CONASUPO	1 1 1 0	0 0 0 1	0 0 0 0	0 0 3 0	0 0 0 0	1 1 4 1
6.	SI NO	18 2	7 1	7 0	6 2	4 3	42 8
7.	SI NO	20 0	8 0	7 0	8 2	7 0	49 2
8.	SI NO	20 0	8 0	7 0	7 1	7 0	49 1
9.	SI NO	20 0	8 0	7 0	8 0	7 0	50 0
10.	SI NO	13 7	6 2	8 7	1 7	4 3	24 26
11.	SI NO	19 1	5 3	7 0	7 1	6 1	44 6
12.	a) METODO GENERAL b) PROCEDIMIENTOS, TECNICAS DE AUDITORIA. c) EVALUACION DEL CONTROL INTERNO d) PROCESO DE LA A. I. G. e) ANALISIS FACTORIAL	4 19 14 10 8	1 3 6 4 0	0 3 3 5 0	1 8 3 2 0	0 7 4 5 0	6 45 30 28 8

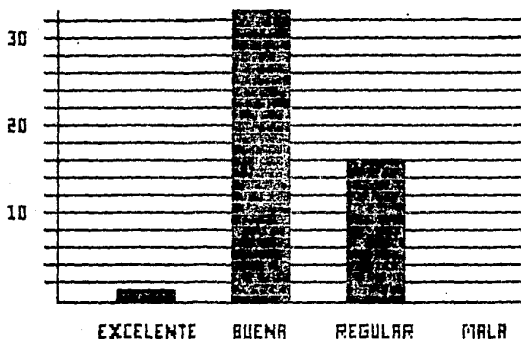


Tabulación de resultados obtenidos:

NUMERO DE PREGUNTA	DEPENDENCIA O ENTIDAD	SICOFI	DICCONSA	MICONSA	INPECSA	INCO	TOTAL
	No. DE CUESTIONARIOS APLICADOS	20	8	7	8	7	50
13.	a) PLANEACION ANUAL DE LA AUDITORIA	1	0	0	0	0	1
	b) ESTUDIO PRELIMINAR	13	3	7	5	2	30
	c) EVALUACION DEL CONTROL INTERNO	17	7	7	5	4	40
	d) PLANEACION	8	2	5	3	2	18
	e) EXAMEN	15	6	6	7	7	41
	f) SUPERVISION	3	0	0	0	0	3
	g) EVALUACION	3	0	0	1	0	4
	h) INFORME	9	1	1	4	0	15
	i) SEGUIMIENTO	2	3	2	3	4	14
14.	a) EVALUACION DEL CONTROL INTERNO	16	7	6	4	1	34
	b) EVALUACION GENERAL	16	3	3	7	5	30
	c) PLANEACION	19	7	7	8	1	46
	d) PRESENTACION DE RESULTADOS	19	6	5	8	6	44
	e) ESTUDIO PRELIMINAR	15	5	6	5	1	32
	f) EXAMEN	14	3	2	6	3	28
	g) SEGUIMIENTO	15	3	2	6	3	29
	SI	20	8	7	8	7	50
	NO	0	0	0	0	0	0
16.	a) CRITERIO	8	4	3	1	3	19
	b) CAPACIDAD ANALITICA	6	1	1	1	1	10
	c) OBSERVACION Y RECEPCION	5	1	0	0	1	7
	d) VERSATILIDAD	2	0	1	0	0	3
	e) CAPACIDAD DE INVESTIGACION	3	0	1	1	0	5
	f) EXPRESION Y REDACCION	4	0	1	6	2	13
	g) INDEPENDENCIA MENTAL	15	3	6	4	5	33
	h) CONOCIMIENTO Y CAPACIDAD TECNICA	13	7	5	5	3	33
	i) DILIGENCIA Y CUIDADO	11	4	3	1	1	17
	j) EXPERIENCIA PROFESIONAL	4	4	1	3	1	13
	k) INICIATIVA	2	0	0	0	0	2
	l) IMPARCIALIDAD	3	0	0	0	0	3
	m) INTELIGENCIA	2	0	0	0	0	2
	n) RESPONSABILIDAD	7	1	1	1	0	10
	o) RELACIONES HUMANAS	4	1	1	1	1	8
	p) HONESTIDAD	2	1	1	1	1	6
	q) CREATIVIDAD	2	1	1	1	0	5
	r) DISCRECION	3	2	1	1	0	7

PREGUNTA No. 2

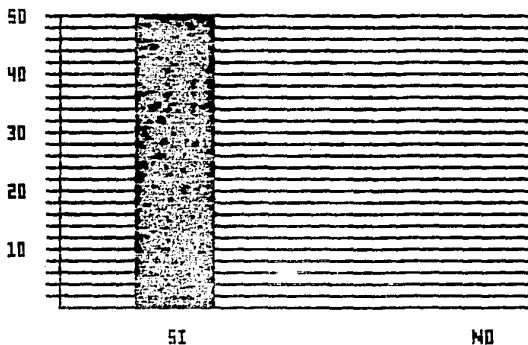
1 AUDITOR (2%), CONSIDERA QUE LA APLICACION Y FUNCIONAMIENTO DE LA AUDITORIA INTERNA GUBERNAMENTAL EN EL ORGANO DE CONTROL EN EL QUE ESTA ADSCRITO, ES EXCELENTE, 33 (66%), LA CONSIDERAN BUENA Y 16 (32%), QUE ES REGULAR. ESTO SIGNIFICA, QUE LA MAYORIA DE LOS ENCUESTADOS CONSIDERA QUE LA CONTRALORIA EN LA CUAL LABORAN , CUMPLE SATISFACTORIAMENTE CON LOS OBJETIVOS PARA QUE ESTAS FUERON CREADAS. Y DE LO CUAL SE DESPRENDE, LAS AUDITORIAS QUE REALIZAN REUNEN UN ALTO GRADO DE CALIDAD.



D) Evaluación de Resultados Obtenidos.

PREGUNTA No. 1

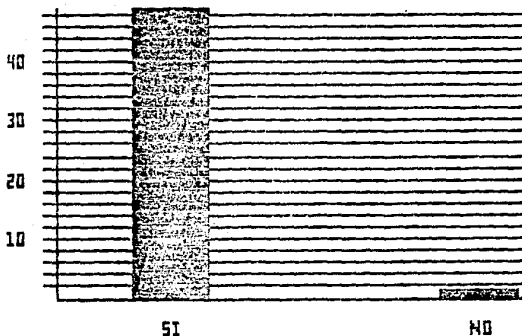
50 AUDITORES (100%) INDICAN QUE LA EXISTENCIA DE CONTRALORIAS INTERNAS EN LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL, ES JUSTIFICADA. ESTE RESULTADO DEMUESTRA QUE LA CREACION DE LAS CONTRALORIAS INTERNAS, A TRAVES DE LA LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL, COMO PARTE DEL SISTEMA DE CONTROL Y EVALUACION GUBERNAMENTAL, CUMPLE CON LOS OBJETIVOS DE VIGILAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS PLANES, PROGRAMAS, OBJETIVOS Y METAS DE LOS ORGANOS DE LA APF, EVALUANDO QUE SE HAYAN REALIZADO EN TERMINOS DE ECONOMIA, EFICIENCIA Y EFICACIA. POR LO CUAL, SE PUEDE DETERMINAR, QUE LAS CONTRALORIAS INTERNAS SON INSTRUMENTOS DE EVALUACION Y CONTROL EN LA APF Y QUE SU FUNCIONAMIENTO ES DETERMINANTE, PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS PLANES Y PROGRAMAS NACIONALES.



PREGUNTA No. 3

49 AUDITORES (98%), INDICAN QUE LA AUDITORIA INTERNA GUBERNAMENTAL ES UN INTERNA GUBERNAMENTAL ES UN MECANISMO DE CONTROL EN LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL, MIENTRAS QUE 1 (2%), OPINA LO CONTRARIO.

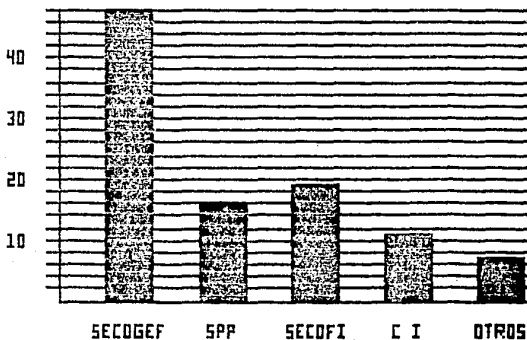
ESTE RESULTADO, ES UN INDICATIVO DE LAS RESPUESTAS No. 1 Y 2, EN VIRTUD, DE LOS AUDITORES, CONSIDERAN QUE LOS ORGANOS INTERNOS DE CONTROL SON MECANISMOS DE CONTROL EN LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL, YA QUE SABEN DE LA IMPORTANCIA EN EL SISTEMA DE CONTROL Y EVALUACION GUBERNAMENTAL Y LA FUNCION QUE SE REALIZA EN LA CONTRALORIA INTERNA A LA CUAL ESTAN INTEGRADOS.



PREGUNTA No. 4

48 AUDITORES, INDICAN QUE LAS AUDITORIAS QUE EFECTUAN EN SU CONTRALORIA, SE REALIZAN CONFORME A LAS NORMAS Y LINEAMIENTOS EMITIDOS POR LA SECRETARIA DE LA CONTRALORIA GENERAL DE LA FEDERACION, 16 CON LOS DE LA SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO , 19 CON LOS DE LA SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL, 11 CON LOS LINEAMIENTOS EMITIDOS POR LA PROPIA DEPENDENCIA O ENTIDAD A LA QUE PERTENECEN Y 7 POR OTROS ORGANISMOS.

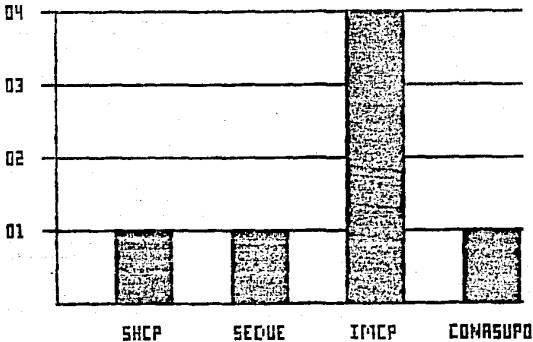
LO ANTERIOR, SIGNIFICA QUE LAS AUDITORIAS EFECTUADAS EN EL SECTOR COMERCIO, SE REALIZAN CONFORME A LA NORMATIVIDAD EMITIDA POR LA SECRETARIA DE LA CONTRALORIA GENERAL DE LA FEDERACION, POR LA SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO Y POR LA SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL.



FREGUNTA No. 5

DE LOS 7 AUDITORES, QUE EN LA PREGUNTA ANTERIOR CONTESTARON QUE SUS REVISIONES LAS REALIZAN CON BASE EN LOS LINEAMIENTOS EMITIDOS POR OTROS ORGANISMOS, 4 INDICARON UTILIZAR LOS DEL INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS, A.C., EN TANTO QUE LOS RESTANTES, INDICARON OTROS ORGANISMOS QUE HADA TIENEN QUE VER LA DETERMINACION EN EL FUNCIONAMIENTO DE LAS CONTRALORIAS INTERNAS.

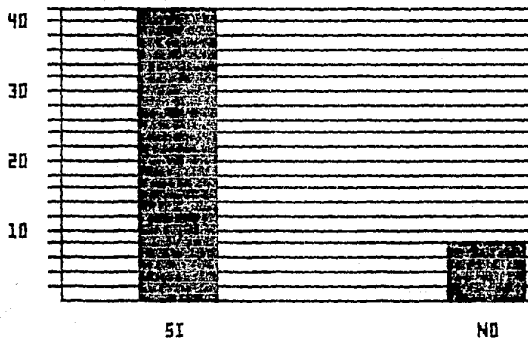
LA SITUACION ANTERIOR, INDICA QUE LA AUDITORIA INTERNA GUBERNAMENTAL NO EXCLUYE DE SU CONTEXTO GENERAL LAS NORHAS Y PRINCIPIOS DE AUDITORIA EMITIDOS POR EL INCP, AC, MAS BIEN SE VALE DE ELLOS COMO UN AUXILIAR EN EL DESARROLLO DE SU APLICACION.



PREGUNTA No. 6

42 AUDITORES (84%), INDICAN QUE EN EL ORGANISMO INTERNO DE CONTROL EN EL QUE LABORAN, SE EFECTUA EL PROGRAMA DE TRABAJO DE LAS AUDITORIAS PROXIMAS A EJECUTAR Y 8 (16%), QUE ESTA ACTIVIDAD NO ES REALIZADA EN SU CONTRALORIA INTERNA.

ESTO DEMUESTRA, QUE EN LA MAYORIA DE LAS CONTRALORIAS INTERNAS SE ELABORA EL PROGRAMA DE TRABAJO, COMO UNA FASE O ETAPA DE LA METODOLOGIA QUE SE UTILIZA EN EL DESARROLLO Y EJECUCION DE SUS AUDITORIAS.

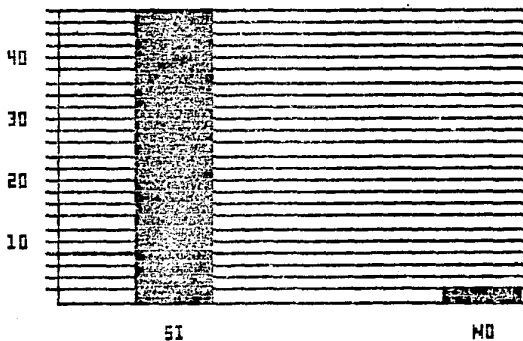


PREGUNTA No. 7

48 AUDITORES (96%), ESTABLECIERON QUE EL ESTUDIO PRELIMINAR ES UNA TECNICA DE AUDITORIA, MIENTRAS QUE 2 (4%), OPINA LO CONTRARIO.

ESTO DEMUESTRA, QUE ENTRE EL PERSONAL DE LAS CONTRALORIAS INTERNAS, EXISTE INTERNA. CONFUSION DE TERMINOS, YA QUE NO SE TIENE CLARAMENTE

ESTO DEMUESTRA, QUE DEFINIDO, LO QUE ES UNA TECNICA Y UNA FASE DE LA METODOLOGIA, LO ANTERIOR EN VIRTUD, DE QUE EL ESTUDIO PRELIMINAR NO ES UNA TECNICA DE AUDITORIA, SINO UNA FASE DE LA METODOLOGIA.

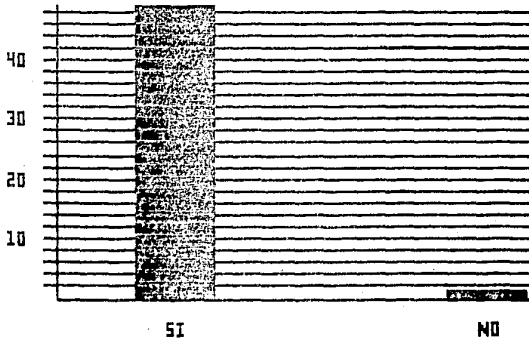




PREGUNTA No. 8

49 AUDITORES (98%), ESTABLECIERON QUE LA PLANEACION Y LA SUPERVISION, SON ADECUADOS ELEMENTOS DE CONTROL PARA LA OBTENCION DE LOS OBJETIVOS DETERMINADOS PARA CADA AUDITORIA Y 1 AUDITOR (2%), INDICO QUE NO LO SON.

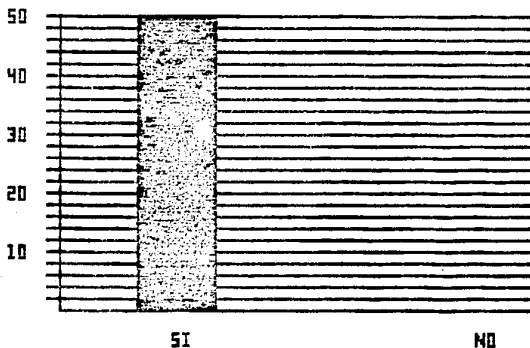
ESTA SITUACION, CONFIRMA QUE EN LAS CONTRALORIAS INTERNAS, LA PLANEACION Y LA SUPERVISION, SON FASES O ETAPAS DE LA METODOLOGIA UTILIZADA EN EL DESARROLLO Y EJECUCION DE SUS AUDITORIAS.



PREGUNTA No. 9

50 AUDITORES (100%), ESTABLECIERON QUE LAS OBSERVACIONES DE AUDITORIA, DEBEN ESTAR SOPORTADAS EN PAPELES DE TRABAJO.

ESTO INDICA, QUE TODOS LOS AUDITORES TIENEN CONOCIMIENTO DE LA NOVENA NORMA DE AUDITORIA INTERNA GUBERNAMENTAL EMITIDA POR LA SECRETARIA DE LA CONTRALORIA GENERAL DE LA FEDERACION Y A LA QUE DEBEN DAR CUMPLIMIENTO LOS AUDITORES EN EL DESARROLLO DE SU LABOR.

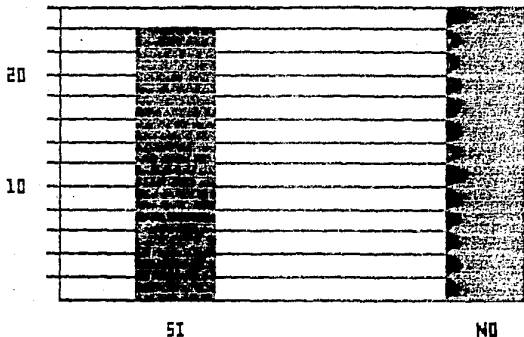


PREGUNTA No. 10

24 AUDITORES (48%), MENCIONAN QUE LA LABOR DEL AUDITOR TERMINA CON LA PRESENTACION DEL INFORME DE AUDITORIA Y 26 (52%), OPINA LO CONTRARIO.

ESTO INDICA, QUE UNOS AUDITORES OPINAN QUE EL INFORME DE AUDITORIA ES UNA FASE O ETAPA FINAL DE LA METODOLOGIA DE AUDITORIA Y OTROS QUE ES EL PUNTO DE PARTIDA DEL SEGUIMIENTO DE LA AUDITORIA.

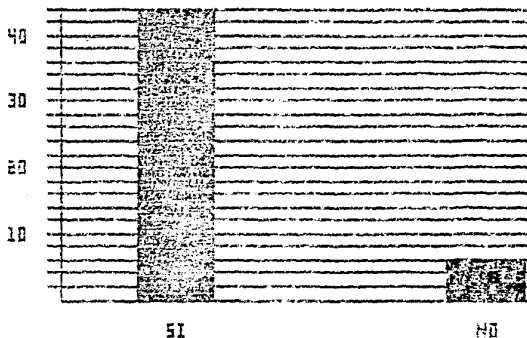
EN CONCLUSION, SE PUEDE ESTABLECER, QUE EXISTE CONFUSION EN IDENTIFICAR AL SEGUIMIENTO, COMO LA FASE FINAL DEL METODO DE AUDITORIA.



PREGUNTA No. 11

44 AUDITORES (88%), MENCIONAN, QUE EL ORGANISMO INTERNO DE CONTROL AL CUAL ESTAN ADSCRITOS, EFECTUAN EL SEGUIMIENTO ADMINISTRATIVO DE LAS OBSERVACIONES DETECTADAS EN AUDITORIAS ANTERIORES. EN TANTO QUE 6 (12%), MANIFIESTAN QUE NO SE REALIZA.

ESTO INDICA, QUE EL SEGUIMIENTO ES UNA FASE O ETAPA DE LA METODOLOGIA UTILIZADA EN EL DESARROLLO Y EJECUCION DE LAS AUDITORIAS, PERO, QUE SIN EMBARGO, NO SE EFECTUA EN TODAS LAS CONTRALORIAS.

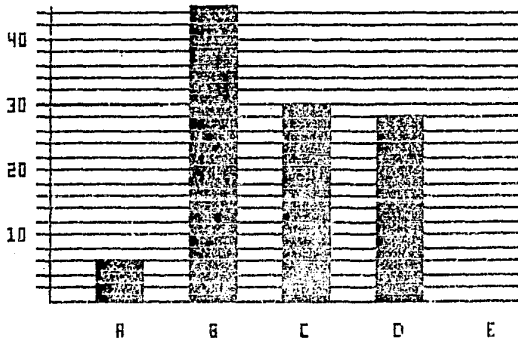


PREGUNTA No. 12

6 AUDITORES, INDICARON UTILIZAR EL METODO GENERALIZADO; 45 LOS PROCEDIMIENTOS Y TECNICAS DE AUDITORIA; 30 LA EVALUACION DEL CONTROL INTERNO; 28 EL PROCESO DE AUDITORIA INTERNA GUBERNAMENTAL Y NINGUNO EL ANALISIS FACTORIAL.

ESTO CONFIRMA, QUE EN LAS CONTRALORIAS INTERNAS, EXISTE UN DESCONOCIMIENTO DE LO QUE ES LA METODOLOGIA DE AUDITORIA, SUS FASES Y SUS ETAPAS. LO ANTERIOR, EN VIRTUD DE EL METODO GENERALIZADO NO EXISTE; LOS PROCEDIMIENTOS Y TECNICAS DE AUDITORIA NO SON UN METODO; LA EVALUACION DEL CONTROL INTERNO NO ES UN METODO, SINO UNA FASE DE LA METODOLOGIA Y UNICAMENTE EL PROCESO DE AUDITORIA INTERNA GUBERNAMENTAL ES EL METODO PROPUESTO POR LA SPP.

- A = METODO GENERALIZADO
- B = PROCEDIMIENTOS Y TECNICAS DE AUDITORIA
- C = EVALUACION DEL CONTROL INTERNO
- D = PROCESO DE AUDITORIA INTERNA GUBERNAMENTAL
- E = ANALISIS FACTORIAL



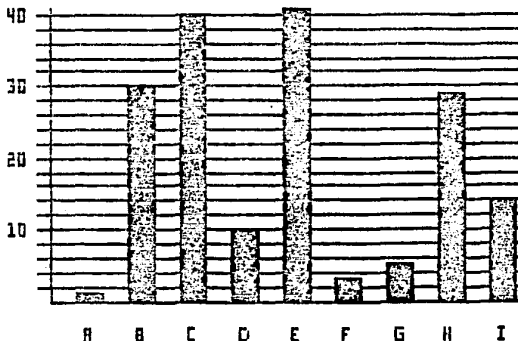
PREGUNTA No. 13

41 AUDITORES. INDICARON DESARROLLAR EL EXAMEN, 40 LA PLANEACION, 30 EL ESTUDIO PRELIMINAR, 39 EL INFORME DE RESULTADOS, 20 LA EVALUACION DEL CONTROL INTERNO Y OTROS ELEMENTOS QUE OBTUVIERON CANTIDADES DE MENOR IMPORTANCIA.

ESTO SIGNIFICA, QUE LAS FASES O ETAPAS DE LA METODOLOGIA MAS UTILIZADAS EN LAS CONTRALORIAS INTERNAS SON:

- 1) ESTUDIO PRELIMINAR
- 2) PLANEACION
- 3) EVALUACION DEL CONTROL INTERNO
- 4) EXAMEN
- 5) INFORME

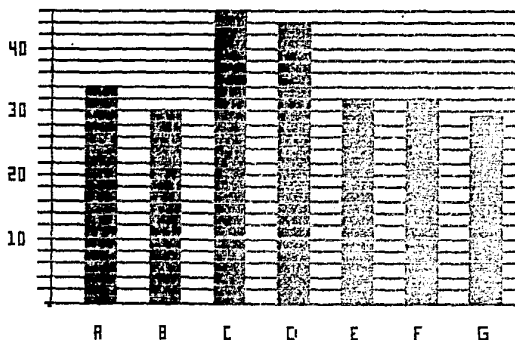
II PLANEACION ANUAL DE AUDITORIA  
 III ESTUDIO PRELIMINAR  
 IIII EVALUACION DEL CONTROL INTERNO  
 V PLANEACION  
 VI EXAMEN  
 VII SUPERVISION  
 VIII EVALUACION  
 IX INFORME  
 X SEGUIMIENTO



PREGUNTA No. 14

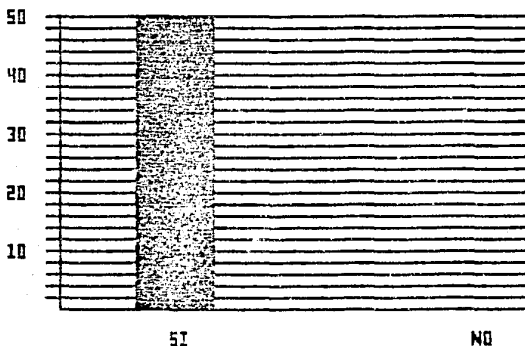
DE LA METODOLOGIA PROPUESTA EN ESTA TESIS, 32 INDICARON UTILIZAR EL ESTUDIO PRELIMINAR, 45 LA PLANEACION, 34 LA EVALUACION DEL CONTROL INTERNO, 32 EL EXAMEN 30 LA EVALUACION GENERAL, 44 LA PRESENTACION DE RESULTADOS Y 29 EL SEGUIMIENTO. RESULTADOS DE CONTROL, QUE DEMUESTRAN QUE LOS DATOS OBTENIDOS EN LA PREGUNTA ANTERIOR SON CONFIABLES, YA QUE AMBOS COINCIDEN. DE LA INFORMACION ANTERIOR SE DEDUCE QUE LA EVALUACION GENERAL Y EL SEGUIMIENTO SON DOS FASES DE METODO DE AUDITORIA, QUE EL PERSONAL DE LAS CONTRALORIAS NO LAS CONSIDERA COMO PARTES INTEGRANTES DE LA METODOLOGIA.

A EVALUACION DEL CONTROL INTERNO  
 B EVALUACION GENERAL  
 C PLANEACION  
 D PRESENTACION DE RESULTADOS  
 E ESTUDIO PRELIMINAR  
 F EXAMEN  
 G SEGUIMIENTO



PREGUNTA No. 15

50 AUDITORES (100%), INDICAN QUE LAS AUDITORIAS EFECTUADAS EN LAS CONTRALORIAS INTERNAS, SE REALIZAN TENIENDO COMO OBJETIVOS PROMOVER LA ECONOMIA, EFICIENCIA Y EFICACIA DE LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES A LAS CUALES ESTAS INTEGRADAS. ESTA SITUACION, ES UN INDICIO, DE QUE LAS AUDITORIAS EFECTUADAS POR LAS CONTRALORIAS INTERNAS, BUSCAN EN ESENCIA OPTIMIZAR LA UTILIZACION DE RECURSOS ASIGNADOS A LOS ORGANOS DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL.





PREGUNTA No. 16

SE DETERMINARON 18 CARACTERISTICAS QUE DEBE POSEER UN AUDITOR, ENTRE LAS QUE DESTACAN: EL CONOCIMIENTO Y LA CAPACIDAD TECNICA CON 33 PUNTOS, INDEPENDENCIA MENTAL CON 33, CRITERIO CON 19, DILIGENCIA Y CUIDADO PROFESIONAL CON 17, EXPRESION Y REDACCION CON 13, EXPERIENCIA 13, HONESTIDAD 11, Y CAPACIDAD ANALITICA 10. LAS NORMAS GENERALES DE AUDITORIA INTERNA GUBERNAMENTAL, CONTEMPLAN DE MANERA GENERAL LAS CARACTERISTICAS ANTES DETALLADAS.

A = CRITERIO	J = EXPERIENCIA
B = CAPACIDAD ANALITICA	K = INICIATIVA
C = OBSERVACION Y REDACCION	L = IMPARCIALIDAD
D = VERSATILIDAD	M = INTELIGENCIA
E = CAPACIDAD DE INVESTIGACION	N = RESPONSABILIDAD
F = EXPRESION Y REDACCION	O = RELACIONES HUMANAS
G = INDEPENDENCIA MENTAL	P = HONESTIDAD
H = CONOCIMIENTO Y CAPACIDAD TECNICA	Q = CREATIVIDAD
I = DILIGENCIA Y CUIDADO PROFESIONAL	R = DISCRESION



## CONCLUSIONES

La Auditoría Interna Gubernamental es un mecanismo de control en la Administración Pública Federal, que tiene como función primordial vigilar el cumplimiento de los Planes y Programas de los Organos de la Administración y evaluar su funcionamiento en términos de economía, eficiencia y eficacia.

El Método de Auditoría Propuesto, no tiene la finalidad de imponer una serie de fases y etapas a desarrollar durante una revisión administrativa, sino señalar la importancia de contar con una metodología completa y adecuada y promover su utilización en la Administración Pública Federal.

El personal de las Contralorías Internas del Sector Comercio, no tiene un conocimiento preciso de lo que es la metodología de Auditoría de Auditoría Interna Gubernamental, de sus fases y sus etapas; situación que provoca que su utilización no sea generalizada.

La Secretaría de la Contraloría General de la Federación no ha difundido ampliamente, entre el personal de las Contralorías Internas, su Metodología emitida, por lo cual no existe una aplicación homogénea en las mismas. Esto implica, que las revisiones efectuadas, proporcionan resultados parciales, que podrían maximizarse con la aplicación de un método específico de auditoría, adaptándolo a las necesidades de las Dependencias y sus Entidades coordinadas.

El desarrollo de la Auditoría Administrativa a propiciado variadas clasificaciones, dependiendo del área, función u objetivo que se revisa o evalúa; teniendo siempre como finalidad la evaluación y control de las operaciones de una organización.

La Auditoría Administrativa se auxilia de técnicas, normas y principios que regulan su aplicación, con el fin de homogeneizar criterios entre el personal que desarrolla labores de auditoría. Las Instituciones que aportan tales lineamientos, son el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, el Instituto Latinoamericano de Ciencias Fiscalizadoras y la Secretaría de la Contraloría General de la Federación.

Las Contralorías Internas son órganos internos de control, dependientes del titular de las Dependencias o Entidades, que tienen como objetivo evaluar el desarrollo de los planes y programas instituidos por el Gobierno Federal.

La Auditoría Administrativa guarda una estrecha relación con la etapas del Proceso Administrativo, de tal forma, que ésta evalúa la gestión administrativa dentro de un organismo social y promueve su eficiencia. Se considera como una herramienta de la etapa del control, así como un mecanismo de control para toda organización.

La Administración Pública Federal ha creado mecanismos de control para evaluar la gestión administrativa de las Dependencias y Entidades, a través de los órganos internos de control (Contralorías Internas). De esta forma, cuenta con instrumentos que revisan, evalúan y controlan el

ejercicio de la cuenta y gastos públicos, el desarrollo de los planes y programas y la aplicación del presupuesto en términos de economía, eficiencia y eficacia.

Los métodos de auditoría analizados en este documento, indican que la Auditoría Administrativa contempla fases comunes entre los autores, entre los que destacan la planeación, la investigación, el examen, la evaluación y la presentación de resultados. Asimismo, enfoca los niveles de áreas funcionales, objetivos institucionales y recursos utilizados.

Las auditorías que se practican en la Administración Pública Federal, pueden ser realizadas con el enfoque de la Auditoría Administrativa y utilizar sus fases y etapas. De igual forma, la Auditoría Administrativa puede utilizar las normas, técnicas, metodología y principios de la Auditoría Interna Gubernamental.

## SUGERENCIAS

Es necesaria la creación de un organismo formal que contribuya al desarrollo de la Auditoría Administrativa, a través de la formulación y establecimiento de principios, normas y criterios, que propicien que la Auditoría Administrativa sea un instrumento indispensable y útil en toda organización.

Es recomendable que las Contralorías Internas de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal, reciban asesoría de organismos especializados en auditoría, a fin de desarrollar con un enfoque moderno, la eficiencia de sus operaciones.

Para fortalecer el funcionamiento de las Contralorías Internas, se requiere que la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, establezca y difunda ampliamente los instrumentos que apoyen la operación de los órganos internos de control; que efectúe revisiones permanentes a las normas, procedimientos, técnicas y metodología de auditoría.

Es recomendable, que las Contralorías Internas de las Dependencias y Entidades, conozcan los diversos métodos de Auditoría Administrativa, el emitido por la SECOGEF, los estudien, los analicen, los adapten a sus necesidades y que establezcan como norma de observancia general, la utilización permanente de una metodología de auditoría y su revisión periódica.

## BIBLIOGRAFIA

### MANUAL DE AUDITORIA INTERNA GUBERNAMENTAL

Secretaría de Programación y Presupuesto.

### MANUAL DE AUDITORIA

Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

### AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Leonard, William F.

Editorial Diana.

### LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Fernández Arena, José Antonio.

Editorial Diana.

### APUNTES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Alvarez Anguiano, Jorge.

Facultad de Contaduría y Administración, UNAM.

### GUÍA PRACTICA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Rubio Ragazzoni, Victor y Hernández Fuentes, Jorge.

Editorial PAC.

### LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Martínez Villegas, Fabían.

Editorial PAC.

### BOLETIN 1 ESQUEMA BASICO DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

Comisión de Auditoría Operacional, INCP, A.C.

### BOLETIN 2 METODOLOGIA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

Comisión de Auditoría Operacional, INCP, A.C.

**NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA**

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.

**BOLETINES DE LA SERIE A, B, C, D, E y F.**

Secretaría de la Contraloría General de la  
Federación.

**ADMINISTRACION DE EMPRESAS I Y II.**

Reyes Ponce, Agustín.

Editorial Limusa.

**FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION**

Hernández y Rodríguez, Sergio y Ballesteros Inda,  
Nicolas.

Editorial Interamericana.

**ANTOLOGIA DE ADMINISTRACION I**

Martínez Martínez, Jaime y Hernández Juárez, Mario.

Facultad de Contaduría y Administración, UNAM.

**DICCIONARIO DE POLITICA Y ADMINISTRACION PUBLICA**

Martínez Silva, Mario.

Colegio de Licenciados en Administración Política,  
A.C.

**DICCIONARIO DE MANAGEMENT**

H. Johannson Andrew, Robertson.

Editorial Oikos-Tau, S.A.

**DICCIONARIO DE ECONOMIA**

Zorrilla Arenas, Santiago y Silvestre Méndez, José.

Editorial Océano, S.A.

**LA FILOSOFIA DE LA AUDITORIA**

Mautz, R.K. y Sharaf, Hussein.

Editorial ECASA.

**AUDITORIA DE OPERACIONES**

Lindberg, A. Roy y Cohn, Theodore.

Editorial Técnica, S.A.

**LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL**

Secretaría de Programación y Presupuesto.

**REGLAMENTO INTERIOR DE LA S.C.G.F.**

Secretaría de la Contraloría General de la  
Federación.

**INDICE ECONOMICO DEL DIARIO OFICIAL/ 88**

Secretaría de la Contraloría General de la  
Federación.

**AUDITORIA DE LAS OPERACIONES DE GOBIERNO**

Isoardi y Jiménez de Sondi.

Fondo de Cultura Económica

**AUDITORIA INTERNA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA  
FEDERAL**

Adam Adam, Alfredo.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.

**AUDITORIA INTERNA**

Lozano Nieva, Jorge.

Ediciones Contables Administrativas.



## GLOSARIO

**ADMINISTRACION:** conjunto de técnicas sistemáticas que permiten que las organizaciones sociales logren sus fines.

Acción de planear, controlar y dirigir los recursos de una organización a fin de lograr los objetivos deseados.

**ADMINISTRACION PUBLICA:** es el conjunto de operaciones encaminadas a cumplir o hacer cumplir la política pública, la voluntad de un gobierno, tal y como ésta es expresada por las autoridades competentes.

Incluye la selección de los métodos más convenientes para la prestación de los servicios públicos y hacer cumplir las leyes.

**AUDITORIA:** evaluación regular e independiente por un cuerpo de inspectores externos e internos de las operaciones contables, administrativas, financieras y otras áreas de la empresa.

**AUDITORIA DE OPERACIONES:** es un examen y valoración extenso y sistemático del conjunto de una empresa con referencia a la estructura de su capital, vigilancia y práctica de la administración, organización, productos y servicios, etc. El fin es señalar las zonas donde se pueden aplicar mejoras y asegurar una estrecha coordinación de funciones y actividades..

**CADENA DE TIENDAS:** grupo de tiendas de venta al por menor del mismo tipo, bajo una sola propiedad y con cierto grado de control centralizado.

**CENTRALIZACION:** es la concentración sistemática y consistente o la reserva de la autoridad y responsabilidad en un nivel jerárquico en particular, con el fin de reunir a una sola persona a cargo del poder de tomar decisiones y coordinar las labores dentro de su respectivo ámbito de acción.

**CONTRALORIA INTERNA:** es la función administrativa encaminada a formular reparos, observaciones y correcciones a los actos de esta naturaleza cuando no están de acuerdo con la ley o con el criterio firmemente asentado por los órganos superiores de la Administración Pública Federal.

**CONTROL ADMINISTRATIVO:** es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

**CUENTA PUBLICA:** es el registro contable sistemático de las percepciones --ingresos-- que recibe el Estado y de las erogaciones --gastos-- que realiza para el cumplimiento de sus objetivos. Requiere de la aprobación del Poder Legislativo al término del ejercicio presupuestal.

**DESCENTRALIZACION POLITICA:** es la dispersión del poder entre varias Entidades o Unidades dentro de un sistema político.

**DEPENDENCIA:** son todos aquellos órganos de la Administración Pública Centralizada, representada por las Secretarías de Estado, Departamento del Distrito Federal y otros organismos dependientes del ejecutivo federal.

**DESCONCENTRACION:** es el traspaso de determinados servicios de la Administración Central a órganos o funcionarios de la misma sede en las provincias o regiones llevado a efecto por la vía legislativa.

**DIRECCION:** es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea directamente o con más frecuencia, delegando dicha autoridad y que vigila simultáneamente que se cumplan las órdenes emitidas.

**ECONOMIA:** es la ciencia de la administración de los gastos, que estudia la satisfacción de las necesidades humanas mediante bienes que siendo escasos tienen usos alternativos entre los cuales hay que optar por alguno.

**EFICACIA:** consecución de los objetivos correctos en términos de la mayor interpretación posible de las circunstancias comerciales y de la rentabilidad potencial.

**EFICIENCIA:** es el logro de los objetivos económicos de una empresa, una organización, una rama, sector económico o un país, con el mínimo de recursos.

**ENTIDAD:** son todos aquellos organismos auxiliares, que apoyan a las Dependencias de la APF, a cumplir con los programas y subprogramas que les han sido asignados; también se les denomina empresas paraestatales.

**EFFECTIVIDAD:** es el grado en el cual una organización realiza sus metas. Es la habilidad de la organización ya sea en términos absolutos o relativos, para explotar su medio de obtención de recursos escasos y valiosos.

**FEDERACION:** grupo de gentes, Naciones o Estados, unidos con un propósito común. Unión permanente de Estados, provincias, regiones, etc., en donde cada una adopta voluntariamente subordinar su poder a una autoridad central.

**GASTO PUBLICO:** cantidad de ingresos que el Estado destina al cumplimiento de sus funciones; el gasto público se divide en gasto corriente y gasto de inversión y su monto estará determinado por el ingreso total y funciones del Estado.

**HIPOTESIS:** proposición, condición o principios que son aceptados, quizá sin fé, con objeto de obtener sus consecuencias lógicas y por este método deducir y comprobar sus resultados empíricos.

**INTEGRACION:** es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

**META:** punto concreto medible y evaluable a que se desea llegar en un tiempo determinado.

**MODELO:** en investigación operativa, es un conjunto de relaciones entre variables expresadas en forma matemática. También puede significar una estructura física que simula un conjunto de sucesos reales.

**METODO CIENTIFICO:** abstracción de las actividades que los investigadores realizan mediante la cual se concentra la atención exclusivamente en los procesos de adquisición del conocimiento, desentendiéndose del contenido particular de los resultados obtenidos, salvo en cuanto al hecho de que sean válidos.

**OBJETIVO:** lo que sirve de fin o meta para la acción; punto que hay que alcanzar; éxito a perseguir.

**ORGANIZACION:** es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

**ORGANO DE CONTROL INTERNO:** son instrumentos y mecanismos establecidos por los Directivos de la unidad administrativa, a fin de asegurar el cumplimiento de los planes y objetivos de la organización.

**ORGANO INTERNO DE CONTROL:** es el instrumento de verificación y evaluación del control interno, dependiente del Titular de las Dependencias o Entidades y que se constituye por las Contralorías Internas.

**PLANEACION:** consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para

realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización.

**PLANES:** en la planeación del Sector Público, el Estado debe apelar a los intereses nacionales, para evitar conflictos entre las clases. La planeación del Sector Público es parcial debido a la falta de infraestructura, información estadística poco confiable y falta de especialistas preparados, mala organización e intereses políticos.

**PREVISION:** es el elemento de la administración, en el que con base en condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que permitan realizar los objetivos de la misma.

**PRESUPUESTOS:** constitución de un programa de acción económica para un tiempo determinado; programa de trabajo que el Estado se propone realizar en un período determinado, generalmente un año, que puede o no coincidir con el año cronológico.

**PRINCIPIO:** verdad fundamental que se tiene por tal en uno u otro momento y que explica las relaciones entre dos o más conjuntos variables.

**PROCESO:** serie de acciones u operaciones de acuerdo con un plan, que hacen pasar un elemento por un procedimiento de una fase a otra, para obtener un fin.

**PROGRAMA:** conjunto ordenado de acciones interrelacionadas, generalmente más complejo que un procedimiento dirigido hacia un objetivo que se persigue solamente una vez.

**RAZONABILIDAD:** término aplicado a todas aquellas conductas económicas que se realizan evaluando convenientemente todos los aspectos positivos o negativos, tanto en el corto como en el largo plazo.

**SECTOR ECONOMICO:** producción de un país integrada por el volumen producido en todas las actividades económicas que se realizan en él. La producción global se ha dividido en 3 sectores económicos que a su vez están integrados por varias ramas productivas.

**SECTOR PUBLICO:** grupo de la sociedad que interviene en la economía de un país y está integrado por: el Gobierno Federal, los Gobiernos de los Estados y los Organismos y Empresas Públicas.