

29.
2ej.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



APLICACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA
EN LA SUBADMINISTRACION DE CONTROL DE
CREDITOS Y COBRO COACTIVO DE LA
ADMINISTRACION LOCAL DE RECAUDACION DEL
SUR DEL DISTRITO FEDERAL DE LA SECRETARIA
DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO.

Seminario de Investigación Administrativa

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N :
CUAUHTEMOC GUERRERO PONCE
OSCAR GUTIERREZ CORONA

PROFESOR DEL SEMINARIO:
L.A.E Y C.P. JORGE ALVAREZ ANGUIANO



México, D.F.
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1994



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.

A MI ABUELA:

SRA. MA. FELIX GUERRERO ROJAS
QUE CON SU CARÑO, APOYO Y -
CONFIANZA FORMO EN MI UN ALI-
CIENTE MAS, PARA SEGUIR ADE--
LANTE Y LLEGAR AL TERMINO DE
MI CARRERA PROFESIONAL.

A MI MADRE Y HERMANOS

SRA. JOSEFINA PONCE
ALEJANDRA
XOCHITL
MALINCHE
CUITLAHUAC
NETZAHUALCOYOTL
POR EL APOYO Y CONFIANZA QUE
SIEMPRE ME HAN DEMOSTRADO

A MI ESPOSA E HIJOS

**GUADALUPE
JOSE LUIS
JUAN PABLO**

**POR SU AYUDA, COMPRENCION, APOYO
Y CARIÑO QUE ME HAN BRINDADO.**

A MIS PADRES:

ROBERTO GUTIERREZ Y
NATALIA CORONA
QUE CON SU APOYO, CARINO Y
ESFUERZO, HICIERON POSIBLE
LA REALIZACION DE UNA DE MIS
METAS EN LA VIDA. POR TODO
ESTO GRACIAS.

A MIS HERMANOS:

INDALECIO, ALFONSO, ANTONIA,
ROBERTO, ISABEL, IRMA, REBECA
Y MARIBEL.
QUE SE PREOCUPARON EN TODO -
MOMENTO PARA QUE ESTA META SE
CUMPLIERA.

I N D I C E

	PAG.
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO.....	3
I.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	4
I.2 FUNCIONES DE LAS SUBSECRETARIAS DE:	
A) OFICIALIA MAYOR.....	6
B) PROCURADURIA FISCAL DE LA FEDERACION...	6
C) TESORERIA DE LA FEDERACION.....	7
D) DE EGRESOS.....	7
E) DEL RAMO.....	8
F) DE INGRESOS.....	8
I.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA ADMINISTRA CION LOCAL DE RECAUDACION DEL SUR DEL DIS- TRITO FEDERAL.	
A) ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	19
B) FUNCIONES DE LAS SUBADMINISTRACIONES DE RECAUDACION.....	21

CAPITULO II LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

II.1 ANTECEDENTES HISTORICOS.....	26
II.2 DEFINICIONES Y METODOLOGIAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.....	36
II.3 DIFERENTES CLASES DE AUDITORIA.....	57

CAPITULO III METODOLOGIA DE INVESTIGACION.

III.1 OBJETIVO.....	62
III.2 HIPOTESIS.....	62
III.3 METODOLOGIA SELECCIONADA.....	63

CAPITULO IV CASO PRACTICO.

IV.1 APLICACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LA SUBADMINISTRACION DE CONTROL - DE CREDITOS Y COBRO COACTIVO.....	68
- INFORME DE LA AUDITORIA	
- RECOMENDACIONES	

CONCLUSIONES.....	131
-------------------	-----

BIBLIOGRAFIA.....	132
-------------------	-----

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

La presentación de este Seminario de Investigación se divide en dos facetas: una teórica y otra práctica.

- * La teórica tiene como objeto proporcionar una panorama general de nuestro estudio.
- * La faceta práctica tiene como objeto, presentar la metodología que se utilizó para desarrollar una auditoría administrativa en la Subadministración de Control de Créditos y Cobro Coactivo, de la Administración Local de Recaudación del Sur del D. F., perteneciente a la Subsecretaría de Ingresos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, así también, detectar irregularidades y aciertos en el desarrollo de la operación

Este Seminario de Investigación se organizó de la forma siguiente:

CAPITULO I.- Se inicia con la Estructura Organizacional de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, así como funciones de cada una de las Subsecretarías que la componen.

CAPITULO II.- En éste, hablamos de los Antecedentes Históricos de la Auditoría Administrativa. Se dá el punto de vista de seis diferentes autores, proporcionando Definiciones y Metodologías de cada uno de ellos.

CAPITULO III.- Hablamos de la Metodología Seleccionada para el desarrollo de la Auditoría Administrativa., y por último,

CAPITULO IV.- Desarrollamos un caso práctico en el que aplicamos la Metodología Seleccionada, elaborando un informe de las - deficiencias, irregularidades y aciertos que durante la Auditoría Administrativa se detectaron, proponiendo también una serie de recomendaciones tendientes a mejorar el funcionamiento de la operación.

CAPITULO I ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA SECRETARIA DE
HACIENDA Y CREDITO PUBLICO (S.H.C.P.) (1)

En este capítulo veremos como está estructurada organizacionalmente la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, conoceremos las funciones que desarrollan sus Areas y por último se describirán las funciones que desarrollan las Areas de Administración local de Recaudación del Sur del D. F., en la cual se encuentra la Subadministración de Control de Créditos y Cobro Coactivo -- quien es el Area sujeta a revisión.

La S. H. C. P., es la institución encargada de formular los proyectos de leyes y disposiciones impositivas, el cobro de contribuciones incluyendo las de comercio exterior.

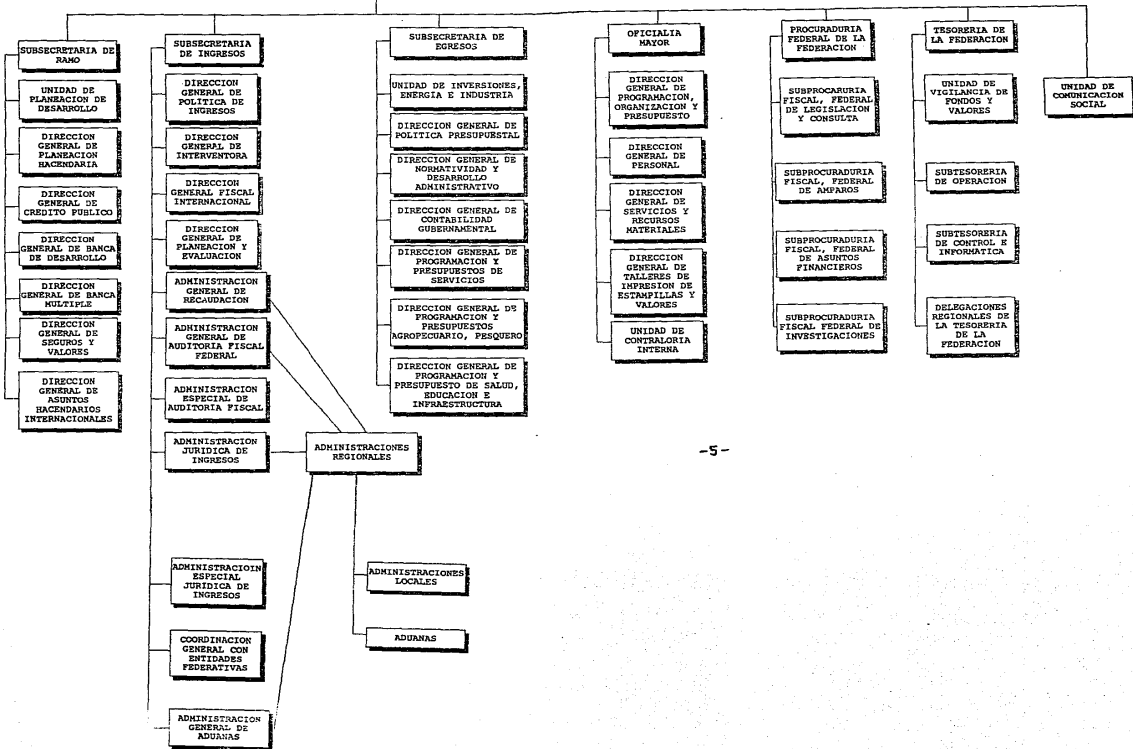
También proyecta y calcula los ingresos de la federación considerando las necesidades del gasto público y la política del desarrollo social con el objeto de lograr la estabilidad de la -- nación.

(1) Instituto Nacional de Capacitación Fiscal, Inducción a la Subsecretaría de Ingresos, México, 1993.

I.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público está constituida - por Seis dependencias, las cuales se pueden observar en el Organigrama siguiente:

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA S. H. C. P.



I. 2 FUNCIONES DE LAS SUBSECRETARIAS DE:

A) OFICIALIA MAYOR

- Vigila y comprueba el cumplimiento de las obligaciones derivadas de las disposiciones legales, normas y lineamientos -- que regulan el funcionamiento de la Secretaría y las Unidades Administrativas, por medio de la práctica de auditorías internas y operacionales y la recepción de quejas y denuncias del público usuario o contribuyente.

Instaurando el procedimiento administrativo de responsabilidades e imponiéndoles las sanciones administrativas correspondientes.

- Asimismo, apoya a la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, en la expedición e instrumentación de normas para regular el control, fiscalización y evaluación gubernamental.

B) PROCURADURIA FISCAL DE LA FEDERACION

- Representa a la Secretaría ante los tribunales de la República y ante las demás autoridades en la materia de amparo y en los otros en que dicha representación no corresponda a la -- Subsecretaría Fiscal Federal de Investigaciones o a otra unidad administrativa.

- Propone los términos de los informes previos y justificados en relación con los juicios de amparos interpuestos contra leyes, reglamentos y otras disposiciones de carácter general, de igual manera, contra actos de las autoridades de la Secretaría o de las Entidades Federativas Coordinadas.

C) TESORERIA DE LA FEDERACION

- Se encarga de los recursos económicos y es la receptora de los ingresos de la federación.

D) SUBSECRETARIA DE EGRESOS

- Establece criterios para la formulación de proyectos de inversión multianuales a nivel nacional, sectorial y regional y esquemas de financiamiento interno y externo, a partir de los objetivos, prioridades y estrategias del Plan Nacional de Desarrollo; así como para la participación de los sectores social y privado, cuando se trate de inversiones concertadas con el sector público.
- Así mismo, asesora y apoya a las áreas competentes de la Secretaría, así como a las dependencias y entidades que lo requieran, en la evaluación de proyectos de inversión.

E) SUBSECRETARIA DEL RAMO

- Propone la Política del Gobierno Federal en materia de Crédito Público de la Administración Pública Federal y del Departamento del Distrito Federal, en coordinación con la Dirección General de Planeación Hacendaria.
- Así como las asignaciones presupuestales en materia de deuda pública.
- Formula los programas financieros sectoriales y regionales - de corto y mediano plazo de la Administración Pública Federal y en coordinación con diferentes unidades administrativas elabora la Política del Gobierno Federal en materia financiera, fiscal, crediticia, bancaria, monetaria, de divisas; de precios y tarifas de bienes y servicios.

F) SUBSECRETARIA DE INGRESOS

- Es la encargada de la recaudación de ingresos provenientes - de impuestos, derechos, aprovechamientos y demás ingresos incluyendo los que se generan por operaciones de comercio exterior.
- Propone también modificaciones a la Legislación Fiscal Federal para evitar la doble tributación en el plano nacional e

internacional.

- Además vigila las obligaciones primarias de los contribuyentes para que cumplan con sus obligaciones en función de la recaudación.
- También lleva a cabo la función fiscalizadora para que los pagos se hagan correctamente y atiende necesidades de cumplimiento legal que tienen los contribuyentes y la autoridad administrativa.

Para cumplir sus funciones la Subsecretaría de Ingresos está dividida en tres niveles:

- Central
- Regional
- Local

NIVEL CENTRAL

Se encuentra constituido por:

Cuatro Direcciones Generales:

- DIRECCION GENERAL DE POLITICA DE INGRESOS
- DIRECCION GENERAL DE INTERVENTORIA
- DIRECCION GENERAL FISCAL INTERNACIONAL
- DIRECCION GENERAL DE PLANEACION Y EVALUACION

Cuatro Administraciones Generales:

- ADMINISTRACION GENERAL DE RECAUDACION
- ADMINISTRACION GENERAL DE AUDITORIA FISCAL FEDERAL
- ADMINISTRACION GENERAL JURIDICA DE INGRESOS
- ADMINISTRACION GENERAL DE ADUANAS

Dos coordinaciones:

- COORDINACION GENERAL DE ENTIDADES FEDERATIVAS
- COORDINACION GENERAL DE ADMINISTRACION

NIVEL REGIONAL

Cada Administración General tiene una Administración Regional que la represente.

Así tenemos las Administraciones Regionales del:

- Noreste
- Noroeste
- Golfo Pacífico
- Sur
- Norte Centro
- Occidente

- Centro

- Metropolitana

Estas Administraciones Regionales ejercerán funciones internas de supervisión, coordinación y dirección respecto de las Administraciones Locales en cuanto a los programas establecidos -- por las Administraciones Generales.

- NIVEL LOCAL

En este nivel las funciones son únicamente operativas y está constituida por 65 Administraciones Locales de cada una de las áreas siguientes:

- Recaudación

- Auditoría Fiscal Federal

- Jurídica de Ingresos

A continuación se presentan las funciones que cada una de ellas deben realizar.

ADMINISTRACION LOCAL DE RECAUDACION

Compete a las Administraciones Locales de Recaudación entre otras las siguientes facultades:

- Llevar y mantener actualizado el Registro Federal de Contribuyentes.
- Orientar a los contribuyentes en el cumplimiento de sus obligaciones fiscales.
- Recibir de los particulares las declaraciones, avisos, manifestaciones y demás documentación relativo al cumplimiento de sus obligaciones fiscales.
- Notificar cuando corresponda, las resoluciones que determinen créditos fiscales, citatorios, requerimientos, solicitud de informes y otros actos administrativos.
- Autorizar el pago diferido o en parcialidades de los créditos fiscales cuyo cobro le corresponda.
- Llevar a cabo el procedimiento administrativo de ejecución, para hacer efectivos los créditos fiscales a cargo de los contribuyentes responsables solidarios y demás obligados.
- Ordenar y practicar el embargo precautorio por la no presentación de declaraciones en los plazos respectivos o para asegurar el interés fiscal.

- Determinar y cobrar a los contribuyentes, responsables solidarios y demás obligados, las diferencias por errores aritméticos en las declaraciones.
- Tramitar y resolver las solicitudes de devolución de cantidades pagadas indebidamente al Fisco o cuando legalmente así proceda; así como para orientarlos en la forma de solicitarlas.
- Tramitar y resolver en los casos concretos, las solicitudes de estímulos fiscales.
- Tramitar y resolver las solicitudes de autorización de disminución de pagos provisionales de contribuciones.
- Imponer las multas por infracción a las disposiciones fiscales, en la materia de su competencia.

ADMINISTRACION LOCAL DE AUDITORIA FISCAL

Compete a las Administraciones Locales de Auditoria Fiscal entre otras las siguientes facultades:

- Ordenar y practicar el embargo precautorio para asegurar el interés fiscal.
- Ordenar y practicar visitas domiciliarias, auditorías, inspecciones y verificaciones; para comprobar el cumplimiento de

las obligaciones de los contribuyentes.

- Revisar las declaraciones de los contribuyentes en materia de impuestos, derechos, aprovechamientos y accesorios de -- carácter Federal.
- Requerir a los contribuyentes responsables solidarios y de terceros con ellos relacionados para que exhiban y en su ca so proporcionen la contabilidad, declaraciones y avisos, -- datos y otros documentos e informes.
- Ordenar y practicar la retención, persecución, embargo o se cuestro de mercancías de comercio exterior o sus medios de transporte, cuando no se acredite su legal estancia en el - país.
- Autorizar a los contadores públicos registrados para formu- lar dictámenes sobre los estados financieros relacionados - con las declaraciones de los contribuyentes de su competen- cia.
- Dar a conocer al visitado la determinación de las consecuen- cias legales de los hechos u omisiones imputables a éste, - conocidos con motivo de la visita domiciliaria que practi-- que.
- Estudiar y resolver las objeciones que se formulen respecto

a la participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas y dictar las resoluciones que procedan en esta materia.

- Imponer las multas por infracción a las disposiciones fiscales, en las materias de su competencia.
- Autorizar el pago diferido o en parcialidades de los créditos fiscales en las materias de su competencia.

ADMINISTRACION LOCAL JURIDICA DE INGRESOS

Compete a las Administraciones Locales Jurídicas de Ingresos, entre otras, las siguientes facultades:

- Aplicar en las materias de su competencia, las reglas generales y los criterios establecidos por la Administración General Jurídica de Ingresos respecto de impuestos, derechos, contribuciones de mejores aprovechamientos y sus accesorios de carácter federal.
- Resolver las consultas que formulen los interesados en situaciones reales y concretas sobre la aplicación de las disposiciones fiscales.
- Resolver los recursos administrativos hechos, vales, contra actos o resoluciones de ella misma, de las Administraciones

Locales de recaudación o de Auditoría Fiscal, o de las Aduanas, de su misma circunscripción territorial, o de las unidades administrativas que de ellas dependan.

- Autorizar, previamente, los regímenes temporales de importación y exportación de mercancías.
- Prestar a los contribuyentes el servicio de asistencia en el cumplimiento de las obligaciones fiscales y aduaneras, así como de los procedimientos y formas para su debida observancia.
- Mantener consulta permanente con los órganos representativos de los contribuyentes para facilitar el cumplimiento de sus obligaciones fiscales y apoyar a los síndicos de los contribuyentes para el mejor desempeño de sus funciones.

A continuación se da el número y nombre de las Administraciones

Locales:

- | | |
|--------------------------------|-------------------------|
| 1.- De Mexicali | 22.- De Cd. Victoria |
| 2.- De Tijuana | 23.- De Reynosa |
| 3.- Ensenada | 24.- De Nuevo Laredo |
| 4.- De la Paz | 25.- De Matamoros |
| 5.- De Hermosillo | 26.- De Guadalajara |
| 6.- De Cd. Obregón | 27.- De Guadalajara Sur |
| 7.- De Nogales | 28.- De Zapopan |
| 8.- De Culiacán | 29.- De Cd. Guzmán |
| 9.- De los Mochis | 30.- De Puerto Vallarta |
| 10.- De Mazatlán | 31.- De Colima |
| 11.- De Chihuahua | 32.- De Topic |
| 12.- De Cd. Juárez | 33.- De Aguascalientes |
| 13.- De Saltillo | 34.- De Puebla |
| 14.- Piedras Negras | 35.- De Tlaxcala |
| 15.- De Torreón | 36.- De Acapulco |
| 16.- De Durango | 37.- De Iguala |
| 17.- De Zacatecas | 38.- De Cuernavaca |
| 18.- De Monterrey | 40.- De Veracruz |
| 19.- De Guadalupe | 41.- De Oaxaca |
| 20.- De San Pedro Garza García | 42.- De Tuxpan |
| 21.- De Tampico | 43.- De Coatzacoalcos |

- 44.- De Oaxaca
- 45.- De Villahermosa
- 46.- De Tuxtla
- 47.- De Tapachula
- 48.- De Campeche
- 49.- De Mérida
- 50.- De Cancún
- 51.- De Chetumal
- 52.- De Querétaro
- 53.- De Irapuato
- 54.- De León
- 55.- De Celaya
- 56.- De Pachuca
- 57.- De Morelia
- 58.- De Uruapan
- 59.- De San Luis Potosí
- 60.- De Toluca
- 61.- De Naucalpan
- 62.- Del Norte del D. F.
- 63.- Del Centro del D. F.
- 64.- Del Sur del D. F.
- 65.- Del Oriente del D. F.

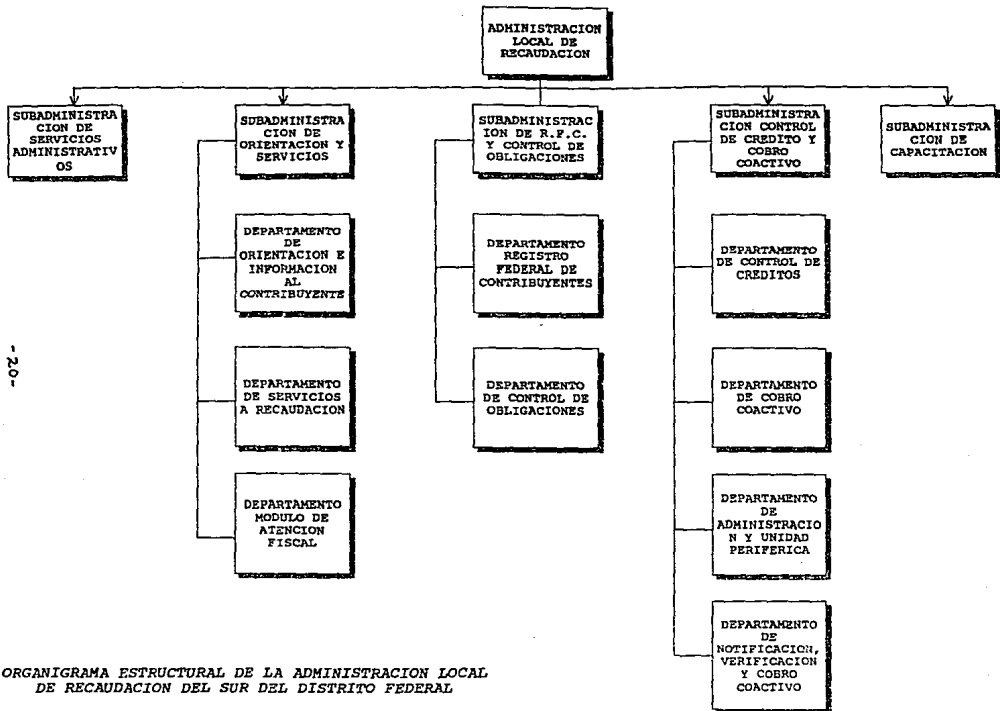
I.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA ADMINISTRACION LOCAL
DE RECAUDACION DEL SUR DEL DISTRITO FEDERAL

A) ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA ADMINISTRACION LOCAL
DE RECAUDACION DEL SUR DEL DISTRITO FEDERAL.

La Administración Local de Recaudación del Sur del Distrito Federal está integrada de la siguiente forma:

- Dos Subadministraciones de Servicios:
 - . Subadministración de Capacitación
 - . Subadministración de Servicios Administrativos

- Tres Subadministraciones con función sustantiva:
 - . Subadministración de Orientación y Servicios
 - . Subadministración de R.F.C. y Control de Obligaciones
 - . Subadministración de Control de Créditos y Cobro Coactivo.



ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA ADMINISTRACION LOCAL DE RECAUDACION DEL SUR DEL DISTRITO FEDERAL

B) FUNCIONES DE LAS SUBADMINISTRACIONES DE RECAUDACION.

SUBADMINISTRACION DE CAPACITACION

Algunas de las funciones principales:

- **Detección de necesidades de capacitación del personal de la Administración de Recaudación.**
- **Aplicación de cursos de capacitación.**

SUBADMINISTRACION DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

Algunas de las funciones principales:

- Recursos Humanos
- Recursos Financieros
- Recursos Materiales

SUBADMINISTRACION DE ORIENTACION Y SERVICIOS

Algunas de las funciones principales:

- Proporciona al contribuyente orientación y servicios de Recaudación en materia fiscal.
- Tramita y resuelve solicitudes de:
 - Devoluciones y compensaciones de impuestos y derechos.
 - Estímulos fiscales.
 - Autorización de disminución de pagos provisionales.
 - Pago diferido o en parcialidades.
- Acepta las garantías que se otorgan derivadas de devoluciones y marbetes.
- Recibe a través de módulos los sobres de los distintos -- trámites y les da seguimiento.

SUBADMINISTRACION DE REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES Y
CONTROL DE OBLIGACIONES

Algunas de las funciones principales:

- Analiza documentación en relación a trámite solicitado y determina procedencia y no procedencia.
- Elabora control de cédulas de identificación fiscal.
- Genera un control de crecimiento o decrecimiento del universo de los contribuyentes.
- Analiza los resultados de los trámites que se le han requerido y emite multas, órdenes de verificación y aclaraciones correspondientes.
- Procesa la información para el descargo de obligaciones.

SUBADMINISTRACION DE CONTROL DE CREDITOS Y COBRO COACTIVO

Algunas de las funciones principales:

- Recepciona documentos determinantes de créditos provenientes de autoridades Internas y Externas.
- Actualiza la base de datos de créditos fiscales.
- Solicita a I.S.S.A., listados de créditos fiscales.
- Tramita remates, nombra peritos valuadores y publica avalúos.
- Vigila que los créditos se encuentren debidamente garantizados.
- Realiza la adjudicación de bienes embargados.
- Realiza el proceso de cancelación de créditos.
- Mantiene un control y seguimiento de toda la documentación enviada a las Circunscripciones Regionales Hacendarias - (C.R.H's).

CAPITULO II LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

En este capítulo veremos los antecedentes de la Auditoría Administrativa, definiciones y metodologías de diversos autores y por último las diferentes clases de Auditoría.

II.1 ANTECEDENTES HISTORICOS. (1)

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

Através del tiempo, ha evolucionado tanto que ha llegado a ser una herramienta muy útil a la Administración.

En este siglo, el padre de la administración Henry Fayol mencionó en una entrevista (que le hizo la Cronique social de France) - en 1925, que "El mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias, es estudiar el mecanismo administrativo para determinar si la planeación, la organización,

(1) Joaquín Ramírez Valencia, Sinopsis de Auditoría Administrativa, 8a. Reimpresión, Edit. Trillas, México, 1986.

el mando, la coordinación y el control están adecuadamente atendidos", o sea, si la empresa está bien administrada.

T. G. Rose consultor inglés, en una comunicación presentada al Instituto de Administración Industrial en 1932, exponía la tesis que, independientemente de lo útil que resultara la auditoría -- tradicional financiera, deberían auditarse de manera extensiva -- e imparcial las funciones básicas de la dirección. La investigación de Rose respondía a la metodología habitualmente utilizada -- por los consultores de administración.

El doctor James McKinsey en los años de 1935 a 1940 llegó a la -- conclusión de que la empresa debe periódicamente hacer una auto-- auditoría, que consistiría en una evaluación de la empresa en -- todos sus aspectos, a la vista de un medio ambiente empresarial. Pero los primeros antecedentes escritos sobre la auditoría admi-- nistrativa parecen provenir del Instituto de Auditores Internos Norteamericanos; se trata de una discusión de expertos en 1945 -- sobre el "alcance de la auditoría interna de operaciones técni-- cas", y:

Un artículo de Arthur H. Kent, de la Standard Oil of California aparecido en 1948, sobre auditoría de operaciones.

Jackson Martindell, fundador del American Institute of Manage-- ment, desarrolla uno de los primeros programas de auditoría ad-- ministrativa, un procedimiento de control directo y un sistema --

de evaluación, en 1950 publica su obra "Apreciación de la gerencia para ejecutores e inversionistas".

Larke A. G., en 1955, plantea la necesidad de llevar a cabo autoauditorías para pequeñas empresas a fin de evaluar su forma -- de operar.

Aunque la auditoría administrativa se concibió en 1932, se puso en práctica en la década de los 60 y 70.

En 1962, William P. Leonard realizó un estudio completo de la -- auditoría administrativa, trata de los métodos para iniciar, organizar, interpretar y presentar una revisión administrativa, -- lo cual es una aportación muy valiosa.

En 1964, Cadmus y Bradford, trabajadores incansables dentro del Instituto de auditores internos (N. Y.), Cadmus plantea una variedad de auditoría denominada "Auditoría Operativa". Se selecciona una actividad, más bien que un departamento, para un cuidadoso y profundo estudio, apreciación y evaluación. Publican -- su obra Operational Auditing Handbook, N. Y.

Rigg F. J., en 1968, autor británico, desarrolla en su país un enfoque moderno de la auditoría administrativa, cuya aplicación en Gran Bretaña se ha extendido mucho, publica su obra "The Management Audit, the Internal Auditor".

John C. Burton, en 1968, plantea la importancia de estudiar --- cuál será la índole de la auditoría administrativa y el grado de calificación del auditor. Exhorta a realizar un esfuerzo por construir un marco total para la auditoría administrativa, John Burton, "Auditoría Administrativa", The Journal of Accountancy, N. Y.

Langenderfer H. Q. y Robertson J. C., en 1969; estos autores exploran brevemente el problema de definición y la cuestión de una estructura teórica para extender la función de auditoría para abarcar auditorías independientes de la dirección superior. Publican su obra de interesante tema: "Estructura teórica para auditorías independientes de la gerencia".

Eduard F. Norbeck, (coordinador), en 1970 proporciona la base para entender los aspectos generales de esta técnica de auditoría administrativa, la obra "Auditoría Administrativa", es un compendio de temas abordados por varios especialistas, donde se analizan fundamentos de esta técnica y áreas funcionales, es una obra muy interesante.

Keith D. y Bloomntrom R., en 1975, exponen que las auditorías administrativas se han desarrollado con los años como una forma de evaluar la eficacia de varios sistemas de una organización, desde la eficiencia y eficacia de varios sistemas de organiza--

ción, desde la responsabilidad administrativa, hasta la social. La auditoría externa, se usa principalmente para propósitos de planeación, puede abarcar características como:

- a) investigar empresas para posibles fusiones o adquisiciones,
- b) determinar la solidez de un proveedor principal,
- c) averiguar puntos débiles y fuertes de una empresa competidora para explorar las ventajas competitivas de la propia empresa.

Clark C. Abt, en 1977, presenta una perspectiva sobre el conocimiento de la medición de la conducta social de las empresas.

Los conceptos de la auditoría social abarcan la responsabilidad social, medición del comportamiento, auditorías sociales en decisiones administrativas, implantación de la auditoría.

Whitmore G. M., en 1980, expone que la auditoría administrativa ha sido utilizada para asistir a funcionarios públicos con gerentes de empresas privadas. Aborda principalmente el uso de esta técnica en ámbito del gobierno exponiendo estrategias y pasos en la conducción de una auditoría administrativa, sus ventajas y cuatro casos.

Spencer Hayden, en 1983, expone la necesidad de evaluar los procedimientos administrativos y aplicar correcciones para lograr una máxima eficiencia en el futuro. Desarrolla el procedimiento

de la auditoría, trata el tema de la consultoría administrativa con detalle. La auditoría administrativa la enfoca dentro de -- las técnicas para el cambio organizacional.

Robert J. Thierauf, en 1984, trata la auditoría administrativa como una técnica para evaluar las áreas operacionales de una organización desde el punto de vista administrativo.

Antecedentes en México.

Durante mucho tiempo las empresas de los países desarrollados eran examinadas principalmente en lo referente a la situación financiera o al manejo de las finanzas, incluso en la práctica se ha llegado a requisitos fiscales. Sin embargo, este tipo de auditoría (numérica) es limitada en su alcance ya que sólo abarca los recursos financieros.

Hoy día los organismos sociales demandan otros tipos de auditoría que abarquen a los recursos humanos, materiales y técnicos, es decir, una auditoría más amplia que la de estados financieros. Así se originó la necesidad de contar con otras técnicas para revisar y evaluar de manera sistemática e integral la calidad individual y colectiva de los responsables de área, la calidad de los procesos mediante los cuales, opera un organismo, y determinar los problemas administrativos de éste, sus causas y posibles soluciones.

En México no podemos hablar de fechas exactas, pues la aplicación de la auditoría administrativa comenzó en empresas públicas. Como es lógico, las empresas transnacionales venían con mentalidad y técnicas nuevas que se aplicaban con éxito en el extranjero; luego éstas se modificaron parcialmente para adaptarse al medio empresarial mexicano en las décadas de los cincuenta y sesenta, cuando había un desarrollo económico próspero debido a la política del Gobierno de esa época que consistía en fomentar la inversión extranjera. Dentro de ese cúmulo de técnicas administrativas extranjeras estaba la auditoría administrativa, tomando cada vez mayor importancia, por su naturaleza y fines: -- realizar un examen y evaluación sistemática de los problemas administrativos, detectando sus causas y proponiendo mejoras. Tal técnica de control era cada vez más necesaria, por el creciente número de operaciones que las empresas realizaban.

A continuación se muestra un cuadro en el que aparecen algunas empresas de los sectores privado y público que aplican la auditoría administrativa.

Sector Privado

- General Motors
- Ford Motor Co.
- Chiclos Adams, S. A.
- Unión Carbide

Sector Público

- Almacenes Nacionales de Depósito
- Aceros Nacionales
- Banco de México, S. A.
- Petróleos Mexicanos

- Dupont
- Hylsa
- Crolls Mexicana, S. A.
- Secretaría de la Contraloría General de la Federación.

El avance tecnológico ha hecho que las empresas se modernicen, y que la auditoría administrativa se haya convertido en una herramienta de control fundamental. Aun cuando en México su aplicación no se ha generalizado totalmente, tendrá que hacerlo en la medida en que el licenciado en administración se profesionalice.

A continuación se muestra cronológicamente a los autores mexicanos más relevantes en este campo de la administración:

1959, N. Grabinsky y A. W. Klein realizan la obra "El análisis factorial: guía para estudios sobre economía industrial", publicada por el Banco de México, S. A., la cual se considera como un antecedente de la auditoría administrativa.

1960, A. Mejía Fernández, escribe: "La auditoría de las funciones de la gerencia de las empresas", tesis presentada en la Facultad de Contaduría y Administración (FCA) de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

1962; R. Macías Pineda, presenta el trabajo "Auditoría administrativa para el curso Teoría de la Administración", en el doctorado de Ciencias Administrativas de la Escuela Superior de Co

mercio y Administración (ESCA), del Instituto Politécnico Nacional (IPN).

1964, M. D'Azaola S., presenta la tesis "La revisión de proceso administrativo en la FCA de la UNAM.

1966, J. A. Fernández Arena, propone la realización de la auditoría administrativa, combinando los análisis de objetivos, de los recursos y el proceso administrativo.

1969, Santillana González, propone la realización de la auditoría interna integral mediante una revisión tanto de los aspectos financieros como administrativos de la empresa.

1970, R. Jiménez Reyes, estudia el alcance, desarrollo y planeación de la auditoría administrativa.

1978, la Asociación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración (ANCLA) publica un trabajo sobre el 7o. Congreso Nacional de Administración en el que se fijan las bases de lo que la auditoría administrativa es y debe ser (las normas y el alcance del auditor y del informe de auditoría, entre otros temas).

1978, S. Cervantes Abreu, analiza la dinámica de la auditoría administrativa e indica cuatro pasos para su desarrollo:

la recolección,

la verificación de datos,

el estudio de las funciones, y

evaluación del control interno y del informe.

1981, V. M. Rubio R. y J. Hernández F., presentan una guía práctica de auditoría administrativa, como método para el diagnóstico de la capacidad administrativa de las instituciones públicas y privadas, a fin de determinar puntos vulnerables y sugerir medidas correctivas.

II. 2 DEFINICIONES Y METODOLOGIAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

A) AUTOR : William P. Leonard. (1)

DEFINICION : Es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de la empresa, institución o departamento gubernamental, o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.

OBJETIVO : Consiste en descubrir deficiencias e irregularidades en alguna de las partes de la empresa examinada y determinar posibles soluciones o mejoras, para ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz.

METODOLOGIA : OBJETIVOS A EVALUAR

Examen

Areas a revisar : Una o más funciones específicas.

(1) William P. Leonard, Auditoría Administrativa, Evaluación de los Métodos y Eficiencia Administrativos, 17a. Reimpresión, Edit. Diana, México, 1990.

Departamento o grupo de departamentos.

División o grupo de divisiones
Empresa como un todo.

Detalles a estudiar

Planes y objetivos.

Estructura de la organización
Políticas, Sistemas y Procedimientos.

Métodos de Control

Recursos humanos y físicos

Normas de ejecución

Medición de resultados.

Evaluación

Proceso de Evaluación

Panorama económico

Adecuación de la estructura de la empresa.

Cumplimiento de Políticas y Procedimientos.

Exactitud y confiabilidad de controles.

Métodos de protección.

Causas de variaciones.

	Utilización adecuada de mano de obra y equipo.
	Métodos adecuados para trabajar.
Análisis, Interpretación y Síntesis	Estudios de los elementos. Diagnóstico detallado. Determinar finalidades y relaciones. Buscar deficiencias. Balance analítico. Comprobar eficiencia. Búsqueda de problemas. Soluciones. Alternativas Elaborar métodos de mejoramiento.
Presentación	Discusión verbal de aspectos importantes. Informe escrito de problemas y recomendaciones. Informe final a la dirección.

Vigilancia

Revisión de Instalaciones.

Ayudar para diseñar cualesquiera aspecto inconcluso.

Comentar el informe con la dirección general.

B) AUTOR : José Antonio Fernández Arena. (2)

DEFINICION : Es una 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 a la participación individual de los integrantes de la institución.

OBJETIVO : Evaluar las actividades de acuerdo con los principios de su disciplina.

METODOLOGIA

Esquema General sobre Administración.

Objetivos Institucionales	Objetivo de Servicio
	Objetivo Social
	Objetivo Económico
Estructura Formal	Dirección
	Operación
	Comercialización
	Asesoramiento
	Información

(2) José Antonio Fernández Arena, La auditoría administrativa, 10a. Impresión, Edit. Diana, México, Junio 1984.

Proceso Administrativo

Planear

Implementar

Controlar

Programa de Auditoría

Control de Políticas

Obtener copias de las minutas de las reuniones.
Precisar el procedimiento que se sigue.

Producción y Servicios

Instalaciones

Equipo

Distribución del equipo

Personal

Estándares

Simulaciones Matemáticas

Transformación.

Comercialización

Necesidades

Tipos de mercado

Satisfactores

Canales de Distribución

Publicidad y Promoción.

Relaciones Humanas

Análisis de Puestos

Valuación de Puestos

	Fuentes de Obtención
	Registro de Ingresos
Relaciones Públicas	Investigar las actividades que se desempeñan.
	Definición de Relaciones existentes.
	Relaciones e importancia de las mismas.
Finanzas	Ingresos
	Capital de Trabajo
	Egresos Diversos
Contabilidad	Sistema de Contabilidad
	Catálogo de cuentas
	Presentación de informes
Auditoría Interna	Control de registros activos
	Control de registros pasivos
	Control de informes
Servicios Generales	Vigilancia
	Mantenimiento
	Limpieza

Recolección de datos

Presentación del informe.

C) AUTOR : Víctor M. Rubio Ragazzoni. (3)

DEFINICION: Es el análisis y dictamen de las actividades - que lleva a cabo una unidad administrativa para verificar que se ajusten a los objetivos y políticas establecidas, así como para comprobar la utilización racional de los recursos -- técnicos, materiales y financieros, y el aprovechamiento del personal en el desarrollo operacional, y evaluar las medidas de control que aseguran los resultados esperados.

OBJETIVO : Evaluar el fundamento de la administración, -- mediante la localización de irregularidades o anomalías, y el planteamiento de posibles alternativas de solución.

METODOLOGIA

OBJETIVOS A EVALUAR

Etapas I Planeación

Definición del estudio a desarrollar.

Diagnóstico administrativo

Definición del objetivo

(3) Víctor M. Rubio Ragazzoni, Jorge Hernández Fuentes, Guía -- Práctica de Auditoría Administrativa, 3a. Reimpresión, Edit. PAC, México, Febrero 1986.

Alcance específico de la auditoría.

Determinación del personal necesario.

Programación del tiempo estimado.

Definición de las técnicas y herramientas a utilizar.

Aprobación del programa de auditoría.

Etapa II Examen

Entrevista con los responsables de la operación.

Aplicación de técnicas de Auditoría Administrativa.

Captación de la documentación necesaria:

- Organigramas
- Manuales
- Instructivos
- Formatos
- Etc.

Revisión, complementación y depuración de la información

Etapa III Evaluación

captada.

Captación de opiniones y su gerencias.

Análisis y evaluación de la información captada.

Jerarquización de observaciones.

Planteamiento de las recomendaciones.

Discusión de las observaciones.

Etapa IV Presentación

Elaboración del informe final.

Presentación del informe final, al director general y subdirector de auditoría.

Presentación del informe final a los responsables de la unidad auditada.

D) AUTOR : Jorge Alvarez Anguiano. (4)

DEFINICION : Es la técnica que tiene por objeto la comprobación, verificación y evaluación de actividades mediante la investigación u observación de hechos y registros.

OBJETIVO : La evaluación de la eficiencia, por medio de la revisión y evaluación metódica de los componentes de la empresa.

METODOLOGIA :

OBJETIVOS A EVALUAR

Planeación de la Auditoría
Administrativa

Elaboración de un programa

Investigación preliminar

Entrevistas previas

Definición del área a investigar.

Determinación de los detalles a estudiar.

Determinación del tiempo disponible para la auditoría.

Selección del personal para efectuar la auditoría.

(4) Jorge Alvarez Anguiano, Apuntes de Auditoría Administrativa, 3a. Reimpresión, Facultad de Contaduría y Administración de la U.N.A.M., México, 1987

Obtención y estudio de la
información.

Instrumentos

Cuestionarios

Entrevistas

Listas de confrontación o --
verificación.

Observación directa de he--
chos y registros.

Ordenar y depurar la in-

Eliminación de información
no confiable.

Eliminación de información
obsoleta.

Entrevistas para sondeos rá-
pidos.

Entrevistas de posición.

Entrevistas de comprobación
de hipótesis.

E) AUTOR : E. F. NORBECK (5)

DEFINICION : Es una técnica de control que proporciona a la gerencia un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y controles - internos.

OBJETIVO : Proporcionar a la gerencia la base para entender los aspectos generales de la auditoría administrativa y mejorar las operaciones de su - negocio.

METODOLOGIA : OBJETIVOS A EVALUAR

Identificar el criterio de la gerencia (planes y objetivos).

Prepararse para la Auditoría Administrativa

Introducción al medio ambiente.
Relacionar los criterios establecidos para la auditoría administrativa con la situación particular de que se trate.
Confirmar el alcance del compromiso.

(5) Norbeck E. F., Auditoría Administrativa, José Mendoza Franco 2a. Edición, Editora Técnica, S., México, D. F., 1978.

Efectuar el estudio operacional Seleccionar la técnica para el estudio.

Evaluar el estudio administrativo.

Efectuar la Auditoría Administrativa.

Informar acerca de la Auditoría Administrativa Informar de los resultados del estudio administrativo.

Informar de los resultados de la Auditoría Administrativa --- profunda.

Hacer una revisión posterior En períodos subsiguientes.

En áreas específicas en las que hay problemas.

Analizar la información

Medio ambiente

Fines y políticas

Bondad de los fines y políticas

Estructura orgánica

Cumplimiento de los procedimientos

Eficiencia del personal

Adecuación de recursos materiales.

Coordinación entre las funciones del organismo.

Investigar las causas de las deficiencias

Buscar soluciones

Discusión de posibles mejoras

Elaboración del informe

Aspectos formales

Redacción adecuada

Oportunidad en la presentación

Adecuada selección del material de trabajo.

Elementos de un informe

Alcance de la auditoría

Apreciación crítica de los aspectos fundamentales.

Evaluación de la empresa.

Recomendaciones tendientes a la eliminación de errores y al mejoramiento de los aspectos que se consideran pertinentes.

Anexos.

Discusión de problemas con
los supervisores

Control de las recomenda--
ciones.

F) AUTOR : Análisis Factorial del Banco de México. (6).

DEFINICION : Descubrir las fuerzas que actúan en un ámbito en el cual el resultado final de un esfuerzo - depende de la gran variedad de parámetros operativos, que es preciso interpretar justamente para poderlos modificar con vistas al mejor resultado.

OBJETIVO : Con la Auditoría Administrativa se trata de incrementar la eficiencia de operación, ya sea en una empresa o en una rama industrial.

METODOLOGIA

OBJETIVOS A EVALUAR

Esquema General

Medio Ambiente

Política y Dirección

Productor y Procesos

Financiamiento

Medios de Producción

Fuerza de Trabajo

Suministros

(6) Klein, Alfred W. y Grabinsky, Nathan, El Análisis Factorial, México, D. F., Editorial Banco de México, 1963.

Actividad Productora

Mercadeo

Contabilidad y Estadística

Programa del Análisis

Etapa I Planear la Investigación

Definir la materia objeto de la investigación.

Definir el propósito final de la investigación.

Determinar el tiempo disponible.

Planear las fases y volumen del trabajo.

Determinar los medios de investigación e información y la facilidad para obtenerlos.

Obtener la autorización necesaria para la orientación y el programa a que se sujetará la investigación.

Etapa II Analizar el Tema

Determinar los factores pertinentes al tema y a su operación.

Averiguar las funciones de cada factor.

Determinar la información mínima necesaria.

Recopilar la información.

Verificarla.

Asegurarse de que está completa.

Etapa III Examinar cada factor en esta forma: Hasta que grado concuerda la operación de los factores con las funciones asignadas a éstos.

Que objetivos debieron lograrse en el campo de cada factor.

De que medios dispone para alcanzar estos objetivos.

Etapa IV Combinar los hallazgos para diagnosticar sobre el total de las operaciones.

Que factores deben estudiarse con mayor detalle.

Que objetivos pueden alcanzarse con el empleo de los medios disponibles.

Cuáles son los factores limitadores.

Etapas V Presentar el diagnóstico

Exponer el desarrollo de los hallazgos.

Estimular las decisiones.

Obtener el acuerdo de las diferentes opiniones sobre cada uno de los pasos antes de avanzar al siguiente.

II. 3 DIFERENTES CLASES DE AUDITORIA (1).

Para determinar las diferentes clases de auditoría es necesario conocer lo siguiente:

En función de quien la realiza:

Auditoría Interna

- El personal adscrito a la propia dependencia o entidad.
- Constituye un instrumento de control interno, que revisa, analiza, diagnostica y evalúa el funcionamiento de otros controles.

Auditoría Externa

- Practicada por profesionales independientes a la entidad.
- Constituye una revisión con el objeto de emitir un juicio sobre la situación que guarda el área auditada.

En cuanto a su tipo:

Administrativa

Auditoría

Financiera

(1) Jorge Alvarez Anguiano, Apuntes de Auditoría Administrativa, 3a. Reimpresión, Facultad de Contaduría y Administración de la U.N.A.M., México, 1987.

Auditoría Administrativa: Comprende el examen de la eficiencia obtenida en la asignación y utilización de recursos financieros, humanos y materiales, mediante el análisis de la estructura organizacional, los sistemas operativos y los sistemas de información.

Auditoría Financiera: Comprende el examen de operaciones financieras con objeto de determinar si la información que se produce es confiable, oportuna y útil.

Diferencias entre la Auditoría Financiera y Administrativa

Auditoría Financiera	Auditoría Administrativa
Existen normas generalmente aceptadas.	No existen normas generalmente aceptadas.
Se refiere a eventos históricos a posteriori.	Se proyecta a eventos futuros.
La practica un solo profesional: El contador público.	La practica cualquier profesional.

Su objetivo principal es emitir un dictamen de los estados financieros.

Evalúa la función de contabilidad, examinando las transacciones, operaciones, registros financieros y documentación soporte.

Interesa tanto interna como externamente.

Se refiere a aspectos financieros primordialmente.

Su objetivo principal es analizar y evaluar cualquier actividad o función específica.

Evalúa decisiones y sistemas dentro de la administración.

Interesa en forma interna.

Se refiere a diversos aspectos administrativos y de operación.

CUADRO COMPARATIVO

Característica	Aud. Financiera	Aud. Administrativa
Propósito	Formular una opinión sobre la razonabilidad de la situación financiera en una fecha dada, así como el resultado de sus operaciones y cambios en la situación financiera por el período que termina en una determinada fecha.	Formular una opinión sobre los aspectos administrativos y operativos, poniendo énfasis en el grado de eficacia y eficiencia con que se han utilizado los recursos humanos, materiales y financieros, determinando si han alcanzado los objetivos programados.
Alcance	Las operaciones financieras.	Todas las actividades en general.
Medición	Aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados.	Aplicación de los principios de administración.

Enfoque

Originalmente negativo, dirigido a la búsqueda de irregularidades o fraudes, - actualmente trata de determinar la razonabilidad de los esta- financieros.	Eminentemente positivo, tendiente a obtener mejores resultados con - más eficiencia, efecti- vidad y economía.
--	---

CAPITULO III METODOLOGIA DE INVESTIGACION

En este capítulo conoceremos el objetivo a alcanzar así como la hipótesis a comprobar, finalmente describiremos la metodología seleccionada para alcanzar el objetivo.

III.1 OBJETIVO

Detectar deficiencias, irregularidades y aciertos en la Subadministración de Control de Créditos y Cobro Coactivo, proponiendo medidas adecuadas y factibles de instrumentar y ejecutar para mejorar la operación.

III.2 HIPOTESIS

Los controles, registros e informes que se utilizan en la Subadministración de Control de Créditos y Cobro Coactivo están funcionando realmente para el cumplimiento de metas.

III.3 METODOLOGIA SELECCIONADA

La realización de la auditoría ordenada lógicamente nos permitirá determinar los pasos a dar para efectuarla y obtener un resultado satisfactorio, oportuno y valioso en beneficio de la Organización.

Para realizar la auditoría, a continuación se señala de manera enunciativa, más no limitativa, las etapas a seguir para establecer el plan de acción:

- A) Familiarización
- B) Planeación
- C) Investigación y Análisis de la Información
- D) Diagnóstico
- E) Informe

A) Familiarización

Obtener información sobre los aspectos generales del área referentes a:

- Estructuras
- Organización
- Objetivos
- Políticas
- Sistemas y Procedimientos.

B) Planeación.

Planear el trabajo de auditoría es decidir previamente las áreas que van a auditarse, principales aspectos a revisar, período que comprenderá la revisión, fechas estimativas de inicio y término, asignación del personal.

La planeación de la auditoría incluye basicamente:

- El objetivo y alcance del examen.
- Procedimientos a utilizar, tanto generales como específicos.
- Oportunidad con que deben aplicarse los procedimientos de auditoría.
- Período que comprenderá la revisión.
- Asignación y distribución del personal de auditoría.
- Explicación y asignación del trabajo a realizar.
- Determinar las características de los papeles de trabajo que se requieren.
- Fechas estimativas del inicio y término de cada etapa.
- Emisión de la orden de auditoría firmada por el Director General.

C) Investigación y Análisis de la Información.

Analizar la información y examinar la documentación proporcionada con la finalidad de evaluar el control interno e identificar

fallas, omisiones y aciertos en el sistema (organización e información).

En términos generales la Evaluación del Control Interno consiste en determinar:

- Si las políticas, normas y procedimientos aplicados están acordes con el objetivo del área y normatividad establecida.
- Si el sistema de control interno establecido, da como resultado que las actividades realizadas estén de conformidad con las actividades programadas y asignadas, y si éstas se llevan a cabo en forma eficiente y eficaz.

Al revisar y evaluar el control interno se deben considerar -- los elementos básicos del mismo que incluyen:

- Un plan de organización que prevea la delimitación de autoridad y responsabilidad.
- Un sistema de registro adecuado para establecer un control razonable de las operaciones.
- Procedimientos y rutinas que se siguen en la ejecución de cada actividad.
- El personal que se encuentre en el área, debe ser acorde a la responsabilidad delegada y estar enterado de las normas y procedimientos que han de seguirse para la realización de -- sus funciones.

- Si las operaciones realizadas están debidamente comprobadas con sus soportes o documentación relativa.

Al terminar esta etapa se deben haber identificado las desviaciones dentro del área sustentadas con la evidencia suficiente y competente y así determinar las conclusiones y recomendaciones.

D) Diagnóstico.

- Hallazgos detectados.
- Verificar que los hallazgos estén debidamente soportados en papeles de trabajo.
- Asegurarse que se trata de problemas factibles de solución.
- Interrelacionar los problemas encontrados en el área que se audita.
- Asegurarse que las alternativas de solución propuestas no generarán mayores o más complejos problemas.
- Derivado de la suma de hallazgos elaborar el diagnóstico preliminar.
- Comentar el diagnóstico preliminar con los responsables del área auditada. (Este comentario permite eliminar del informe algunas conclusiones que por inadecuada interpretación y/o desconocimiento de la operación, se hubiere juzgado equivocada--

mente, este proceso sirve para que el informe Definitivo cuente con observaciones y recomendaciones debidamente soportadas).

E) Informe

Se elaborará para efectos de informar al área auditada acerca del resultado de la auditoría; en caso de que se requiera de un informe narrado, se considerará el siguiente esquema, el cual se presenta de manera enunciativa:

- PRESENTACION
- OBJETIVO
- PERIODO DE REVISION
- ALCANCE
- OBSERVACIONES A LOS PROCEDIMIENTOS
- RECOMENDACIONES A LOS PROCEDIMIENTOS
- CONCLUSIONES
- ANEXOS

CAPITULO IV CASO PRACTICO.

IV.1 APLICACIÓN DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LA SUBADMINISTRACION DE CONTROL DE CREDITOS Y COBRO COACTIVO.

A) FAMILIARIZACION.

Para el desarrollo de la Auditoría Administrativa se procedió a lo siguiente:

- Seleccionar el área donde se va a desarrollar la Auditoría Administrativa.
- Posteriormente se consultó en la Biblioteca de la Facultad de Contaduría y Administración de la U. N. A. M., investigaciones existentes sobre Auditoría Administrativa, con el fin de reafirmar el estudio a realizar.
- Otro paso consistió en entrevistar al titular del área seleccionada, para solicitar su cooperación y aprobación para realizar la auditoría en su área, la cual fue concedida.
- Así también, se hizo un recorrido por el área para observar las instalaciones y por lo tanto determinar la magnitud de la investigación.
- Enseguida solicitamos la documentación básica del área, pa-

ra conocer la estructura organizacional, los objetivos, políticas, procedimientos y personal que la compone.

- Por último aplicamos cuestionarios de Control Interno al personal del área auditada, la cual nos sirvió como fuente de información de las funciones de la misma.

B) PLANEACION.

En esta etapa procedimos a elaborar un programa general y específico de auditoría, identificando claramente los principales aspectos a revisar en el área de Control de Créditos y Cobro - Coactivo, siendo el siguiente:

PROGRAMA DE AUDITORIA.

PROCEDIMIENTOS:

GENERALES.

- 1.- Solicitar autorización del Titular del área para la aplicación de la auditoría.
- 2.- Explicación general del desarrollo y objetivo de la auditoría.
- 3.- Solicitar al Titular del área auditada una visita a las instalaciones.
- 4.- Solicitar al Titular del área los documentos básicos de la misma:
 - Manual de Organización
 - Manual de Procedimientos
 - Organigrama estructural

- Plantilla de Personal
 - Informes
- 5.- Comprobar que el personal del área conozca las Leyes, Reglamentos y Acuerdos o Circulares que norman las actividades del área, aplicando para ésto Cuestionarios de Control Interno.
 - 6.- Comparar las actividades que realiza el personal según -- Cuestionarios de Control Interno, contra las indicadas en los Manuales de Organización y Procedimientos.
 - 7.- Analizar las funciones que desarrolla cada Empleado del área que se audita para determinar:
 - a) Si las cargas de trabajo están debidamente asignadas.
 - b) Si se respetan las líneas conforme a los tramos de control de los Organigramas.
 - 8.- Confrontar el Organigrama proporcionado por el área que se audita contra el Manual de Organización.
 - 9.- Con base en la información obtenida através de los Cuestionarios de control interno, determinar si el objetivo del área está claramente definido.
 - 10.- Con base en la información de Cuestionarios de Control Interno, verificar que el Personal conozca los Manuales emi

tidos por el área revisada.

ESPECIFICOS.

- 1.E Listar los informes que emite el área y verificar la veracidad de los mismos.
- 2.E Verificar que exista un calendario para la entrega de informes en el área.
- 3.E Verificar que los controles utilizados en el área sean los adecuados.

C) INVESTIGACION Y ANALISIS DE LA INFORMACION.

D) DIAGNOSTICO.

E) INFORME.

El desarrollo de los tres incisos anteriores los obtendremos en la aplicación del programa de auditoría.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

1.- Nombre del Entrevistado _____

2.- Puesto _____

3.- Tiempo de ocupar el puesto _____

4.- Nombre de su Jefe Inmediato _____

Puesto _____

5.- Personal a su cargo.

N O M B R E

P U E S T O

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

6.- Describa el objetivo de su Area.

7.- Enuncie Leyes, Reglamentos, Acuerdos o Circulares que norman las actividades de su Area.

8.- Describa los principales procedimientos que desarrolla en su Area.

9.- Indique los manuales que utiliza en el desempeño de sus funciones.

10.- Describa los controles que utiliza para el desempeño de sus funciones.

11.- Liste los informes, reportes o documentación que periódicamente elabore en su Area.

NOMBRE DEL INFORME	PERIODICIDAD
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>

12.-Liste los informes, reportes o documentación que recibe y requiere para el desarrollo de las funciones de su Area.

NOMBRE DEL INFORME	PERIODICIDAD
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

PROGRAMA DE AUDITORIA

PROCEDIMIENTOS:

GENERALES

DESARROLLO

SIN OBSERVACION

- 1.- Solicitar autorización del Titular del Área para la aplicación de la auditoría.

Procedimos a entrevistar al Titular del Area de Control de Créditos y Cobro Coactivo para solicitar su cooperación y aprobación para la realización de la auditoría, quien nos autorizó y brindó el apoyo necesario para la aplicación de la misma.

SIN OBSERVACION

2.- Explicación general del desarrollo y objetivo de la auditoría.

Procedimos a explicar al Titular del área en forma general, el desarrollo y objetivo de la auditoría, comentando lo siguiente:

- El tiempo aproximado de inicio y término de la auditoría será el siguiente: del 22 de noviembre al 17 de diciembre de 1993
- Asimismo se le presentó al personal seleccionado que desarrollará la auditoría.
- También se acordó tomar como fuente de información, los informes que se realizan en el área, considerando para ser evaluados los que se realizaron durante el trimestre de Agosto Septiembre y Octubre de 1993
- Por último se comentó que el objetivo del desarrollo de la auditoría es verificar que los

controles, registros e informes que se utilizan en la Sub-administración de Control de Créditos y Cobro Coactivo están funcionando para el cumplimiento de metas.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

SIN OBSERVACION

3.- Solicitar al Titular -
del área auditada una
visita a las instala-
ciones.

Procedimos a realizar un recorri-
do por el área sujeta a revisión
identificando las subáreas que -
la conforman:

Dos subáreas sustantivas:

- Departamento de Control de --
Créditos.
- Departamento de Cobro Coacti-
vo.

Dos subáreas de apoyo:

- Departamento de Administra---
ción de Unidades Periféricas.
- Departamento de Notificación,
Verificación y Cobro Coactivo.

SIN OBSERVACION

4.- Solicitar al Titular del área los documentos básicos de la misma:

Solicitamos al Titular del área los documentos básicos de la misma:

- Manual de Organización
- Manual de Procedimientos.
- Organigrama estructural.
- Plantilla de personal.
- Informes.

PRESENTO

SI NO

- Manual de Organización. X
- Manual de Procedimientos. X
- Organigrama estructural. X
- Plantilla de personal. X
- Informes. X

La documentación anterior fue proporcionada en su totalidad.

OBSERVACION

- 5.- Comprobar que el personal del área conozca las Leyes, Reglamentos y Acuerdos o Circulares que norman las actividades del área aplicando para ésto Cuestionarios de Control Interno.
- Procedimos a aplicar los cuestionarios de Control Interno al personal que integran los 4 Departamentos que conforman la Subadministración de Control de Crédito y Cobro Coactivo:

NIVEL	No. DE PERSONAL QUE INTEGRAN LA CUESTIO		
	SUBADMON.	NARIOS	%
SUBADMINISTRADOR	1	1	100
JEFES DE DEPTO.	4	4	100
JEFES DE AREA	10	10	100
JEFES DE UNIDAD	20	20	100
PERSONAL OPERATIVO	85	85	100
	120	120	100

De los 120 Cuestionarios de control interno aplicados al perso

nal de la Subadministración de -
 Control de Créditos y Cobro Coag-
 tivo se observó el resultado si-
 guiente:

NIVEL.	No. DE PERSONAL QUE INTEGRAN LA SUBADMON.	CONOCEN LAS LEYES, REGLAMEN- TOS, ACUERDOS O CIRCULARES.		
		SI	NO	%
SUBADMINISTRADOR	1	1	0	100
JEFES DE DEPTO.	4	4	0	100
JEFES DE AREA	10	10	0	100
JEFES DE UNIDAD	20	17	3	85
PERSONAL OPERATIVO	85	75	10	88
	120	107	13	89

PORCENTAJE DEL PERSONAL
 QUE CONOCE LAS LEYES, -
 REGLAMENTOS, ACUERDOS Y
 CIRCULARES QUE NORMAN
 LAS ACTIVIDADES DEL A-
 REA.

100	89	11
-----	----	----

Lo anterior nos muestra que el 89% del personal del área conoce las Leyes, Reglamentos y Acuerdos o Circulares que norman las actividades de la misma y el 11% los desconoce.

RECOMENDACION

Sugerimos solicitar al área de Capacitación un curso en el que se le dé a conocer al personal las Leyes, Reglamentos y Acuerdos o Circulares que norman las actividades de la misma.

OBSERVACION

- 6.- Comparar las actividades que realiza el personal según Cuestionario de Control Interno, contra los Manuales de Organización y Procedimientos.
- Procedimos a comparar las actividades que realiza el personal del área, según Cuestionario de Control Interno contra las indicadas en los Manuales de Organización y Procedimientos conociendo estar acordados ambos, sin embargo se observa que actualmente se realizan algunas actividades que no se encuentran normadas, ya que los Manuales existentes datan del año 1989, así también en dichos manuales se contemplan actividades que actualmente ya no se realizan.

RECOMENDACION

Sugerimos solicitar al área normativa, Dirección General de Recaudación, sean retroalimentados los Manuales de Organización y Procedimientos.

OBSERVACION

7.- Analizar las actividades que desarrolla cada empleado del área -- que se audita para determinar:

a) Si las cargas de trabajo están debidamente asignadas.

b) Si se respetan las líneas conforme a los trabajos de control de los organigramas.

Procedimos a analizar las actividades que desarrolla el personal del área, en base a los Cuestionarios de Control Interno así también entrevistando a los Jefes de Departamentos y confrontándolo contra los controles de las actividades realizadas conociendo:

a) Existen grupos en los cuales existe una mayor carga de trabajo en comparación con otras.

Como pudimos observar en el Grupo de Remates tres personas son las encargadas de Realizar todas las Actividades de la misma, por lo -- que no se encuentran al día en sus actividades.

Caso contrario con el Grupo de Parcialidades que cuenta con ocho personas y que se encuentran al día -- en sus actividades.

RECOMENDACION

Sugerimos que en el GRUPO DE REMATES, se le apoye con personal de otros grupos que se encuentren al día en sus actividades o solicitar al Área de Recursos Humanos prestadores de Servicio Social.

b) También conocimos que las líneas de autoridad son respetadas conforme a los organigramas.

SIN OBSERVACION

8.- Confrontar el organigrama proporcionado por el área que se audita contra el Manual de Organización.

Procedimos a confrontar el organigrama proporcionado por el área contra el Manual de Organización, conociendo que la estructura organizacional bajo la cual se trabaja no es la misma de la indicada en dicho Manual, puesto que éste último data de 1989, -- por lo que tomamos como base de comparación los Cuestionarios de Control Interno aplicados al personal, verificando que los niveles indicados en el organigrama están acordes con éstos últimos.

OBSERVACION

- 9.- Con base en la información obtenida a través de los Cuestionarios de Control Interno, determinar si el objetivo del área está claramente definido.
- Con base en la información obtenida a través de los Cuestionarios de Control Interno, procedimos a verificar si el objetivo del área está claramente definido conociendo lo siguiente:

NIVEL	CUESTIONARIOS APLICADOS	CONOCEN EL OBJETIVO DEL AREA	
		SI	NO
SUBADMINISTRADOR	1	1	0
JEFES DE DEPTO.	4	4	0
JEFES DE AREA	10	10	0
JEFES DE UNIDAD	20	20	0
PERSONAL OPERATIVO	85	57	28
	120	92	28

Porcentaje del Personal que conoce el ob

jetivo del área

100

76

24

El cuadro anterior nos muestra que el 76% del personal, conoce el objetivo del área y el 24% lo desconoce.

RECOMENDACION

Sugerimos solicitar al área de Capacitación un curso en donde se de a conocer al personal -- las actividades que se desarrollan en el área de la Subadministración de Control de Créditos y Cobro Coactivo, así como el Objetivo común.

OBSERVACION

10.- Con base en la informg
ción de Cuestionarios
de Control Interno, ve
rificar que el perso--
nal conozca los manua-
les emitidos por el á-
rea revisada.

Procedimos a verificar en los --
Cuestionarios de Control Interno
que el personal del área audita-
da conozca los manuales de la --
misma, conociendo el resultado -
siguiente:

	MANUAL DE ORGANIZACION		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	CONOCE		CONOCE	
	SI	NO	SI	NO
SUBADMINISTRADOR	1	0	1	0
JEFES DE DEPTO.	4	0	4	0
JEFES DE AREA	10	0	10	0
JEFES DE UNIDAD	20	0	20	0
PERSONAL OPERATIVO	30	55	30	55
TOTAL	65	55	65	55
%	54	46	54	46

El cuadro anterior nos muestra que el 54% del personal del área conoce los Manuales de Organización y Procedimientos y el 46% los desconoce.

Cabe hacer la aclaración que dichos manuales datan de 1989, conociendo que las funciones y procedimientos indicados se -- llevan a cabo en su mayoría, - sin embargo se puede observar que algunas actividades que se desarrollan no están incluidos en los mismos.

RECOMENDACION

Sugerimos que los Jefes de Departamento den a conocer los - manuales existentes al perso-- nal a su cargo, así como tam-- bién las actividades adicionales que surgen por medio de Acuerdos o Circulares emitidos por la Dirección General de Regaudación.

E S P E C I F I C O S

1.E LISTAR LOS INFORMES QUE EMITE EL AREA Y VERIFICAR LA VERACIDAD DE LOS MISMOS.

SIN OBSERVACION

Procedimos a solicitar al Titular del área, los informes que emite la misma y posteriormente verificamos la veracidad de éstos.

DEPARTAMENTO DE CONTROL DE CREDITOS.

NOMBRE DEL INFORME	PERIODICIDAD
--------------------	--------------

- DE CREDITOS FISCALES ACTIVO.	- MENSUAL
--------------------------------	-----------

- BAJAS DE CREDITOS FISCALES.	- MENSUAL
-------------------------------	-----------

DEPARTAMENTO DE COBRO COACTIVO

NOMBRE DEL INFORME	PERIODICIDAD
--------------------	--------------

- DE CLAVES DINAMICAS	- SEMANAL
-----------------------	-----------

- DE BIENES DECOMI - TRIMESTRAL
SADOS POR PODER
JUDICIAL.
- DE BIENES EMBAR- - MENSUAL.
GADOS.

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE
UNIDADES PERIFERICAS.

NOMBRE DEL PERIODICIDAD
INFORME

- DE DOCUMENTOS RE - MENSUAL
CIBIDOS DEL DE--
PARTAMENTO DE CO
BRO COACTIVO (NO
TIFICACIONES, VE
RIFICACIONES Y E
JECUCIONES DE EM
BARGO), PARA SU
ENVIO AL DEPTO.
DE NOTIFICACION.
VERIFICACION Y -
COBRO COACTIVO.
- DE DOCUMENTOS RE - MENSUAL
CIBIDOS (NOTIFI-
CACIONES, VERIFI
CACIONES Y EJE-
CUCIONES DE EM--

BARGO) DEL DEPTO. -
DE NOTIFICACION, VE
RIFICACION Y COBRO
COACTIVO, PARA SU -
DEVOLUCION AL DEPTO.
DE COBRO COACTIVO.

DEPARTAMENTO DE NOTIFICACION, VE-
RIFICACION Y COBRO COACTIVO.

NOMBRE DEL	PERIODICIDAD
INFORME	
- DE DOCUMENTOS RECIBI DOS DEL DEPTO. DE AD MINISTRACION DE UNI- DADES PERIFERICAS -- (NOTIFICACIONES, VE- RIFICACIONES Y EJECU CIONES DE EMBARGO).	- MENSUAL
- DE DOCUMENTOS ENVI- DOS AL DEPTO. DE AD- MINISTRACION DE UNI- DADES PERIFERICAS (- NOTIFICACIONES, VERI FICACIONES Y EJECU-- CIONES DE EMBARGO).	- MENSUAL

Posteriormente procedimos a realizar la validación de la información que la Subadministración de Control de Créditos y Cobro Coactivo emitió, correspondiente a los meses de Agosto, Septiembre y Octubre de 1993.

DEPARTAMENTO DE CONTROL DE CREDITOS.

1.- INFORME DE CREDITOS FISCALES -
ACTIVOS (MENSUAL).

OBSERVACION

En este informe procedimos a realizar la Verificación Física de los expedientes de los créditos fiscales, con los resultados siguientes:

<u>M E S</u>	ACUMULADOS	INFORMADO	VERIFICACION FISICA	DIFERENCIA
AGOSTO	47432	700	697	-3
SEPTIEMBRE	48092	660	658	-2
OCTUBRE	48682	590	590	-0-

A las diferencias anteriores comentó el Titular del Departamento que los expedientes de los créditos faltantes puede ser que estén intercalados entre otros expedientes.

RECOMENDACION.

Sugerimos que los expedientes de los créditos faltantes sean localizados a la mayor brevedad posible.

2.- INFORME DE BAJAS DE CREDITOS FISCALES. (MENSUALES)

SIN OBSERVACION

En este informe realizamos la verificación física de los expedientes de Bajas de Créditos Fiscales, con el resultado siguiente.

M E S	ACUMULADO	INFORMADO	VERIFICACION FISICA	DIFERENCIA
AGOSTO	1600	190	190	0
SEPTIEMBRE	1790	216	216	0
OCTUBRE	2006	183	183	0

LO VERIFICADO ANTERIORMENTE NO SE -
ENCONTRO INCONSISTENCIA ALGUNA.

DEPARTAMENTO DE COBRO COACTIVO.

3.- INFORME DE CLAVES DINAMICAS.

OBSERVACION

De este informe semanal, procedimos
a validar los correspondientes a --
los del mes de Agosto.

M E S	PERIODO	INFORMADO	VALIDADO	DIFERENCIA
AGOSTO	02-06	600	597	-3
AGOSTO	10-14	590	589	-1
AGOSTO	17-21	730	728	-2
AGOSTO	24-28	670	668	-2

El cuadro anterior nos muestra que -
durante las 4 semanas del mes de A--
gosto se reportaron 8 movimientos --
de más de los créditos fiscales, ya
que al realizar la verificación fisi
ca de los expedientes de los crédi--
tos, éstos se encuentran sin ningún
movimiento, a lo que comentó el ti-
tular del Depto. de Cobro Coactivo

que se debió a error de captura.

RECOMENDACION.

Sugerimos que en lo posterior la elaboración de este informe semanal sea supervisado cuidadosamente.

4.- INFORME DE BIENES DECOMISADOS POR EL PODER JUDICIAL (TRIMESTRAL).

SIN OBSERVACION

Procedimos a validar el informe correspondiente al trimestre de julio, agosto y septiembre de 1993, conociendo que hasta ese período solo existen bienes decomisados (enseres personales) por el Poder Judicial de 10 personas consignadas por delitos contra la salud, dichos bienes fueron enviados a esta Subadministración para su guarda y custodia, cabe aclarar que estos son enseres personales (camisas, pantalones, zapatos, etc.) no detectando inconsistencia alguna.

5.- INFORME DE BIENES MUEBLES EMBARGADOS. (MENSUAL).

OBSERVACION

En lo conserniente a este informe verificamos físicamente todos los bienes reportados durante los meses de agosto, septiembre, octubre de 1993, con el resultado siguiente:

M E S	BIENES EMBARGADOS	VERIFICACION FISICA	DIFERENCIA
AGOSTO	40	40	0
SEPTIEMBRE	77	76	-1
OCTUBRE	56	56	0

Como se puede observar, en el mes de septiembre se informa que fueron embargados 77 bienes muebles, en la verificación de los mismos se encontraron 76, conociendo que un bien mueble (una radio grabadora, marca Sony) se encontraba reportado 2 veces en el informe.

RECOMENDACION

Sugerimos que en lo posterior se su pervise con más cuidado la elaboración de este informe.

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE UNIDADES PERIFERICAS.

6.- INFORME DE DOCUMENTOS RECIBIDOS (NOTIFICACIONES, VERIFICACIONES Y EJECUCIONES DE EMBARGO) PARA SU ENVIO AL DEPARTAMENTO DE NOTIFICACION, VERIFICACION Y COBRO COACTIVO. (MENSUAL)

SIN OBSERVACION

Procedimos a solicitar a los Departamentos de Control de Créditos y Cobro Coactivo sus relaciones de documentos que turnan al Depto. de Administración de Unidades Periféricas para verificar su respectivo envío al Depto. de Notificación, Verificación y Cobro Coactivo, con los resultados siguientes:

M E S	DOCUMENTOS RECIBIDOS DE LOS DEPARTAMENTOS	DOCUMENTOS ENVIADOS AL DEPTO. DE NOTIFI- CACION, VERIFICACION Y COBRO COACTIVO.	DIFERENCIA
AGOSTO	1200	1200	0
SEPTIEMBRE	1378	1378	0
OCTUBRE	1039	1039	0

El cuadro anterior nos muestra que todos los documentos recibidos durante el período revisado (agosto, septiembre y octubre de 1993) fueron enviados en su totalidad no detectando inconsistencia alguna.

7.- INFORME DE DOCUMENTOS RECIBIDOS DEL DEPTO. DE NOTIFICACION, VERIFICACION Y COBRO COACTIVO. (MENSUAL).

OBSERVACION

Procedimos a solicitar al Departamento de Notificación, Verificación y Cobro Coactivo relación de documentos trabajados que turnan al Depto. de Admón de Unidades Perifé-

ricas, para verificar las cifras reportadas en el periodo revisado (Agosto, Septiembre y Octubre) conociendo lo siguiente:

M E S	INFORME DE DOCUMENTOS REPORTADOS COMO RECIBIDOS DEL DEPTO. NOTIFICACIONES, VERIFICACIONES Y COBRO	DOCUMENTOS ENVIADOS POR EL DEPTO. DE NOT., VERF. Y COBRO COACTIVO.	DIFERENCIA
AGOSTO	1128	1124	-4
SEPTIEMBRE	1280	1280	0
OCTUBRE	1140	1138	-2

De las diferencias anteriores informó el Titular del Depto. de Administración de Unidades Periféricas, que se debió a un error de conteo de los documentos recibidos, debido a la gran cantidad de los mismos.

RECOMENDACION

Sugerimos que en lo consecutivo se supervise con más cuidado la cantidad de documentos recibidos.

DEPARTAMENTO DE NOTIFICACION, VERIFICACION Y COBRO COACTIVO.

8.- INFORME DE DOCUMENTOS RECIBIDOS DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE UNIDADES PERIFERICAS.

SIN OBSERVACION.

Procedimos a validar lo reportado en este informe contra los del informe documentos enviados del Depto. de Administración de Unidades Periféricas correspondientes a los meses de agosto, septiembre y octubre de --- 1993, con el resultado siguiente:

M E S	CANTIDAD DE DOCUMENTOS RECIBIDOS EN EL DEPTO.	CANTIDAD DE DOCUMENTOS REPORTADOS COMO ENVIADOS POR EL DEPTO. DE ADMON. DE UNIDADES PERIFERICAS.	DIFERENCIA
AGOSTO	1200	1200	0
SEPTIEMBRE	1378	1378	0
OCTUBRE	1309	1309	0

El cuadro anterior nos muestra que la cantidad de documentos recibidos en el Departamento de Notificación, Verificación y Cobro Coactivo, corresponde a los enviados por el -- Depto. de Administraciónj de Unidades Periféricas, no detectando inconsistencias.

9.- INFORME DE DOCUMENTOS ENVIADOS
AL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE UNIDADES PERIFERICAS.

OBSERVACION.

Procedimos a validar lo reportado en este informe, contra los del - informe de documentos recibidos en el Departamento de Administración de Unidades Periféricas, correspondiente a los de los meses de agosto, septiembre y octubre de 1993, con el resultado siguiente:

M E S	CANTIDAD DE DOCUMENTOS ENVIADOS --	CANTIDAD DE DOCUMENTOS REPORTADOS POR EL DEPARTAMENTO.	CANTIDAD DE DOCUMENTOS RECIBIDOS POR EL DEPARTAMENTO.	DIFERENCIA
AGOSTO	1124	1128		+4
SEPTIEMBRE	1280	1280		0
OCTUBRE	1138	1140		+2

De la diferencia anterior, se hizo mención en el informe número 7, -- que los errores fueron debido a un mal conteo de los documentos por parte del Departamento de Administración de Unidades Periféricas.

2.E VERIFICAR QUE EXISTA UN CALENDARIO DE ENVIO DE INFORMES POR PARTE DE LA SUBADMINISTRACION DE CONTROL DE CREDITOS Y COBRO COACTIVO, AL AREA NORMATIVA (DIRECCION GENERAL DE RECAUDACION) - Y QUE SE HAGA CON OPORTUNIDAD.

Conocimos que existe un calendario normado para el envío de informes al área normativa (Dirección General de Recaudación) así también verificamos la oportunidad de la entrega de los mismos.

1.- INFORME DE CREDITOS FISCALES
ACTIVOS (MENSUAL).

OBSERVACION

M E S	FECHA NORMADA DE ENVIO	FECHA DE ENVIO	DESFASE (DIAS HABILES)
AGOSTO	03-09-93	08-09-93	3
SEPTIEMBRE	05-10-93	11-10-93	4
OCTUBRE	05-11-93	11-11-93	4

Como se aprecia en el cuadro anterior los informes fueron entregados al área normativa con días de desfase, a esto comentó el Titular del área que es debido al exceso

de trabajo.

RECOMENDACION.

Sugerimos que se asigne a una Persona por cada área que sea responsable de la elaboración de los Informes y éstos sean enviados con oportunidad.

2.- INFORME DE BAJAS DE CREDITOS FISCALES (MENSUAL).

OBSERVACION.

M E S	FECHA NORMADA DE ENVIO	FECHA DE ENVIO	DEFASE (DIAS HABILES)
AGOSTO	03-09-93	06-09-93	1
SEPTIEMBRE	01-10-93	07-10-93	2
OCTUBRE	05-11-93	09-11-93	2

En el cuadro anterior se aprecia que los días de desfase van de 1 a 2 días, a esto comentó el Titular del área que es debido al exceso de trabajo que se tiene cada fin de mes.

RECOMENDACION.

Sugerimos que se asigne a una Persona por cada área que sea responsable de la elaboración de los Informes y éstos sean enviados con oportunidad.

3.- INFORME DE CLAVES DINAMICAS. (SEMANAL).

OBSERVACION.

M E S	PERIODO	FECHA NORMADA DE ENVIO	FECHA DE ENVIO	DESFASE (DIAS HABLES)
SEPTIEMBRE	1- 3	06-09-93	07-09-93	1
SEPTIEMBRE	6-10	13-09-93	15-09-93	2
SEPTIEMBRE	13-17	20-09-93	21-09-93	1
SEPTIEMBRE	20-24	27-09-93	30-09-93	3
SEPTIEMBRE	27-30	01-10-93	04-10-93	2

Como se aprecia en el cuadro anterior los informes fueron entregados al área normativa con días de desfase, a esto, comentó el Titular del área que es debido al exce

so de trabajo.

RECOMENDACION.

Sugerimos que se asigne a una Persona por cada área responsable de la elaboración de los Informes y éstos sean enviados con oportunidad.

4.- INFORME DE BIENES DECOMISADOS POR PODER JUDICIAL. (TRIMESTRAL).

PERIODO	FECHA NORMADA DE ENVIO	FECHA DE ENVIO	DESFASE (DIAS HABILDES)
ENE-MAR	05-04-93	14-04-93	5
ABR-JUN	05-07-93	14-07-93	7
JUL-SEPT	05-10-93	12-10-93	5

Como se aprecia en el cuadro anterior los informes fueron entregados al área normativa con días de desfase, a esto comentó el Titular del área que es debido al exceso

de trabajo.

RECOMENDACION.

Sugerimos que se asigne a una Persona por cada área que sea responsable de la elaboración de los Informes y éstos sean enviados con oportunidad.

5.- INFORME DE BIENES MUEBLES EMBARGADOS. (MENSUAL).

OBSERVACION.

M E S	FECHA NORMADA DE ENVIO	FECHA DE ENVIO	DESFASE (DIAS HABILES)
AGOSTO	03-09-93	08-09-93	3
SEPTIEMBRE	05-10-93	08-10-93	3
OCTUBRE	05-11-93	09-11-93	2

Como se aprecia en el cuadro anterior los informes fueron entregados al área normativa con días de desfase, a esto comentó el Titular del --

área que es debido al exceso de trabajo.

RECOMENDACION.

Sugerimos que se asigne a una Persona por cada área que sea responsable de la elaboración de los Informes y éstos sean enviados con oportunidad.

6. - INFORME DE DOCUMENTOS RECIBIDOS (NOTIFICACIONES, VERIFICACIONES Y EJECUCIONES DE EMBARGOS) PARA SU ENVIO AL DEPARTAMENTO DE NOTIFICACION, VERIFICACION Y COBRO COACTIVO. (MENSUAL).

OBSERVACION.

M E S	FECHA NORMADA DE ENVIO	FECHA DE ENVIO	DESFASE (DIAS HABILES)
ACOSTO	03-09-93	06-09-93	1
SEPTIEMBRE	05-10-93	07-10-93	2
OCTUBRE	05-11-93	08-11-93	1

Como se aprecia en el cuadro anterior los informes fueron entregados al á--

rea normativa con días de desfase, a esto, comentó el Titular del área que es debido al exceso de trabajo.

RECOMENDACION.

Sugerimos que se asigne a una Persona por cada área que sea responsable de la elaboración de los informes y éstos sean enviados con oportunidad.

7.- INFORMES DE DOCUMENTOS RECIBIDOS
DEL DEPARTAMENTO DE NOTIFICACION,
VERIFICACION Y COBRO COACTIVO.
(MENSUAL).

OBSERVACION.

M E S	FECHA NORMADA DE ENVIO	FECHA DE ENVIO	DESFASE (DIAS HABILES)
AGOSTO	03-09-93	09-09-93	4
SEPTIEMBRE	05-10-93	08-10-93	3
OCTUBRE	05-11-93	11-11-93	4

Como se aprecia en el cuadro anterior los informes fueron entregados al área normativa con días de desfase, a

ésto comentó el Titular del área que es debido al exceso de trabajo.

RECOMENDACION.

Sugerimos que se asigne a una Persona por cada área que sea responsable de la elaboración de los Informes y éstos sean enviados con oportunidad.

8.- INFORME DE DOCUMENTOS RECIBIDOS
(NOTIFICACIONES, VERIFICACIONES Y EJECUCIONES DE EMBARGO) DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE UNIDADES PERIFERICAS. (MENSUAL).

OBSERVACION.

M E S	FECHA NORMADA DE ENVIO	FECHA DE ENVIO	DESFASE (DIAS HABILFS)
ACOSTO	03-09-93	07-09-93	2
SEPTIEMBRE	05-10-93	05-10-93	0
OCTUBRE	05-11-93	08-11-93	1

Como se aprecia en el cuadro anterior los informes fueron entregados al área normativa con días de desfase, a

ésto comentó el Titular del área que es debido al exceso de trabajo.

RECOMENDACION.

Sugerimos que se asigne a una Persona por cada área que sea responsable de la elaboración de los Informes y éstos sean enviados con oportunidad.

9.- INFORME DE DOCUMENTOS ENVIADOS, (- NOTIFICACIONES, VERIFICACIONES Y EJECUCIONES DE EMBARGO) AL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE UNIDADES PERIFERICAS. (MENSUAL).

OBSERVACION.

M E S	FECHA NORMADA DE ENVIO	FECHA DE ENVIO	DESFASE (DIAS HABILES)
AGOSTO	03-09-93	10-09-93	5
SEPTIEMBRE	05-10-93	12-10-93	5
OCTUBRE	05-11-93	11-11-93	4

Como se aprecia en el cuadro anterior los informes fueron entregados al área normativa con días de desfase, a ésto -

- 115 -

comentó el Titular del área que es debido al exceso de trabajo.

RECOMENDACION.

Sugerimos que se asigne a una Persona por cada área que sea responsable de la elaboración de los Informes y éstos -- sean enviados con oportunidad.

3. E VERIFICAR QUE LOS --
CONTROLES UTILIZADOS
EN EL AREA SEAN LOS
ADECUADOS.

Procedimos a revisar los controles
que se utilizan en los departamen-
tos de la Subadministración de Con-
trol de Créditos y Cobro Coactivo,
siendo los siguientes:

DEPTO. DE CONTROL DE CREDITOS:

- * Control de Créditos Fiscales.
- * Control de Bajas de Créditos --
Fiscales.

DEPTO. DE COBRO COACTIVO:

- * Control de Claves Dinámicas.
- * Control de Bienes decomisados -
por poder judicial.
- * Control de Bienes embargados.

DEPTO. DE ADMINISTRACION DE UNIDA
DES PERIFERICAS:

- * Control de Notificaciones, Veri-
ficaciones y Ejecuciones de Em-
bargo enviadas al Departamento
de Notificación, Verificación -
y Cobro Coactivo.

- * Control de Notificaciones, Verificaciones y Ejecuciones de Embargo recibidas del Departamento de Notificación, Verificación y Cobro Coactivo.

DEPTO. DE NOTIFICACION, VERIFICACION Y COBRO COACTIVO:

- * Control de Notificaciones, Verificaciones y Ejecución de Embargo recibidos del Departamento de Administración de Unidades Periféricas.
- * Control de Notificaciones, Verificaciones y Ejecuciones de Embargo enviados al Departamento de Unidades Periféricas.

DEPARTAMENTO DE CONTROL DE CREDITOS

3.1 CONTROL DE CREDITOS FISCALES AG
TIVOS.

3.2 CONTROL DE BAJAS DE CREDITOS -
FISCALES.

SIN OBSERVACION.

De estos controles conocemos que u-
tilizan los conceptos siguientes:

- * Registro Federal de Contribuyen-
tes (R.F.C.)
- * No. de Crédito.
- * Importe del Crédito.
- * Fecha de Inventario.
- * Trámite Actual (Clave)
- * Trámite Anterior (Clave)

Los conceptos utilizados en estos
controles son los adecuados ya que
nos permiten conocer la situación
actual en que se encuentran los --
créditos.

DEPARTAMENTO DE COBRO COACTIVO.

3.3 CONTROL DE CLAVES DINAMICAS.

SIN OBSERVACION.

En este control conocimos que se utilizan los conceptos siguientes - como encabezados:

- * Registro Federal de Contribuyentes (R.F.C.)
- * Número de Crédito.
- * Importe.
- * Trámite Actual.
- * Trámite Anterior.

Los conceptos que se utilizan en este control son los adecuados ya que nos permite conocer la situación actual y en su caso si es necesario, la situación anterior de los créditos.

3.4 CONTROL DE BIENES DECOMISADOS
POR PODER JUDICIAL.

SIN OBSERVACION.

En este control conocimos que se utilizan los conceptos siguientes como encabezados:

- * Procedencia del bien decomisado.
- * Descripción del bien y estado de conservación.
- * Manufactura.
- * Localización del bien.
- * Fecha en que se pone a disposición el bien.
- * Número de oficio con el que se recibe el bien.
- * Juzgado.
- * Motivo por el que se decomisa el bien.
- * Observaciones.

Los conceptos utilizados en este -
control son los adecuados puesto -
que permiten conocer la situación
actual en que se encuentran los --
bienes decomisados.

3.5 CONTROL DE BIENES EMBARGADOS.

SIN OBSERVACION.

En este Control conocimos que se -
utilizan los conceptos siguientes:

- * No. de Orden.
- * No. de Crédito.
- * Fecha de Embargo.
- * Nombre del deudor.
- * Importe del adeudo.
- * Depositario del bien (Nombre y Domicilio).
- * Observaciones.

Los conceptos utilizados en este control son los adecuados, puesto que nos muestran la situación de los bienes embargados.

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE
UNIDADES PERIFERICAS.

3.6 CONTROL DE DOCUMENTOS (NOTIFI
CACIONES, VERIFICACIONES Y E-
JECUCIONES DE EMBARGOS) ENVIADOS
AL DEPARTAMENTO DE NOTIFICA--
CION, VERIFICACION Y COBRO CO--
ACTIVO.

SIN OBSERVACION.

De este control conocimos que se -
utilizan los conceptos siguientes:

- * Registro Federal de Contribuyen-
tes (R.F.C.)
- * Nombre del Contribuyente.
- * No. de Crédito.
- * Fecha de envío.
- * Tipo de diligencia (Notifica---
ción, Verificación o Ejecución
de Embargo).

Los conceptos utilizados en este control son los adecuados, puesto que nos permite conocer el tipo de Diligencia a efectuarse -- (Notificación, Verificación o Ejecución de algún embargo).

3.7 CONTROL DE DOCUMENTOS RECIBIDOS DEL DEPARTAMENTO DE NOTIFICACION, VERIFICACION Y COBRO COACTIVO (NOTIFICACIONES, VERIFICACIONES Y EJECUCION DE EMBARGOS.

SIN OBSERVACION.

De este control conocimos que se utilizan los conceptos siguientes:

- * Registro Federal de Contribuyentes.
- * Nombre del Contribuyente.
- * No. de Crédito.
- * Fecha de Recibido.
- * Tipo de Diligencia (Notificación, Verificación o Ejecución de Embargo.)

Los conceptos utilizados en este control son los adecuados puesto que nos permiten conocer la situación de la diligencia.

DEPARTAMENTO DE NOTIFICACION, VERIFICACION Y COBRO COACTIVO.

3.8 CONTROL DE DOCUMENTOS RECIBIDOS (NOTIFICACIONES, VERIFICACIONES Y EJECUCIONES DE EMBARGOS) DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE UNIDADES PERIFERICAS.

SIN OBSERVACION.

De este control se puede ver que los conceptos utilizados son los siguientes:

- * Registro Federal de Contribuyentes.
- * Nombre del Contribuyente.
- * No. de Crédito.
- * Fecha de Recibido.
- * Tipo de Diligencia (Notificación, Verificación o Ejecución de Embargo).

Los conceptos utilizados en este control son los adecuados puesto que permiten conocer la situación actual en que se encuentran las diligencias.

3.9 CONTROL DE DOCUMENTOS (NOTIFICACIONES, VERIFICACIONES Y EJECUCIONES DE EMBARGOS) ENVIADOS AL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE UNIDADES PERIFERICAS.

SIN OBSERVACION.

De este control conocimos que se utilizan los conceptos siguientes:

- * Registro Federal de Contribuyentes.
- * Nombre del Contribuyente.
- * No. de Crédito.
- * Fecha en que se efectuó la diligencia.
- * Fecha de envío.
- * Tipo de Diligencia (Notificación Verificación o Ejecución de Embargos).

Conocimos que los conceptos utili

zados en este control son los adecuados, puesto que permiten conocer la situación en que se encuentra cada una de las diligencias.

C O N C L U S I O N

De el resultado de la Auditoría Administrativa practicada en la Subadministración de Control de Créditos y Cobro Coactivo, como se aprecia en el Informe Final, obtuvimos las siguientes conclusiones:

- Consideramos que los controles utilizados en la Subadministración de Control de Créditos y Cobro Coactivo son los adecuados, puesto que éstos nos muestran, de una manera clara, la situación en que se encuentran los Créditos Fiscales.

- En lo referente a los Informes emitidos por la Subadministración, conocimos que se requiere de una mayor supervisión en la elaboración de éstos. Así también en el envío de Informes emitidos por el Area a la Dirección General de Recaudación, ya que dicha remisión, no se hace con oportunidad, debido al exceso de trabajo y a la falta de personal.

BIBLIOGRAFIA

- LEONARD, William P. Auditoría Administrativa, Evaluación de métodos y eficiencia Administrativos, 17a. Reimpresión, Edit. Diana, México, 1990.
- FERNANDEZ ARENA, José Antonio La auditoría Administrativa. - 10a. Impresión, Edit. Diana, - México, Junio 1984.
- RUBIO RAGAZZONI, Víctor M., HERNANDEZ FUENTES, Jorge. Guía Práctica de Auditoría Administrativa, 3a. Reimpresión, Edit. PAC, México, Febrero 1986.
- ALVAREZ ANGUIANO, Jorge Apuntes de Auditoría Administrativa, 3a. Reimpresión, Facultad de Contaduría y Administración de la U.N.A.M., México, 1987.
- NORBECK E. F. Auditoría Administrativa, José Mendoza Franco, 2a. Edición, - Editora Técnica, S., México, - D. F., 1978.
- KLEIN, Alfred W, y GRABINSKY, Nathan El Análisis Factorial, Edit. - Banco de México, México, D. F. 1963.
- RAMIREZ VALENCIA, Joaquín Sinópsis de Auditoría Administrativa, 8a. Reimpresión, Edit. Trillas, México, 1986.

INSTITUTO NACIONAL DE
CAPACITACION FISCAL

Inducción a la Subsecretaría -
de Ingresos, México, 1993.

S. H. C. P.

Normatividad de Auditoría Ope-
racional, México, 1989.