

872708



UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C. 3  
INCORPORACION No. 8727-08 A LA 27  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO.

ESCUELA DE ADMINISTRACION  
Y CONTADURIA

"LA CREACION DEL DEPARTAMENTO DE  
CONTRALORIA INTERNA EN EL MUNICIPIO  
DE URUAPAN, MICHOACAN"

SEMINARIO DE INVESTIGACION  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN CONTADURIA

P R E S E N T A:

ROGELIO BERNAL ARMAS

A S E S O R : L. A. MARIA TERESA RODRIGUEZ CORONA



UNIVERSIDAD  
DON VASCO, A. C.

URUAPAN, MICH.

1996

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON  
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 esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

Mi agradecimiento y  
reconocimiento al Presidente  
Municipal Lic. José Robledo Estrada, al H.  
Ayuntamiento Constitucional de Uruapan y  
Colaboradores en la Administración (1993-1995),  
por su desinteresada y valiosa asesoría y  
apoyo en la realización de este trabajo,  
sin los cuales éste no hubiera sido posible.

## **A mis Padres:**

Que me han conducido por la vida con amor y  
paciencia, hoy ven forjado, un anhelo, una ilusión un deseo  
su hijo:

**Gracias:** por enseñarme lo que han recogido a su  
paso por la vida, por compartir mis horas grises,  
mis momentos felices, ambiciones, sueños e inquietudes.

**Gracias:** por ayudarme a salir adelante en la adversidad,  
por hacer de mí lo que hoy soy, gente de provecho  
de grandes ideales y noble corazón.

**No** los defraudaré, los haré sentir orgullosos y  
verán que todos sus sacrificios y tragos amargos hoy son  
suave miel y podrán decir con la frente muy alta,  
ese es mi hijo.

para ustedes queridos padres  
que Dios los bendiga y los guarde para siempre.

**L.C. Rogelio Bernal Armas**

Uruapan, Mich. marzo 1996

## INDICE

<b>1</b>	<b>GENERALIDADES</b>	
1.1	INTRODUCCION	1
1.2	OBJETIVO GENERAL DE LA CONTRALORIA INTERNA MPAL.	5
1.3	ANTECEDENTES DEL MUNICIPIO DE URUAPAN DEL PROGRESO	5
1.4	ASPECTOS ECONOMICOS Y POLITICOS DEL MUNICIPIO DE URUAPAN DEL PROGRESO	6
1.5	EVOLUCION Y PERSPECTIVAS DEL REGIMEN MUNICIPAL EN MEXICO.	10
<b>2.</b>	<b>MARCO JURIDICO</b>	<b>17</b>
2.1.	LEY ORGANICA MUNICIPAL	17
2.2	ARTICULO 115 CONSTITUCIONAL	18
2.3	CONSTITUCION POLITICA DEL ESTADO LIBRE Y SOBERANO DE MICHOACAN DE OCAMPO	24
<b>3</b>	<b>GENERALIDADES EN LA CONTRALORIA GUBERNAMENTAL</b>	
3.1	LA CONDUCTA DE LOS SERVIDORES PUBLICOS	25
3.2	PERSPECTIVAS DE LA CONTRALORIA EN MEXICO	28
3.3	GENERALIDADES DE LA CONTRALORIA	30
3.4	LOS OBJETIVOS GENERALES DE LA CONTRALORIA EN EL SECTOR GUBERNAMENTAL	31
3.5	FUNCIONES DE LA CONTRALORIA	32
3.6	FUNCIONES DEL CONTRALOR	36
3.7	ALCANCE DE LA AUDITORIA GUBERNAMENTAL MUNICIPAL	37

3.8	TIPOS DE AUDITORIA EN LA ADMINISTRACION PUBLICA MUNICIPAL	38
3.8.1	AUDITORIAS HORIZONTALES	38
3.8.2	AUDITORIAS VERTICALES	40
3.8.3	AUDITORIAS DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD	41
3.8.4	SISTEMAS DE CONTROL INTERNO Y COMPROBACION	42
3.8.5	CONSTITUCION PREVENTIVA DE RESPONSABILIDADES	42
4.	EL ASPECTO FINANCIERO EN LOS MUNICIPIOS	
4.1	EL PROBLEMA HISTORICO DE LAS FINANZAS DEL MUNICIPIO MEXICANO	43
4.2	FUENTES Y MECANISMOS ALTERNATIVOS DE FINANCIAMIENTO PARA EL MUNICIPIO	45
4.3.1	FUENTES DE FINANCIAMIENTO INTERNAS A CORTO PLAZO PARA LOS MUNICIPIOS	46
4.3.2	FUENTES DE FINANCIAMIENTO EXTERNOS A CORTO PLAZO PARA LOS MUNICIPIOS	46
4.3.3	FUENTES DE FINANCIAMIENTO INTERNOS A LARGO PLAZO PARA LOS MUNICIPIOS	47
4.3.4	FUENTES DE FINANCIAMIENTO EXTERNAS A LARGO PLAZO PARA LOS MUNICIPIOS	47
5.	FUNCIONES DE LA CONTRALORIA EN EL MUNICIPIO DE URUAPAN	
5.1	¿QUE ES UN CONTRALOR?	48

5.2	CONCEPTO DE CONTRALORIA	48
5.3	AMBITOS DE COMPETENCIA DE LA DIRECCION DE CONTRALORIA INTERNA DEL H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL DE URUAPAN MICHOCAN, ORGANIZACION Y FUNCIONES	49
5.4	DE LA COMPETENCIA Y ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE CONTRALORIA INTERNA DEL H. AYUNTAMIENTO DE URUAPAN MICHOCAN.	51
5.5	LAS FUNCIONES DE LA CONTRALORIA INTERNA MUNICIPAL	52
5.6	CONTROL DE LOS RECURSOS MUNICIPALES	55
5.7	APLICACION DEL CASO PRACTICO	57
5.8	CASO PRACTICO	58
5.9	INFORME DE AUDITORIA	59
	CONCLUSIONES	94
	BIBLIOGRAFIA	96

## 1.1 INTRODUCCION

Durante las últimas décadas, México vive y ha vivido severas crisis económicas que han deteriorado el nivel y calidad de vida de los mexicanos y ha minado la confianza de la sociedad mexicana en sus instituciones y gobernantes.

Este hecho ha provocado la enérgica demanda de la sociedad de saber qué está pasando, de saber si se están haciendo bien o no las cosas, y ahora mas que nunca, está cuestionando al gobierno y exigiéndole no sólo que se desempeñe eficiente y eficazmente, sino que dé prueba de ello con información clara y transparente.

El gobierno, es una institución creada y avalada por el pueblo al que se debe y por mandato de éste administra sus recursos y vela por su bienestar. Por lo tanto, las acciones del gobierno deben tender al desarrollo y perfeccionamiento de la misma sociedad, la cual tiene el derecho inalienable de exigir cuentas y de vigilar su desempeño, por esto con el propósito de proponer los mecanismos necesarios para que el municipio tenga la capacidad administrativa y técnica de ejercer plenamente las facultades que le confiere el artículo 115 de la Constitución General de la República, es indispensable procurar una gestión mas responsable y racional de los asuntos públicos municipales, cumpliendo así, con el compromiso político del H. Ayuntamiento de trascender al grupo social con capacidad efectiva para proporcionar un desarrollo mas justo, toda vez que el municipio como base de la estructura política social mexicana pueda y deba fortalecer y perfeccionar sus Instrumentos, convertirse en receptor de las necesidades de sus habitantes, en promotor de sus soluciones y gestor de los recursos necesarios para satisfacerlos, en suma, con su actuación ante sus representados se convierte en promotor de su propio desarrollo, coadyuvando en lograr mejores niveles de bienestar en sus pobladores.



Evidentemente que en nuestros días, la contraloría interna es un valioso auxiliar de la dirección en el proceso de la toma de decisiones, los campos de control contable y financiero y el de la evaluación de la gestión le son propias; de tal manera, que para su aplicación profesional dentro de la administración pública municipal, es preciso modificar y ampliar sus intervenciones a través de los servicios internos de la auditoría de las áreas municipales, paramunicipales y otros organismos vinculados con la recaudación y gasto del H. ayuntamiento Constitucional, verificando así la efectividad de las operaciones en su eficiencia y eficacia.

Los lineamientos generales de la administración pública municipal contenidas en las disposiciones generales vigentes, confieren nuevas responsabilidades a las dependencias del sector público municipal; de manera resumida, los preceptos jurídicos en la legislación municipal revelan una mayor coherencia y eficacia en las secciones de los servidores públicos mediante la concentración de sus actividades, la jerarquización de sus objetivos, la adecuación de los medios para alcanzarlos y las evaluaciones de las actividades, tal como corresponden a los grandes ejes de coordinación y de control que caracterizan a la dirección administrativa.

Los dispositivos de la legislación municipal, confieren pues, a los Titulares de las dependencias correspondientes, una mayor responsabilidad de registro, coordinación y control de operaciones y evaluación de resultados de los programas a los que destinan los recursos públicos.

La Contraloría Interna permitirá cerciorarse de que sean reales los bienes y los servicios adquiridos, de que sea respetada la normatividad aplicable a los precios pactados de manera justa y razonable, además de asumir una postura profesional tendiente a verificar qué y cuánto se hace con los recursos públicos, a fin de evaluar la eficiencia de la gestión pública.

Con dichas finalidades, se establecen bases constitucionales y legales que proporcionan la implantación de un sistema eficaz del control del proceder de los servidores públicos municipales, a

fin de prevenir la realización de conductas, acciones u omisiones que lesionen el interés público o los intereses y derechos de los integrantes del conglomerado social.

Por ello, analizando la problemática actual de los ayuntamientos y en especial la del municipio de Uruapan, en que cada vez son mas complejns sus actividades, la creación e implantación de un departamento de Contraloría sería de gran utilidad para un mejor control de los recursos materiales, financieros y humanos, ya que éste órgano de control no existe en el ayuntamiento; y ahí se reforzaría mucho la institución gubernamental.

Es entonces que el municipio como célula de gobierno y con las característica de éste municipio en particular por ser el de segundo grado en importancia en la entidad se requiere de un órgano que coadyuve al mejor control y evaluación; al mejoramiento de la administración pública municipal a fin de lograr una mayor eficiencia, eficacia y transparencia en el manejo de los recursos de que dispone el municipio.

La transparencia en la aplicación correcta de los recursos del municipio, debe ser vigilada por un órgano independiente de la autoridad que realiza esas actividades. Por ello, se propone facultar a los Ayuntamientos, para que si así lo determinan puedan crear la Contraloría Municipal; sabiendo con antelación que cuando no exista éste órgano de control, las funciones respectivas serán ejercidas por el síndico municipal del H. Ayuntamiento, como se señala en las leyes respectivas.

En éste trabajo abordaremos una panorámica jurídica desde dos perspectivas; la política y la administrativa, partiendo del artículo 115 de la Constitución General de la República así como de las leyes respectivas; en donde se basan las normas Constitucionales a las que debe de apegarse el municipio investidos de una personalidad jurídica en donde manejarán su patrimonio con forme a la ley que a su vez quedarán a su cargo los servicios públicos ahí enmarcados.

También abordaremos las generalidades de la Contraloría Gubernamental y del sector privado en donde partiendo de referencia en la Ley Federal de los Servidores Públicos, las responsabilidades administrativas en las que puede incurrir.

Tradicionalmente el sector público ha tomado del sector privado sus normas, técnicas y procedimientos de auditoría para aplicarlos a sus propios organismos ; sin embargo, estos no han sido suficientes ni completamente adecuados para cubrir sus necesidades. Dada la importancia del sector público como organización social y de interés general, resulta curioso que tanto la técnica de contabilidad gubernamental como de auditoría, no han evolucionado a la velocidad o aún mas rápido que las del sector privado. Esto se debe quizás en mucho a la profesión de la contaduría pública que no ha mostrado tanto interés en los asuntos públicos como en los privados.

Otro de los elementos importantes que consideramos en éste trabajo, son las fuentes de financiamiento para los municipios que deben ser de gran impacto financiero y en especial en el municipio de Uruapan. El contador es el ejecutivo financiero de una institución que combina las responsabilidades de la contabilidad, auditoría, la preparación de presupuestos, la alineación de utilidades, los informes de funcionamiento, el control de los impuestos y otras actividades corporativas.

A través de éste trabajo, hacemos un llamado a la profesión contable para que le dé mayor importancia a ésta nueva herramienta en México, demostrar sus ventajas en la administración pública municipal y la necesidad de adoptarla y respetar al mismo tiempo la inquietud de perfeccionarla e investigarla, de fijarle nuevas formas y estándares a fin de que se logren los objetivos planeados. Si alcanzamos éstas metas, estaremos cumpliendo con el propósito esencial de ésta investigación y, a nivel Institucional, colaborando en la realización de los propósitos de una Integración y Superación de la Licenciatura en Contaduría con la sociedad.

## **1.2 OBJETIVO GENERAL DE LA CONTRALORIA PUBLICA MUNICIPAL**

La Contraloría Interna Municipal es creada para coadyuvar con el titular del poder ejecutivo municipal en el mejoramiento de la administración pública municipal a fin de lograr una mayor eficiencia, eficacia y transparencia en el manejo de los recursos de que dispone el municipio.

## **1.3 ANTECEDENTES DEL MUNICIPIO DE URUAPAN DEL PROGRESO**

La ciudad de Uruapan, paraíso de Michoacán, es la cabecera de un distrito político que lleva su mismo nombre. Población que existía con ese mismo nombre y en ese mismo lugar antes de la venida de los españoles, deben a Fray Juan de San Miguel el haberse fijado en ese sitio gracias a la obra urbanística de fraile franciscano, al rededor de 1533.

Esta ciudad, es la vertiente sur del eje volcánico. su altura sobre el nivel del mar se considera de 1634 Mts., y queda situada a los 19°24'56" de latitud norte y 102°03'46" de longitud oeste del meridiano de Greenwich.

En el año de 1971, la cabecera municipal alcanzaba una población de 118,683 habitantes siendo la segunda ciudad michoacana después de Morelia por su población. Además de la zona urbana esta comprendida por tenencias en donde se encuentran la de Angahuan, Calzontzin, Capacuaro, Corupo, Jicalán Jucutacato, Nuevo Zirosto, San Lorenzo, Santa Ana Zirosto, Cherangerán, El Sabino, Toreo el Bajo y Zumpimito.

Los límites del municipio de Uruapan se marcan por los municipios de Tingambato, Ziracuaretiro y Taretan al este, Nuevo Parangaricutiro al oeste, Paracho, Charapan y los Reyes al Norte y el municipio de Gabriel Zamora (Lombardía) hacia el sur. La extensión geográfica del municipio alcanza una superficie de 1286 Km<sup>2</sup>. y una densidad promedio de 79.86 habitantes por Km<sup>2</sup>.

Uruapan, se encuentra en una región importante. Es la puerta de entrada a la zona agrícola tropical y de gran desarrollo hidroeléctrico de la parte baja de la cuenca del río Balsas y de la subcuenca Tepalcatepec.

La zona en sus características geográficas presenta climas benevolentes para la población humana y una abundante vegetación tanto de tipo tropical como de bosques de coníferas.

La gran mayoría de los autores considera a Uruapan como una región bella dentro de la República Mexicana, privilegiada para muchos, debido a sus riquezas naturales.

Se puede decir que lo más sobresaliente del municipio es su ciudad cabecera, Uruapan del Progreso, la segunda en importancia en el Estado de Michoacán, por su población.

## **1.4 ASPECTOS ECONÓMICOS Y POLÍTICOS DEL MUNICIPIO DE URUAPAN DEL PROGRESO**

### **SIGLO XX:**

Uruapan, hace su entrada en este siglo en medio de una gran actividad comercial apoyada por la existencia del ferrocarril y del y ir venir de los arrieros que transportaban productos de la zona costera de Michoacán, pasando por este lugar hacia el norte del estado y otras entidades del país.

A las clases prósperas de la región les parecía eterna la paz porfiriana la cual les daba cada vez más riquezas producidas en las haciendas, huertas y la incipiente industria.

La ciudad de Uruapan se caracteriza por ser lugar de residencia de varios y exitosos profesionistas, burócratas, extranjeros recién llegados y ricos empresarios y otro tanto de indígenas que forman la servidumbre de las casas o eran los pequeños comerciantes o los peones de las haciendas.

Las poblaciones rurales del noroeste del municipio seguían teniendo mayoría indígena que no lograban salir de su atraso económico y cultural.

Ya era importante la explotación de los bosques hecha por los hacendados madereros, la obtención de resinas, producción de jabones, aguardiente, cigarros, cerillos, sodas, hielo, y la existencia de talabarterías, imprentas, billares, cantinas, montepíos y relojerías que daban buena impresión de riqueza del Uruapan del principio del siglo.

A partir del pronunciamiento del Madero y sus seguidores en 1910, se inició una agitada etapa política que se prolongara hasta los años 30's. Se tiene conocimiento de los levantamientos de Marcos W. Méndez, y Rafael Olivares por la zona de Uruapan respondiendo al llamado revolucionario.

Los siguientes párrafos obtenidos de la monografía de Uruapan de Francisco Miranda nos habla claramente de lo agitado de la época.

" No fue tranquila la época de los 20's la ciudad habría sufrido con la revolución así como el resto del estado. El ser centro ferroviario la había distinguido con más frecuentes ataques en la época violenta y ahora la hacía centro político de importancia a donde llegaban por obligada regularidad los candidatos a la presidencia de la república, a gobierno del estado y la conmovían las campañas de sus

propios políticos que querían llegar al congreso local o a la cámara federal de las vueltas del tiempo llegaban chicoteadas a la ciudad como el tiroteo librado entre los huertistas y las tropas federales del 22 de Enero de 1924 a la breve entrada de los cristeros el 18 de Agosto de 1928, pero no dejaban más allá que un poco de susta ya que la ciudad se mantuvo al margen. "

La población había subido en 1921 a 19,526 habitantes y en esta década alcanza los 23,976 habitantes.

Las huertas seguían siendo el principal atractivo de la ciudad en el homenaje a los huéspedes distinguidos, a los turistas que empezaban a llegar y servían también para celebrar santos, bautismos, bodas ó fiestas con cualquier pretexto...

En la década de los 30's se inician los trabajos de pavimentación de calles y aparecen los primeros fraccionamientos en los que antes eran prósperas huertas. A propuesta del Ing. Miguel Ángel de Quevedo, se declara monumento nacional la "Quinta Ruiz" y se establece la escuela de guardas forestales en Uruapán.

El gobernador y después presidente de la República, General Lázaro Cárdenas, beneficia a la ciudad varias veces, con la iniciación de los trabajos para el ferrocarril hacia Apatzingán y en 1937 con la firma de un decreto de veda forestal que fue uno de los primeros indicios para la advertencia de que deben proteger los bosques, tan abundantes en la zona.

La actividad comercial aumenta en los años 40's, apoyada por la labor del ferrocarril y la construcción de carreteras hacia el norte y sur del estado, el progreso de las industrias madereras, textiles de muebles y aguardientes de caña de azúcar "llamado charanda" principalmente.

El nacimiento del volcán Parícutín en 1943 impulsa el turismo en Uruapan, aunque es factor para que 10 años después el municipio perdiera territorio por la creación del municipio de Nuevo Parangaricutiro.

El 1947, se funda la comisión del Tepalcatepec, que establece sus oficinas en Uruapan del progreso, la cual da más desarrollo en importancia a la ciudad. Esa comisión impuso grandes programas de desarrollo económico, social y educativo a la zona de tierra caliente.

Para 1960, la cuenca del Tepalcatepec pasa a ser parte de la comisión del Rfo Balsas por decreto del congreso de la Unión.

Y así fue que el aceleramiento anárquico crecimiento de la ciudad de Uruapan del progreso durante los últimos 20 años ha traído consigo problemas de deterioro en sus estructuras físicas y medio natural así como insuficientes satisfactores para la población y es entonces en la época de los ochentas en 1982 y 1983 cuando el gobierno del Estado de Michoacán, con la participación del H. Ayuntamiento de Uruapan, elaboraron un plan Directo de Desarrollo Urbano de Uruapan publicado en junio de 1983.

Para 1988 se cuenta con un total de 156,826 habitantes y una tasa de crecimiento de 3.104. Es así que para el corto plazo de 1990 se ha estimado una población de 166,248 habitantes.



## 1.5 EVOLUCIÓN Y PERSPECTIVAS DEL RÉGIMEN MUNICIPAL EN MÉXICO

Refiriéndonos brevemente a algunos aspectos de la evolución histórica del municipio mexicano, el municipio es la institución jurídica más antigua de México, incluso se le han querido encontrar antecedentes prehispánicos como es el caso de quienes señalan a los clanes de los aztecas, que eran grupos familiares organizados para explotación de la tierra en común.

Al comienzo de la conquista se fundó, en 1519, el municipio español de la Veracruz que le otorgó sus títulos jurídicos a Hernán Cortés, durante los siglos de la colonia existió en teoría el municipio, aunque no debe desconocerse que contaron con algunas facultades de carácter legislativo. Los cargos de regidores no eran de elección, sino vendidos al mejor postor.

En los albores de nuestra independencia nos encontramos con el ayuntamiento de la ciudad de México; ante la invasión napoleónica a España, en julio de 1808, el síndico Francisco Primo de Verdad manifestó que la soberanía de nuestro país volvía a recaer en el pueblo originario.

La Constitución de Cádiz de 1812 intentó recuperar al Municipio, a través de la elección popular de las autoridades municipales y de su no reelección, aunque no lo logró.

El siglo XIX mexicano conoció un municipio política y administrativamente imponente. Las Constituciones Liberales y Federales de 1824 y 1857 no se ocuparon de él. Como paradoja, en nuestra evolución política encontramos que las Constituciones Conservadoras y Unitarias de 1836 y 1843 sí lo mencionaron e incluso la primera lo reglamentó.

Durante el porfiriato, el municipio realmente desapareció, quedando ahogado por los jefes políticos, los prefectos y los subprefectos. Cuando el pueblo mexicano se organizó contra la opresión, volvemos a encontrar la idea del municipio: ahí están, entre otros, el programa del Partido Liberal Mexicano de 1906 y las adiciones al Plan de Guadalupe de 1914 realizadas por don Venustiano Carranza.

Los proyectos de las leyes preparados con fundamento en la reforma de 1914 fueron 19 y cinco de ellos versaron sobre cuestiones municipales, a saber: 1. Ley Orgánica del artículo 109 de la Constitución de la República, consagraron el Municipio Libre. 2. Ley que faculta a los ayuntamientos para establecer oficinas, mercados y cementerios. 3. Ley que faculta a los ayuntamientos para la explotación de terrenos para establecer escuelas, mercados y cementerios. 4. Ley sobre organización municipal en el Distrito Federal, Territorios de Tepic y Baja California. 5. Ley sobre los procedimientos para la expropiación de bienes por los Ayuntamientos de la República, para la instalación de escuelas, cementerios, mercados, etc.

El 26 de diciembre de 1914 se expidió un decreto sobre la libertad municipal que es antecedente de nuestro artículo 115 constitucional.

El movimiento social mexicano de este siglo sostuvo como uno de sus principios políticos más importantes al municipio, al cual se calificó de Libre para que quedara claro que sería autónomo y base de las libertades políticas en el país.

Con esta intención Carranza lo incluyó en su proyecto de Constitución.

El proyecto de Carranza, era omiso respecto a la autonomía financiera del municipio. Por ello, la segunda comisión de Constitución que propuso, en la sesión del 24 de enero de 1917, un dictamen estableciendo en la fracción II del art. 115 una serie de principios para asegurar dicha autonomía, éstos

fueron: a) Los Municipios administran libremente su hacienda; b) Los Municipios recaudan todos los impuestos y contribuyen a los gastos públicos del estado en la parte y en los términos que señale la legislatura local; c) Los gobernadores pueden nombrar inspectores para que reciban la parte que corresponde al

Estado y para que vigilen la contabilidad de cada municipio y los poderes de un Estado, los resuelve la Suprema Corte de Justicia de la Nación.

Los diputados constituyentes miembros de esa comisión deseaban realmente la autonomía financiera de ese municipio. Así, Jara manifestó que: "no se concibe la libertad política cuando la libertad económica no está asegurada, tanto individual como colectivamente... Hasta ahora los municipios han sido tributarios de los estados... al municipio se le ha dejado una libertad muy reducida, casi insignificante... no demos libertad política y restrinjamos hasta lo último la libertad económica, porque entonces la primera no podrá ser efectiva, quedará simplemente consignada en nuestra Carta Magna como un bello capítulo y no se llevará a la práctica, porque los municipios no podrán disponer de un solo centavo para su desarrollo, sin tener antes el pleno consentimiento del gobierno del estado".

El Municipio Libre, fue plasmado en nuestra constitución; quedaría fuerte y sano, pero se le estructuró endeble y enfermo; se le deseaba como la base de la división territorial de la organización política y administrativa de los estados, pero no se le dotó de los instrumentos para lograrlo.

Todos conocemos el resultado: el municipio mexicano languidece, los 2392 municipios del país reciben el 1.43 por ciento de la recaudación total del Estado mexicano, los presidentes municipales han carecido de las facultades efectivas para actuar como lo son: autoridades electas por el pueblo; la Federación debilita a los Estados y estos a los Municipios. Todos lo sabemos, pero lo que es más importante, todos aceptamos estas verdades.

El sistema político mexicano requiere fortalecer su voluntad para aplicar mejor el orden jurídico. Respecto al Municipio, lo anterior es cierto; pero también lo es que se requiere una reforma profunda, una reestructuración general para que deje de ser una simple descentralización por región y se convierta en lo que el Constituyente deseó: la sociedad política primordial, el primer escaño de nuestra democracia, la base y el motor de nuestro federalismo, el gobierno de las pequeñas y medianas comunidades por quien conocen sus problemas y pueden resolverlos en las formas más adecuadas.

Las reformas establecen reglas y criterios generales porque los municipios son muy difíciles entre sí en lo económico, en lo político y en lo social. A su vez, las situaciones locales y las leyes orgánicas irán precisando esas bases de acuerdo con las peculiaridades que sus municipios revisten.

Los principales aspectos de la reforma son:

1.- Se uniforman en todo el país los procedimientos para la suspensión, desaparición o revocación de ayuntamientos o de alguno de sus miembros cuando exista causa grave prevista en la ley. Para éstos pasos se otorga el derecho de audiencia, y el quórum de votación es calificado; es decir, necesita del acuerdo de las dos terceras partes del total de la legislaturas locales. Este quórum de votación es muy importante en congresos integrados con diputados de diversos partidos políticos, y constituye una garantía de su exacta y correcta aplicación.

2.- Se dispone que si alguno de los miembros del Ayuntamiento deja de desempeñar su cargo, será substituido por el suplente o se procederá de acuerdo con lo que disponga la ley.

3.- Se otorgan facultades legislativas a los ayuntamientos para expedir, de acuerdo con las bases que establecen las legislaturas de los estados, los bandos de policía y buen gobierno y los reglamentos, circulares y disposiciones administrativas de observancia general. En esta disposición se fortalece al

municipio en su aspecto de descentralización política, ya que se amplía notablemente la competencia legislativa que hasta ahora han tenido los municipios.

4.- Se indican los servicios públicos mismos que los municipios deben prestar, servicios que podrán hacer con el auxilio de los estados cuando sea necesario y así lo determinen las leyes.

5.- El principio de colocación entre los órganos públicos que estructura nuestra Constitución preside la disposición de que los municipios de un mismo estado, previo acuerdo entre los Ayuntamientos, y conforme a la ley, podrán coordinarse y asesorarse para la más eficaz presentación de los servicios públicos que deben realizar.

6.- Se establecen rubros económico a favor de las haciendas de los municipios, con la finalidad de fortalecerlas.

Este punto no es único sino el de mayor trascendencia de toda la forma, recordemos el deseo frustrado del constituyente por asegurar autonomía económica al municipio y a la realidad a la que hemos aludido.

Los ingresos que tendrán los municipios, de acuerdo con la Constitución, se integran con los rendimientos de sus bienes y las contribuciones y otros ingresos que las legislaturas locales establezcan, pero no en todo caso percibirán:

A) Lo relacionado con el impuesto predial.

B) Las participaciones federales.

C) Los ingresos por la prestación de servicios públicos a su cargo,

Respecto al impuesto predial, se establece que los municipios podrán celebrar convenios con el estado para que éste se haga cargo de alguna de las labores relativas a la administración de esas contribuciones.

7.- Las leyes de los ingresos de los ayuntamientos no son aprobados por las legislaturas locales, las que revisarán sus cuentas públicas, puesto que todo impuesto debe ser determinado en una ley expedida por el órgano legislativo.

8.- El artículo 115 señala que los estados y los municipios expedirán leyes, reglamentos y disposiciones administrativas en lo relativo al desarrollo urbano. La fracción V y el artículo 115 especifica claramente la competencia del municipio respecto al desarrollo urbano y para cumplir con esas facultades, podrán expedir reglamentos y disposiciones administrativas dentro de los términos de las leyes estatales y federales.

9.- Todos los ayuntamientos, ya no tan solo aquellos cuya población sea de 300,000 habitantes o más, que son un total de 36 municipios de 2392, se integran conforme al principio de representación proporcional, de acuerdo con las leyes respectivas de las entidades federativas.

Aquí se profundiza y respeta la integración plural de México.

10.- Los ingresos locales legislarán respecto a las relaciones de trabajo entre los estados, los municipios y los trabajadores, conforme lo dispuesto en el artículo 123 de la Constitución y sus disposiciones reglamentarias.

11.- La fracción décima y última se refiere a los convenios que pueden suscribir la federación y los estados para que estos últimos puedan asumir el ejercicio de las funciones de ejecución y operación de obras y la prestación de servicios públicos que corresponden a la primera, es decir, a la federación.

La intención que persigue el párrafo indudablemente es buena, pues se tiene la finalidad de desconcentrar y descentralizar recursos y acciones de la federación hacia todas las regiones del país; tratan de acercar la toma de decisiones de las acciones públicas a donde se han de realizar y se busca que la responsabilidad de su ejecución esté localizada cada vez más, en el lugar de su ejecución, ya que un país de dimensión, complejidad y densidad como el nuestro, no se puede seguir manejando a través de un proceso centralizado de decisiones.

La reforma al artículo 115 puede lograr un avance significativo en el régimen político mexicano. La iniciativa ataca realmente uno de los graves problemas de México: la centralización.

Queremos un México mejor en todos los sentidos: En lo económico, en lo político, en lo social y en lo cultural. Las reformas al artículo 115 constitucional pueden ayudar a conseguirlo, a profundizar y ampliar la democracia en la comunidad política básica.

Si allí se logra, ello influirá necesariamente en los otros niveles de gobierno, en las entidades federativas y el nacional. De aquí la importancia de la aludida iniciativa presidencial y de aquí que deseamos con fervor que las reformas al artículo 115 Constitucional alcancen los objetivos que persiguen y no se conviertan en una modificación gramatical mas a la Constitución, pero sí en una efectiva realidad.

## 2 MARCO JURÍDICO

El orden jurídico general, se sustenta en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, como norma suprema de la Constitución dimanar en forma articulada y jerárquica todas las demás leyes y normas jurídicas. En ella se establecen y distinguen las facultades de los poderes legislativos, ejecutivo y judicial, los ámbitos de la autoridad de los diferentes niveles de gobierno y las garantías individuales.

El marco jurídico de la administración pública federal esta constituido en un sentido mas amplio:

- Por los preceptos constitucionales relativos al Poder Ejecutivo Federal.
- Por las facultades del Congreso de la Unión para expedir leyes generales que determinan los ámbitos sustantivos de atribución del Ejecutivo Federal.
- Por las leyes y decretos emitidos por el Congreso.
- Y en su caso por la jurisprudencia de la Suprema Corte de Justicia en materia administrativa.

### 2.1 LEY ORGANICA MUNICIPAL

Por último, consecuente con lo anterior, se impone a las adiciones al artículo 115 constitucional, la obligación de los estados o municipios en el ámbito de sus competencias de expedir las leyes y reglamentos necesarios para cumplir con sus fines políticos.



De este modo, la ley orgánica municipal, en un sentido amplio, destaca aquellas que regulan específicamente la legitimidad y competencia, así como la estructuración, organización, funcionamiento y responsabilidades de los municipios de la entidad.

Así que, el título primero, capítulo 1, que nos habla del municipio en donde tiene por objeto fijar las normas a que se sujetarán la organización municipal en el Estado de Michoacán de Ocampo, y reglamentar las disposiciones contenidas en el artículo 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y el Título quinto de la Constitución Política del Estado.

## 2.2 ARTICULO 115 CONSTITUCIONAL

El Municipio puede ser contemplado desde dos ángulos: Como una descentralización política y como una descentralización por región. Nuestra Constitución expresamente se refiere a ambos ángulos al decir en el primer párrafo del artículo mencionado , que el municipio libre es la base de la división territorial y de la organización política y administrativa de los estados.

La descentralización política significa que los municipios tienen sus propias autoridades electas directamente por el pueblo, que poseen facultades legislativas en los casos que señala la Constitución General de la República, la del estado y la ley local que tiene como competencia propia: Los servicios que deben prestar y que deben tener los recursos económicos para poder realizar esos servicios.

La descentralización administrativa por región de los municipios, presupone que en una cierta parte del territorio se asienta un grupo de familiares, que existe una autoridad administrativa, que coincide con la política y se atienden las necesidades colectivas que la Constitución o la ley señala.

El municipio es una institución político-jurídica muy importante porque constituye el nivel de gobierno más cercano a las personas, aquél con el cual se tiene más contacto y del que depende la prestación de los servicios cotidianos que afectan en forma directa la existencia misma de las personas.

Por ello el Municipio está íntimamente ligado a las ideas de democracia y libertad y entre nosotros a la del federalismo. El maestro Felipe Tena Ramírez ha expresado que a un estado rigurosamente democrático, el municipio debe continuar existiendo a título de reducto final e incoercible de la libertad de la persona frente al Estado. El día en que la descentralización municipal obedezca a otra causa, el municipio habrá desaparecido como tal para convertirse en una célula más, así sea descentralizada de la organización del Estado. Es pues, el Municipio una manera de descentralización, pero lo es precisamente por su contenido permanente de libertad, que en las épocas de autocracia se pone en pie de guerra.

Los Estados adoptarán para su régimen interior, la reforma de gobierno Republicano, Representativo y popular, teniendo como base de su división territorial, de su organización política y administrativa, el Municipio Libre conforme a las bases siguientes:

I.- Cada Municipio será administrado por un Ayuntamiento de elección popular directa y no habrá ninguna autoridad intermedia entre éste y el Gobierno del Estado.

Los presidentes municipales, regidores y síndico de los ayuntamientos electos popularmente por elección directa, no podrán ser reelectos para el período inmediato. Las personas que por elección indirecta, por nombramiento o designación de alguna autoridad desempeñen las funciones propias de esos cargos, cualquiera que sea la denominación que se dé, no podrán ser electas para el período inmediato. Todos los funcionarios antes mencionados, cuando tengan el carácter de propietarios, no podrán ser electos para el período inmediato con el carácter de suplentes, pero los que tengan el carácter

de suplentes sí podrán ser electos para el período inmediato como propietarios a menos que hayan estado en ejercicio.

Las legislaturas locales, por acuerdo de las dos terceras partes de sus integrantes, podrán suspender ayuntamientos, declarar que éstos han desaparecido y suspender o revocar el mandato a alguno de sus miembros, por alguna de las causas graves que la ley local prevenga, siempre y cuando sus miembros hayan tenido la oportunidad suficiente para rendir las pruebas y hacer los alegatos que a su juicio convengan.

En caso de declararse desaparecido un ayuntamiento o por renuncia o falta absoluta de la mayoría de sus miembros, si conforme a la ley no procediere que entraren en funciones los suplentes ni que se celebraren nuevas elecciones, las legislaturas designarán entre sus vecinos a los Consejos Municipales que concluirán los períodos respectivos.

Si alguno de los miembros dejara de desempeñar su cargo, será substituido por su suplente, o se procederá según lo disponga la ley;

II.- Los Municipios estarán investidos de personalidad jurídica y manejarán su patrimonio conforme a la ley.

Los ayuntamientos poseerán facultades para expedir de acuerdo con las bases normativas que deberán establecer legislaturas de los Estados, los bandos de policía y buen gobierno y los reglamentos, circulares y disposiciones administrativas de observancia general dentro de sus respectivas jurisdicciones;

III.- Los Municipios por el conducto de los Estados cuando así fuere necesario y así lo determinen las leyes, tendrán a su cargo los siguientes servicios públicos.

a).- Agua potable y alcantarillado

b).- Alumbrado público

c).- Limpia

d).- Mercados y centrales de abasto

e).- Panteones

f).- Rastro municipal

g).- Calles, parques y jardines

h).- Seguridad pública y tránsito, e

i).- Los demás que las legislaturas locales determinen según las condiciones territoriales y socioeconómicas de los municipios, así como su capacidad administrativa y financiera.

Los Municipios de un mismo Estado previo acuerdo entre sus ayuntamientos y con sujeción a la ley, podrán coordinarse y asociarse para la mas eficaz prestación de los servicios públicos que les corresponda;

IV.- Los Municipios administrarán libremente su hacienda, la cual se conformará de los rendimientos de los bienes que les parezcan, así como las contribuciones y otros ingresos que las legislaturas establezcan a su favor, y en todo caso:

a).- Percibirán las contribuciones, incluyendo tasas adicionales, que establezcan los Estados sobre la propiedad inmobiliaria, de su fraccionamiento, división, consolidación, traslado y mejora, así como las que tengan por base el cambio de valor como los inmuebles.

Los Municipios podrán celebrar convenios con los Estados para que éste se haga cargo de una de las funciones relacionadas con la administración de esas contribuciones.

b).- Las participaciones federales que serán cubiertas por la Federación a los Municipios con arreglo a las bases, montos y plazos que anualmente se determinen por las legislaturas de los Estados.

c).- Los ingresos derivados de la prestación de servicios públicos a su cargo.

Las leyes federales no limitarán la facultad de los Estados para establecer las contribuciones a que se refieren los incisos a) y c), ni concederán exenciones en relación con las mismas. Las leyes locales no establecerán exenciones o subsidios respecto de las mencionadas contribuciones, en favor de personas físicas o morales, ni de instituciones oficiales o privadas. Solo los bienes del dominio público de la Federación, de los Estados o de los Municipios estarán exentos de dichas contribuciones.

Las legislaturas de los Estados aprobarán Las leyes de ingresos de los ayuntamientos y revisarán sus cuentas públicas. Los presupuestos de egresos serán aprobados por los ayuntamientos con base a sus ingresos disponibles.

V.- Los Municipios en los términos de las leyes federales y estatales relativas, estarán facultados para formular, aprobar y administrar la zonificación y planes de desarrollo urbano municipal ; participar en la creación y administración de sus reservas territoriales; controlar y vigilar la utilización del suelo en sus jurisdicciones territoriales; intervenir en la regularización de sus reservas territoriales;

intervenir en la regularización de la tenencia de la tierra urbana; otorgar licencias y permisos para construcciones y participar en la creación y administración de zonas de reservas ecológicas. Para tal efecto y de conformidad a los fines señalados en el párrafo tercero del artículo 27 de ésta Constitución, expedirán los reglamentos disposiciones administrativas que fueren necesarios.

VI.- Cuando dos o mas centros urbanos situados en territorios municipales de dos o más entidades federativas formen o tiendan a formar una continuidad demográfica, la federación, las entidades federativas y los municipios respectivos, en el ámbito de sus competencias, planearán y regularán de manera conjunta y coordinada el desarrollo de dichos centros en apego a la ley federal de la materia;

VII.- El Ejecutivo Federal y los Gobernadores de los Estados tendrán el mando de la fuerza pública en los Municipios donde residieren habitual o transitoriamente;

VIII.- Las leyes de los Estados introducirán el principio de representación proporcional en la elección de los ayuntamientos de todos los municipios.

Las relaciones de trabajo entre los Municipios y sus trabajadores, se regirán por las leyes que expidan las legislaturas de los Estados con base en lo dispuesto en el Artículo 123 de ésta Constitución y sus disposiciones reglamentarias."

## 2.3 CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO LIBRE Y SOBERANO DE MICHOACÁN DE OCAMPO

Dentro del conjunto de disposiciones que constituyen el marco jurídico de esta Constitución, en el título tercero, capítulo II del Poder Legislativo sección IV de las facultades del Congreso, en el artículo 44 nos muestra que el congreso esta facultado para:

Fracc. IX.- Expedir leyes fiscales, de planeación y programación de desarrollo económico y social, a nivel estatal y municipal.

Fracc. X.- Agravar y modificar las leyes de ingresos de los ayuntamientos y revisar sus cuentas públicas.

En el título quinto nos muestra como el Estado adopta como base de su división territorial y de su organización política y administrativa el Municipio Libre en donde el Ayuntamiento tendrá personalidad jurídica para todos los efectos legales.

Así mismo, el artículo 116 nos dice que el poder público de los estados se dividirá para su ejercicio en Ejecutivo, Legislativo y Judicial y no podrán reunirse dos o mas de éstos poderes en una sola persona o corporación.

Los poderes de los Estados se organizarán conforme a la Constitución de cada uno de ellos con sujeción a las normas anteriores.

### 3.1 LA CONDUCTA DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS LEY GENERAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS

**RESPONSABILIDADES ADMINISTRATIVAS:** Artículo 44.- Los servidores públicos tendrán las siguientes obligaciones para salvaguardar la legalidad, honradez, imparcialidad y eficiencia que deben de observar en el desempeño de su empleo, cargo o comisión y cuyo incumplimiento dará lugar a que se les apliquen las sanciones que correspondan, según la naturaleza de la infracción en que incurran y sin perjuicio de sus derechos laborales previstos en la Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado de Michoacán de Ocampo y sus Municipios.

I.- Cumplir con diligencia el servicio que le sea encomendado y abstenerse de actos u omisiones que causen la suspensión o deficiencia de dichos servicios o que impliquen abuso o ejercicio indebido de su empleo, cargo o comisión.

II.- Formular y ejercitar de acuerdo con las leyes de la materia, los planes, programas y presupuestos correspondientes a su competencia y cumplir con lo que establece la legislación vigente en materia de manejo de fondos y recursos públicos.

III.- Utilizar los recursos que tengan asignados para el desempeño de su empleo, cargo o comisión de acuerdo con las facultades que le sean atribuidas y mantener la información reservada a que tenga acceso por su función exclusivamente para los fines que estén afectos.



IV.- Custodiar y cuidar los documentos e informes que en razón de su empleo , cargo o comisión, conserve o estén a su cuidado o a los cuales tenga acceso, evitando el uso indebido, la sustracción destrucción ocultamiento o inutilización de los mismos.

V.- Observar buena conducta durante el desempeño de su empleo, cargo o comisión tratando con respeto, diligencia, imparcialidad y rectitud a las personas con que tenga relación con motivo del desempeño del cargo.

VI.- Observar en la dirección del personal a su cargo, las debidas reglas de trato y abstenerse de incurrir en agravios, insultos, malos tratos o abusos de autoridad.

VII.- Observar respeto y subordinación legítima con sus superiores jerárquicos inmediatos y mediatos y cumplir las disposiciones que éstos dicten en ejercicio de sus atribuciones.

VIII.- Comunicar por escrito al titular de la dependencia o entidad en que preste sus servicios, el incumplimiento de las obligaciones establecidas en éste artículo o de las dudas fundadas que suscite la procedencia de las órdenes que reciba.

IX.- Abstenerse de ejercer las funciones de un empleo, cargo o comisión, después de concluido el período para el cual se le designó o de haber cesado, por cualquier otra causa en el ejercicio de sus funciones.

X.- Abstenerse de disponer o autorizar a un subordinado a no asistir sin causa justificada a sus labores, por un período mayor al que señala la Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado y Municipios o las condiciones generales de trabajo; así como otorgar indebidamente licencias, permisos, o comisiones con goce de sueldo total o parcial y otras percepciones.

XI.- Abstenerse de desempeñar otro empleo, cargo o comisión oficial o particular que la ley prohíba, o que sea incompatible con la función que desempeña.

XII.- Abstenerse de autorizar la contratación, nombramiento o designación de quien se encuentre inhabilitado por resolución firme de la autoridad competente para ocupar un empleo, cargo o comisión en el servicio público.

XIII.- Excusarse de intervenir en cualquier forma en la atención, tramitación o resolución de asuntos en los que tenga interés personal, familiar o de negocios, incluyendo aquellos de los que pudiere resultar algún beneficio para él, su cónyuge, o parientes consanguíneos hasta el cuarto grado, por afinidad o civiles o para terceros con los que tenga relaciones profesionales, laborales, o de negocios, o para socios o sociedades de las que el servidor público o las personas antes referidas formen o hayan formado parte.

XIV.- Informar por escrito a su superior jerárquico, sobre la atención, trámite o resolución de los asuntos a que hace referencia la fracción anterior y que sean de su conocimiento, y observar sus instrucciones por escrito sobre su atención, tramitación, y resolución, cuando el servidor público no pueda abstenerse de intervenir en ellos.

XV.- Abstenerse, durante el ejercicio de sus funciones, de solicitar, aceptar o recibir por sí o por interpósita persona, dinero, objetos mediante enajenaciones, a su favor en precio notoriamente inferior al que el bien de que se trate tenga en el mercado ordinario, o cualquier donación de empleo, cargo o comisión para sí o para las personas a que se refiere la fracción XIII y que proceda de cualquier persona física o moral cuyas actividades profesionales, comerciales o industriales se encuentren directamente vinculadas, reguladas o supervisadas por el servidor público de que se trate en el desempeño de su empleo, cargo o comisión y que impliquen intereses en conflicto. Esta previsión es aplicable hasta un año después de que se haya retirado el empleo, cargo o comisión de servidor público.

XVI.- Desempeñar su empleo, cargo o comisión sin obtener o pretender obtener beneficios adicionales a las contraprestaciones comprobables que el estado o el Municipio le otorga por el desempeño de su función , sea para él o para las personas a que se refiere la fracción XIII.

XII.- Abstenerse de cualquier acto u omisión que implique incumplimiento de cualquier disposición jurídica relacionada con el servicio público.

XIII.- Los demás que le impongan las leyes, reglamentos y demás disposiciones.

### **3.2 PERSPECTIVAS DE LA CONTRALORÍA EN MÉXICO**

El sector gobierno forma parte muy importante y definitiva de toda sociedad, es semejante a una gigantesca empresa. Es una unidad que se mueve mediante finanzas, organización, administración, etc. Esta enorme empresa es decisiva para el bienestar de la comunidad, puesto que de ella emanan servicios públicos, fuentes de trabajo, financiamientos y, en una palabra, es la que regula la economía.

Por tanto, el profesional en contaduría pública, tiene un campo muy amplio para ejercer su profesión con resultados sorprendentemente útiles y trascendentales a la sociedad entera, cuenta con un sinnúmero de técnicas y herramientas capaz de coadyuvar enormemente en el proceso de vanguardia en el sector gubernamental. Sin embargo, hasta ahora, una de las herramientas con las que el licenciado en contaduría puede disfrutar durante su profesión es la contraloría.

Tradicionalmente, el sector público ha tomado prestado del sector privado sus normas, técnicas y procedimientos de auditoría para aplicarlos a sus propios organismos; sin embargo, éstos no han sido suficientes ni completamente adecuados para cubrir sus necesidades. Dada la importancia del sector

público como organización social y de interés general, resulta inverosímil que tanto la técnica de contabilidad gubernamental como de auditoría, no han evolucionado a la velocidad o aún más rápido que las del sector privado. Esto se debe quizás en mucho, a la profesión de la contaduría pública que no ha mostrado tanto interés en los asuntos públicos como en los privados.

El contralor es el ejecutivo financiero de una empresa grande o mediana que combina las responsabilidades de la contabilidad, la auditoría, la preparación de presupuestos, la alineación de utilidades, los informes de funcionamiento, el control de los impuestos y otras actividades corporativas.

El control que ejercen los contralores se basa en el sentido indirecto de la palabra "control" de tomar decisiones y controlar las acciones que permitan a la compañía obtener utilidades.

El ejemplo más puro del principio de contraloría en la práctica normal es el control presupuestal, que incluye todos los tipos de evaluaciones y medidas. Hablando en forma estricta, sólo "controlan" servicios, excepto cuando realizan el papel de gerente en la oficina del contralor.

Algunas organizaciones especifican las tareas del contralor, en una disensión firmada por el presidente; considerando todo lo anterior.

Es ahora imprescindible que la profesión no haga la vista a un lado y emprenda la búsqueda de más y mejores fórmulas para el control de la gestión gubernamental. Fórmulas que no se limiten a verificar el correcto registro de las operaciones o a establecer la racionalidad de una situación financiera, fórmulas que satisfagan las necesidades del gobierno, que no son iguales a las de la empresa privada, ni se miden con los mismos parámetros, fórmulas que más bien le ayuden a tener un mejor desempeño, a buscar oportunidades de mejorar para hacer más con menos, a orientar sus acciones y recursos para obtener el mayor beneficio posible para la sociedad a la que sirve.

A través de este trabajo, se pretende dar luz a esta nueva herramienta en México, demostrar sus ventajas en la administración pública municipal y la necesidad de adoptarla y despertar al mismo tiempo la inquietud de perfeccionarla e investigarla, de fijarle nuevas formas y estándares y de hacer un llamado a la profesión de los profesionales en la contaduría.

### 3.3 GENERALIDADES DE LA CONTRALORÍA.

Tradicionalmente, la Contraloría es un tipo de función amplia que en el pasado pudo definirse en muchas organizaciones de manera adecuada.

Sin embargo, la palabra "control" no implica control en el sentido literal, porque una de las responsabilidades mayores que los contralores han tratado de evitar, en el pasado, es el ejercicio mismo del control en la toma de decisiones.

El contralor, al ejercer su responsabilidad como se ha definido tradicionalmente, debe estar familiarizado con los detalles en todas las facetas del negocio. Es el individuo especial en la compañía que probablemente tiene, aparte del funcionario ejecutivo en jefe, el conocimiento mejor de los productos, de las facilidades de fabricación, de los precios y de las condiciones de la competencia.

En su nuevo papel, el contralor se le conoce cada vez más como un consultor cuantitativo interno, quien a través de sus diversas técnicas, su disciplina y su objetividad puede ocuparse de muchas otras áreas de la compañía para optimizar sus programas. El contralor es quien está en la mejor posición para aconsejar el área de mercado técnica sobre niveles geográficos y la productividad de los clientes, la eficiencia o ineficiencia de la política media y de la promoción. El contralor también está en una posición ideal para aconsejar el área de fabricación respecto a la aplicación eficiente de los costos de manufactura.

En esencia, la Contraloría se encuentra en el umbral de la siguiente aventura para entrar en la especialización de esa función.

Ya no es suficiente tener un solo contralor de staff, o de hecho, aún contralor de división. La toma de decisiones se basa muy significativamente en el insuno cuantitativo y todas las áreas de la compañía deben tomar decisiones a fin de asegurar la productividad.

Solamente es cuestión de tiempo, para que veamos la creación de nuevas formas de Contraloría, tal como el contralor gubemental.

En poco tiempo, el contralor se volverá un especialista que cruzará las líneas tradicionales de la organización empresarial y participará cabalmente en la función de toma de decisiones en áreas individuales.

### **3.4 LOS OBJETIVOS GENERALES DE LA CONTRALORÍA EN EL SECTOR GUBERNAMENTAL**

- \* Coadyuvar el cumplimiento de los objetivos y metas gubernamentales.
- \* Modernizar y actualizar los sistemas de control y evaluación de la Administración Pública Municipal
- \* Vigilar la correcta racionalización de la organización y de uno de los recursos.
- \* Vigilar el cumplimiento de las normas que rigen la protección del patrimonio del Municipio.

Lograr la obtención de información administrativa y financiera suficiente, oportuna y confiable.

\* Lograr la honestidad y eficiencia de los servidores públicos a través de:

- Asesoría y actualización a los servidores públicos.

- Realización de auditorías y evaluaciones.

- Mejoramiento y simplificación administrativa.

- Seguimiento de las declaraciones de situación patrimonial de los funcionarios públicos al servicio del poder ejecutivo.

- Recibir y tramitar las quejas y denuncias de la población en contra de los malos servidores públicos.

\* Así como ejercer las atribuciones señaladas en el artículo 30 de la ley orgánica de la administración pública del Estado.

\* Las demás que le encomienden expresamente las leyes y reglamentos vigentes o se le asignen.

### **3.5 FUNCIONES DE LA CONTRALORÍA**

La más conocida y autorizada compilación de las funciones de la contraloría, es la emitida por el Comité de Ética y Normas de Elegibilidad del Instituto de Ejecutivos de Finanzas de los Estados Unidos y aprobada por su Junta Nacional de Directores en septiembre de 1949, la cual señala:

A).- Establecer, coordinar y mantener por medio de la gerencia autorizada, un plan integrado para el control de las operaciones, dicho plan debe prever hasta el grado requerido en los negocios, los costos estándar, presupuestos de gastos, pronósticos de ventas, planeación de las utilidades y programas para la inversión del capital y financiamiento, junto con los procedimientos necesarios para efectuar el plan.

B).- Medir la realización comparándola con los planes de operación estándar aprobados, e informar e interpretar los resultados de las operaciones a todos los niveles de la gerencia.

Esta función incluye el diseño, instalación y mantenimiento de los sistemas de costos, contabilidad y registros, la determinación de la política contable y la compilación de los registros estadísticos según se requieran.

C).- Evaluar e informar sobre la validez de los objetivos de la empresa y de la efectividad de sus normas, la estructura de la organización, y los procedimientos para alcanzar esos objetivos. Esto incluye la consulta de todos los segmentos de la gerencia responsable de la política o acción concerniente a cualquier fase de la operación del negocio, según se relacione con el desarrollo de esta función.

D).- Informar a las autorizadas gubernamentales según se requiera y supervisar todos los asuntos concernientes a impuestos.

E).- Interpretar e informar sobre el efecto de las influencias externas en la consecución de los objetivos del negocio. Esta función incluye la apreciación continua de las fuerzas económicas y sociales, así como de las influencias gubernamentales, en cuanto efectúen las operaciones de la empresa.

F).- Proveer la adecuada protección de los activos del negocio. Esta función incluye el establecimiento y el mantenimiento de un adecuado control interno y auditoría; así como la efectiva protección por medio de pólizas de seguros y fianzas.



Lo anterior representa un ideal amplio, completo en términos generales; representando las finalidades y responsabilidades de la Contraloría; sin embargo, el mismo Instituto de Ejecutivos de Finanzas de los Estados Unidos, ha presentado una lista de deberes específicos como un desglose a las funciones antes enunciadas.

A).- Establecimientos y supervisión de todos los registros de la contabilidad de la empresa.

B).- Preparación e interpretación de los estados y los informes financieros de la empresa.

C).- La auditoría continua de todas las cuentas y todos los registros de la empresa, donde quiera que tengan lugar.

D).- Obtención de los costos de producción.

E).- Obtención de los costos de distribuir

F).- Obtención y cálculo de los costos de los inventarios físicos.

G).- Preparar y archivar las declaraciones fiscales, y supervisar todas las cuestiones relacionadas con los impuestos.

H).- Preparar e interpretar todos los registros e informes estadísticos de la empresa.

I).- Como director de presupuestos, preparar en unión de otros funcionarios y jefes del departamento, un presupuesto anual que abarque todas las actividades de la empresa, para presentarlo al consejo de Administración antes del comienzo del año fiscal.

J).- Comprobar correctamente que los bienes de la empresa, están asegurados en forma debida y adecuada.

K).- Iniciar, preparar y publicar, normas relacionadas con todas las materias y todos los procedimientos de contabilidad, y coordinación de los sistemas de toda la empresa, incluidos los métodos administrativos y de oficina, registro, informes y procedimientos.

L).- Mantener registros adecuados de las asignaciones autorizadas y comprobar que todas las sumas gastadas se contabilizan correctamente.

M).- Comprobar corrientemente que las transacciones financieras incluidas en las actas del consejo de Administración y/o del comité ejecutivo son efectuadas y registradas con exactitud.

N).- Mantener registros adecuados de todos los contratos y documentos importantes.

Ñ).- Dar la aprobación para su pago ó el refrendo correspondiente de todos los cheques, pagarés y otros documentos negociables de la empresa, que hayan sido firmados por el Tesorero ó por los funcionarios autorizados para ello por los reglamentos de la empresa, ó que hayan sido designados de tiempo en tiempo por el consejo de Administración.

O).- Examen de todos los justificantes para retirar valores de las cajas de la empresa y las comprobaciones de que esas extracciones se hacen de acuerdo con los reglamentos o regulaciones establecidas por el consejo de Administración.

P).- Preparación ó aprobación de las disposiciones o las prácticas, norma necesaria para garantizar el cumplimiento de las órdenes, o las disposiciones dictadas por los organismos oficiales debidamente constituidos.

Lógicamente se debe entender que las funciones anteriores no tienen un carácter limitativo ni absolutamente estándar, sino más bien enunciativo, de lo que idealmente debería ser la actividad del contralor, no obstante, en la práctica se encuentra una absoluta falta de uniformidad en las labores y responsabilidades que le son encomendadas, así desarrolla deberes y trabajos que no son claros bajo la jurisdicción de otras áreas, o trabajos adicionales y especiales, que pueden caer o no dentro de su cuadro de operaciones.

En este punto, es necesario repetir, que las actividades que se le encomiendan son determinadas por las características y necesidades específicas y particulares de cada empresa.

### 3.6 LAS FUNCIONES DEL CONTRALOR

El contralor, es el ejecutivo de una sociedad grande ó de tamaño mediano que cambia las responsabilidades de contabilidad, auditoría, presupuestos, planeación de utilidades, informes de actuación, control de impuestos, y otras actividades de la sociedad.

La Función que ejercen los contralores se basa en la palabra "control" en el sentido indirecto de tomar decisiones y controlar la actuación a fin de permitir que la compañía produzca utilidades.

En práctica común, el ejemplo más puro del principio del control, se encuentra en el control presupuestal, que incluye toda clase de apreciaciones y mediaciones.

Aunque relativamente nueva en las empresas, la oficina del contralor sigue creciendo en importancia, en algunas corporaciones, el cargo del contralor no es de elección, al contralor se le emplea como cualquier otro jefe de departamento. En otras sociedades, el consejo de administración

elige al contralor, y sus funciones se estipulan en los estatutos de la sociedad. aunque en otras corporaciones, el cargo del contralor se crea por acuerdo del comité ejecutivo, y sus poderes y deberes están prescritos por medio de una resolución del comité.

La verdad, es que todos éstos aspectos son importantes para lograr una realidad fundamental; la empresa es un conjunto de funciones y actividades, que deben estar coordinadas, a fin de lograr los objetivos económicos, sociales, de servicio o de cualquier otra índole; para los cuales aquella fue creada. De donde se deduce, que no existen funciones mas o menos preponderantes unas de otras y que la importancia específica de cada una de ellas, esta en relación directa al cumplimiento eficiente de las labores que se le encomiendan, con el objeto de que la empresa alcance los objetivos que se ha fijado.

Así, la importancia de la contraloría se deriva de que coadyuva a planear, organizar, coordinar y controlar todas las funciones de la empresa.

### **3.7 ALCANCE DE LA AUDITORIA GUBERNAMENTAL MUNICIPAL.**

Los funcionarios públicos, los legisladores y la población en general, desean y quieren saber si los recursos financieros del gobierno municipal, se manejan con propiedad, acatando las disposiciones legales en vigor y si los planes, proyectos y programas de gobierno se ejecutan con eficiencia, transparencia y honradez.

En la actualidad una demanda creciente de información de los planes y programas del Gobierno Municipal amplia sensiblemente el alcance de la auditoría gubernamental, de tal manera que ya no es una función que se ocupa primordialmente de las operaciones financieras, sino que ahora le interesa también si las organizaciones del Gobierno Municipal están logrando los propósitos para los que se

aprueban los programas y se ponen recursos a disposición, si lo están alcanzando económica y eficientemente y si están dando cumplimiento a las disposiciones legales vigentes.

En resumen a la auditoría gubernamental se le pide que abarque:

A). La auditoría tradicional de estados financieros aplica las técnicas normales de auditoría que se basan en los principios de contabilidad generalmente aceptados.

B). El control del estado de origen del ingreso público, de la cuantía, destino y aplicación del gasto público, y del cumplimiento de los objetivos.

C). La evaluación de la eficiencia y eficacia del manejo de los recursos en las operaciones y en el logro de los objetivos de los programas.

### **3.8 TIPOS DE AUDITORIA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL**

Es importante señalar que dentro de la administración municipal, es la tesorería el órgano encargado del manejo de la hacienda pública e este nivel de Gobierno y tiene como principal función, el correcto control y operación del origen de los recursos y la adecuada y transparente aplicación de dichos recursos.

#### **3.8.1 AUDITORIAS HORIZONTALES**

Dentro del sector público municipal la práctica de la auditoría gubernamental permite coadyuvar las operaciones y actividades en base al desarrollo de hallazgos, la formulación de conclusiones y la presentación de recomendaciones a fin de eficientar los recursos humanos, materiales y servicios financieros.

Las auditorías administrativas tienen como objetivo analizar y valorar la situación de la Hacienda Pública con el propósito de precisar en donde está y a donde va con la administración actual y si es necesario revisarla y modificarla.

El examen comprende:

- A). Objetivos
- B). Políticas
- C). Procedimientos
- D). Programas
- E). Presupuestos
- F). Estrategias
- G). Recursos humanos
- H). Estructura de mando y jerarquía
- I). Estructura financiera
- J). Métodos de control
- K). Resultados
- L). Recursos materiales y servicios
- M). Organización, etc.

Las auditorías de operaciones, se cercioran de que se hayan registrado todos los movimientos realizados, de su pertinencia y validez y de que los documentos que las acreditan reúnan todos los requisitos fiscales, legales y administrativos que las legitiman. Este tipo de auditorías producen elementos para evaluar la eficacia y eficiencia con que las operaciones se realizaron.

Las auditorías financieras tiene como objetivo fundamental el de certificar que los resultados contables de la Hacienda Pública se formulen de conformidad con los principios de contabilidad aplicables y presenten de manera fidedigna la situación financiera de la propia hacienda en el plazo establecido por la legislación aplicable vigente, debiendo precisar además la forma en que se integraron

los resultados, en que se efectuó el flujo de efectivo y en que se generaron y aplicaron los resultados durante el período considerado.

Por lo que respecta a los presupuestos por programas, la pertinencia de los procedimientos con que se obtuvieron elementos de juicio para basar las proyecciones y perspectivas en que descansan los programas, así como la concordancia de los principios de contabilidad generalmente aceptados aplicados en la formulación de los estados de situación financiera, de resultados y el de origen a aplicación de recursos.

Respecto a las auditorías de evaluaciones de programas, determinan el grado en que alcanzaron los objetivos del programa y el valor de los recursos empleados para su objetivo, su alcance y el empleo de alternativas a fin de producir los resultados deseados al menor costo.

### 3.8.2 AUDITORIAS VERTICALES

Con el propósito de que la Hacienda Pública Municipal realice las actividades y alcance los fines propuestos dentro de su plan de gobierno, es primordial que la estructura que adopte le permita diseñar estrategias coherentes y coordinar y controlar las acciones encaminadas al cumplimiento de sus objetivos y al eficiente desempeño de sus funciones.

Esto a través de la auditoría de organización general.

De la misma forma, la aplicación de las auditorías de recursos humanos, permite verificar si los empleados conocen los principios básicos, los objetivos generales y las normas que regulan las operaciones de la organización, si las labores que se les han confiado son útiles, si las responsabilidades son claras y coherentes, si se asigna el personal idóneo para cada responsabilidad, si el cuerpo del personal asegura un funcionamiento eficiente y continuo de la organización, etc.

Con relación a la práctica de auditoría de recursos materiales y servicios, se evaluaría, si las responsabilidades y facultades en el manejo de los materiales y de los servicios se han delimitado con claridad, a fin de lograr la máxima eficiencia, si se han precisado ordenamientos regulatorios de las actividades y adoptado procedimientos que faciliten la fluidez de los movimientos, aseguren el control de las adquisiciones, existencias y disposiciones de los artículos y bienes instrumentales, si el manejo de dichos materiales se inserta en una estructura programática, si las instalaciones son adecuadas, si los registros aportan la información adecuada, etc. Respecto a la verificación de adquisiciones, conservación y despacho de materiales, en la contratación de servicios y en el mantenimiento se hayan aplicado las políticas, reglamentación, normatividad y procedimientos en uso, que existan los bienes listados en el inventario, si se encuentran en determinadas condiciones y estén debidamente valuados, que el costo de los recursos materiales y de los servicios que se apliquen a los programas en que se consumen, etc.

Respecto a las revisiones de los recursos financieros, los objetivos generales serían:

Que no se mantengan recursos ociosos, en efectivo o en exceso de inversiones en relación con las necesidades de operación, que se implemente un control efectivo y adecuado respecto a las castraciones de los ingresos propios percibidos, así como de las participaciones, para la mejor aplicación de dichos recursos en los programas del Gobierno Municipal, que las erogaciones se hagan oportunamente para la obtención de los mejores precios y servicios, etc.

### **3.8.3 AUDITORIAS DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD**

El objetivo fundamental de este tipo de auditorías, es asegurarse de que la generación y el empleo de los recursos que se lleven a cabo con el menor costo y esfuerzo, así como que se obtenga el máximo provecho de las instalaciones y equipamientos de que se dispone, así como de los recursos que



se consumen. Por consecuencia, al llevarse a cabo la revisión, se verificaría si la disponibilidad y el empleo de recursos son excesivos, si se duplica el trabajo del personal o de las oficinas, si los equipos son eficientes y si los procedimientos y prácticas de operación son adecuados.

### **3.8.4 SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y COMPROBACIÓN**

A los sistemas de control que se limitaban a la implementación de procedimientos de resguardo de la contabilidad, de los registros y de la información financiera y a diseñar métodos tendientes a descubrir errores y prevenir el posible descuido a la deshonestidad del personal, vinieron a sumarse otros propósitos, que sin abandonar los anteriores, otorgan al control un alcance más amplio, más profundo y de mayor utilidad como instrumento de gestión. Se orienta ahora a relevar a tiempo las posibles desviaciones respecto del rumbo deseado a precisar el momento de los recursos comprometidos en el desarrollo de los programas y a informar veraz, suficiente y oportunamente los datos que requiere el correcto planteamiento de los hechos y análisis de sus tendencias.

### **3.8.5 CONSTITUCIÓN PREVENTIVA DE RESPONSABILIDADES**

Cuando el personal de la Contraloría Interna del H. Ayuntamiento Constitucional de Uruapan, Michoacán, detecte irregularidades que se cometan en relación con los fondos y valores de la Hacienda Pública Municipal y ocasionen daños o perjuicios a los intereses del erario municipal, se procedería a la formulación de los pliegos preventivos de responsabilidades, correspondientes, de acuerdo a la normatividad, reglamentación y disposiciones legales aplicables.

En ningún caso se formularían pliegos preventivos de responsabilidades a cargo de los usuarios o de los contribuyentes.

## 4.1 EL PROBLEMA HISTÓRICO DE LAS FINANZAS DEL MUNICIPIO MEXICANO

En materia de ingresos los municipios se encuentran inmersos en un sistema de competencias fiscales, el cual tiene lugar al presentarse una indefinición de fuentes tributarias para cada nivel de gobierno, dando paso al problema de la competencia tributaria.

El municipio se encuentra superdotado a los recursos que vienen de fuera, he ahí lo medular del problema, ya que si su capacidad tributaria puede ser importante, la misma solo servirá como indicador para que se canalicen participaciones federales a sus arcas. El problema que lo anterior trae para los municipios, consiste en condicionar el actuar del ayuntamiento en su carácter direccionalizador político de aquél, y de su quehacer como promotor del desarrollo local a los flujos de recursos que provienen de la federación y de los estados. En otras palabras, las propias fuentes de ingresos no permiten cubrir el gasto corriente de la administración municipal, mucho menos contemplar el despliegue de acciones y proyectos tendientes a fomentar el desarrollo económico y social comunitario.

Quizá el aspecto mas sobresaliente de la política municipal es su gran dependencia con relación al gobierno del estado. Dependencia que se manifiesta en los controles legislativos: Ley de ingresos; Aplicación de la Ley de Responsabilidades; Bases normativas; Ley de Hacienda, Deuda y Cuenta Pública ; y distribución de participaciones; así mismo, en los controles políticos como administrativos, autorización de recursos estatales para obra, contratación de créditos entre otros.

En materia crediticia, el problema reside en el poco margen de acción que se le concede al municipio para captar recursos para ésta vía. Un problema adicional es que los compromisos anteriores asumidos por éste concepto, distraen recursos propios que podrían canalizarse a otros rubros mas relevantes para la promoción del desarrollo local.

En síntesis , tanto la política financiera como el marco normativo reglamentario en la materia han significado una fuerte atadura que limita en demasía la función hacendaría. El principio económico de la escasez de recursos es mas que aplicable a la hacienda municipal, si a ello le agregamos el comportamiento infinitamente elástico de las demandas de la comunidad, lo que tenemos es una permanente falta de complementación de la oferta de servicios y de la demanda de los mismos, manifiesta muchas veces en el estancamiento económico y en la disminución del bienestar social de la comunidad.

Es así como se podrá resaltar que los municipios se allegan recursos financieros principalmente de las participaciones federales, cuyos montos se definen según marcos legales de su coordinación fiscal.

De acuerdo a lo anterior los municipios no tienen autonomía para el manejo de los recursos financieros , lo cual implica que no tienen facultad para diseñar sus planes de desarrollo derivado de las necesidades internas propias del municipio y tampoco para la consecución de los recursos financieros de acuerdo de un plan operativo y estratégico.

El financiamiento para el municipio proviene de ingresos internos y externos, resaltando el que se obtiene a través de las participaciones federales. Estas últimas se han convertido en su principal renglón de ingreso, lo cual significa que alternativas externas e internas de financiamiento, principalmente a través del endeudamiento bancario, se han visto limitadas.

En materia crediticia, el municipio tiene en el financiamiento bancario, una alternativa para allegarse recursos, sin embargo, éste proceso en sí mismo encierra una gran problemática. el apoyo bancario que recibe se concentra principalmente en el Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, y una pequeña parte en Nacional Financiera, a través de fondos de fomento. Estas instituciones en su

función de agentes financieros del gobierno federal, canalizan recursos a proyectos donde interviene el municipio y otros niveles de gobierno a través de fondos conseguidos de instituciones financieras internacionales; ya que operan en términos de recuperabilidad del crédito y con altos costos por intereses.

## 4.2 FUENTES Y MECANISMOS ALTERNATIVOS DE FINANCIAMIENTO PARA EL MUNICIPIO

La captación de recursos financieros para el municipio esta fuertemente restringida por el marco normativo reglamentario y por la política financiera desde fuera impuesta, lo que ha dado como resultado un sometimiento de las autoridades en la mayoría de los municipios del país, que al considerarse imposible superar tales limitaciones buscan optimizar de acuerdo a la tecnología administrativa y conocimientos que poseen lo mejor que puedan, los escasos recursos que tienen a su disposición. Supeditarse a ello significa restringir la provisión de más y mejores servicios hacia la comunidad, y hasta renunciar a la promoción del desarrollo local.

Por su parte, la función de financiamiento municipal contempla acciones a través de las cuales los ayuntamientos se allegan de fondos monetarios necesarios para el cumplimiento de sus actividades operativas y de promoción del desarrollo. Existen dos principales orígenes del financiamiento; el interno que consiste en obtener recursos de fuentes propias directamente recabadas por el municipio y que se encuentran al alcance legal y administrativo del mismo; el otro origen es el externo, y en él encontramos a gentes, instituciones y gobiernos que proveen recursos a los municipios para contemplar sus requerimientos adicionales de financiamiento.

Los requerimientos de capital de un municipio se pueden dividir en corto, mediano y largo plazo. Los recursos de capital de corto plazo consisten en los pasivos corrientes del municipio más el

capital de mediano plazo, las fuentes principales de corto y mediano plazo se pueden dividir a su vez en internas y externas.

#### **4.3.1 FUENTES DE FINANCIAMIENTO INTERNAS A CORTO PLAZO PARA LOS MUNICIPIOS.**

Las fuentes de financiamiento internas a corto y mediano plazo para los municipios pueden ser los ingresos provenientes de los recursos propios del erario municipal (cobro de impuestos, productos, derechos y aprovechamientos); recursos de capital; valorización a contribución de mejoras; eficiencia fiscal; así como los recursos excedentes y del ahorro.

#### **4.3.2 FUENTES DE FINANCIAMIENTO EXTERNAS A CORTO PLAZO PARA LOS MUNICIPIOS.**

Las fuentes de financiamiento externas a corto y mediano plazo son las participaciones federales y estatales, transferencias regulares de la nación, aportes especiales del presupuesto nacional, regalías y donaciones, préstamos temporales de la banca comercial y de desarrollo, letras de cambio, factoraje, entre otras.

En teoría, el financiamiento de corto plazo sólo debería de emplearse para inversiones en activos realmente líquidos, con el objeto de poder disponer de él con la finalidad para descargar el pasivo en caso de ser necesario.

Por su parte, las principales fuentes de financiamiento de capital de largo plazo pueden dividirse en:

### **4.3.3 FUENTES DE FINANCIAMIENTO INTERNAS DE LARGO PLAZO PARA LOS MUNICIPIOS.**

Dentro de éste rubro se encuentran las fuentes que internamente genera el municipio y que su redituabilidad es a más de un año; consecuentemente, habrán de liquidarse en períodos similares. Encontramos por ejemplo, las reservas y utilidades de ejercicios presupuestales anteriores, la eficiencia administrativa en la gestión municipal, entre otros.

### **4.3.4 FUENTES DE FINANCIAMIENTO EXTERNO A LARGO PLAZO PARA LOS MUNICIPIOS.**

Este se puede utilizar para inversiones de largo plazo en activos fijos (terrenos, edificios, maquinaria, equipo y otros); préstamos de la banca de desarrollo de largo plazo; factoraje y arrendamiento financiero.

Hoy en día, el horizonte de financiamiento para el municipio no es muy claro. Históricamente, la subordinación a un marco normativo impuesto desde la federación le ha impedido buscar alternativas que incrementen el erario municipal, de la misma manera, la escasa iniciativa de los gobiernos de este nivel administrativo han conducido a pérdida de oportunidades para promover el desarrollo de sus comunidades. En la década pasada, la situación económica vivida en el país no permitió hacer eficiente la programación financiera de los municipios, lo cual redundó en caídas, en términos reales, de los montos de los ingresos. En consecuencia, la mayoría de los municipios del país sufren fuertes descapitalizaciones que los han vuelto más vulnerables a los requerimientos y demandas de la sociedad, por lo tanto, se requiere generar inteligentemente fuentes alternativas de financiamiento sin violentar el marco normativo y disposiciones gubernamentales, esto como requisito indispensable para promover eficientemente el desarrollo de la población.

## 5.1 ¿QUE ES UN CONTRALOR?

Es la persona encargada de custodiar o distribuir los caudales de una dependencia.

## 5.2 CONCEPTO DE CONTRALORÍA

Es una área de apoyo técnico al más alto nivel que auxilia al Presidente Municipal en el proceso de modernización de la administración de las dependencias del ejecutivo municipal, así como de los organismo públicos descentralizados y los demás departamentos.

Diseña y realiza en coordinación con las dependencias y departamentos, programas de mejoramiento administrativo que permitan la revisión permanente y adecuada de sus sistemas, métodos y procedimientos de trabajo.

Esta área tiene las puertas abiertas para manejar los registros, controles e informaciones de todos los departamentos, direcciones, secciones u oficinas gubernamentales.

En el área de finanzas públicas su actuación será insustituible, ya que las finanzas son decisivas para el sostenimiento económico del gobierno.

Esta área ayuda al gobierno a vigilar el cumplimiento del personal responsable mediante auditorías a ciertos departamentos, secciones o áreas.

Hablando de organización, el área de contraloría puede intervenir para organizar desde una oficina, un departamento, una sección o hasta una dirección.

En fin, el contralor público como profesional, tiene muchas maneras de prestar sus servicios en la administración pública; no sólo por méritos políticos, sino en razón de su profesión.

En este campo de actuación del contralor público, su dignidad profesional y su calidad humana deben ser cualidades inseparables, puesto que se trata de imponer la responsabilidad mediante el ejemplo, además de que se debe tener en cuenta un sentido patriótico y altruista, ya que sirviendo, se sirve a la patria y se sirve a la colectividad.

### **5.3 ÁMBITOS DE COMPETENCIA DE LA DIRECCIÓN DE CONTRALORÍA INTERNA DEL H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL DE URUAPAN, MICHOACÁN. ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES**

A) La Contraloría Interna del H. Ayuntamiento de Uruapan, Michoacán, tiene por objeto auxiliar al Presidente Municipal en el control y evaluación del desempeño de las unidades administrativas que integran la Hacienda Pública Municipal; así como de las entidades paramunicipales agrupadas en el sector cuya coordinación le corresponde.

B). Para el cumplimiento de su objeto, compete a la contraloría interna:

I.- Organizar, instrumentar y coordinar el sistema integrado de control del H. Ayuntamiento y de las entidades del sector coordinado, a efecto de apoyar al Presidente Municipal para vigilar que las disposiciones, políticas, planes, programas, presupuestos, normas, lineamientos, procedimientos e instrumentos de control y evaluación se apliquen y utilicen eficiente y eficazmente, atendiendo a las directrices del titular y de acuerdo a las disposiciones que sobre dicha materia expidan, la Contaduría



General de Glosa del Gobierno del Estado, la Tesorería General del Estado, la Contraloría del Gobierno del Estado y en su caso, la Contraloría General de la Federación.

II.- Vigilar y comprobar el cumplimiento, por parte de las áreas de Hacienda Pública Municipal, de las obligaciones derivadas de las disposiciones, normas y lineamientos en materia de planeación, programación, presupuestación, información, estadística, contabilidad, organización y procedimientos, ingresos, financiamiento, inversión, deuda, administración de recursos humanos, materiales y financieros, patrimonio y fondos y valores de propiedad municipal al cuidado del H. Ayuntamiento Constitucional.

III.- Practicar auditorías operacionales, administrativas, financieras, de resultados, de programas, de legalidad y especiales a las unidades administrativas de la Hacienda Pública Municipal y formular, con base a sus resultados, las observaciones y recomendaciones procedentes a efecto de incrementar la eficiencia y eficacia de sus acciones. En todos los casos, mediante un procedimiento de seguimiento se verificará el cumplimiento de dichas recomendaciones.

IV.- Informar al Presidente Municipal sobre los resultados que se obtengan en la ejecución de las políticas operativas del sistema integrado de control previsto en la fracción I del inciso B; y de la evaluación efectuada en las unidades administrativas del H. Ayuntamiento Constitucional que hayan sido supervisadas y fiscalizadas.

V.- Recibir y tramitar las quejas y denuncias que presenten los particulares o los contribuyentes, constituir y declarar las responsabilidades administrativas y aplicar las sanciones que correspondan, de acuerdo con las disposiciones legales aplicables y con las normas y lineamientos que expida el H. Ayuntamiento Constitucional.

VII.- Hacer, invariablemente, del conocimiento de la Contaduría General de Glosa, las conductas, acciones u omisiones de los servidores públicos municipales que impliquen presunta responsabilidad penal, a fin de que coordinadamente, se determinen las acciones que procedan.

C).- Para el cumplimiento de sus funciones, la Contraloría Interna contará con el personal estrictamente necesario que se contempla en el diagrama de organización y sea autorizado en el presupuesto del H. Ayuntamiento.

D).- Para el cumplimiento de sus funciones, la Contraloría Interna contará con los recursos humanos, financieros y materiales para llevar a cabo las acciones de evaluación, control, supervisión, auditoría y atención de quejas y denuncias.

## **5.4 DE LA COMPETENCIA Y ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CONTRALORÍA INTERNA DEL H. AYUNTAMIENTO DE URUAPAN, MICH.**

El Departamento de Contraloría Interna como dependencia del H. Ayuntamiento tiene a su cargo las funciones y despacho de los asuntos que expresamente le encomienda la Constitución Política del Estado, la Ley Orgánica de la Administración Pública Estatal, la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado y de los Municipios del Estado de Michoacán y otras leyes, así como reglamentos, decretos, acuerdos y órdenes del presidente municipal.

Para el ejercicio de las funciones y despacho de los asuntos que le competen, el departamento de contraloría contará con las siguientes divisiones y unidades administrativas:

. -Jefe del Departamento.

- División de auditoría gubernamental.
- División de control de obras.
- División de evaluación y programas coordinados.
- Unidad de organización y métodos.
- Unidad de apoyo administrativo.

Las unidades administrativas del departamento de contraloría conducirán a sus actividades en forma programada y de conformidad a las políticas, estrategias, prioridades, planteamientos y restricciones que para el logro de los objetivos y metas de los planes que establezca el presidente municipal y determine el titular de este departamento.

## **5.5 LAS FUNCIONES DE LA CONTRALORÍA INTERNA MUNICIPAL**

Teniendo como meta el mejoramiento de la administración pública municipal otorgándole orden y complementariedad al desarrollo de las acciones de las dependencias y de la entidad que la conforma así como equilibrio en las atribuciones conferidas, se contemplan las siguientes funciones:

a).- Planear programas y coordinar el sistema de control y evaluación municipal. Esta facultad normativa comprende el sistema generalizado de control y evaluación de la administración pública municipal, tanto centralizada como auxiliar.

b).- Fiscalizar el ingreso y ejercicio del gasto público municipal y su congruencia con el presupuesto de egresos. Las inspecciones permitirán conocer grado de racionalidad, honestidad y eficiencia en la utilización de los recursos públicos municipales.

c).- Aplicar las normas y criterios en materia de control y evaluación. Tiene gran trascendencia el cumplimiento estricto de legalidad por los propios servidores públicos del órgano de control.

d).- Asesoría a los órganos de control interno de los organismos auxiliares y fideicomisos de la Administración Pública Municipal. Debe asesorarse y apoyarse permanentemente a los órganos de control interno de los organismos descentralizados y fideicomisos públicos.

e).- Vigilar que los recursos federales y estatales asignados a los ayuntamientos se apliquen en los términos estipulados en las leyes, reglamentos y convenios respectivos. En esta vigilancia pueden participar eventualmente la Secretaría de la Contraloría General de la Federación en el caso de recursos federales y de la Secretaría de la Contraloría del Gobierno del Estado tratándose de recursos federales ó estatales.

f).- Vigilar el cumplimiento de las obligaciones de proveedores y contratistas de la Administración Pública Municipal. Es necesario que los terceros acaten la normatividad sobre adquisiciones, obras públicas, servicios arrendamientos y contratos similares.

g).- Coordinarse con la Contaduría General de Glosa, la Contraloría del Poder Legislativo y Secretaría del Estado, para el cumplimiento de sus funciones. La coordinación de la Contaduría General de Glosa permitirá instrumentar procedimientos para facilitarle a éste órgano legislativo el ejercicio de las tareas de revisión del manejo de los recursos públicos, la coordinación de la Contraloría de la propia legislatura se vincula con la atención de los procedimientos disciplinarios que se instrumenten en contra de servidores públicos municipales de elección popular y la coordinación de la Secretaría del Gobierno de estado se relaciona con los trabajos de asesoría y aplicación de recursos federales y estatales.

h).- Designar a los auditores externos y proponer a los ayuntamientos, en su caso, a los comisionados de los órganos auxiliares. La posible designación de los auditores externos se efectuara previo acuerdo con el presidente municipal y la proposición de los comisarios se realizará por conducto del propio presidente.

i).- Establecer y operar un sistemas de atención de quejas, denuncias y sugerencias. Ha de procurarse atender de manera ágil y eficiente las quejas, denuncias y sugerencias que formulen tanto los integrantes de la población como los servidores públicos.

j).-Realizar auditorías y evaluaciones, informando el resultado de las mismas al Ayuntamiento. Es conveniente llevar a cabo estos trabajos en forma periódica sea por sí o por petición de las mismas dependencias municipales, con el objeto de promover la legalidad, eficiencia y transparencia en sus operaciones.

k).-Participar en las entregas recepción de las unidades administrativas de las dependencias, órganos auxiliares y fideicomisos del municipio. Se intervendrá en todos los procesos de entrega o recepción, incluyendo el que efectúe al inicio del periodo de la administración pública municipal.

l).- Dictaminar los estados financieros de la Tesorería Municipal y verificar que se remitan los informes correspondientes de la Contaduría General de Glosa. En los dictámenes se verificará que los estados financieros se ajusten a los sistemas, procedimientos y métodos de contabilidad gubernamental aplicables y se cuidará que se contesten oportunamente las solicitudes de informes y pliegos de observaciones y responsabilidades que formule la Contaduría General de Glosa.

m).- Vigilar que los ingresos municipales se entreguen a la Tesorería Municipal conforme a los procedimientos contables y disposiciones legales aplicables. Ha de supervisarse que todos los pagos de las prestaciones fiscales ingresen al erario municipal, lo que se refleja en los registros respectivos.

n).- Participar en la elaboración y actualización del inventario general de los bienes muebles e inmuebles propiedad del Municipio, que expresará las características de identificación y destino de los mismos. El inventario se elaborará y actualizará conjuntamente con el secretario del ayuntamiento, dándole al síndico la intervención que le corresponda.

o).- Verificar que los servidores públicos municipales cumplan con la obligación de presentar oportunamente las manifestaciones de bienes, como lo exige la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos. Esta fundamentación también se ejercerá de manera conjunta con el síndico municipal, desde luego sin perjuicio de las facultades de la Secretaría de la Contratoría Estatal.

p).- Las demás funciones que le señalen las disposiciones relativas.

## 5.6 CONTROL DE LOS RECURSOS MUNICIPALES

Para lograr un efectivo control normativo y operativo de los recursos de la hacienda pública municipal, se requieren dispositivos que comprendan entre otras cosas:

A).- La adaptación de una estructura adecuada e idónea

B).- La distribución correcta de funciones.

C).- La implantación de normas y métodos apropiados para la conducción de las operaciones.

En virtud de que al Municipio como persona de derecho público, corresponde la facultad y la obligación de recaudar las contribuciones que decreta la legislatura locales de considerarse que las

normas de política tributaria deben ser tales, que permitan obtener los ingresos ordinarios suficientes, sin ser excesivos para la comunidad, provenientes del establecimiento de impuestos, derechos, contribuciones especiales, productos, aprovechamientos, participaciones y extraordinarios; que sean contribuciones con sentido de generalidad, equidad, legalidad, economía, claridad, productividad, racionalidad, eficiencia y modernidad, para llevar a cabo un gasto adecuado que sufrague las erogaciones ordinarias provenientes del establecimiento de servicios, de la creación y ampliación de los diversos programas y sistemas de infraestructura.

Por lo anterior, se desprende la necesidad de crear fundamentalmente, los mecanismo, que permitan Verificar que los ingresos obtenidos correspondan al total de los que debieran obtenerse por cada concepto, que las medidas tomadas para su custodia aseguren la salvaguardia del efectivo, valores y bienes que lo integran, y que su aplicación se destine precisamente a las finalidades para las que se autorizó el gasto público.

## 5.7 APLICACIÓN DEL CASO PRACTICO

El contralor interno, deberá realizar previamente a la ejecución de cada auditoría, una adecuada planeación de los objetivos, alcance, procedimientos y oportunidades de los trabajos a desarrollar, la finalidad en la obtención de evidencia en la auditoría de obtener suficientes elementos de juicio que permitan al auditor llegar a un grado razonable de convencimiento acerca de la realidad de los hechos y situaciones observada, la veracidad de la documentación revisada y la contabilidad de los sistemas y registros examinados, para fundamentar sólidamente su opinión. Por ello la calidad de sus juicios depende de la calidad de la evidencia.

En la obtención de la evidencia, el auditor se guiará por los criterios de importancia relativa y riesgo probable. El contralor interno aplicará los procedimientos y técnicas de auditoría con la oportunidad y alcance que juzgue necesarios, de acuerdo con los objetivos de la revisión, amplitud del universo sujeto a examen y las circunstancias específicas del trabajo, a fin de reunir los suficientes elementos de juicio. Por regla general, las pruebas se harán por muestreo y número suficiente para respaldar el juicio del contralor y las conclusiones del informe.

El contralor interno municipal, en el curso de cualquier auditoría, deberá presentar especial atención a aquellas transacciones o situaciones que detonen indicios de irregularidades, aún cuando éstas sean ajenas a los objetivos de la revisión y en cuanto tenga evidencia de ello, las hará del conocimiento de las autoridades competentes a la brevedad posible a fin de que tomen las medidas correctivas pertinentes.



## 5.8 CASO PRACTICO

El presidente municipal ordena que se practique auditoría a la Dirección de Agua Potable del H. Ayuntamiento de ésta localidad, en uso de las facultades que le confiere la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo 115, así como lo dispuesto en el artículo 123 de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Michoacán de Ocampo, así como las disposiciones relativas de la Ley Orgánica Municipal.

En virtud de lo anterior y de conformidad con las facultades conferidas en la Ley Orgánica Municipal a la Contraloría Interna se da inicio a la revisión de la documentación, libros, registros, sistemas, procedimientos de la mencionada Dirección de Agua Potable.

Con motivo de la revisión practicada en la Comisión de Agua Potable y Alcantarillado, dependiente del Honorable Ayuntamiento de Uruapan; me permito presentar el siguiente:

## 5.9 INFORME DE AUDITORIA

### RECURSOS HUMANOS:

En relación a los hechos observados y conocidos por la contraloría interna y en base a las facultades encomendadas, se determinaron irregularidades administrativas y económicas de la siguiente forma.

Los C.C. Antonio Fernández Arena y A. Perdomo Moreno, no se presentaron a laborar los días 9,10,11 y 18 19 20 respectivamente, por lo que se verificaron las tarjetas del reloj checador así como su cálculo aritmético, encontrándose irregularidades en el pago al no haberseles descontado de su sueldo.

Por lo que se fijaron las responsabilidades económicas correspondientes e igualmente se asignaron las recomendaciones pertinentes con la finalidad de corregir las deficiencias determinadas con motivo de la revisión; y en un plazo de noventa días a partir de la presentación de los resultados nuevamente se evaluará el área administrativa encargada de las incidencias del personal.

## RECURSOS FINANCIEROS:

Por lo que se refiere a la revisión practicada en el rubro de recursos financieros, se determinaron las siguientes irregularidades:

Se determinaron responsabilidades económicas a los C.C. Fidel Castro Ruiz y Hugo Sánchez Marquez en virtud de no haber ingresado cobros efectuados a los contribuyentes propiciando con ello graves irregularidades a la Hacienda Pública Municipal, en virtud de haber manipulado inclusive la información financiera relacionada con los cortes diarios de caja, listados, manipuleo en el programa de cómputo, etc.

Igualmente se determinaron que en el área de contabilidad se determinaron anomalías en el Control Interno, por ejemplo; se expiden cheques sin ser nominativos, es decir, sin observar las normas de control interno establecidas en los manuales de organización y procedimientos en los que contienen las normas a las que debe apegarse el servidor público que operativamente realiza éstas funciones específicas el área de contabilidad.

Por otra parte, se determinaron anomalías en los cortes de caja diarios ya que carecen de documentos de soporte en el rubro de cuentas por cobrar o préstamos a los empleados.

Por lo que se procedió a fincar las responsabilidades correspondientes, igualmente; las recomendaciones formuladas por la Contraloría Interna con el fin de mejorar los sistemas, controles y procedimientos del área de contabilidad.

## **RECURSOS MATERIALES:**

Con motivo de la revisión practicada al rubro de recursos materiales, se determinaron las siguientes irregularidades:

No existía un inventario actualizado de bienes muebles e inmuebles, por lo que se procedió al levantamiento de dicho inventario, que forma parte del Patrimonio Municipal.

De esa misma forma, se asignaron los vales de resguardo del personal responsable del manejo de cada uno de los bienes bajo su responsabilidad.

En un término de noventa días se practicará la revisión del área de recursos materiales para verificar la mejora de los procedimientos, métodos y sistemas de control de los bienes inmuebles.

La revisión anterior se llevó a cabo de acuerdo con las normas de auditoría y los principios de contabilidad generalmente aceptados.

**A T E N T A M E N T E**  
**ALFONSO MEJÍA LIRA**  
**CONTRALOR INTERNO**

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD AUDITADA: CAPASU

ÁREA: EFECTIVO, CAJA Y BANCOS.

CONCEPTO

SI NO N/A

OBSERVACIONES

1. ¿Se efectúan arqueos periódicos y sobre base sorpresiva cuidando y controlando que no se mezcle o disponga de efectivo de otros fondos o de los ingresos entrantes para evitar que se cubran faltantes

2. En las entregas de efectivo: ¿existe autorización previa de funcionarios responsables y una adecuada comprobación de las erogaciones correspondientes?

3. ¿Se ha adoptado la política de establecer un máximo para pagos individuales?

4. Antes de pagar cualquier comprobante ¿se revisa el cumplimiento de disposiciones administrativas y fiscales?

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**ENTIDAD AUDITADA: CAPASU**

**ÁREA: EFECTIVO, CAJA Y BANCOS.**

**CONCEPTO**

5. ¿Está prohibido usar los fondos de caja para cambiar cheques de funcionarios empleados, clientes o proveedores?

6. ¿Se depositan intactos los restos; es decir, se cuidan de no disponer de los integrantes para efectuar gasto

7. ¿Se depositan y registran diariamente los ingresos?

8. ¿Se utilizan formas prenumeradas y en estricto orden numérico y cronológico para controlar los ingresos?

9. ¿Se ha responsabilizado en una sola persona el manejo de las cuentas de cheques?

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD AUDITADA: CAPASU

ÁREA: EFECTIVO, CAJA Y BANCOS.

CONCEPTO	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
10. Cada cheque que se expide: ¿está adecuadamente soportada con la documentación correspondiente debidamente requisitada (previa revisión y autorización) y la póliza de egresos ?				
11. ¿Están registradas a nombre de la entidad las cuentas de cheques que se manejan en ella?				
12. ¿Se adhieren a los talonarios los cheques originales cancelados?				
13. ¿Se ejerce control sobre los cheques devueltos a fin de evitar que vayan a cubrir faltantes de caja?				



## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD AUDITADA: CAPASU

ÁREA: EFECTIVO, CAJA Y BANCOS.

### CONCEPTO

14. ¿Existe soporte documental sobre todo ingreso o egreso para conocer su origen y autorización?

15. ¿Están separadas las actividades de ingresos y egresos?

## PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA CAJA Y BANCOS

A1.- Verificar los arqueos de caja realizados y la documentación y operaciones consistentes para la elaboración de dichos arqueos así como sus cálculos algebraicos.

B2.- Verificar si el monto mínimo de efectivo, o el manejo de éste, esta debidamente autorizado por los funcionarios autorizados con éste punto para su manejo.

C3.- Revisar si existe una política que determine el monto máximo de efectivo para los pagos individuales de las operaciones de la entidad, autorizada por funcionarios relacionados con éste punto para determinar las responsabilidades correspondientes.

D4.- Revisar si los comprobantes que soportan la información de los egresos realizados por la entidad, cumplen los requisitos fiscales y administrativos para hacer válida dicha erogación; en caso de no ser así, señalar dicho comprobante para que se reintegre por uno más válido.

E5.- Verificar si los fondos de caja son utilizados entre otros, para cambiar los cheques de los funcionarios o proveedores y si esto está permitido por funcionarios involucrados en el área de ingresos; de ser así, Verificar si existe dicha política para fincar responsabilidades.

F6.- Verificar si los ingresos entrantes a la entidad, se depositan diariamente intactos y no se dispone de ellos para efectuar gastos, o por lo menos, dentro de un plazo de 24 horas.

G7.- Revisar si los ingresos obtenidos son depositados diariamente y son registrados y soportados mediante las fichas de depósito o algún comprobante que soporte la información.

H8.- Verificar si los comprobantes de ingresos son ordenados en forma consecutiva, en orden numérico y cronológico para tener un mejor control de los comprobantes y registros.

I9.- Verificar si existe una persona encargada de los cheques y pólizas para tener un control más preciso y señalar las responsabilidades en que se puede incurrir y determinar si existe funcionario responsable.

J10.- Revisar si las pólizas de cheques están debidamente redactadas, registradas y soportadas por la documentación necesaria y Verificar si los comprobantes están debidamente requisitados.

K11.- Verificar si las cuentas de cheques y bancarias están debidamente registradas a nombre de la entidad y si existen firmas mancomunadas por funcionarios.

L12.- Revisar si los cheque que por concepto de cancelados se adhieren a su respectiva póliza; debiendo anexarse el cheque original.

M13.- Revisar el tipo de control que se ejerce sobre los cheques devueltos a la entidad para Verificar el nombre del propietario que giró dicho cheque y el funcionario que autorizó su aceptación.

N14.- Revisar los sistemas de soporte de documentos de los ingresos y egresos que se incluyen en los registros y pólizas para conocer su origen y autorización, y ver si es el adecuado.

O15.- Revisar si están o no separadas las actividades de ingresos y egresos de la entidad y determinar deficiencias.

P16.- Verificar si se formulan las conciliaciones bancarias mensualmente y realizar la revisión de las operaciones algebraica comparándolos con el soporte documental de la contabilidad y determinar las deficiencias.

## PROCEDIMIENTO PRACTICO DE AUDITORIA CAJA Y BANCOS

A1.- Se revisaron los arqueos de caja existentes en la documentación de la entidad; así como las operaciones consistentes para la elaboración de dichos arqueos en donde se realizaron de acuerdo con las normas establecidas no encontrando ninguna diferencia en dichos procedimientos por lo que se determinó seguir con la revisión.

B2.- Se verificó si el mínimo de efectivo está debidamente manejado y soportado por los funcionarios relacionados con éste punto, en donde se encontraron algunas diferencias por no existir la documentación que reúne los requisitos mínimos para su aceptación, en donde se procedió a fijar las responsabilidades correspondientes por parte de los funcionarios.

C3.- Se procedió a la revisión del manual de operaciones; en donde ningún punto se señala el importe máximo de efectivo que debe considerarse para los pagos individuales de las operaciones en la entidad por lo que se formularon las recomendaciones correspondientes a éste punto.

D4.- Se verificó si los comprobantes que soportan la información de los egresos realizados por la entidad, cumplen con los requisitos fiscales y administrativos en donde se encontraron varios documentos que soportan la erogación, pero no de una manera consistente debido a la falta de requisitos fiscales y administrativos, por lo que se procedió a determinar las observaciones a dichos documentos.

E5.- Se verificó si los fondos de caja son utilizados para cambiar los cheques de los funcionarios o proveedores y quien los autoriza para su cambio; y en donde se hicieron las recomendaciones necesarias para el manejo de dichas operaciones.

F6.- Se revisaron las operaciones de ingresos de la entidad así como sus depósitos, en donde se verificó que todos los ingresos del día se depositan íntegros en un plazo no mayor de 24 horas por lo que no se fincaron responsabilidades al respecto.

G7.- Se procedió a Verificar los registros de las operaciones así como soporte de documentos en donde se analizaron las pólizas de ingresos con las fichas de depósito respectivamente no encontrando ninguna diferencia en los cálculos algebraicos.

H8.- Se verificaron los comprobantes de ingresos de acuerdo a la numeración consecutiva y cronológica que deben de llevar, en donde se encontraron faltantes en los recibos, no existiendo los originales de cancelados y sí, existiendo como cobrados al realizar las compulsas correspondientes en donde se procedió a fincar responsabilidades, en virtud de que dichos faltantes, no fueron ingresados ni registrados en la entidad, por lo que se determinaron las diferencias para su recuperación.

I9.- Se procedió a revisar a la persona encargada de la elaboración de cheques y pólizas en donde se verifico el soporte de las pólizas de los cheques cancelados con los originales en donde se encontraron anomalías al respecto.

J10.- Se procedió a la revisión de las pólizas de cheques en donde se encontraron malas redacciones al respecto al egreso del dinero siendo en ningún caso de perjuicio considerable; en relación a la documentación que soporta la póliza, se encontraron varias facturas o notas que no reúnen los requisitos mínimos fiscales ni administrativos, por lo que se procedió a realizar las observaciones correspondientes y fincar las responsabilidades a los funcionarios involucrados en dicha erogación.

K11.- Se verificaron las cuentas bancarias de la entidad, en donde todas las cuentas de cheques están a nombre de la comisión de agua potable teniendo también el control de las firmas mancomunadas.

M13.- Se revisaron los cheques devueltos en donde se detectó que existe únicamente un funcionario autorizado para la aceptación de éstos documentos; en donde al hacer la recepción se toman los datos personales del contribuyente para tener un mejor control de éstos, en donde no se fijaron responsabilidades al respecto.

O15.- Se verificó el sistema del soporte documental que ampara el registro de los egresos y egresos en donde se determinaron algunas deficiencias en los sistemas para lo cual se procedió a formular las recomendaciones necesarias para el mejor control de dichos sistemas.

P16.- Se verificaron las conciliaciones bancarias de la entidad en donde se realizaron las operaciones algebraicas al respecto, no encontrando diferencias y estando bien soportada la información al respecto.

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD AUDITADA: CAPASU

ÁREA: DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR

CONCEPTO	SI	NO	N/A
OBSERVACIONES			

1. ¿Se facturan los servicios vendidos el mismo día que se efectúa la transacción, o a más tardar el día siguiente?
2. ¿Se utiliza todo recurso legítimo para asegurar el pago por parte del cliente?
3. ¿Es adecuado el procedimiento para garantizar que todos los servicios rendidos
4. ¿Se prepara mensualmente un reporte de antigüedades de saldos que muestre el comportamiento de los clientes, en especial los morosos?
5. ¿Se concilia periódicamente el soporte documental de las cuentas por cobrar a clientes?



6. Las rebajas, descuentos ¿se conceden al amparo de sólidas políticas por escrito?

7. ¿Han sido autorizadas por la alta administración las cuentas canceladas por incobrables?

8. Todos los documentos o formatos que intervienen la función de cuentas por cobrar: ¿están prenumerados o prefoliados?

9. ¿Se identifican los documentos con un número de clave de control (por ejemplo número de cliente, número de operación, número consecutivo, etc.)?

## PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR

A1.- Verificar si las operaciones realizadas en la emisión de recibos se registran el mismo día en que se realizó la operación.

B2.- Verificar los controles que garanticen el pago del contribuyente a la entidad, utilizando los recursos legítimos y analizando si son los adecuados.

C3.- Verificar el sistema que garantiza que todos los servicios rendidos son registrados y soportados en forma adecuada.

D4.- Revisar si existe un reporte por lo menos mensual de antigüedades de saldos que muestre el comportamiento de los contribuyentes, en especial los morosos para realizar las medidas necesarias para su recuperación.

E5.- Verificar si existen conciliaciones periódicas del soporte documental de las cuentas de los contribuyentes morosos.

F6.- Revisar si las condonaciones de recargos, multas, etc. se han concedido al amparo de sólidas políticas por escrito; informando en saldos considerables a los funcionarios responsables.

G7.- Verificar si las cuentas canceladas por incobrables han sido autorizadas por funcionarios autorizados en la comisión de agua potable y si han agotado las instancias para su recuperación.

H8.- Revisar si el control de los documentos y cuentas por cobrar están ordenados por día, número, contribuyente, número de operación, etc.

I9.- Revisar si el sistema de control de los documentos y cuentas por cobrar están formulados por un número de clave, número de cliente, número consecutivo, etc.

## PROCEDIMIENTO PRACTICO DE AUDITORIA DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR

A1.- Se procedieron a revisar los libros de registro para determinar si el mismo día en que se realizaron las operaciones, se hicieron los registros correspondientes en donde se verificaron las operaciones algebraica y no se encontraron diferencias en los registros correspondientes con las operaciones realizadas.

B2.- Se revisaron los controles utilizados para la recaudación de los ingresos por parte de los contribuyentes , en donde se realizo una evaluación en los procedimientos siendo éstos indebidos en algunos aspectos y haciendo las recomendaciones correspondientes para mejorarlo.

C3.- Se revisó el sistema de control que garantizan los registros y soportes de los servicios rendidos por la entidad, en donde se detectaron fallas en dicho sistema teniendo que modificar algunos procedimientos, haciendo las recomendaciones necesarias para su funcionamiento.

D4.- Se revisó la documentación de la entidad en donde se encontraron en los sistemas establecidos los padrones de los contribuyentes morosos, en donde se detectaron sumas considerables para su recuperación; en donde se procedió a dar informe a los funcionarios encargados en la comisión de agua potable para que implementen las medidas necesarias para la captación de éstos recursos.

E5.- Se revisó en los documentos existentes para Verificar información que justifiquen las conciliaciones de los documentos de los contribuyentes morosos en donde se recomendó tener mejor control en éste rubro para su recuperación.

F6.- Se procedió a revisar las políticas de la entidad, en donde en ningún rubro, especifica que se puedan condonar las multas o recargos a no ser por petición escrita de los contribuyentes haciendo un

análisis para ver si procede o no sus peticiones en donde no se encontró ningún documento con éste fin y se fincaron las responsabilidades correspondientes en virtud de que no existe ningún fundamento para tal efecto y la autorización escrita por ningún funcionario correspondiente.

G7.- Se procedió a revisar el rubro de cuentas canceladas por incobrables por funcionario autorizado en la comisión de agua potable en donde no se emplearon acciones para su recuperación por lo tanto se hicieron las observaciones correspondientes para fincar responsabilidades.

H8.- Se reviso el control de los documentos por cobrar, así como su soporte correspondiente en donde se encontraron algunos faltantes en documentos, y se procedió a fincar responsabilidades correspondientes a los funcionarios para su análisis y recuperación.

I9.- Se revisó el sistema de control de dicha cuenta en donde se determinaron deficiencias formulando y sugiriendo nuevos controles para dicho sistema.

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD AUDITADA: CAPASU

ÁREA: INMUEBLES, MAQUINARIA Y EQUIPO

CONCEPTO

SI NO N/A

OBSERVACIONES

1. Los muebles, maquinaria y equipo propiedad de la entidad: ¿están bajo la custodia de responsables perfectamente delegados?

2. ¿Se mantienen en lugar seguro la documentación original que acredita la propiedad de los activos fijos a favor de la entidad?

3. ¿Son manejadas las adquisiciones de activos fijos bajo procedimientos de autorización jerárquica en función al monto de cada transacción?

4. ¿Están bajo estricto control presupuestal las adquisiciones de activos fijos?

5. ¿Son adecuados los programas de mantenimiento, tanto preventivo como correctivo, de el activo fijo en general?

6. ¿Se practica por lo menos una vez al año, inventario físico de la maquinaria y equipo po; así como de las herramientas, moldes y troqueles? ¿Se investigan las diferencias se detectan?

7. ¿Se elaboran resguardos individuales o por secciones o departamentos por el mobiliario y equipo de oficina y de trabajo, así como por el equipo de transporte y distribución; y las herramientas, moldes y troqueles?

8. ¿Se cuida que los vehículos no sean usados en días no hábiles, por ejemplo fines de semana y días festivos?

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD AUDITADA: CAPASU

ÁREA: INMUEBLES, MAQUINARIA Y EQUIPO

CONCEPTO	SI	NO	N/A
<b>OBSERVACIONES</b>			

9. ¿Son adecuados los controles instaurados para las construcciones e instalaciones en proceso en lo concerniente a: programa de obra, programa financiero, supervisión de la obra, cumplimiento con reglamentaciones, etc.?

10. ¿Se identifica plenamente con el contratista o proveedor los tipos de arreglo para nuevas construcciones o instalaciones como es, a manera de ejemplo, por administración o a precio alzado?

11. ¿Se nombra por la entidad un funcionario responsable (emanado de su cuerpo directivo) que se encargue de la administración de proyectos de esta naturaleza?



## PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA INMUEBLES, MAQUINARIA Y EQUIPO

A1.- Verificar si los bienes materiales se encuentran bajo la custodia de funcionario responsable y si existen registros de controles de resguardo de dichos bienes propiedad de la entidad.

B2.- Verificar si la documentación que soporta la existencia de los bienes de la entidad, se encuentran en lugar seguro y bajo la custodia y responsabilidad de una persona encargada para su manejo.

C3.- Revisar si las adquisiciones de activos fijos se realizaron bajo la autorización de funcionarios correspondientes y bajo un programa ya autorizado.

D4.- Verificar si las adquisiciones realizadas de activos fijos se efectuaron bajo un control presupuestal de adquisiciones programadas.

E5.- Revisar si los programas de mantenimiento tanto preventivo como correctivo de el activo fijo en general es el adecuado.

F6.- Verificar si existen inventarios físicos de la maquinaria y equipo, así como de las herramientas, moldes y troqueles para determinar las diferencias.

G7.- Revisar si se formulan los resguardos individuales o por departamentos de el mobiliario y equipo de oficina y de trabajo, así como por el de equipo de transporte y distribución; de las herramientas moldes y troqueles, nombrando el personal responsable de dichos resguardos.

H8.- Verificar si los vehículos son guardados en días no laborables en las instalaciones de la comisión de agua.

19.- Revisar si los controles instaurados para las construcciones e instalaciones en proceso en lo consiguientes a programas de obra, programa financiero, supervisión de la obra, cumplimiento con reglamentaciones, etc. son los adecuados.

## PROCEDIMIENTO PRACTICO DE AUDITORIA INMUEBLES, MAQUINARIA Y EQUIPO

A1.- Se verifico la existencia de los controles de resguardo de los bienes propiedad de la comisión de agua potable y se procedió a fincar las responsabilidades correspondientes a los funcionarios responsables, en virtud de que existen faltantes de dichos documentos, de bienes de valor considerable para la entidad.

B2.- Se procedió a Verificar la documentación que soporta la existencia de los bienes de la entidad, encontrándose en un lugar seguro y bajo custodia y responsabilidad de una persona encargada para su manejo, sin embargo, se fincaron las responsabilidades correspondientes, al existir faltantes de documentos que amparan la adquisición de algunos bienes propiedad de la entidad, haciendo las observaciones necesarias para su recuperación.

C3.- Se analiza el programa de inversiones para éste año en el cual se contemplan las adquisiciones de algunos activos de la entidad, siendo éstas adquisiciones debidamente requisitadas y bajo un programa ya establecido.

E5.- Se verifico el programa de mantenimiento tanto preventivo como correctivo de el activo fijo en general, siendo éste muy deficiente; haciendo las observaciones necesarias para mejorar dicho programa e implementando nuevas formas para su mejoramiento.

F6.- Se procedió a realizar una revisión de los inventarios físicos de la comisión de agua potable de la maquinaria y equipo, así como de las herramientas, moldes y troqueles comparándolo con el ya existente, encontrando diferencias considerables; fincando las responsabilidades correspondientes a la

persona encargada para su custodia en virtud de que no se encontraron dichos bienes, haciendo las observaciones y determinando las diferencias para su recuperación.

G7.- Se revisaron los resguardos individuales así como los departamentales de el mobiliario y equipo de todos los bienes propiedad de la entidad, así como de las personas responsables de su custodia encontrando algunas diferencias, y realizando las observaciones correspondientes para su corrección.

H8.- Se verificó que los vehículos propiedad de la entidad, no son guardados en su totalidad en las instalaciones de la comisión de agua potable los días que no se labora, por lo que se realizaron las observaciones correspondientes para su corrección por los funcionarios autorizados.

I9.- Se revisó que los controles instaurados para las construcciones e instalaciones en proceso, en lo concerniente a programas de obra, son realizados por programas ya establecidos y autorizado por los funcionarios correspondientes, de acuerdo con las necesidades sociales del Municipio.

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD AUDITADA: CAPASU

ÁREA: OTROS GASTOS

CONCEPTO

SI NO N/A

OBSERVACIONES

1. ¿Se procura que no hay escasez ni exceso de personal?

2. ¿Se consideran los factores que intervienen en una estructura de salarios sólida, como \*

\* Negociación colectiva

\* Posibilidades de la entidad

para pagar.

\* Mercado laboral

\* Valor relativo del trabajo

\* Costo de la vida

\* Ley Federal del Trabajo?

3. Si la empresa se encuentra sindicalizada, ¿son buenas las relaciones?

4. ¿Está el personal acorde con el puesto que ocupa?

5. ¿Se contabilizan adecuadamente las ventas de activo fijo?

6. ¿Se verifica en cada cargo: procedencia, documentación, soporte, cálculos aritméticos?

## PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA OTROS GASTOS

A1.- Verificar si las cuentas y subcuentas que componen el gasto, son los suficientemente claras, para su manejo y análisis.

B2.- Verificar si los gastos son incluidos en el período en que se están incurriendo dichos gastos.

C3.- Verificar si se manejan estadísticas para el análisis de los gastos incurridos.

D4.- Revisar si los gastos de atención a funcionarios se incurren dentro del período en que se sucedieron, si son autorizados por funcionarios responsables y si efectivamente de hayan realizado para fines específicos de la Comisión de Agua Potable.

E5.- Revisar si en personal que se encuentra laborando en la Comisión de Agua Potable está debidamente contratado, si efectivamente se encuentra trabajando, si los sueldos y compensaciones son acordes con las actividades que realizan.

G7.- Revisar las necesidades del personal en cada una de las oficinas y departamentos que conforman la Comisión de Agua Potable, para ver si es suficiente o existe exceso de personal.

L12.- Verificar en cada movimiento existente, si existe la documentación comprobatoria que justifique y soporte dicho movimiento.

## PROCEDIMIENTO PRACTICO DE AUDITORIA OTROS GASTOS

A1.- Se verificaron las cuentas y subcuentas que componen el gasto por lo cual se confirma que es lo suficientemente clara para su manejo y análisis correspondiente.

B2.- Se revisó la documentación de gastos, en el cual existen documentos que no corresponden a dicho período; por lo que se procedió a realizar las observaciones correspondientes a los funcionarios encargados.

C3.- Se revisó la documentación en la cual no se encontró prueba existente de que se realicen gráficas estadísticas o algún otro tipo de análisis para su comparación.

D4.- Se revisaron los gastos incurridos dentro del período por lo cual se detectaron varios documentos que no son autorizados por funcionarios responsables y los cuales algunos de ellos no corresponden a dicho período .

E5.- Se verificó que el personal que labora en la Comisión de Agua Potable esté debidamente contratado y que efectivamente esté trabajando en las actividades correspondientes a su cargo, no encontrándose elementos anormales en dicha revisión; por lo que se procedió a realizar un análisis de los sueldos y compensaciones en donde se determinó que están debidamente compensados.

G7.- Se procedió a revisar las necesidades de personal en cada uno de los departamentos en donde se determinó que existe excedente de personal en algunas oficinas; por lo que se procedió a realizar las observaciones correspondientes a los funcionarios responsables de la Comisión de Agua Potable.



L12.- Se revisó la documentación que ampara los movimientos realizados en la entidad en donde en cada uno de ellos existe la documentación comprobatoria que justifica y soporta dichos movimientos.

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD AUDITADA: CAPASU

ÁREA: OTROS INGRESOS

CONCEPTO

SI NO N/A

OBSERVACIONES

1. ¿Existe algún tipo de control sobre cuentas canceladas por incobrables?
2. ¿Permite este control detectar eventuales recuperaciones de cuentas cancelada
3. ¿Se registran y cobran aquellos ingresos a que tiene derecho la entidad como son intereses, rendimientos en inversiones, recuperaciones varias, etc.?
4. ¿Se vigilan las condiciones de pago establecidas con los proveedores con objeto de beneficiarse con los descuentos por pronto pago?
5. ¿Se vigila la correcta contabilización de los descuentos obtenidos por pronto pago para evitar que estos sean desviados para estos propósitos en detrimento del patrimonio de la entidad?

## PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA OTROS INGRESOS

A1.- Revisar si existe algún control que detecta las cuentas incobrables.

B2.- Verificar si existe control que permita detectar eventuales recuperaciones de cuentas canceladas.

C3.- Revisar si existen inversiones a plazos, y si éstas producen intereses así como las cuentas bancarias y si éstos productos son registrados.

D4.- Realizar entrevistas con los proveedores para verificar las condiciones de compra por parte de la entidad, así como sus descuentos correspondientes.

## PROCEDIMIENTO PRACTICO DE AUDITORIA OTROS INGRESOS

A1.- Se revisó el sistema de control de otros ingresos en donde no existe algún mecanismo técnico que detecte las cuentas incobrables; por lo que se procedió a realizar las recomendaciones correspondientes a los funcionarios responsables de la Comisión de Agua Potable.

C3.- Se procedió a verificar los tipos de cuenta bancario y si éstos producen intereses encontrándose que dichas cuentas sí producen intereses y que éstos son debidamente registrados en los libros correspondientes, por lo que no se detectaron irregularidades al respecto.

D4.- Se realizaron entrevistas con los proveedores para verificar las condiciones de compra por parte de la entidad, así como los descuentos concedidos en donde no se detectaron irregularidades consistentes en dichos procedimientos.

Con motivo de la revisión practicada en la comisión de agua potable y alcantarillado, dependiente del Honorable Ayuntamiento de Uruapan; me permito presentar el siguiente:

## CONCLUSIONES

El concepto de Contraloría Interna Municipal en éste trabajo es precisamente uno de los elementos principales que permite establecer un buen sistema de control y evaluación gubernamental.

Control y evaluación que deben lograr el equilibrio de garantizar vigilancia a la vez que provean de un flujo constante y dinámico de alternativas y soluciones sin obstaculizar ni asfixiar las operaciones; por lo que el control debe ser ante todo un elemento dinámico promotor del cambio y avance, nunca factor de entorpecimiento o desaliento. Un buen sistema de control y evaluación gubernamental será el que promueva una mejor y mas eficiente prestación de bienes y servicios; propicie la modernización de la administración pública municipal, logre incrementar la confianza de la sociedad en su gobierno e instituciones y garantice el manejo honesto, racional, transparente y eficiente de los recursos públicos.

Los conceptos y herramientas que se utilizan en éste trabajo, son solamente elementos esenciales que nos ayudarán de alguna manera a obtener mayor economía, eficiencia y eficacia; todos estos elementos tienen una base y alcance, orientados al futuro y a la búsqueda de oportunidades y mejora; sin embargo, no son un sinónimo de la Contraloría Interna Municipal, sino tan solo un elemento integrante de ésta. La Contraloría, no es una herramienta o técnica en sí misma, sino mas bien, es un concepto que auxilia al contralor del sector público a decir que debe examinar y reportar, así como le proporciona un marco que lo ayuda a hacerlo.

La Contraloría Interna Municipal es un examen que brinda una evaluación objetiva y constructiva del grado en que ; los recursos son manejados con la debida economía, eficiencia y eficacia; las relaciones de rendición de cuentas son razonablemente cumplidas. Por lo tanto, examina los recursos materiales, humanos y financieros incluyendo los sistemas de información y las prácticas para informar y recomienda mejoras cuando es apropiado

Cada uno de los elementos que maneja la Contraloría Interna, tiene sus propios objetivos y aplicaciones. El logro de uno de éstos no necesariamente garantiza el alcance de los objetivos de los otros tipos de Contraloría.

## BIBLIOGRAFIA

### LIBROS :

ALCÁNTARA GONZÁLEZ, Cesar; La Contraloría y sus Funciones;

12a. Reimp. México: Ed. ECASA. abril de 1992.

BOEHM DE LA LAMEIRAS, Brigitte; El Municipio en México: 1a Ed. México:

El Colegio de Michoacán, Octubre, 1987.

BRINK Y WITT, Auditoría Interna Moderna, Evaluación de Operación y Controles; 4a Ed. México;

Ed. ECASA. enero 1988.

FERNÁNDEZ ARENA, José Antonio; La Auditoría Administrativa; 2a. Ed.

México: Ed. DIANA, febrero 1993.

MEJÍA, Alfonso; Contabilidad Gubernamental; 1a. Ed. México

Ed. Diana. Septiembre 1981.

PÉREZ HERNANDEZ, José María, Compendio de la Geografía de Michoacán

de Ocampo; 1a. Ed. México: Ed. Universidad Latina de América. enero 1992.

SALINAS DE GORTARI, Sergio; Los Municipios de Iberoamérica, 1a. Ed.

México: Ed. Gobierno del Estado de Puebla. agosto de 1992.

SANTILLANA GONZÁLEZ; Conoce las Auditorías, 4a. Ed. México.

Ed. ECASA. mayo 1991

VARIOS AUTORES; Monografía de Uruapan; 1a. Ed. México Ed. F.C.E.  
mayo 1985.

**LEYES Y REGLAMENTOS :**

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; México  
Talleres Geográficos de la Nación, 1987.

Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Michoacán de Ocampo;  
México. Talleres Geográficos del Estado. 1993.

Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Michoacán de Ocampo.

Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos; México.

Diario Oficial de la Federación. 31 de diciembre de 1992.

**PUBLICACIONES :**

Las Funciones de la Contraloría General del Estado; Gobierno del  
Estado de Baja California Sur.

Metas por Programas; Gobierno del Estado de Baja California Sur.  
diciembre de 1992.



Marco de actuación de las Contralorías Internas de la Administración  
Pública Estatal; Contraloría General del Estado de Michoacán, de Ocampo.

Evolución y Perspectivas del Régimen Municipal en México;  
CARPIZO, Jorge; Ed. F.C.E.

#### DOCUMENTACIÓN :

ALLESTROS I, Nicolas; El Auditor Interno Agente de Cambio; México:  
Seminario de Auditoría Interna Contemporánea. IMCP. febrero 1986.

CARDOSO, José Carlos; El Sistema Integrado de Control en la Administración  
Pública, México: XV Seminario Nacional de Alto Nivel.

Los Nuevos Retos de la Auditoría Interna IMCP octubre 1983.