

300608

8



UNIVERSIDAD LA SALLE

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

INCORPORADA A LA U.N.A.M.

**CONSIDERACIONES SOBRE LA CREACION Y ORGANIZACION
DE UN DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA EN
UNA INSTITUCION DE ENSEÑANZA MEDIA SUPERIOR
QUE UTILIZA PRESUPUESTOS POR PROGRAMAS**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA**

P R E S E N T A

TERESITA PATRICIA FLAMENCO PEREZ

MEXICO, D. F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2002



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.

A TI SEÑOR

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A MIS PADRES
Con profundo cariño.
GRACIAS

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A quienes brindaron
apoyo y amistad para la
realización de este trabajo

A la memoria de quienes
de igual manera hubieran compartido
este logro

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

I N D I C E

= = = = =

	PAGINA =====
INTRODUCCION	5
I. LAS INSTITUCIONES DE ENSEÑANZA MEDIA SUPERIOR	
1.1 GENERALIDADES	10
1.2 LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	11
1.3 TIPOS DE ORGANIZACION	14
II. LOS PRESUPUESTOS	
2.1 ANTECEDENTES DE LOS PRESUPUESTOS	30
2.2 DEFINICION	31
2.3 OBJETIVO	33
2.4 EL CONTROL PRESUPUESTAL	35
2.4.1 DEFINICION	36
2.4.2 OBJETIVOS Y UTILIDAD	37
2.5 VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LOS PRESUPUESTOS	39
2.6 CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS	41
PRESUPUESTOS POR PROGRAMA	
2.7 ANTECEDENTES	45

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

	PAGINA
	=====
2.8 DEFINICION Y OBJETIVOS	46
2.9 DIFERENCIA ENTRE EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS Y EL PRESUPUESTO TRADICIONAL	50
2.10 ELEMENTOS DE LOS PRESUPUESTOS POR PROGRAMA	51
2.11 VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LOS PRESUPUESTOS POR PROGRAMA	54
2.12 EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS EN LAS INSTITUCIONES DE ENSEÑANZA MEDIA SUPERIOR	57
III. AUDITORIA	
3.1 ANTECEDENTES	71
3.2 CONCEPTO Y ALCANCE DE LA AUDITORIA	76
3.3 NORMAS DE AUDITORIA	79
3.3.1 CONCEPTO	79
3.3.2 CLASIFICACION	81
3.4 CLASIFICACION DE LA AUDITORIA	95
3.5 AUDITORIA INTERNA	103
3.5.1 GENERALIDADES	103
3.5.2 CONCEPTO	104
3.5.3 FINALIDAD Y ACTIVIDADES DE LOS ORGANOS DE AUDITORIA INTERNA	107
3.5.4 DIFERENCIAS ENTRE AUDITORIA INTERNA Y AUDITORIA EXTERNA	110

PAGINA

=====

3.6	PROGRAMAS DE AUDITORIA	
3.6.1	PLANEACION DE LA AUDITORIA	114
3.6.2	PROGRAMAS DE AUDITORIA	116
3.7	PROCEDIMIENTOS Y TECNICAS DE AUDITORIA	121
3.7.1	CLASIFICACION DE LAS TECNICAS - DE AUDITORIA	123
3.8	PAPELES DE TRABAJO	133
3.9	INFORME DE AUDITORIA	144
3.9.1	CARACTERISTICAS DEL INFORME DE AUDITORIA	145
IV.	CASO PRACTICO	153
	CONCLUSIONES	222
	BIBLIOGRAFIA	227

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

Dada la importancia y la naturaleza de las Instituciones de Enseñanza en México, su desarrollo y la repercusión social y económica que tienen en el país, es necesario que logren el mejor aprovechamiento de todos sus recursos y una organización eficiente.

Dentro de la organización de una entidad, la Auditoría Interna actúa como una herramienta de la administración para ayudar a detectar problemas de la misma, dar sugerencias para su corrección, así como seguimiento de planes y objetivos, analizando sus resultados.

Este trabajo de investigación muestra cómo está formada una Institución de Enseñanza Media Superior, su estructura administrativa y tipos de organización. En particular presenta una Institución de este tipo, la cual implementó poco tiempo atrás el sistema de Presupuestos por Programa.

Con respecto a los Presupuestos, se tratan sus generalidades, definición, el control presupuestal, ventajas, desventajas y su clasificación, donde encontramos la estructura de los Presupuestos por Programa.

Como ejemplo de su funcionamiento se cita a la UNAM; institución que adoptó desde hace más de 10 años este -- sistema, y a la fecha ha logrado una organización esta-- ble y un buen desarrollo de su Presupuesto.

En la parte esencial de este trabajo, se presenta - la creación y organización de un departamento de Auditoría Interna, mostrando generalidades de la Auditoría, -- normas y técnicas para su ejecución y funcionamiento. - Prácticamente vemos la aplicación de objetivos de audito ría, Cuestionarios de Control Interno y Programas de Au- ditoría para una Institución de Enseñanza Media Superior que utiliza Presupuestos por Programa, resaltando así la coordinación que existe entre un departamento de Audito- ría Interna y el sistema de Presupuestos por Programas.

Como conclusión y finalidad del trabajo, es estable cer la importancia de que se tenga una constante revi--- sión de operaciones en una institución, y la forma en -- que se beneficia con la obtención de menores desviacio-- nes en su Presupuesto.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO I.

LAS INSTITUCIONES DE ENSEÑANZA
MEDIA SUPERIOR

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

I. LAS INSTITUCIONES DE ENSEÑANZA
 MEDIA SUPERIOR

1.1 GENERALIDADES

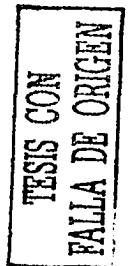
Fundamentalmente por el impulso que se le ha dado a los niveles medio y superior, la educación superior en México, así como en otros países de América, ha tenido mucho desarrollo en los últimos 20 años, trayendo como consecuencia un incremento en la demanda de la misma.

La Institución sobre la que trataremos prácticamente, data aproximadamente de unos 50 años, cuando sólo contaba con una escuela preparatoria. Pasados 30 años, se empezaron a formar pausadamente las diferentes carreras profesionales que en la actualidad se imparten, llegando así a ser una de las Instituciones de Enseñanza Media Superior más importantes del país.

En la actualidad, además de la escuela preparatoria y carreras universitarias, cuenta con maestrías, centros de estudio, computación y sistemas, talleres de ingeniería, centros de idiomas, etc., logrando así dar servicios de docencia y difusión de la cultura.

Básicamente los objetivos que tiene la Institución -- son:

- Desarrollo y difusión de la cultura a nivel medio -



superior.

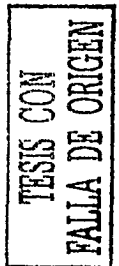
- Proporcionar a los alumnos los conocimientos y la cultura necesarios para alcanzar su desarrollo intelectual.
- Administrar los recursos humanos y materiales, con el objeto de cumplir con las funciones propias de la educación.

Se cuenta ahora con aproximadamente 8000 alumnos en toda la escuela, incrementándose considerablemente año con año, lo que ocasiona el crecimiento de toda la institución en sí. Tiene a su servicio un número aproximado de 500 empleados de docencia y 800 de personal administrativo, el cual trata de cumplir con los objetivos que la institución se ha fijado.

1.2 LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

La estructura administrativa de una Institución de Enseñanza Media Superior está proyectada para ayudar a la misma a realizar sus objetivos y lograr los fines para los cuales fue creada.

Las diferentes dimensiones de dirección y programas educativos, impiden que se pueda presentar un modelo para



todas estas instituciones. Más que todo, el éxito de su sistema administrativo dependerá básicamente de la coordinación que exista entre los diferentes departamentos.

Las principales áreas de administración son:

1. Institución e investigación.
2. Operaciones financieras y administrativas.
3. Servicios al alumnado.
4. Relaciones públicas y con exalumnos.

El manual de organización de una institución, contendrá la descripción de la responsabilidad y autoridad de cada funcionario y subordinado.

La organización administrativa está formada por:

JUNTA DE GOBIERNO:

- a) Los poderes de estos organismos se fijan en los estatutos de la institución.
- b) En el caso de instituciones controladas por el gobierno, los miembros del consejo suelen ser designados por el gobernador del estado o el organismo público correspondiente, o por votación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- c) En las instituciones privadas, el Consejo se perpetúa a sí mismo, y en ocasiones algunos de sus miembros pueden ser electos por exalumnos o sociedades profesionales afiliadas.
- d) En las instituciones vinculadas a la Iglesia, son elegidos por el cuerpo legislativo de la orden de que se trate, o por sus funcionarios ejecutivos.

PRESIDENTE O RECTOR:

Es nombrado por la junta de gobierno, es el principal administrador de la institución, y se le confiere la responsabilidad total de administrar los asuntos, delegando su responsabilidad a su vez a funcionarios de cada ramo.

El número de funcionarios que acuerde con él, debe ser reducido, limitándose a los principales funcionarios académicos, administrativos y de servicios estudiantiles.

ADMINISTRACION CENTRAL:

Las funciones principales de los administradores se coordinan mediante un consejo administrativo, el cual, junto con el Presidente, examinan y discuten los asuntos de importancia.

Las decisiones se determinan por el impacto que pue--

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

dan causar en el programa académico y en las operaciones - financieras y administrativas del plantel.

Los vicepresidentes son los funcionarios que comparten la responsabilidad principal con el Presidente para la administración central.

El principal funcionario es responsable de muchas -- funciones y operaciones administrativas.

Por lo general, hay dos vicepresidentes, uno académico y uno administrativo, también llamado "tesorero". Estos funcionarios deben reelegirse anualmente.

Este tipo de funcionarios deben de entender bien las ideas generales de la filosofía docente, y las actividades a desarrollar por sus departamentos; por esta razón, se requiere de educación o experiencia práctica como ejecutivo en la administración de algún instituto.

1.3 TIPOS DE ORGANIZACION

La estructura administrativa de un instituto se determina por su Junta de Gobierno, presentándose en dos modalidades:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ORGANIZACION MULTIPLE:

En este caso se requiere que el Presidente y algún -- otro funcionario informe directamente a la Junta de Gobierno. En esta clase de disposición, el presidente no tiene plena autoridad sobre sus funcionarios, aun cuando en muchos casos será responsable del modo en que se realizan -- sus labores.

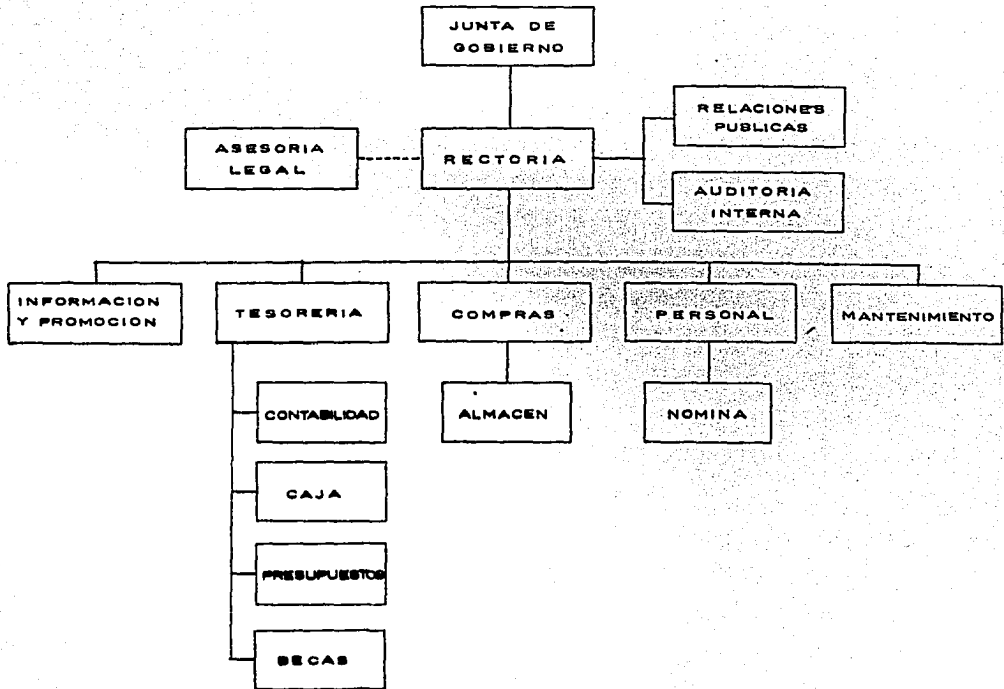
ORGANIZACION UNITARIA:

Exige que todos los funcionarios administrativos informen directamente al Presidente y éste a la Junta de Gobierno. El principal funcionario administrativo trabaja -- en forma directa y estrecha con comisiones de la Junta, -- que tengan que ver con asuntos financieros, instalaciones, campos, nuevas construcciones y planeación a largo alcance, pero lo hace como representante del Presidente.

Dentro de este tipo de organizaciones se encuentra -- la Institución de Enseñanza Media Superior a tratar, mostrando en su organigrama un sistema piramidal, donde la autoridad se delega desde los niveles superiores hasta los -- niveles inferiores (cuadro I).

Además encontramos características como las mencionadas dentro de la estructura administrativa: Junta de Gobierno, Rector, Funcionarios responsables en las diferen--

ORGANIGRAMA



CUADRO I

tes áreas.

La parte que se muestra de la organización en el organigrama, pertenece únicamente a la sección administrativa, ya que es aquí donde quedaría establecido el departamento de Auditoría Interna.

En este trabajo de investigación se pretende establecer un manual de procedimientos para la realización de una auditoría, por lo que es necesario dejar establecidas las principales funciones y procedimientos en las operaciones de los departamentos administrativos que conforman la organización.

En la institución no existe por escrito una descripción de puestos, ni políticas a seguir, lo que dificulta el conocimiento de las funciones de los diversos departamentos en forma detallada.

Sin embargo, de una manera general se tiene que las funciones de esta institución educativa son:

RELACIONES PUBLICAS.-

Lleva a cabo la comunicación con el Rector principalmente, para dar algún tipo de informe general del funcionamiento de la institución.

Relaciones con los acreedores, proveedores y bancos, facilitando convenios establecidos.

Relaciones con el alumnado en general para obtener un criterio sobre el desarrollo y comportamiento de los mismos, y darlo a conocer después en rectoría.

ASESORIA LEGAL.-

Es un consejero legal parte del cuerpo administrativo, que aunque no sustituye la firma de abogados, sirve a la institución para resolver los asuntos relacionados con demandas, contratos, etc.

INFORMACION Y PROMOCION.-

Este departamento se encarga de todos los aspectos relacionados con la propaganda, anuncios y circulares, tanto para información interna con alumnos, personal docente y administrativo, como para el público en general.

Este departamento se encargará también de dar datos sobre el funcionamiento de la institución en su aspecto académico, planes de estudio, fechas y plazos para inscripciones, pagos, etc., información sobre cualquier otro tipo de evento que se realice dentro de la institución, etc.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESORERIA.-

Se otorga esta responsabilidad a un funcionario de Inversiones o Tesorero que tiene a cargo todo el manejo de las inversiones, administración de recursos materiales. - Se encargará también de la realización de flujos de efectivo, los cuales permitirán el mejor aprovechamiento y los mejores rendimientos, así como asegurar la continuidad de las operaciones.

Lleva un control estricto en cuanto a Ingresos (colegiaturas principalmente), Egresos (pagos de sueldos), y todo tipo de gastos (pago de honorarios y servicios), que se realicen en el funcionamiento de la institución.

Tesorería tendrá a su cargo los siguientes departamentos:

- A) **CONTABILIDAD:** Está a cargo de un Contador Público, que lleva el registro de la actividad de la institución. Prepara informes de los datos que obtiene por los departamentos, de manera que éstos puedan ser eficazmente usados por los gerentes para sus - decisiones.

Se encargará también del cálculo y solicitud de pago de impuestos, así como el control de las Cuentas por Cobrar y por Pagar con proveedores, clien-

tes, empleados, etc.

- B) CAJA: Se encargará principalmente de la recepción de todos los pagos, los cuales son registrados en "tarjetones de pagos", distribuidos entre cada -- alumno, y realiza un registro mecánico de los mis mos.

Al término de las actividades, se realiza el corte de caja y un reporte diario de caja, después de -- ser cotejadas físicamente las recepciones o salidas de dinero con la máquina registradora, y las -- tarjetas son guardadas en un archivo. Se preparan las fichas de depósito para llevar a cabo las tran sacciones con el banco, establecidas por el departamento de Tesorería.

También realiza el pago de todos los cheques de la nómina y servicios en general.

- C) BECAS: Lleva el control por escuela y origen de to das las becas y créditos educativos otorgados a -- los alumnos. Realiza una elección de los alumnos que solicitan la beca o el crédito y determina cu les serán sujetos a estudio socio-económico.

Como la institución está incorporada a la UNAM, -- mantiene contacto con dicha Universidad para con trolar y limitar las becas otorgadas.

Otro origen de las becas puede ser las que da la - institución, ya sea por actividades culturales, de portivas o sociales que realizan los alumnos, o ca sos especiales de excelencia académica, siempre y cuando cumplan con los requisitos que establece la universidad.

D) PRESUPUESTOS: Como la institución utiliza el siste ma de Presupuestos por Programa, este departamento es muy importante, ya que de aquí depende la reali zación de planes y objetivos a alcanzar, así como la asignación de recursos para cada área, en base a programas previamente establecidos.

Además realizan estudios para ver la posibilidad - de que sean cubiertas las necesidades de la univer sidad, ampliando el presupuesto de alguna área, o estudiando la forma de reducir los gastos y aumen tar la eficiencia.

COMPRAS.-

Su función es responsabilizarse de las adquisiciones necesarias para que opere el instituto.

Recibe de cada dependencia una requisición para com--

prar artículos tales como: refacciones para el equipo de enseñanza y administración, artículos de escritorio, de consumo escolar y oficina, para talleres y laboratorios, didáctico y audiovisual, imprenta, mimeógrafo y fotocopiadora, libros, revistas y suscripciones, combustibles, lubricantes, etc.

Estas Órdenes las entrega al departamento de presupuestos para su aprobación, y obtenida ésta, se procede a realizar el pedido el cual surtirá el proveedor junto con la factura respectiva, de la cual una copia quedará en manos del departamento de contabilidad para su registro.

De este departamento es la responsabilidad del ALMACEN, que se encarga de la recepción, guarda y entrega de los artículos o materiales de consumo solicitados.

PERSONAL.-

Tiene como responsabilidad el reclutamiento de empleados, a excepción del docente (que se lleva a cabo por medio de la dirección de cada escuela); lleva los registros personales de los empleados, informa sobre los servicios relacionados con beneficios al personal, programas de adiestramiento y entrenamiento, planes de salario, relaciones laborales que comprenden el manejo de quejas, con

tratos colectivos, etc.

Este departamento a su vez tiene a cargo el departamento de NOMINAS, el cual se encargará de preparar los pagos al personal administrativo y docente.

Cuando son pagos de prestaciones realiza el cálculo para que sea procesada la nómina. Envía información a los departamentos correspondientes como: reportes para la declaración de impuestos, recibos de pago en efectivo, cheques de nómina, etc.

Lleva también un récord de todos los movimientos de altas, cambios y reingresos, y bajas.

MANTENIMIENTO.-

Se encarga principalmente de:

- Vigilancia: servicio de policía para la salvaguarda de personal, instalaciones, y en general de bienes de la institución.
- Conservación del edificio e instalaciones y reparaciones preventivas. Mantenimiento de los equipos, sistemas de electricidad, plomería, pintura, conservación de jardines, etc.

- Limpieza: en todas las aulas, patios, auditorios, - gimnasio, oficinas, etc.

- Archivo: recepción de correspondencia, tramitación, envío, guarda, manejo de formas y documentos archivados, etc.

La estructura organizacional está dividida en Centros que constituyen la organización, los cuales tienen establecidos objetivos particulares y específicos. Estos centros están formados por los departamentos que buscan la realización de dichos objetivos, los cuales son los siguientes:

CENTROS DE AUTORIDAD

{ Junta de Gobierno
Rectoría

OBJETIVOS ESPECIFICOS.-

Manejar y dirigir a la Institución en general, incluyendo la toma de decisiones respecto a su adecuado funcionamiento.

CENTROS DE ASESORIA —> Asesoría Legal

OBJETIVOS ESPECIFICOS.-

Aconsejar a los integrantes de los centros de autoridad respecto de las decisiones que toman en la dirección de la institución.

CENTROS**DE.****ADMINISTRACION**

Tesorería
 Contabilidad
 Caja
 Presupuestos
 Becas
 Compras
 Personal
 Almacén
 Nómina
 Mantenimiento

OBJETIVOS ESPECIFICOS.-

Planear, organizar, ejecutar y controlar las operaciones de la institución, para alcanzar los objetivos de la misma, mediante el uso de recursos humanos y materiales con que cuenta.

**CENTROS DE
REPRESENTACION**

Relaciones Públicas
 Información y Promoción

OBJETIVOS ESPECIFICOS.-

Representar a los diferentes sectores que integran la Institución frente a ellos mismos, y frente a otros centros que sean internos o externos.

Como se mencionó anteriormente, esta institución lleva como sistema de control Presupuestos por Programa, por ser de los más convenientes en una Institución de Enseñanza Media Superior, según veremos en el capítulo siguiente.

CAPITULO II. LOS PRESUPUESTOS .
PRESUPUESTOS POR PROGRAMA .

II. LOS PRESUPUESTOS

2.1 ANTECEDENTES DE LOS PRESUPUESTOS.

De los antecedentes más importantes que puedo mencionar sobre presupuestos, comienzan desde el antiguo Egipto, donde se hacían estimaciones para pronosticar los resultados de cosechas de trigo, con objeto de prevenir la escasez.

Sin embargo, es hasta el siglo XVIII en Inglaterra -- que se utiliza el presupuesto como ayuda pública, al someter el Ministro de Finanzas de Inglaterra a la consideración del parlamento sus planes de gastos, y un programa de recomendaciones para su aplicación.

Más tarde, fue adoptado por varios países europeos, y finalmente en 1821 en el gobierno federal los funcionarios encargados de los presupuestos, los consideran para el control de los gastos y un mejor funcionamiento del gobierno. Ya en 1911 se formaron comités, consejos y oficinas destinadas a mejorar el rendimiento y aumentar la economía de todas las formas. Para 1921 fue aprobada la Ley del Presupuesto Nacional, en donde se establece de forma definitiva el presupuesto como instrumento en la administración oficial.

Hasta principios del siglo XX es cuando la iniciativa

tos que deben satisfacerse, y los ingresos que han de percibirse".

C. Oliver Wellington en su obra *A Primer on Budgeting* define al presupuesto como: una contabilidad estimada por anticipado, o un estado de los costos y gastos en que se espera incurrir, como una base de comparación con las cantidades realmente erogadas".

El desarrollo administrativo aprecia el presupuesto - como un acto de previsión de gastos e ingresos de una colectividad, para un período determinado, sancionado por el poder legislativo, o cuando se trata de alguna dictadura - del poder ejecutivo.

Long-McFarlano-Schiff en su libro *Cost Accounting*, define el presupuesto como un plan para coordinar las varias operaciones de un negocio, expresado en términos financieros.

Roberto Macfas Pineda en su obra "El análisis de los Estados Financieros", lo define como un mecanismo de control que comprende un programa financiero estimado para las operaciones de un período futuro.

Heiser Herman en *Budgeting Principles and Practice*, define un presupuesto como el conjunto de estados en térmi

nos financieros de un plan comprensible de operaciones y acciones.

En base a todas estas definiciones podemos sacar las siguientes conclusiones:

- El presupuesto es un plan anticipado, expresado en forma numérica y monetaria, de las operaciones de una empresa, con el objeto de obtener los resultados deseados.

- Generalmente es preparado por un período determinado, y se basa en experiencias pasadas y apreciaciones futuras.

- Para que puedan ser aplicados los presupuestos, deben estar debidamente autorizados por funcionarios responsables, que formen parte de la dirección del organismo, ya que es en base al presupuesto en que se van a ir desarrollando las operaciones futuras de la empresa.

2.3 OBJETIVO

El propósito fundamental del presupuesto en los negocios, es encontrar el curso más adecuado que debe darse a las operaciones, y ayudar a la dirección a que las operaciones mantengan ese curso. La formulación del presupuesto

to constituye un método ordenado de examen y evaluación de tales posibilidades, seleccionando las que representan más ventajas para el éxito de las operaciones.

Puede decirse que los propósitos del Presupuesto son:

1. Asegurar la coordinación departamental de todas -- las actividades de la empresa.
2. Se fijan responsables para cada departamento, en -- virtud de que en la elaboración del presupuesto to -- man parte todos los que integran la empresa.
3. Encontrar la dirección más adecuada que deba darse a las operaciones.
4. Permite hacer un control adecuado de las operacio -- nes al poner en ejecución el programa.
5. Ayuda a controlar las inversiones mediante la pro -- gramación adecuada de la producción y compras; así como el importe de los gastos, manteniéndolos den -- tro de los límites que previamente se han planeado.
6. Desarrollar en detalle un programa coordinado y -- bien balanceado.

7. Ayuda a la administración como una herramienta de control, ya que mediante el presupuesto se detectan áreas donde se requiere que la administración fije su atención y determine las medidas correctivas necesarias.

8. Representa gran ayuda en la planeación de las inversiones de activo fijo, así como de financiamientos que se requieran, ya sea para estas inversiones o para el desarrollo normal del negocio.

2.4 EL CONTROL PRESUPUESTAL

La planeación y el control de los negocios en marcha, puede llevarse a cabo en muy diversas formas, una de las cuales que actualmente está considerada como la mejor herramienta en la conducción de los negocios, es la Técnica de Control Presupuestal. La planeación y control de los negocios consiste en el establecimiento de un programa coordinado de actividades que empieza con la determinación de los objetivos fundamentales de la empresa, planes para obtener tales objetivos, y concluye creando dispositivos que permitan medir la marcha de los planes y su capacidad para llevar a la empresa a la obtención de sus objetivos. La planeación y control de los negocios es sinónimo de control presupuestal que en su mayor expresión abarca un com-

pleto plan de operaciones de toda la empresa.

2.4.1 DEFINICION

Hablando ya de lo que es el control presupuestal se tienen muchas definiciones, de las cuales la que reúne todos los elementos es la siguiente:

"La Técnica de Control Presupuestal es un conjunto de procedimientos y recursos que usados con habilidad y pericia, sirven a la ciencia de la administración para planear, coordinar y controlar por medio de presupuestos, todas las funciones y operaciones de una empresa, con el fin de que obtenga el máximo rendimiento con el mínimo de esfuerzo" (1)

Dentro de esta definición se establecen algunos términos como son técnica, ya que se refiere a un conjunto de procedimientos que se utilizan para el control; es decir, el Control Presupuestal es no sólo realizar un presupuesto sino en base al mismo, establecer diferencias, variaciones, causas, de manera que se corrijan aquellas deficiencias en operaciones, en planes, en procedimientos y así lograr el óptimo funcionamiento de una entidad.

(1) Control Presupuestal de los Negocios. Héctor Salas - González. Pag. 23

2.4.2 OBJETIVOS Y UTILIDAD

Los propósitos básicos del control presupuestal son:

1. Encontrar la dirección que deben seguir las operaciones de la empresa para obtener el rendimiento - óptimo.
2. Formular un plan detallado, coordinado y balanceado para seguir la dirección escogida (coordinación).
3. Ayudar en el control de las operaciones para que - se ajusten al plan establecido (control).

La primera utilidad que reportan los presupuestos es basar el plan de acción que se elabore para la empresa en cuidadosas investigaciones, estudios y estadísticas disponibles. Aunque no deja de ser más que una estimación, se ha calculado, verificado y supuesto con cierto grado de certidumbre.

Cada uno de los funcionarios definirá los objetivos - fundamentales de la empresa y los de su propio departamento, lo que facilitará su labor, puesto que podrá ir comprobando en el curso de las operaciones cuáles ha cumplido y cuáles no.

El control presupuestal permite relacionar las actividades del negocio con la tendencia de los negocios en general, y facilita el tomar decisiones oportunas en cuanto al rumbo que debe seguir.

Incrementa la productividad de la función financiera, puesto que dirige el uso de capital y los esfuerzos de los administradores por los canales de mayor utilidad.

El saber cuándo y cuánto dinero se necesitará, permite recurrir a las fuentes de financiamiento más convenientes y baratas, sin tener que aceptar lo que ofrezcan simplemente porque se necesiten con urgencia.

Una de las principales ventajas, como se mencionó anteriormente, es la coordinación de todas las funciones de la empresa en un esfuerzo común dentro de un programa balanceado y unificado, es decir, coordina la acción de todos los elementos, de tal forma que no haya pérdida de esfuerzos.

El establecer controles para cada operación permite reducir el desperdicio y corregir las deficiencias antes de que se haya perdido demasiado.

En el momento de la planeación salen a la luz las debilidades de la organización y las incompatibilidades en-

tre los planes de un departamento y los demás, lo que hace factible modificar los planeas ajustándolos a las facilidades existentes o bien modificar las condiciones reinantes para que puedan realizarse los planes trazados.

En resumen, los propósitos fundamentales al establecer un sistema de control presupuestal son:

1. Encontrar la dirección que deben seguir las operaciones de la empresa para obtener rendimientos óptimos.
2. Formular un plan financiero, coordinado y balanceado para seguir la dirección escogida.
3. Ayudar en el control de las operaciones para que se ajusten al plan financiero.

2.5 VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LOS PRESUPUESTOS

Las ventajas que resultan de los presupuestos son, fijar una meta definida para alcanzarla, mediante el desenvolvimiento de las operaciones, establecer dispositivos de control sobre el trabajo de los subordinados y asegurar la coordinación de las actividades.

Entre otras ventajas que resultan de la preparación -

de un presupuesto tenemos:

- a) Los objetivos administrativos pueden tomar decisiones más razonables, porque disponen de un estándar o norma para interpretar los informes que reciben sobre los resultados reales.
- b) Sirve como un medio de establecer políticas según el tipo de operaciones que más convienen a la organización.
- c) Coordinación de esfuerzos.
- d) División de la organización, permitiendo el mejor estudio de la misma.
- e) El determinar las variaciones que existen entre las cifras reales y las presupuestadas, proporciona una base para determinar sus causas y eliminarlas en los planes futuros.

LIMITES

Como las principales limitaciones de los presupuestos tenemos las siguientes:

- a) La base de los presupuestos son cifras estimadas.
- b) Su preparación exige tiempo antes de conseguir --

los resultados buscados.

- c) Un programa de presupuestos hay que estarlo adaptando a los cambios y circunstancias de los negocios.
- d) Los presupuestos no miden las condiciones futuras con exactitud matemática, sino sólo con bastante aproximación.
- e) El sistema presupuestal no sustituye a la gerencia en habilidad para tomar decisiones.
- f) La ejecución del presupuesto no es automática, sino necesita tiempo y entusiasmo para lograr el sistema presupuestario requerido.

2.6 CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS

Los presupuestos se clasifican como sigue:

- 1) Por el giro de la empresa.
 - a) Públicos: los que realizan los Gobiernos, Estados, empresas descentralizadas, etc., para controlar las finanzas públicas.
 - b) Privados: los que utilizan las empresas priva--

das como instrumento de administración.

- 2) Por su contenido, origen y efectos.
 - a) Principales: son resúmenes de los elementos modulares de los presupuestos de la empresa.
 - b) Auxiliares: muestran en forma analítica las operaciones estimadas por cada departamento. Ej. - de ventas, de producción, de gastos, etc.

- 3) Por su forma.
 - a) Fijos: son aquellos que permanecen invariables durante la vigencia del período presupuestado.
 - b) Flexibles: consideran anticipadamente variaciones que pudiesen ocurrir, permitiendo cierta -- elasticidad en su manejo.

- 4) Por su duración.
 - a) Cortos: los que abarcan menos de un año.
 - b) Medianos: los que abarcan un año.
 - c) Largo Plazo: los que abarcan más de un año.

- 5) Por la técnica de valuación.
 - a) Estimados: se determinan sobre experiencias anteriores, resultando ser una probabilidad de la ocurrencia de lo planeado.
 - b) Estándar: se formulan sobre bases científicas - eliminándose la probabilidad de error, y representan los resultados que se deben obtener.

6) Por su reflejo en los Estados Financieros.

- a) De situación financiera: muestran la situación estática de la empresa, si se cumplen los pronósticos.
- b) De resultados: muestran las posibles utilidades que se pueden obtener en un periodo.

7) Por su finalidad.

- a) De promoción: se presentan en forma de proyecto financiero y de expansión, requiriendo para su elaboración de la estimación de Ingresos y Egresos.
- b) De aplicación: consisten en pronósticos generales sobre la distribución de los recursos con los que cuenta la empresa.
- c) Por programas: expresa el gasto en relación con los objetivos que se persiguen, determinando el costo de las actividades concretas.
- d) De fusión: se utilizan para determinar anticipadamente las operaciones resultantes de la fusión.

8) De trabajo.

De acuerdo como se lleve a cabo cualquier presupuesto. Ejemplos: de planeación, parciales, previos, definitivo, etc.

Esta clasificación muestra las principales características de los presupuestos, tomando en cuenta que el presupuesto puede encontrarse en varias clasificaciones. Por -- ejemplo: un presupuesto puede ser privado, principal, fijo, corto, estándar, etc.

Dentro de los presupuestos por finalidad, encontramos los presupuestos por programas, de los cuales hablaré más ampliamente, por ser éstos los que se utilizan en la Institución de Enseñanza Media Superior a tratar.

PRESUPUESTOS POR PROGRAMA

2.7 ANTECEDENTES

Los presupuestos por programa tienen su origen en los Estados Unidos, como una necesidad para racionalizar los gastos guerra y defensa, así como la reducción de los costos de operación de las empresas productoras de armamento. En 1946 el departamento de Marina presentó un presupuesto con dos sistemas de clasificación, una por el objeto del gasto y otra por programas, que consistía fundamentalmente en la reducción del gasto. En base a este trabajo, la Comisión Hoover en su informe de Presupuesto y Contabilidad recomienda la adopción de un presupuesto basado en funciones, actividades y proyectos, al que llamó "Presupuesto -- por Actividades", y fue hasta 1965 cuando el Presupuesto de los Estados Unidos en base a los resultados, lo introdujo en el gobierno, por considerar que presentaba los resultados de cada operación en función a su costo.

En México, se han hecho una serie de modificaciones que se emplean a la fecha, como son: la Ley de Ingresos de la Federación del Estado, así como el Presupuesto de Egresos de la Federación, con el fin de acoplar los Presupuestos por Programa y Actividades a la administración del estado, para lograr el empleo más eficaz de los recursos humanos, financieros, materiales y obtener mejores rendimientos.

Estos experimentos de Presupuestos por Programas y Actividades, han sido a través de dependencias oficiales, con la colaboración de la Secretaría de Agricultura y Ganade--ría, empresas descentralizadas como el Instituto Mexicano del Petróleo, y otros organismos de docencia como la UNAM, la cual desde 1966 ha venido impulsando una serie de modi--ficaciones al sistema presupuestal tradicional, con el fin de establecer elementos que le permitan conocer el destino del gasto o inversión, y estudiar la integración de los --costos de sus actividades fundamentales.

Originalmente el Presupuesto por Programas se aplica--ba sólo en el sector público, pero a medida que se van ---viendo los resultados, se ha ido adoptando por otros secto--res, en empresas de gran magnitud, considerándose como una excelente ayuda para tomar decisiones, y hacer una adecua--da distribución de recursos.

2.8 DEFINICION Y OBJETIVOS

En base a los hechos que por medio de los Presupues--tos por Programa podemos llegar a lograr una mejor planifi--cación y racionalidad del gasto, la planeación y análisis de diversas alternativas de acción, jerarquización de obje--tivos, etc., se llegan a las siguientes definiciones:

Según Alberto Ferreiro en su obra "Introducción a la Técnica de Presupuestos por Programa", establece que el -- Presupuesto por Programas es un instrumento de que se sirve la administración pública para adoptar decisiones racionales en cuanto a sus objetivos, metas y medios para lograr tales objetivos en el corto plazo, y desde luego, sobre las consecuencias financieras de tales decisiones. El Presupuesto por Programas en este sentido no es sólo una clasificación más para mostrar el costo de los programas y objetivos, sino también es una metodología para la mayor organización de los recursos.

La Dirección Fiscal de las Naciones Unidas, ha sugerido que un Presupuesto por Programas y Actividades "es un sistema en que se presta particular atención a las cosas que un gobierno realiza, más que a las cosas que adquiere". Las cosas que un gobierno adquiere, tales como servicios personales, provisiones, equipos, medios de transporte, -- etc., no son naturalmente sino medios que emplea para el cumplimiento de sus funciones, que pueden ser: carreteras, escuelas, casos tramitados, etc.

Hay otras definiciones, como que el Presupuesto por Programas es un conjunto de técnicas y procedimientos, que sistemáticamente ordenados en forma de programas y proyectos, muestran tareas a efectuar, señalando objetivos específicos y sus costos de ejecución, además de racionalizar el gasto público, mejorando la selección de actividades que

bernamentales.

En la programación presupuestaria, el Presupuesto por Programas es un instrumento que cumple el propósito de combinar los recursos disponibles en el futuro inmediato, con las metas a corto plazo creadas para la ejecución de objetivos de largo y mediano plazo.

"Es una previsión cuantificada, integrada por una relación de gastos a efectuar, de realizaciones esperadas -- por cada unidad de acción".

Por otra parte, se le considera como un armónico conjunto de planes y proyectos, que debidamente integrados y cuantificados deben llevar el cumplimiento de las funciones del Estado.

Tomando en cuenta todas estas definiciones, podemos concluir que los Presupuestos por Programa, son técnicas - mediante las cuales se van a establecer planes y proyectos con miras a la realización de los objetivos específicos, - que apoyados en la determinación de unidades físicas, se - pueden identificar plenamente, teniendo con claridad que - el Presupuesto por Programas es la expresión del plan que la dirección tiene formulado para conducir las operaciones.

De esta forma el Presupuesto por Programas cumplirá - con propósitos tales como:

- a) Planear la realización de una operación razonable.
- b) En consecuencia, reunir todos los datos disponibles, y condensar los presupuestos departamentales en un plan completo y realizable.
- c) Coordinar todas las operaciones en una unidad homogénea.
- d) Proporcionar a la dirección las comparaciones entre la actividad programada y la real.
- e) Hacer notar las condiciones desfavorables para tomar medidas correctivas necesarias.

El empleo del Presupuesto por Programas se llevó a cabo esencialmente para servir como instrumento, a fin de cubrir las deficiencias que presenta el presupuesto tradicional, dando importancia a las consideraciones de gestión, y resaltando no sólo los aspectos financieros, sino también aspectos físicos importantes de la actividad presupuestaria, es decir, el Presupuesto por Programas correlaciona los aspectos financieros del presupuesto con los programas de trabajo, que a su vez presuponen la determinación de objetivos y metas por un lado, y por el otro de instrumentos para alcanzar tales metas y objetivos.

2.9 DIFERENCIA ENTRE EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS Y EL PRESUPUESTO TRADICIONAL

Se considera que el Presupuesto por Programas es una innovación por la forma en que presenta los conceptos tradicionales, ya que hablando del sector público, los gobiernos primero estiman sus gastos, y después estudian la forma de allegarse de recursos para satisfacerlos, pero esta estimación que el presupuesto tradicional presenta es sólo por cifras, soportadas por estimaciones que se basan en estudios estadísticos y proyecciones de hechos pasados a probables sucesos futuros, en el Presupuesto por Programas, - se convierten en planes perfectamente estructurados, que - analíticamente expuestos, muestran programas fundamentados en aquellas actividades que deben realizarse para lograr - la satisfacción de las necesidades.

Entre otras diferencias también encontramos que:

- a) El presupuesto tradicional es un instrumento administrativo y contable, el presupuesto por programas y actividades, es un conjunto armónico de programas y proyectos con sus respectivos costos de ejecución a realizarse en un futuro inmediato.
- b) El presupuesto tradicional centra su interés en lo que se compra para hacer las cosas, el presupuesto

por programas presta especial atención a las cosas que se realizan más que a las que se adquieren, lo que le permite hacer una estimación del costo de sus programas y proyectos y compararlos con otras alternativas.

- c) El pasar de un presupuesto tradicional a un presupuesto por programas, implica la necesidad de buscar herramientas que permitan medir el desarrollo y costo de las diferentes unidades de programación.
- d) El presupuesto por programas está adaptado a las necesidades de la planificación presupuestaria, -- por lo que sus clasificaciones sirve al ejecutivo para revisar el presupuesto, desde un punto de vista de la compatibilidad de los programas y la distribución de los fondos entre los mismos. El presupuesto tradicional sirve como control, pero en la práctica no se pueden interpretar en base al -- mismo las actividades que se han realizado.

2.10 ELEMENTOS DE LOS PRESUPUESTOS POR PROGRAMA

Un presupuesto por programas está formado por un conjunto de categorías, entre las cuales se distribuyen o clasifican los fondos para hacer lo programado, precisándose de forma uniforme para que ayuden técnicamente a la progra

mación del presupuesto.

Dentro del Presupuesto por Programas, existen las siguientes categorías: función, programa, sub-programa, actividad, proyecto o tarea, obra y trabajo.

FUNCION: es el conjunto de gastos presupuestales cuya finalidad es inmediata o a corto plazo, para proporcionar un servicio público definido, es decir, es la finalidad establecida que deben de cumplir las instituciones a través de la prestación de servicios determinados, y la producción de ciertos bienes para satisfacer las necesidades de una comunidad. Pueden ser por ejemplo: educación, salud pública, defensa nacional, fomento económico, etc.

PROGRAMA: Es una subdivisión de la función, es el instrumento destinado a cumplir las funciones del Estado, por el cual se establecen objetivos o metas cuantificables o no, en atención a un resultado final, que se cumplirán mediante la integración de un conjunto de esfuerzos, con los recursos humanos, materiales y financieros que se le asignen, con un costo global y unitario, y cuya ejecución en principio queda a cargo de una unidad administrativa de alto nivel.

El programa es el elemento principal de la técnica del presupuesto por programas y es la base para la elaboración, asignación de recursos, aprobación, ejecución, con-

trol y evaluación del presupuesto.

SUB-PROGRAMA: Es la división de algunos programas complejos, destinada a facilitar su ejecución de un campo específico, y por lo cual se fijan metas parciales cuantificables, que deben ser alcanzadas por unidades ejecutorias determinadas con recursos humanos, metariales y financieros asignados a un costo global unitario.

ACTIVIDAD: Considerando el cumplimiento de una meta establecida en función del producto final dentro de un programa, o en función de productos finales parciales dentro de un sub-programa, se realiza a través de ciertas actividades. Se entiende por actividad una división más reducida de cada una de las acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas de un programa o sub-programa de operación que consiste en la ejecución de ciertos procesos o trabajos, mediante la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros, asignados a las actividad de un costo determinado.

TAREA: Como la ejecución de una actividad supone a su vez el cumplimiento de ciertas etapas dentro de un proceso que se denomina tarea, se entiende por tal una operación específica dentro de un proceso gradual, a través de la cual se obtiene un resultado parcial.

PROGRAMA DE INVERSION: Es un instrumento a través del cual se fijan las metas que se obtendrán mediante la aplicación de recursos para aumentar la capacidad operativa.

SUB-PROGRAMA DE INVERSION: Es una subdivisión del programa en áreas específicas en las que se llevarán a cabo los proyectos de inversión.

PROYECTO: Es un conjunto de obras dentro de un programa o subprograma de inversión, para la creación de bienes de capital realizados por una unidad productiva determinados por el programa o subprograma.

OBRA: Es un bien de capital específico, que forma parte de un proyecto.

TRABAJO: Es el esfuerzo sistemático para ejecutar cada una de las fases del proceso de una obra.

2.11 VENTAJAS Y LIMITACIONES DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

Dentro de las ventajas más importantes que podemos encontrar en la utilización de los presupuestos por programa son las siguientes:

- 1) Hay una mejor planeación del trabajo, ya que se ha

cen estimaciones sobre las actividades de cada programa.

- 2) Mayor precisión de la confección de los presupuestos.
- 3) Determinación de responsabilidades, así es más fácil detectar las funciones que se duplican, en cuanto a que todos los programas se encuentran debidamente controlados.
- 4) Exige la ayuda de todas las partes del organismo - y sus esfuerzos coordinados, puesto que requiere el establecimiento formal de objetivos con un plan concreto para lograrlos.
- 5) Permite evaluar la eficiencia con que operan las diferentes entidades ejecutorias de programas y proyectos, ya que el presupuesto por programas contiene una serie de índice de rendimiento en unidades físicas, y precios que hacen posible la comparación entre proyectos similares y tomar decisiones tendientes a disminuir costos.
- 6) El sistema de presupuestos por programa acumula sistemáticamente una valiosa información, indispensable para la formulación y permanente revisión de planes, apreciando si se están cumpliendo o no.

- 7) Su estructura es más comprensible para el público en general, y hasta para quien los elabora.

Aun el presupuesto por programas presenta una serie de ventajas, también en su aplicación se llegan a encontrar fallas tales como:

- 1) En algunos casos no es posible identificar productos finales ni unidades de medida, y tampoco metas, dificultándose así el control y la evaluación de los resultados, programas y actividades. Debido a que la medición de resultados está basada en aquellas actividades que pueden catalogarse como cosas hechas, puede prestarse a confusiones por parte -- del programador del presupuesto, bien porque las metas que se elijan no sean representativas, o por que las cosas realizadas no sean aplicables a algún programa.
- 2) Ocasiona que se pueda pensar que todas las actividades estatales son medibles, aun cuando muchas de ellas son realmente inmateriales.
- 3) La estructura administrativa de la organización -- puede no coincidir con la estructura del programa.

2.12 EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS EN LAS INSTITUCIONES DE ENSEÑANZA MEDIA SUPERIOR

En la actualidad, la educación se ha convertido en la base del desarrollo de los pueblos; un país subdesarrollado es también generalmente un país subeducado y suborganizado, por lo cual se lucha por alcanzar los niveles más altos de educación en los países.

Las Instituciones de Enseñanza Media Superior, son -- factores determinantes para el progreso. La preparación -- cada vez más amplia de sus egresados, los hace capaces de aprovechar los nuevos instrumentos de la ciencia y la técnica. Los adelantos que logran en la investigación son -- puntos de apoyo para impulsar el desarrollo general, los -- procedimientos que adoptan para que su organización sea -- más eficiente, sirven de modelo para otras instituciones.

La necesidad que existe de que estas instituciones -- lleven una buena organización es básica, dado el incremento que se ha tenido en los últimos años en la demanda de -- educación, que se debe, tanto al aumento de la población, como a la instrumentación de nuevos campos científicos.

Una administración universitaria eficiente, debe proveer las mejores condiciones posibles para que el personal

docente y de administración por una parte, y los estudiantes por otra, desarrollen plenamente sus actividades. Una administración que sólo transmite instrucciones pedagógicas al personal docente, o que proporciona instalaciones de fácil mantenimiento pero inadecuadas para la docencia o investigación, o que programa horarios que optimizan el uso del espacio pero cancelan la oportunidad para el contacto institución-estudiantes, y de los estudiantes entre sí, no es una universidad eficiente. Las administraciones universitarias tienen la responsabilidad de cambiar a una operación eficaz con la creación de las condiciones de libertad y flexibilidad necesarias para la vida académica.

Cada día es más evidente la necesidad y la búsqueda de instrumentos que lleven de la racionalidad con la que se realizan las tareas destinadas a satisfacer las condiciones para la vida académica, y el mejor instrumento para este logro es la planeación.

Con la adopción de la técnica de Presupuesto por Programa se logra esta planeación, ya que es un instrumento de planificación a corto plazo. Si es que hay planificación, el presupuesto por programas toma los objetivos y metas del mediano y largo plazos para adaptarlos al corto plazo.

A través del programa, se plantean las necesidades y se analizan las posibilidades, se asignan recursos, se eje

cutan las acciones, se contabiliza el gasto y se evalúa el cumplimiento de las metas.

La programación presupuestaria podemos ubicarla dentro del contexto de la administración, como una herramienta de gran utilidad para ejecutar de una manera más adecuada las acciones de una entidad, así pueden desarrollarse de modo eficiente las diversas etapas de planeación, programación, ejecución del presupuesto, control del ejercicio presupuestal, y después en base a la información que se obtiene como resultado de los pasos previos, evaluar el que tales acciones hayan correspondido en su desempeño a los objetivos que se hubieran fijado, tomando las desviaciones que corresponden en su caso.

El plan financiero no sólo debe incluir la mejor información disponible sobre el medio económico, sino que también debe fomentar la coordinación de recursos y esfuerzos para alcanzar sus metas, estableciendo las bases que permitan medir los resultados progresivamente, así como disponer de los recursos adecuados en lugar correcto y tiempo oportuno.

El llevar una técnica de presupuestos por programa en instituciones de docencia, presenta caracteres distintos que lo hacen difícil, por la expresión de sus objetivos en término numéricos.

En cuanto al aspecto cuantitativo de sus objetivos, - que es proporcionar los servicios educativos a la pobla--- ción que los requiere, el número de educando determinan la naturaleza y magnitud de las acciones que deben emprenderse, y éstas a su vez, el monto de los recursos que deban - destinarse al servicio.

Por estas condiciones especiales, es necesario dise-- ñar un sistema que dé una medida razonable de esa eficien-- cia, y éste es el requisito más importante para que el pre-- supuesto por programas pueda servir de instrumento de eva-- luación y control de la eficiencia en las operaciones.

El Presupuesto por Programas se integra en un plan de mediano y corto plazo, que busca dar continuidad de acción, orientándola hacia las grandes operaciones de carácter eco-- nómico o social, como elevar la cultura del país. Lo propio del plan, es proponerse metas concretas, dirigidas ha-- cia las aspiraciones, y tomando en cuenta los recursos dis-- ponibles, estudiar diferentes combinaciones de recursos y objetivos para seleccionar aquéllas que ofrezcan los mejo-- res resultados en el periodo del plan.

El presupuesto por programas presupone la racionaliza-- ción del gasto para mejorar la eficiencia de las operacio-- nes, y de la ejecución de los programas dentro de las limi-- taciones de los recursos.

Para ejemplificar un poco sobre el uso de los presupuestos por programa en las instituciones docentes, citaré a la UNAM que es en la actualidad el único organismo de docencia que utiliza este sistema.

Las finalidades de la UNAM son impartir educación superior para formar profesionales, profesores e investigadores, y extender con la mayor amplitud los beneficios de la cultura.

Esta Institución decidió ya hace más de 10 años adoptar la técnica del presupuesto por programas, un instrumento utilizado hasta ese entonces en organismos donde el producto era fácilmente utilizable, y donde el recurso era -- abundantemente disponible. En esta técnica parecía existir la posibilidad de lograr una más adecuada distribución de los recursos universitarios.

El presupuesto universitario es ahora el instrumento programado de política financiera, que permite el cumplimiento de los objetivos y metas de la Institución, que consigna los recursos que se precisan para alcanzarlos, y que contiene la información que le sirve de apoyo, así como -- los índices que permiten su evaluación.

El presupuesto de la UNAM se integra en base a programas, y son éstos el elemento fundamental de donde se agru-

pan la totalidad de las actividades universitarias. Los programas básicos son anualmente revisados y actualizados.

De este modo, a la implementación de los programas de superación académica y proyección social que la Universidad cumple actualmente, el presupuesto adecuó sus recursos para ayudar a alcanzar las metas más urgentes y trascendentes, como preparar mejor a su personal docente y de investigación, fortalecer la especialización, maestría, doctorado y educación continua, los programas de colaboración interuniversitaria, de formación y perfeccionamiento del personal a su servicio, etc.

Ejemplificando ahora los elementos que constituyen la estructura de un Presupuesto por Programas, considerando datos universitarios tenemos:

El Presupuesto por Programas universitario, cubre las funciones principales de la Universidad, que son:

DOCENCIA
INVESTIGACION
DIFUSION CULTURAL
ACTIVIDADES DE APOYO

Cada función requiere 3 tipos de programas:

BASICOS: cuyo objetivo primario es cumplir con la fun

ción.

AUXILIARES: que tienen como finalidad contribuir a la realización de las actividades básicas.

DE OBRAS: ampliaciones y conservación de las instalaciones.

Los programas serían por ejemplo:

Formación preparatoria
 Formación técnica
 Formación profesional
 Formación de estudios superiores
 Formación especial
 Programa auxiliar de docencia

se integran con distintos subprogramas a cargo de una o varias dependencias, y los subprogramas se dividen en actividades básicas, complementarias y requerimientos administrativos.

A cada función, programa, tipo de programa, subprograma, dependencia, subdependencia, grupo, subgrupo y renglón, se les asigna una codificación para poder identificarlos fácilmente. Ejemplo:

400 TITULO: Enseñanza profesional preparatoria.

410 RAMO DE ENSEÑANZA: Profesional

413 DEPENDENCIA: Facultad de Comercio y Administración

01 SUBDEPENDENCIA: Dirección de estudio profesionales

1 FUNCION: Docencia

2 TIPO DE PROGRAMA: Básico

03 Programa de Formación Profesional

OBJETIVO: Formar profesionistas en los campos de la contabilidad y de la administración de empresas, impartiendo la enseñanza necesaria conforme el avance de las ciencias y las técnicas afines, y a la experiencia de instituciones similares, tanto nacionales como extranjeras, tomando en cuenta las necesidades del país.

Se tiene un nuevo catálogo de cuentas, para hacer más fácil la aplicación del presupuesto por programas.

100 Remuneración

200 Servicios

300 Becas y Prestaciones

400 Artículos y Materiales de Consumo

500 Mobiliario y Equipo

SUBPROGRAMAS A CARGO:

- 1.1.03 01 Dirección y admón.
 02 Contador Público
 03 Lic. en Admón. de Emp.

T O T A L

100	200	300	400	500

a cada programa se le asigna una cantidad específica, según el catálogo de cuentas.

Dentro de los programas existen actividades, las cuales tendrán asignada una cantidad para el costo, y tendrán también un número específico:

43.1 Actividade Básicas

Horas de Clase

- 1) Horas teóricas
- 2) Horas práctica

Laboratorio

Taller

- 3) Seminario
- 4) Otras

43.2 Actividades Complementarias

Concepto

- 1) Conferencias
- 2) Viajes de prácticas escolares

- 3) Congresos
- 4) Exposiciones
- 5) Biblioteca y Hemeroteca
- 6) Otras

50.0 Requerimientos Administrativos

- 1) Dirección
- 2) De oficina
- 3) Auxiliar de intendencia, etc.

52.0 Personal Docente

- 1) Profesores ordinarios
- 2) Profesores por carrea
- 3) Profesores por contrato
- 4) Otros

54.0 Otras Remuneraciones

- 1) Honorarios por Servicios Profesionales
- 2) Honorarios a conferencistas
- 3) Honorarios por actividades artísticas y culturales, etc.

En base a estos ejemplos, podemos darnos cuenta de -- que cada concepto por lo que se tienen ingresos y principalmente egresos, están bien detallados e identificados, -- lo que trae como consecuencia un excelente control de todas las actividades realizadas, el concepto por qué se hi-

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

cieron, quién las realizó y cuánto costó su realización.

Esto nos da a grandes rasgos una idea de la utilidad -- que tienen los presupuestos por programa en instituciones de este tipo, y de los resultados que da el uso de la técnica de los Presupuestos por Programas, que llega a ser -- todo un sistema de organización.

Ahora, es importante que los sistemas tengan un control y una evaluación del proceso que han llevado y ésto se -- puede lograr por medio de un Departamento de Auditoría Interna, según vemos en el siguiente capítulo.

CAPITULO III. A U D I T O R I A

III. AUDITORIA

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

3.1 ANTECEDENTES

El trabajo de auditoría, siempre ha tenido como base los registros que en cualquier forma ha efectuado el hombre de negocios a través del tiempo. Fundamentalmente, - el registro de las transacciones mercantiles, que los hombres dedicados al comercio realizaban diariamente, tenían por objeto llevar cuenta y razón de las mismas, a fin de saber qué estado guardaban las cuentas de su contabili---dad, que en última instancia, le permitían conocer la posición económica de los eventos y estar en posibilidad de tomar decisiones.

De aquí se deduce que la función de auditoría se manifiesta casi al mismo tiempo que la contabilidad, es decir, que la función de auditoría se hizo necesaria y conveniente en virtud de que comprueba, verifica y estima -- los hechos o actos registrados por la contabilidad, mismas que pertenecen al pasado, y que permiten al auditor - emitir una opinión sobre la información que es presentada por una administración.

A partir de la edad media, y a través de la Revolu---

ción Industrial, las auditorías fueron para determinar si las personas que tenían responsabilidad fiscal en el gobierno y el comercio estaban actuando y proporcionando in formas honestamente. Antes del año 1900 el objetivo de la auditoría era únicamente descubrir fraudes.

Las normas y procedimientos de auditoría, que guían la auditoría de Estados Financieros en la actualidad, --- eran prácticamente desconocidas hace 70 años.

En la Gran Bretaña, país que es considerado como cuna de la auditoría, es donde se logra un gran avance en los sistemas de contabilidad.

Las primeras noticias del trabajo de auditoría, provienen de Inglaterra, del siglo XIII y se refiere a disposiciones de ciertos organismos religiosos unos y otros de carácter público.

En 1540 aproximadamente, se tienen los primeros datos de funciones concretas de auditoría, y se refiere a la revisión de cuentas del Hospital de San Bartolomé el Menor, para lo que se seguía los que hoy se llama un "Programa de Trabajo de Auditoría", con indicaciones de qué libros se revisarían y en qué forma se llevarían a cabo dichas revisiones.

Desde el siglo XVII proceden las primeras noticias - de auditoría en México, y corresponden a las funciones de los tribunales de Veedores, que era una especie de auditores de la corona real de España, los cuales entre otras - cosas, revisaban las cuentas de los tesoreros, contadores y factores establecidos en la Nueva España.

En 1870 se fundó en Inglaterra la Asociación de Contadores Públicos y se le llamó "Sociedad de Contadores de Inglaterra".

En 1882 se funda el Instituto Americano que se ha dedicado más a la promoción o mantenimiento de los altos estándares profesionales en la práctica de la auditoría. - Durante sus 75 años de existencia, ha contribuido enormemente a la evolución de Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, así como el desarrollo de las Normas de Auditoría. En 1906 publicó el Journal of Accountancy, revista mensual que contiene artículos técnicos sobre todos los aspectos de la Contaduría Pública, así como diferentes secciones dedicadas a impuestos, entrenamiento profesional y educativo, problemas de contabilidad y auditoría. Conjuntamente el mismo instituto publica una revista titulada Management Services, que está dedicada a las áreas más amplias de la planeación administrativa, sistemas y controles.

En 1917 se hicieron los primeros intentos para codificar las normas sobre las que se pudiera basar el proceso de auditoría, con el folleto "Uniform Accounting", el cual es meramente una prueba hecha por la Junta Federal de Reserva. El objetivo de este folleto era que las distintas partes del Balance se clasificaran y describieran correctamente.

En 1939 el Consejo del Instituto Norteamericano de Contadores aprobó un informe de un comité especial sobre Procedimientos de Auditoría, que fijaba las bases para un examen más riguroso de cuentas por cobrar e inventarios. También se le dio importancia a la forma del dictamen o informe, emitiéndose ese mismo año una serie de boletines denominados "Statements on Auditing Procedure".

En 1947 el Comité Especial sobre Procedimientos de Auditoría, publicó un informe donde proponen nueve normas que debe observar el Contador Público en sus juicios sobre procedimientos, los cuales fueron aprobados en 1948.

Desde aquella época, el Instituto Norteamericano de Contadores Públicos ha seguido desarrollando Normas y Procedimientos de Auditoría, principalmente por medio de boletines de su Comisión de Procedimientos de Auditoría.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, ha venido desarrollando una meritoria labor para fijar Normas y Procedimientos de Auditoría. En 1939 editó un folleto denominado "Certificación de Balances para fines de Inspección y Cotización de Valores". Posteriormente tradujo un folleto editado en Estados Unidos, titulado "Ampliación de los Procedimientos de Auditoría", el cual hacía referencia a los procedimientos relativos al envío de circulares para la confirmación de las cuentas por cobrar, y a la observación de la toma de inventarios.

En 1955 creó una Comisión de Procedimientos de Auditoría que tuviera a su cargo determinar los procedimientos mínimos para el examen de los Estados Financieros, -- que sean sometidos a la opinión del Contador Público, y a partir de agosto de 1956, esta Comisión ha emitido una serie de boletines.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, en octubre de 1965, se constituyó como un organismo Nacional, y las Asociaciones afiliadas que lo constituyeron originalmente, aprobaron en Asambleas Especiales los boletines que se habían emitido hasta la fecha.

3.2. CONCEPTO Y ALCANCE DE LA AUDITORIA

La responsabilidad que tiene la administración para con los propietarios y terceras personas, se cumple en -- parte a través de los sistemas de control adoptados por -- ésta.

La necesidad de lograr una protección adicional respecto al informe de la administración, tanto para los propietarios, como para el público interesado, dio origen a la revisión imparcial y objetiva de un experto indepen---diente, que se responsabilizara en forma especial y dis--tinta a los dirigentes del negocio, de la veracidad y co--rrección de la información que rinde la administración, -- para darle mayor confianza. Es así como aparece la audi--toría, la cual cada vez tiene mayor aceptación.

La auditoría es una disciplina intelectual, basada -- en la lógica, ya que tiene como fin el establecimiento de hechos y la evaluación de las conclusiones resultantes, -- juzgando si son o no válidas, y sólo la puede llevar a ca--bo aquella persona que tenga estudios de Contador Públi--co, y en el caso de que la auditoría sea externa y se emi--ta un dictamen, deberá estar titulado con cédula profesio--nal registrada.

Algunas definiciones de auditoría son las siguientes:

Arthur W. Holmes define a la auditoría como: "la revisión objetiva de los Estados Financieros originalmente elaborados por la administración" (2).

Montgomery define a la auditoría como: "el examen -- sistemático de los libros y registros de un negocio u organización, con el fin de determinar o verificar los hechos relativos a las operaciones financieras y los resultados de éstas, para poder informar sobre los mismos" (3).

El auditor Erick L. Kohler dice que: "auditoría, es una revisión analítica hecha por un Contador Público, del control interno y registros de contabilidad de una empresa mercantil u otra unidad económica, que precede a la expresión de su opinión acerca de la corrección de estados financieros" (4).

En resumen, podemos decir que la auditoría en forma general, presenta el examen sistemático de libros, registros, procedimientos y políticas, así como la estructura

(2) W. Holmes. Auditoría, Principios y Procedimientos.-
Página 1.

(3) Montgomery. Auditoría de Montgomery. Enciclopedia.

(4) Erick L. Kohler. Introducción a la Práctica de la Auditoría. Capítulo I.

organizacional de una empresa, llevada a cabo a efecto de comprobar la información que de éstos emanan, para informar y dictaminar sobre el particular.

Con referencia al alcance de la auditoría, éste se refiere hasta dónde llega el trabajo del Contador Público que actúa como auditor. Este alcance cada vez va teniendo más extensión, debido a los resultados que se obtienen en la práctica de auditoría en diversas áreas, teniendo dentro de las más comunes las financieras y contabilidad.

Ahora, en la empresa actual, se han extendido cada día los alcances, y éstos llegan hasta áreas como son: de compras, ventas, personal, manufactura, etc., y más si éstas traen como consecuencia algún rubro de los estados financieros.

3. NORMAS DE AUDITORIA

3.3.1 CONCEPTO

Las normas de auditoría según el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, son "los requisitos mínimos de calidad relativos a la personalidad del auditor, al trabajo que desempeña y a la información que rinde como resultado de dicho trabajo" (5). Es decir, las normas de auditoría, es lo menos que puede hacer el Contador Público para desarrollar su trabajo, así como la forma en que va a elaborrarlo y efectuarlo. La auditoría es un trabajo de naturaleza profesional, por lo tanto tiene sus características y finalidades propias.

La observancia de estas normas es obligatoria para - todos los auditores, es decir, para todo aquel profesio-
nal que examine las operaciones de alguna entidad, aún no perteneciendo a algún organismo profesional (como el Ins-
tituto Mexicano de Contadores Públicos), ya que por su carácter como profesional y propia ética, tiene la obliga-
ción de seguirlas.

(5) I.M.C.P. Normas y Procedimientos de Auditoría. Bole-
tín A.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

Si bien no es posible establecer procedimientos uniformes mínimos para la auditoría, sí en cambio existen -- ciertos fundamentos que son base e inspiración de los propios procedimientos de auditoría, y que pueden ser definidos en términos generales. A estos fundamentos básicos del trabajo de auditoría es a lo que se le llama "Normas de Auditoría".

El trabajo de auditoría tiene una finalidad y un objetivo que no dependen ni de la voluntad personal del auditor, ni de la voluntad personal del cliente, sino que se desprenden de la misma naturaleza de la actividad profesional de la auditoría.

Esta característica obliga también a que el trabajo profesional de auditoría se realice dentro de determinadas normas de calidad, por consiguiente, la existencia de las normas de auditoría y la naturaleza de ellas reconoce como fuente los siguientes hechos:

1. La auditoría es un trabajo de naturaleza profesional.
2. La auditoría tiene características y finalidades propias que le son conaturales.

3.3.2 CLASIFICACION

Las normas de auditoría se clasifican en:

NORMAS PERSONALES	}	Entrenamiento técnico y capacidad profesional
		Cuidado y diligencia profesional
		Independencia

NORMAS DE EJECUCION DEL TRABAJO	}	Planeación y Supervisión
		Estudio y Evaluación del Control Interno
		Evidencia Suficiente y Competente

NORMAS PERSONALES

Las normas personales se refieren a las cualidades que el auditor debe tener para poder asumir dentro de las exigencias que el carácter profesional de la auditoría impone un trabajo de este tipo. Dentro de estas normas existen cualidades que el auditor debe tener preadquiridas antes de poder asumir un trabajo profesional de auditoría,

y cualidades que debe mantener durante el desarrollo de toda su vida profesional.

En las normas personales, encontramos los siguientes aspectos:

A) Entrenamiento Técnico y Capacidad Profesional.-

Según el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, -- "el entrenamiento técnico se logra mediante el cumplimiento de los requisitos académicos que culminan con la obtención del título de Contador Público, y debe complementarse con su aplicación práctica bajo la dirección de auditores experimentados durante un período razonable".

La diversidad de actividades que tienen que realizarse para lograr los objetivos deseados en una auditoría, requiere que los auditores cuenten con un conjunto de conocimientos acerca de las diversas áreas de una organización.

La preparación técnica está determinada por el conjunto de conocimientos obtenidos en las instituciones educativas, mismos que el auditor debe mantener actualizados con una capacitación continua, a través de su participación en cursos, seminarios, etc., que le permitan conocer

nuevos conceptos de aplicación en cuanto a sistemas, principios y normas, procedimientos y disposiciones legales - que tengan alguna relación con la práctica de la auditoría.

El auditor, para tener la disposición necesaria, debe contar con la iniciativa, dinamismo y motivación que - le permitan desarrollar su trabajo; realizar las actividades de auditoría satisfactoriamente para sus clientes y - las personas que van a depender del resultado de su trabajo.

La capacidad profesional implica alcanzar madurez de juicio, lo que se logra fundamentalmente mediante el entrenamiento sistemático a los problemas inherentes a su actividad profesional y la elección de la solución adecuada a esos problemas.

B) Cuidado y Diligencia Profesional.-

El auditor deberá desempeñar su trabajo con meticulosidad, cuidado y esmero, poniendo siempre toda su capacidad y habilidad profesional con buena fe e integridad.

El auditor está obligado a cumplir con los códigos de ética profesional emitidos, y a observar una actitud -

positiva y constructiva.

C) Independencia.-

El Contador Público no podrá actuar como auditor en los casos en que las circunstancias (parentesco, relaciones de negocios, vínculos económicos, etc.), influyan en su juicio y reduzcan por consiguiente su independencia mental.

La independencia del auditor, se entiende como la cualidad que le permite emitir juicios objetivos con absoluta libertad de criterio, sin ser influenciado por terceros.

Sin esta independencia, la opinión del auditor no sería útil, y es importante que las personas que van a utilizar el resultado de su trabajo, sepan que éste fue hecho con independencia.

NORMAS DE EJECUCION DEL TRABAJO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Estas normas determinan las bases sobre las que deben actuar los auditores en la ejecución de su trabajo, constituyendo la especificación particular al mínimo indispensable de la exigencia de cuidado y diligencia.

Estas normas comprenden la Planeación y Supervisión, el Estudio y Evaluación del Control Interno y la obtención de Evidencia Suficiente y Competente.

A) Planeación y Supervisión

Planeación de la Auditoría.-

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

Para planear adecuadamente el trabajo de auditoría se debe conocer:

- a) los objetivos, condiciones y limitaciones del -- trabajo en concreto que se va a realizar.
- b) las características particulares de la empresa - cuya información se examina, incluyendo: características de operación, sus condiciones jurídicas y el sistema de control interno existente.

El resultado de la planeación de la auditoría se refleja en un programa de trabajo, debiendo influir básicamente:

- a) Naturaleza y alcance del examen.
- b) Los procedimientos y técnicas a utilizar.
- c) Fechas estimativas del inicio y término de cada fase.
- d) Período a cubrirse.
- e) La oportunidad con la que deben de aplicarse los procedimientos de auditoría.
- f) Asignación y utilización del personal.
- g) Determinación de papeles de trabajo que se requieren.
- h) Representación y contenido del informe.
- i) Coordinación con otras áreas revisoras.

La planeación de la auditoría no debe tener un carácter rígido. El auditor deberá estar preparado para modificar el programa de trabajo cuando el desarrollo del mismo se encuentre en circunstancias no previstas.

La planeación no debe entenderse solamente como una etapa inicial anterior a la ejecución del trabajo, sino que ésta debe considerarse a través de todo el desarrollo de la auditoría.

Supervisión del Trabajo de Auditoría.-

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

La supervisión debe ejercerse en proporción inversa a la experiencia, preparación técnica y capacidad profesional del auditor supervisado, y de la importancia de los aspectos auditados.

La supervisión debe ejercerse en todos los niveles o categorías del personal que intervenga en el trabajo de auditoría. El personal que realiza la función de supervisión deberá cerciorarse de que los supervisados entienden claramente las tareas que se les asignen, el trabajo que van a realizar y los resultados que desean obtener.

La supervisión debe ejercerse en las etapas de elaboración del plan, ejecución y terminación del trabajo. --- Ejemplo: supervisar el plan general de trabajo, después vigilar y coordinar el trabajo que se esté realizando, y por último revisar los papeles de trabajo, determinando si contienen evidencia suficiente y competente.

B) Estudio y Evaluación del Control Interno.-

El Control Interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos, que en forma coordinada adopta un negocio para salvaguardar activos, verificar la exactitud y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar apego a las políticas preestablecidas por la administración.

Estos procedimientos están ideados para descubrir -- errores, desperdicios, ineficacia, desviaciones a las políticas establecidas y fraudes.

Los objetivos generales del control interno según el Instituto Mexicano de Contadores Públicos son:

- a) Objetivos de autorización.- que todas las operaciones se realicen de acuerdo con la autorización o especificaciones de la administración.
- b) Objetivos de procesamientos y clasificación de -- transacciones.- es decir, que las operaciones deben registrarse para permitir la preparación de -- los estados financieros, de acuerdo a principios de contabilidad, y mantener datos sobre los archivos sujetos a custodia.

- c) Objetivos de la salvaguarda física.- el acceso a los archivos sólo debe permitirse de acuerdo con la autorización de la administración.

- d) Objetivos de verificación y evaluación.- los datos deben compararse con lo que realmente existe.

Estos son los objetivos que en forma general se aplican en una empresa, si se está llevando a cabo un estudio y evaluación del Control Interno. Ahora, tenemos objetivos específicos aplicables a cada ciclo de transacción.

Un ciclo de transacción es cuando se agrupan las operaciones de una empresa por el recorrido que éstas llevan, es decir, por ciclo, en donde en el estudio del control interno se definen objetivos específicos para cada ciclo, de esta forma, facilita al auditor la identificación de transacciones similares, sujetas eventualmente a una serie de técnicas de control interno específicas para cada ciclo, que le permitan evaluar dicho control, en función del cumplimiento de sus objetivos.

Para establecer evaluaciones separadas de los controles internos para las distintas clases de transacciones, es necesario llevar una metodología, identificando los si

güientes elementos:

- a) Los ciclos de la actividad de cada empresa y sus interrelaciones.
- b) Las transacciones importantes que forman parte de cada ciclo.
- c) Las funciones que se ejecutan dentro de cada ciclo para reconocer, autorizar, procesar, clasificar e informar las transacciones.
- d) Los objetivos específicos del control interno para cada ciclo.
- e) Las técnicas de control interno usadas para alcanzar cada objetivo expresado.

La evaluación del Control Interno, es la etapa modular del trabajo de auditoría, ya que con base en la misma se diseñará el programa de trabajo relativo, por lo que esta etapa debe ser realizada por una persona experimentada en auditoría; esta evaluación se logra determinando si se cumplen o no los objetivos de control para cada ciclo.

Los factores que intervienen en el control interno de las empresas, se derivan de los siguientes elementos:

ORGANIZACION:

Dirección.-responsabilidad ante polfticas y decisio-
nes tomadas.

Coordinación.-adaptar obligaciones y necesidades del
personal, preveer conflictos.

División de labores.-definir las funciones de cada -
operación, custodia y registro.

Asignación de responsabilidades.-establecer nombra--
mientos y jerarquías, y delegar facultades con---
gruentes con las responsabilidades asignadas.

PROCEDIMIENTOS:

Planeación y Sistematización.-llevar manuales o ins-
tructivos que identifiquen la organización de la
empresa.

Registros y Formas.-llevar procedimientos para el --
adecuado registro.

Informes.-la obtención de información interna y su -
análisis.

PERSONAL:

Entrenamiento.-cada vez mejores programas para un --
personal más apto.

Eficiencia.-dependerá del juicio personal aplicado -
en cada actividad.

Moralidad.-es parte de la estructura del control in-
terno.

Retribución.-mientras más adecuada, mejores resulta-
dos.

SUPERVISION

No es importante sólo el buen diseño de una organiza--
ción, sino la vigilancia constante para que el personal -
desarrolle sus procedimientos de acuerdo con los planes -
de la organización.

Toda evaluación del control interno debe estar bien
documentada, con documentos fuente e informes, pasos de -
procesamiento, archivos utilizados durante el procesamient
to y enlaces con otros ciclos, sistemas o funciones.

C) Obtención de Evidencia Suficiente y Competente

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

La evidencia consiste en reunir los elementos de juicio que permitan soportar objetivamente los resultados de la auditoría.

La evidencia es suficiente cuando el auditor llega a la conclusión de que el objetivo que persigue ha quedado debidamente comprobado, es decir, se ha aplicado una cantidad indispensable de pruebas que satisfacen que los hechos juzgados están comprobados (característica cuantitativa).

La evidencia es competente cuando las pruebas realizadas son significativas para soportar los hechos verdaderamente importantes (característica cualitativa).

NORMAS DE INFORMACION

El dictamen o informe es el resultado del trabajo de

un auditor. En él se encontrarán emitidas las observaciones, conclusiones y recomendaciones que resultan de su examen. Además es la forma de cómo se enteran las personas interesadas del trabajo del auditor.

El informe de auditoría debe ser claro, objetivo, conciso, preciso y constructivo, respaldado con la suficiente evidencia que permita la elaboración de las conclusiones, recomendaciones, mencionando en qué consisten las desviaciones si es que las hay, y su efecto en los estados financieros.

3.4. CLASIFICACION DE LA AUDITORIA

La auditoría se clasifica según el Manual de Auditoría Interna de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (cuadro II):

- Por su ámbito:

- a) Interna
- b) Externa

Auditoría Interna

Es la que realiza el personal adscrito a la propia organización.

Auditoría Externa

Esta auditoría es la practicada por profesionales in dependientes de la entidad, con objeto de emitir un juicio sobre la situación que guarda el área auditada.

El auditor externo tiene la responsabilidad de examinar y expresar su opinión sobre los estados financieros, en una fecha determinada y por un período limitado. Para poder emitir su dictamen u opinión con responsabilidad, es necesario que evalúe los controles y examine los li---

CLASIFICACION DE LA AUDITORIA

Por su ámbito	{	Externa Interna
Por su tipo	{	Financiera Operacional Por programas De legalidad Administrativa
Por su contexto	{	Integral Parcial
Por su aplicación	{	Unidades Programas Actividades

(Cuadro II)

bros de contabilidad en la extensión necesaria, por lo -- tanto, el auditor externo debe comprobar la solidez de -- los criterios y estimaciones contables que la administración haya seguido en la preparación y presentación de sus estados financieros.

- Por su tipo

Se refieren a auditorías que se realizan sobre operaciones específicas, y son las siguientes:

- a) Auditoría Financiera
- b) Auditoría Operacional
- c) Auditoría por Programas
- d) Auditoría por Legalidad
- e) Auditoría Administrativa

Auditoría Financiera

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

Auditoría Operacional

Este tipo de auditoría comprende el examen de la eficiencia obtenida en la asignación y utilización de los recursos financieros, humanos y materiales, mediante el análisis de la estructura organizacional, los sistemas operativos y los sistema de información. Comprende aspectos - como:

- a) La estructura organizacional.
- b) Recursos con que cuenta la entidad.
- c) Los sistemas operativos.
- d) Ejecución de programas.
- e) El sistema de información.

Algunos autores establecen que la auditoría operacional y la auditoría externa son iguales, aunque en cuanto a enfoque sean diferentes.

Auditoría de Resultado por Programas

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

El análisis de la eficacia se obtendrá revisando que efectivamente se alcanzaron las metas establecidas en el tiempo, lugar y cantidad requerida.

La congruencia se determinará al examinar la relación lógica que existe entre el logro de las metas y objetivos de los programas y el avance del ejercicio presupuestal.

Auditoría de Legalidad

Este tipo de auditoría tiene como finalidad revisar si la entidad, en el desarrollo de sus actividades, ha observado el cumplimiento de disposiciones legales que le sean aplicables.

Auditoría Administrativa

Es la revisión objetiva, metódica y completa del logro de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la entidad, en cuanto a su estructura y a la participación individual de los integrantes de la institución, con el fin de evaluar la eficiencia de --

los esfuerzos dedicados al logro de dichos objetivos.

- Por su contexto

a) Integral

b) Parcial

Auditoría Integral

Es cuando en una sola auditoría concurren los cinco tipos de auditoría.

Auditoría Parcial

Es aquella en que no se practican todos los tipos de auditoría.

- Por su aplicación.

En función a un sistema de presupuestos por programa las auditorías podrán realizarse a diferentes niveles, en

atención al objetivo u objetivos que se persiguen en la -
revisión, pudiendo aplicarse auditorías a:

- a) Unidades
- b) Programas
- c) Actividades

Auditoría a Unidades

Una unidad es un área que tiene asignada un programa o conjunto de programas, encaminados al logro de determinados objetivos y metas de la organización.

Las unidades podrán ser una dirección general, una -
dirección de área, una subdirección, un departamento, etc. En el caso de que las unidades tengan asignados dos o más programas, el alcance de la revisión comprenderá la totalidad de los programas bajo la responsabilidad de la unidad auditada.

Auditoría a Programas

Comprende la revisión del conjunto de funciones y ac
tividades que integran un programa específico asignado a

una o varias unidades.

En este caso se revisará aquel programa, subprograma, proyecto, etc., que esté establecido en la estructura por programa del presupuesto.

Auditoría de Actividades

El alcance que comprende este tipo de auditoría, está suscrito a la revisión de aquellos aspectos que se -- identifiquen con el objetivo específico a examinar, es de de cir a las actividades que se realizan dentro de la orga-- nización.

3.5. AUDITORIA INTERNA

Como vimos en el inciso anterior, una de las clasificaciones de la auditoría es la Auditoría Interna, siendo ésta la que se propone que se lleve a cabo en la Institución de Enseñanza Media Superior sobre la que trata este trabajo de investigación, por lo que trataremos de los -- puntos más importantes sobre la misma.

3.5.1 GENERALIDADES

En la actualidad, el ejecutivo necesita tener un contacto directo con el negocio, por medio de un departamento de auditoría interna, dentro de su propia negociación, para que esté recibiendo una información continua sobre las operaciones, tanto contables como administrativas de la empresa. Es por ésto que este departamento viene a -- ocupar un lugar de suma importancia dentro de la Institución.

Podemos decir, que algunas de las causas principales por las que la auditoría interna ha alcanzado un alto grado de evolución son:

- a) Crecimiento de las empresas en todas sus ramas.
- b) En muchos casos, los activos de las compañías se han dispersado sobre grandes áreas geográficas, - tanto nacionales como internacionales.
- c) El número de empleados a crecido considerablemente por lo que ya no es posible una supervisión directa.

La auditoría interna es uno de los medios más efectivos para establecer y mantener el control administrativo de una empresa, y en esencia es el principal elemento de evaluación, medición y crítica del mismo.

3.5.2 CONCEPTO

El concepto moderno es más amplio, claro y entendible, según lo describe el Instituto Americano de Auditores Internos, en su Declaración sobre las Responsabilidades del Auditor Interno, en la cual se expresa que: "la auditoría interna es la actividad de apreciación en forma independiente dentro de una organización, de las operacion

nes contables, financieras y de otra naturaleza, como base para prestar servicios de protección y constructivos a la administración. Es un control administrativo que funciona midiendo y evaluando la eficiencia de otros tipos de control. Fundamentalmente trata puntos relacionados con los asuntos de contabilidad financiera y de operación del negocio".

De acuerdo con esta definición, la función del auditor interno va más allá de la verificación de la corrección aritmética de las cifras contables, y de la prevención y localización de fraudes y errores. La labor del auditor interno abarca actividades de vigilancia, operación y crítica constructiva sobre la propiedad y efectividad de los procedimientos y prácticas de control instituidos, y sobre el personal encargado de la ejecución de éstos; realiza investigaciones especiales de diversas clases, propone nuevas técnicas de control y mejoras a las ya establecidas, proporciona análisis e interpretaciones de los informes contables y financieros, etc., con el fin de que las actividades de la empresa se amolden a los objetivos de protección, información y eficiencia que persigue la administración a través del Control Interno.

Su importancia radica en que constituye un instrumento de control interno, que revisa, analiza, diagnostica y

evalúa el funcionamiento de otros controles, proporcionando a los responsables de la dirección y operación, informes sobre el resultado de gestiones y propiciando en su caso, la adopción de las medidas que ayuden a mejorar la eficiencia en la administración de los recursos, así como la eficacia en el logro de las metas y objetivos asignados.

Una parte muy importante de las actividades de la auditoría interna es la comprobación y evaluación del cumplimiento, por parte del personal contable, de las políticas y procedimientos establecidos y su adecuado funcionamiento.

La auditoría interna debe analizar y evaluar los procesos de administración y aprobación, contabilización y en general los que dan origen a la toma de decisiones, sin intervenir en la ejecución de ellos, y cuando como parte de sus funciones participe en actividades específicas (como por ejemplo toma de inventarios físicos, bajas de algún activo, etc.), su acción debe consistir en testificar u observar.

La auditoría interna debe tener libre acceso a cualquier operación o actividad que amerite un examen, es necesario que dependa directamente de la máxima autoridad -

de la entidad, con objeto de que cuente con la suficiente independencia de acción y el apoyo necesario.

Como uno de los elementos de control administrativo, la auditoría interna recibe cada día mayor reconocimiento y aceptación por parte de los niveles jerárquicos superiores. En cualquier organización, de mediano o gran tamaño, la auditoría interna puede ser una ayuda efectiva para la administración, con la única limitación de la capacidad y experiencia del propio auditor interno.

3.5.3 FINALIDAD Y ACTIVIDADES DE LOS ORGANOS DE AUDITORIA INTERNA

La finalidad de la auditoría interna, como se mencionó anteriormente, es prestar un servicio de asistencia -- constructivo a la administración, con el propósito de mejorar la conducción de las operaciones y de obtener un mayor beneficio económico para la empresa, o un cumplimiento más eficaz de sus objetivos institucionales.

Para el logro de esta finalidad, el auditor interno ha de considerar ciertos aspectos y realizar funciones co

mo las siguientes:

1. Controlar los sistemas administrativos y el control interno de la empresa, servir de ayuda a los miembros de la gerencia, con el fin de fijar áreas de responsabilidad, presentándole análisis, evaluaciones y recomendaciones referentes a las labores desarrolladas. En todo tipo de empresas se requiere la adaptación de medidas internas de control que estén de acuerdo al volumen de operaciones que ofrezcan una seguridad razonable de que las operaciones se estén efectuando conforme a normas previamente establecidas.

2. Analizar el grado en que los activos de la empresa se encuentran controlados a través de registros de contabilidad, y salvaguardados contra toda clase de siniestros. La verificación que efectúa en forma constante de los activos de la empresa el auditor interno, es a efecto de comprobar no sólo la existencia física de bienes, sino la propiedad de su presentación dentro de los estados financieros de la empresa, y de la seguridad que éstos tienen en la misma.

3. Asegurarse del grado de confiabilidad de la información producida en la organización. Es de suma importancia para los ejecutivos de la empresa el contar con la in

formación adecuada acerca de la situación financiera, por lo que el auditor interno en esta función, vigilará que - la información sea completa y veraz, y se presente en forma adecuada.

4. Comprobar que las operaciones se realizan en concordancia con las políticas establecidas, y que los informes reflejan adecuadamente estas operaciones. Asimismo - fijará programas adecuados a las políticas de la empresa, para la revisión de los diferentes departamentos, por lo que el auditor interno deberá poseer amplios conocimientos sobre formas administrativas, pues deberá reconocer - las posibilidades y limitaciones inherentes a las variadas combinaciones del esfuerzo humano para guiar un negocio.

5. Revisión de, si los procedimientos contables fueron aplicados en forma consistente con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

6. Que la entidad se encuentre razonablemente protegida contra fraudes, despilfarros y péridas.

7. Que los medios internos de comunicación transmiten información fidedigna, adecuada y oportuna a los niveles de dirección y de ejecución responsables de la marcha

de la empresa.

8. Que las tareas individuales se cumplan con eficiencia, prontitud y honestidad.

El adecuado y oportuno cumplimiento de los objetivos mencionados justificarán la existencia del área de auditoría interna dentro de la organización de la empresa.

Al terminar su examen, el auditor interno realizará un informe para la administración.

3.5.4 DIFERENCIAS ENTRE AUDITORIA INTERNA Y AUDITORIA EXTERNA

Es importante hacer notar que de las actividades que la auditoría interna desempeña, debe existir en cierta forma una coordinación con la Auditoría Externa, ya que existen algunas similitudes como son: aplicación de procedimientos, técnicas, principios y normas de auditoría generalmente aceptadas.

Esta coordinación trae como consecuencia una minimi-

zación del costo de la auditoría externa, y segregación - de las funciones de ambas auditorías.

Sin embargo, hay algunas diferencias en sus respectivos trabajos y servicios que presentan, de las cuales son las más importantes:

1. En cuanto a su independencia mental.- El auditor interno depende, o más aún, presta sus servicios a una so la empresa o grupo de éstas de un mismo administrador. - El auditor externo está en posición más favorable, ya que no depende de una empresa en particular y por lo tanto, - no tiene ninguna limitación de aceptar trabajo en otras - empresas que no dependen de un mismo administrador, y por lo mismo, no limita el desempeño de sus actividades.

2. En cuanto al alcance de su revisión.- El auditor interno por la naturaleza propia de su trabajo, conoce am pliamente todos o la mayor parte de los aspectos y detalles particulares de la empresa, realizando sus revisiones en forma concisa y detallada; por contra, el auditor externo sería imposible que realizara una labor de este - tipo, ya que generalmente se concentra en el análisis de las operaciones financieras de la empresa, sin entrar en detalles, pues lógicamente no puede conocer a fondo todos los negocios a los que presta sus servicios, además de --

que tiene una limitante de tiempo que no existe en el auditor interno.

3. En el objetivo que persigue.- El objetivo principal de la Auditoría Externa es examinar los estados financieros de una empresa, con el propósito de emitir un dictamen respecto a la información analizada, de su posición financiera y de los resultados de operación. La auditoría Interna, por su parte, tiene como objetivo principal, vigilar y mantener un adecuado sistema de control interno dentro de la empresa, mediante una revisión permanente y, además cuidar el cumplimiento de las políticas administrativas prescritas.

4. En la responsabilidad.- El auditor externo tiene responsabilidad ante los diferentes sectores de la sociedad: accionistas, acreedores, departamentos gubernamentales, empleados, sindicatos y al público en general, es decir su responsabilidad es de tipo civil, mercantil, fiscal, penal y colegial. En cambio, el auditor interno es responsable con la administración de la negociación, de cuya estructura de organización forma parte.

5. Calidad Profesional.- El auditor externo, para efectos de emitir su opinión profesional, debe tener reconocimiento de un título profesional que es el de Contador

Público, porque su dictamen origina confianza, ante el público y autoridades fiscales. El auditor interno puede o no tener el título, pero sí los conocimientos de un contador.

6. Frecuencia de la revisión.- El auditor externo -- examina el control interno cada vez que interviene para emitir una opinión, en cambio el auditor interno lo realiza permanentemente como una función administrativa de supervisión.

7. En el concepto.- La Auditoría Interna es vista -- por el auditor externo como parte integrante del sistema de control interno, y por lo tanto, lo incluye dentro de su estudio y apreciación cuando examina estados financieros. El auditor interno, ve su propio trabajo no como -- elemento de control interno, sino como una función normal de auditoría, cuyo principal objetivo es la vigilancia de los procedimientos administrativos de la empresa.

3.6. PROGRAMAS DE AUDITORIA

3.6.1 PLANEACION DE LA AUDITORIA

La función de planeación de la auditoría, está prevista dentro de las normas de auditoría generalmente aceptadas y, la base de dicha planeación es conocer los antecedentes peculiares de cada caso, que permitirán estructurar el "Programa de Auditoría", así como determinar qué técnicas y procedimientos de auditoría se emplearán, y el alcance e intensidad de las pruebas que deban llevarse a cabo.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos y la Comisión de Procedimientos de Auditoría nos da la siguiente definición de planeación:

"Planear el trabajo de auditoría, es decidir previamente cuáles son los procedimientos de auditoría que se van a emplear, la extensión que va a darse a las pruebas de auditoría, con qué oportunidad se aplicarán y cuáles son los papeles de trabajo que se elaborarán, donde quede constancia de la evidencia de la investigación. Igualmente

te, forma parte de la planeación el decidir qué personal y qué calidad académica deberá asignarse al trabajo" (6).

En el desarrollo de la Auditoría Interna es muy importante tener establecidos planes, lo que ayudará a un conocimiento más profundo y más rápido de la organización a auditar.

Así como la planeación implica el trabajo a desarrollar, lógicamente debe conocerse el tiempo a emplear en el desarrollo del trabajo. Sin embargo, debemos considerar que lo planeado inicialmente está sujeto a modificaciones de acuerdo al desarrollo del propio trabajo.

Ya que en los planes de auditoría se fija lo que va a hacerse, para que su uso sea productivo, deben tener -- las siguientes características:

- a) Precisión.- los planes deben hacerse con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones -- completas .

- b) Flexibilidad.- todo plan debe tener un margen para los posibles cambios, fijando máximos y mínimos, con una tendencia central de antemano, cami-

(6) I.M.C.P. Normas y Procedimientos de Auditoría. Bole
tín 4.

nos de sustitución en circunstancias especiales.

- c) Principio de unidad.- debe existir un plan para cada función, en el cual se pueden encontrar los elementos de todas las normas aplicables, y todos los planes de la empresa deben estar debidamente coordinados.

Para alcanzar en forma más efectiva un objetivo, debe primeramente emprenderse una planeación adecuada o esfuerzo mental antes de los hechos o esfuerzo físico.

3.6.2 PROGRAMAS DE AUDITORIA

Los programas de auditoría vienen a ser una descripción analítica de dichos procedimientos, es decir, el plan de trabajo debe estar soportado por una serie de programas de auditoría que representan las herramientas del trabajo del auditor.

Según la definición que se le da a Programa de Trabajo en un sentido estricto, de acuerdo con la Comisión de Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Con

tadores Públicos es la siguiente:

"El Programa de Trabajo es un enunciado, lógicamente ordenado y clasificado, de los procedimientos de auditoría que han de emplearse, la extensión que se les ha de dar y la oportunidad en que se han de aplicar" (7).

Los Programas de Trabajo deberán ser formulados antes de iniciarse el trabajo de auditoría, ya que servirán de guía y dirección para comparar el trabajo desarrollado.

Desde un punto de vista de su forma, los programas de trabajo de auditoría deben contener las siguientes columnas:

1. Número del procedimiento de auditoría. .
2. Descripción del procedimiento.
3. Firma o iniciales de los auditores que lleven a cabo los diferentes puntos de la revisión.
4. Columnas de observaciones para hacer referencia a los papeles de trabajo en donde haya realizado el procedimiento.

La información que deben contener los programas es:

(7) I.M.C.P. Normas y Procedimientos de Auditoría. Boletín 4.

1. Datos de toda cédula de auditoría.
2. Observaciones de importancia respecto al Control Interno, deficiencias, puntos sólidos de control.
3. Objetivos de la auditoría.
4. Descripción de las pruebas, alcance, oportunidad y personal que lo debe desarrollar.

Los programas de trabajo además del beneficio de la planeación para lograr el resultado adecuado en la auditoría, permiten guiar a los auditores en el desarrollo del trabajo, controla adecuadamente el tiempo incurrido y su comparación con el estimado, y determina el trabajo que - falta por hacer.

Las ventajas que podemos señalar de los Programas de Trabajo son:

1. Establecen división del trabajo entre el personal de auditoría, y por lo tanto ayudan a controlar - la calidad del mismo.
2. Representa una guía en el desarrollo del trabajo, es decir, al iniciar la auditoría no se tendrá el problema de que no se sepa qué hacer, cómo hacer

y por dónde empezar, pues el programa resuelve é
s
t
o.

3. Ayuda al supervisor a asignar a sus ayudantes los procedimientos que deberá aplicar en cada parte - de la revisión, facilitando la supervisión de papeles de trabajo a los auditores. Es útil tam-
bién porque por medio de él se ve si el ayudante cumplió con la revisión que le fue asignada.
4. Ahorro de tiempo en estar dando explicaciones ver
b
a
l
e
s.
5. Contiene los procedimientos esenciales que se lle-
varán a cabo, ayudando a evitar omisiones en el -
trabajo.
6. Se observa claramente el avance de la Auditoría -
en cada sección del examen.

Sin embargo, se ha llegado a considerar que los programas de trabajo limitan la responsabilidad, iniciativa y el criterio de las personas encargadas de su cumplimiento y desarrollo. Pero esto en mi opinión no tiene validez, ya que se ha dicho que los programas tendrán flexibi

lidad para poder aumentarse o disminuirse, teniendo en cuenta las necesidades que se encuentren durante el desarrollo del trabajo.

Al planear el programa de auditoría, deberá hacerse uso de todas las ventajas, así como de los conocimientos y criterio del personal, con objeto de no incorporar en el programa procedimientos excesivos.

Los programas de trabajo deberán revisarse periódicamente con base en las condiciones cambiantes de las operaciones de la empresa, efectuando los cambios necesarios en los principios, normas y procedimientos de auditoría, los cuales desempeñan un papel importante en la formación del programa, tomando en cuenta también, que el personal llevará a cabo la programación.

Debe considerarse que el programa de trabajo es un punto de partida y al mismo tiempo una guía constante en el transcurso de la Auditoría, que nos muestra en forma objetiva el plan inicial, los cambios habidos, así como el resumen del trabajo efectuado.

3-7. PROCEDIMIENTOS Y TECNICAS DE AUDITORIA

Para que al auditor pueda cumplir con su objetivo deberá obtener los elementos de juicio y convicción necesarios, con los que podrá emitir su informe de una manera objetiva y profesional. Por tanto, deberá determinar la forma de cómo obtenerlos, es decir, aplicar los procedimientos adecuados a cada caso.

Los procedimientos de auditoría, según los define el Instituto Mexicano de Contadores Públicos son:

"El conjunto de técnicas de investigación aplicables a una partida o a un grupo de hechos y circunstancias relativas a los estados financieros sujetos a examen, mediante los cuales el contador público obtiene las bases para fundamentar su opinión" (8).

Cada organización tiene diferentes sistemas, por lo que el auditor deberá aplicar su criterio profesional al decidir cuál técnica o procedimiento deberá usar para obtener los fundamentos necesarios para una opinión objetiva y profesional.

(8) I.M.C.P. Normas y Procedimientos de Auditoría. Boletín F-01.

En algunas ocasiones las operaciones que tienen las empresas son muy repetitivas, por lo que no es indispensable revisarlas todas, sino que será suficiente tomando -- una muestra representativa de la partida global, es decir de nuestro universo. Es por ésto que el auditor va a trabajar en base a pruebas selectivas.

Uno de los elementos más importantes en la planeación de la auditoría, es determinar qué extensión o alcance tendrán los procedimientos que se apliquen, entendiendo por extensión o alcance, la relación de las partidas examinadas con el total de las partidas individuales que forman el universo.

Para el adecuado desarrollo de las labores de auditoría es necesario que el auditor cuente con un conjunto de técnicas, que según el Instituto Mexicano de Contadores -- son: "los métodos prácticos de investigación y prueba, -- que el auditor utiliza al realizar su examen, para lograr la información y comprobación (evidencia suficiente y competente) necesaria que le aporte elementos de juicio, para poder emitir su opinión profesional". (9)

(9) I.M.C.P. Normas y Procedimientos de Auditoría. Boletín F-01.

La información que se obtiene al aplicar en forma individual cada una de las técnicas de auditoría, generalmente no aporta los elementos necesarios para obtener una conclusión definitiva. Por ello, es necesario aplicar los procedimientos de auditoría que implican la utilización conjunta de varias técnicas.

Estas técnicas son usadas en la Auditoría Interna al igual que en cualquier otra auditoría (auditoría externa), siendo la variación entre ambas el alcance y enfoque que se le dé a cada una en el momento de aplicarlas.

3.7.1 CLASIFICACION DE LAS TECNICAS DE AUDITORIA

Para efecto de la auditoría, las técnicas se han clasificado según el Manual de Auditoría Interna de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, de acuerdo a sus características particulares y métodos de verificación, y las que nos enuncia el Instituto Mexicano de Contadores Públicos son las siguientes:

- A) TECNICAS DOCUMENTALES: a) Estudio general
 b) Análisis
 c) Confirmación
 d) Declaración
 e) Certificación
 f) Comprobación
 g) Cálculo
- B) TECNICAS VERBALES: h) Entrevista o Investigación
- C) TECNICAS VISUALES: i) Inspección
 j) Observación

ESTUDIO GENERAL

Es la apreciación sobre la fisionomía o características generales de la empresa, es decir, consiste en obtener los datos básicos que le permitan a auditor tener un panorama general de la empresa.

Los aspectos que deben contemplarse en el estudio general son entre otros:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

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

El estudio general es el punto de partida de la auditoría y tiene por objeto orientar y fundamentar la aplicación de otras técnicas, por lo que debe realizarla una -- persona con preparación, experiencia y madurez para asegurar que se lleva a cabo con juicio profesional.

ANALISIS

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

Los análisis básicamente se efectúan sobre saldos y movimientos:

- Análisis de saldos: este análisis se realiza cuando los movimientos que tiene una cuenta se compensan unos con otros, es decir, los cargos correspon

den a los abonos o viceversa. En este caso puede hacerse una revisión únicamente de las partidas -- que al momento del examen no hayan sido compensa-- das. Como ejemplo de este análisis, se aplica en las cuentas de clientes, proveedores, etc.

- Análisis de movimientos: este tipo de análisis se aplica cuando el saldo de las cuentas se forma por la agrupación de varios movimientos, es decir, ya sean cargos o abonos se irán acumulando y formarán el total; este caso se da principalmente en cuen-- tas de resultados, y la forma de hacer este análi-- sis, es agrupando los movimientos tomando en cuen-- aspectos significativos y homogéneos.

CONFIRMACION

Implica la obtención de constancia escrita sobre la autenticidad de las transacciones, operaciones, hechos y circunstancias del aspecto auditado, a través de fuentes independientes que se encuentran en posibilidad de cono-- cer la naturaleza y condiciones de la operación, y por lo tanto, de informar de una manera válida sobre ella. .

Esta técnica se lleva a cabo pidiéndole a la empresa que se dirija a la persona de quien se requiere una confirmación para que la conteste por escrito al auditor. - Esta técnica puede dividirse de acuerdo a sus características en:

- Confirmación positiva.- se considera ésta, cuando por medio de una solicitud se envían los datos y se pide que contesten, tanto si están conformes, como si no lo están. Esta confirmación se usa generalmente en el activo.

- Confirmación negativa.- es cuando en la solicitud se pide al confirmante que conteste sólo en el caso de no estar conforme con los datos que se le envían. También se usa preferentemente en el activo.

- Confirmación indirecta, ciega o en blanco.- es cuando no se envían los datos, sino que solicita la información de saldos, movimientos, o algún otro dato necesario en la auditoría. Su uso más frecuente es para confirmar saldos con instituciones bancarias.

DECLARACION

Tiene como finalidad que cuando la importancia de los datos recabados así lo amerite, se manifieste por escrito con la firma de los interesados el resultado de las investigaciones realizadas con los funcionarios y empleados de la empresa.

Ya que los datos que se exponen en dicho escrito fueron preparados, o bien tuvieron alguna participación em-pleados de la organización, su validez está limitada, por lo que si algún dato se necesita que tenga validez absoluta, deberá aplicarse la siguiente técnica.

CERTIFICACION

Es la obtención de un documento en el que se asegure la verdad de un hecho, legalizado por lo general con la -firma de una autoridad.

Esta técnica es muy importante en la labor de auditoría, ya que otorga una base válida de los acontecimientos detectados en la revisión.

COMPROBACION

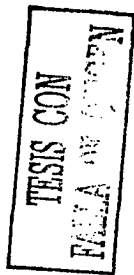
Consiste en cerciorarse de que una transacción u operación está debidamente apoyada por todos los elementos que la integran, asegurándose de que cuenta con la suficiente autoridad, legalidad, propiedad, certidumbre, etc.

Para la adecuada aplicación de esta técnica, debe tenerse absoluta seguridad sobre la autenticidad de los documentos, determinando que no sean falsos ni supuestos.-- Asimismo, es importante determinar si las operaciones y transacciones son previamente autorizadas y realizadas -- por el área auditada en función de sus objetivos.

CALCULO

Es la verificación matemática de alguna partida, para cerciorarse de la exactitud de los datos numéricos o cálculos realizados.

Esta técnica solamente prueba la exactitud aritmética, por lo que se requieren técnicas adicionales que determinen la validez de las cifras sujetas a examen. Además, al realizarse esta verificación matemática es impor-



tante que se haga de una forma distinta a como originalmente se hizo, y así tener mayor seguridad y exactitud.

INVESTIGACION O ENTREVISTA

Es una técnica verbal, por medio de la cual obtenemos información, datos y comentarios de funcionarios y empleados de la propia empresa, como apoyo del examen que se realiza, y su aplicación se hace a través de entrevistas formales o informales con el personal que labora en el área auditada.

Esta técnica es de gran utilidad, ya que el auditor puede crearse un juicio sobre los procedimientos y operaciones realizadas en una empresa. Además hay flexibilidad en su aplicación, pero debe tenerse cuidado de que la opinión recibida es veraz y significativa de acuerdo a lo que acontece en el área auditada.

INSPECCION

Se refiere al examen físico y visual de los bienes -

materiales y documentos, con el objeto de cerciorarse de la autenticidad y existencia de un activo o de una operación registrada en la contabilidad, o presentada en los estados financieros.

Hay algunos casos en que las partidas registradas - pueden comprobarse físicamente su existencia, y es el caso cuando se aplica esta técnica, ya que nos da una seguridad tangible de que lo que estamos revisando realmente es auténtico.

OBSERVACION

Consiste en presenciar físicamente cómo se realizan ciertos hechos o circunstancias, principalmente de los - relacionados con la forma de realización de las operaciones sujetas a revisión, ya que por medio de esta técnica, el auditor se cerciora del desarrollo de ciertas operaciones, dándose cuenta ocularmente de la forma cómo el personal de la empresa las realiza.

Esta técnica está muy relacionada con el rastreo, -- que consiste en seguir una operación o transacción desde su inicio hasta su culminación, pasando por cada una de -

sus fases.

La observación se considera la técnica más general - dentro de la auditoría y su aplicación es de utilidad en casi todas las fases del examen.

3.8. PAPELES DE TRABAJO

Toda labor de los auditores, normalmente tendrá que ser respaldada por la evidencia documental de los papeles de trabajo. Como principio general, el auditor deberá -- considerar que si el resultado de un procedimiento de auditoría o de una evaluación del control interno tiene importancia suficiente como para ser incluido en el informe, también será importante como papel de trabajo.

Una vez que el auditor ha llevado a cabo su examen para la obtención de evidencia suficiente y competente, debe dejar constancia por escrito, es lo que comúnmente conocemos como "Papeles de Trabajo", que constituyen una representación objetiva de la actividad del examen, sobre la apreciación de controles administrativos y de los registros contables de la empresa, sobre los cuales el auditor sustenta la opinión que emite al suscribir su informe.

La Comisión de Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos dice al respecto de los papeles de trabajo del auditor:

"Los datos e informaciones obtenidos por el auditor en su examen, los resultados de las pruebas se registran en un conjunto de cédulas y documentos que:

"Son el resumen de la labor realizada, sirven como base para fundamentar la opinión que el auditor va a emitir, pueden ser posteriormente fuente de aclaraciones o extensiones de información y constituyen la única prueba que el mismo auditor tiene de la solidez y calidad profesional de su trabajo" (10).

La importancia que revisten los papeles de trabajo está en relación con la información que contienen, la calidad profesional del auditor que los elabora, la facilidad que presentan para la supervisión, así como la interpretación que de los mismos se hace, en virtud de que --- constituyen la base de la opinión que se emite sobre el aspecto auditado.

En la realización de una Auditoría Interna, es muy importante dejar soporte en Papeles de Trabajo de todas --- aquellas funciones de auditoría que se estén realizando, de manera que se pueda justificar el trabajo, tanto de -- los auxiliares como del encargado del departamento, y lo más importante, que el informe que va dirigido directamente a la dirección esté perfectamente respaldado, con evidencias presentadas en los mismos.

(10) I.M.C.P. Normas y Procedimientos de Auditoría. Boletín 2.

Las finalidades de los papeles de trabajo serán:

- a) Dejar constancia escrita de los puntos del programa cumplidos por el auditor, que requieren de esta formalidad.
- b) Delimitar el alcance y detalle de la labor realizada.
- c) Registrar los antecedentes y otros datos y referencias conexas en apoyo a los resultados, conclusiones y recomendaciones del informe.
- d) Mostrar los pormenores de las infracciones legales y reglamentarias, así como las observaciones de cualquiera otra índole que tuviere el auditor.
- e) Contener la justificación de rigor si al auditor no le hubiera sido posible cumplir algún punto del programa, o si el tiempo empleado en la auditoría fuese mayor o menor que el estimado por el auditor.
- f) Ofrecer el detalle necesario si el auditor hubiere aplicado algún procedimiento o realizado algu-

na otra labor especial, de importancia no requerida expresamente por el programa.

Por las finalidades que nos presentan los Papeles de Trabajo ofrecen las siguientes ventajas:

1. Facilitan la preparación del Informe.
2. Contienen la evidencia de la extensión de los procedimientos de Auditoría utilizados y la prueba - del cuidado y diligencia ejercidos.
3. Se utilizan para coordinar y organizar todas las fases del trabajo de auditoría.
4. Constituyen un registro histórico permanente de - la información contable examinada y de los procedimientos de auditoría utilizados.
5. Se utilizan como guía y fuente de información subsecuente. Por lo tanto, debe tenerse presente -- que los papeles de trabajo deberán ser claros y - completos, contener información útil, o sea, deberán contener la composición de algún dato significativo contenido en los registros de la compañía;

métodos de verificación empleados que contendrán notas y explicaciones acerca del trabajo desarrollado; cifras y datos necesarios para la preparación del informe.

Para ayudar al archivo y manejo ordenado de los papeles de trabajo, cada uno de estos es marcado en la parte superior derecha con lápiz rojo, indicando así el índice que tiene. Este índice será utilizado a través de todos los legajos, siempre que tenga que hacerse una referencia cruzada a ese papel en particular, o a una cifra que aparezca en el mismo.

Las marcas de auditoría son signos que pone el auditor en sus papeles de trabajo para señalar el tipo de revisión y prueba efectuada para que tanto el auditor como otras personas interpreten el significado de la marca, es necesario que al calce de la cédula se describa el significado de la misma.

Dentro de la clasificación de los papeles de trabajo existen dos clases:

- a) Los que se elaboran con motivo del período sujeto a revisión, y

- b) aquéllos cuya elaboración viene a constituir el -
archivo permanente que sirve de consulta, median-
te su actualización para futuras revisiones.

Dentro de la primera clasificación podemos encontrar cualquier papel de trabajo, como sería las copias de las solicitudes de confirmación de saldos deudores o acreedores.

En la segunda clasificación los legajos permanentes, deben ser archivados por separado de los demás papeles de trabajo, y comprenden principalmente:

- a) Organigramas.
- b) Manuales.
- c) Instructivos.
- d) Catálogos.
- e) Acta Constitutiva o instrumento de creación (en -
su caso).
- f) Contrato colectivo de trabajo (en su caso).
- g) Reglamento interior del trabajo.
- h) Actas de asambleas de accionistas ordinarias y ex
traordinarias.
- i) Actas de consejo de administración ordinarias y -
extraordinarias.
- j) Políticas dictadas:

- Internas: Personal
Compras
Ventas
Financiamiento, etc.

- Externas: Clientes
Proveedores, etc.

k) Seguros de vida y daños (en su caso).

l) Fianzas (copias).

m) Contratos (copias)

- de obra

- de préstamo, etc.

n) Cuestionario de Control Interno.

o) Disposiciones legales aplicables.

p) Excensiones otorgadas, etc.

Los legajos permanentes deben ser actualizados en cada revisión con el objeto de tener solución de las observaciones y la implantación en su caso de medidas correctivas. Además, deberá limitarse al material que resultara estrictamente necesario, con el propósito de que aquéllos fueren instrumentos de trabajo, útiles y ágiles. Los auditores, en consecuencia, deberán revisar periódicamente sus respectivos legajos permanentes, a fin de retirar --- cualquier documento que pudiese haber dejado de tener uti

lidad para dichos legajos.

De acuerdo a su contenido, las cédulas que integran los papeles de trabajo son:

- Cédula sumaria.
- Cédula analítica.

CEDULA SUMARIA

Es la que presenta un conjunto o grupo de cuentas, - programas, actividades, metas, etc. Por lo general, existe una hoja de resumen por cada concepto de los estados financieros. En estas cédulas se relacionan varias cuentas de mayor, las cuales forman un renglón de los estados financieros, así pues, el total de las partidas individuales ha de coincidir con el importe que muestra en el estado de trabajo.

CEDULA ANALITICA

Es aquella que describe las partidas que han sido revisadas y comprobadas, mostrando su razonabilidad o deficiencia, mediante una marca explicativa de auditoría. -- Generalmente hay varios auxiliares que forman una cuenta

de mayor, que es objeto del trabajo de auditoría, que en estos anexos quedará plasmada la evidencia de los análisis y pruebas efectuadas, para obtener una opinión sobre el saldo de la cuenta; el saldo que se muestre en estas cédulas de detalle, debe coincidir con el saldo de la sumaria.

3.8.1 SUPERVISION DE LOS PAPELES DE TRABAJO

Tanto para lograr la máxima utilidad y eficiencia, como para garantizar la calidad de la auditoría, es necesario una supervisión completa de los papeles de trabajo.

Además, el auditor será responsable personal de la veracidad y exactitud de los papeles de trabajo y no eximirá de responsabilidad el hecho de que él personalmente no hubiere preparado dichos papeles.

Al supervisar los papeles de trabajo se deben tomar en cuenta factores tales como:

- Conformidad con el programa de trabajo y con cualquier instrucción específica.

- Precisión, confiabilidad, razonabilidad de la labor efectuada y aceptabilidad de los papeles de trabajo relacionados como evidencia de dicha labor y los resultados alcanzados o hallazgos presentados.
- Validez y razonabilidad de las conclusiones alcanzadas.
- Naturaleza y alcance de la discusión con funcionarios de la entidad, así como la consideración que se ha dado a los hallazgos y conclusiones.
- Conformidad con las normas para la presentación de los papeles de trabajo.
- El auditor encargado debe revisar oportunamente los papeles de trabajo, para poder aclarar cualquier asunto, evitando la interrupción causada por una revisión de los problemas cuando el personal involucrado ha sido asignado a otras fases de la auditoría.
- El archivo permanente debe servir como información básica al planear futuras auditorías.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los papeles de trabajo son propiedad de la entidad - donde presta sus servicios al auditor que los elaboró; en caso de que se trate de auditoría interna quedan bajo custodia del jefe del departamento de auditoría.

Los papeles de trabajo, con motivo de la información que contienen son de una confidencialidad absoluta y por lo tanto, deben ser usados y manejados de igual forma, debido a que muestran en su mayoría las evidencias en que se fundamentan las conclusiones de la auditoría, no debiendo ser manejados o consultados por personas ajenas a los interesados facultados para ello.

3.9. INFORME DE AUDITORIA

La última fase del proceso en la ejecución de la auditoría la constituye el informe o reporte, a través del cual se dan a conocer los resultados que se obtuvieron -- del examen realizado. El informe de auditoría debe contener las observaciones y conclusiones correspondientes, a efecto de que se formulen las recomendaciones tendientes a mejorar, en general, las operaciones realizadas por la entidad.

Dichas observaciones se referirán a uno o varios de los siguientes aspectos:

- a) Funcionamiento general de la entidad.
- b) Calidad del trabajo individual de sus funciona--- rios y empleados.
- c) Conducta del personal de la organización.
- d) Algunos otros aspectos que considere de importancia.

La denominación del informe o reporte de auditoría -

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

en un sentido estricto se referirá al texto del mismo propiamente dicho (introducción, resultados, conclusiones y recomendaciones), y en un sentido más extenso a la composición total del mismo (cubierta, índice, resumen y anexos).

Para que el informe de auditoría cumpla su objetivo, es necesario que además de las conclusiones y recomendaciones propuestas se logre la aceptación e implementación de dichas sugerencias, para que después pueda informar si efectivamente se aplicaron dichas medidas.

En consideración a que el informe ha de representar el producto final del trabajo del auditor, será de gran importancia que éste dedique la mayor atención, tanto al fondo, como a la forma de todo documento de esta índole que hubiere de llevar su firma.

3.9.1. CARACTERÍSTICAS DEL INFORME DE AUDITORIA

Las principales características son:

1. Oportuno y útil.- que sea entregado en el momento

preciso, ya que a veces es el tiempo y oportunidad lo que determina la importancia que pueda tener o no un informe.

2. **Objetivo.**- que esté basado en juicios que se haya ido formando el auditor en el desempeño de sus labores, y que contenga las pruebas necesarias que soporten dicho informe.
3. **Claro y simple.**- todo auditor deberá esforzarse - por escribir su informe de manera que resultare - lo más amenable posible, atrayendo la atención del lector y despertando su interés, expresando - ideas en forma clara, con estricta sujeción a la verdad, empleando el menor número posible de palabras.
4. **Conciso.**- los informes largos, tienden a producir cansancio. Cuanto más cortos fueren los párrafos tanto más factible será que el mensaje que encerraren se comprendiera mejor, y se quedara grabado con mayor facilidad en la mente del lector.
5. **El auditor deberá ser fuerte en el fondo, pero -- suave en la forma.** Toda crítica, aún la más seve

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ra, deberá ser expresada en lenguaje mesurado y - tratar siempre de lograr un beneficio para la organización a la que se le presenta el informe. - No sólo hacer éste con el fin de discutir o criticar, sino ayudar.

Los reportes o informes del auditor son revisados por varios niveles de Gerencia, por ello deben ser expresados en forma tal que las personas cuyo trabajo está siendo revisado y posiblemente criticado, no puedan desacreditar el reporte ni el trabajo del auditor por fallas en presentación.

El fin de los reportes es el de informar el estado - de las cosas a personas interesadas, para lograr la coordinación de esfuerzos y tener bases sólidas sobre las cuales administrar la empresa.

El reporte o informe será distribuido a los funcionarios de máximo nivel cuyas responsabilidades se hayan visto afectadas en la revisión, y principalmente cuando se - solicite que haya alguna corrección dentro de las recomendaciones.

El funcionario a quien reporte el Auditor Interno se

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

rá incluido en todos los casos en la lista de distribución del Reporte o Informe de Auditoría Interna.

A continuación de la lista de funcionarios a los cuales se entrega el reporte, se solicitará al funcionario responsable del tema auditado la contestación del Informe, dirigido al funcionario responsable y copia al departamento de Auditoría Interna.

Antes de elaborar un Informe definitivo el Auditor Interno podrá elaborar un informe previo, que será mostrado al responsable del área auditada, de manera que puedan ser discutidos los puntos antes de ser presentados a la gerencia. Cada uno de los hechos presentados en el reporte, deberá estar debidamente respaldado con evidencia suficiente y competente, de manera que se tengan pruebas concretas de los mismos. En caso de que el funcionario no esté de acuerdo con algún punto del reporte, se deberán reforzar con más información para que estén claros al momento de presentarlo a la Gerencia.

Las conclusiones y las recomendaciones se discuten para asegurarse de que hay un entendimiento completo del razonamiento y objetivos del auditor.

El Informe definitivo deberá contener (después de la lista de distribución):

- a) Título.- sobre el departamento que fue auditado.
- b) Información introductoria.- explicación concisa de la extensión de la auditoría, y describir la condición del trabajo realizado clara y brevemente.
- c) Conclusiones.- opiniones y juicios profesionales del auditor, formulados en base a las situaciones encontradas durante el examen.
- d) Recomendaciones.- serán la culminación del trabajo desarrollado y deberán estar basadas en un hecho determinado. Las recomendaciones proporcionan las sugerencias y acciones tendientes a mejorar la operación de la organización, resolver problemas o deficiencias encontradas durante la auditoría y que tienen carácter eminentemente cons---tructivo.
- e) Anexos.- el fin principal de incluir anexos es de

soportar cada uno de los hechos que se mencionan en el mismo.

Es muy importante que después de enviado el reporte, se obtenga de él una contestación, ya que si las recomendaciones no son seguidas el trabajo del auditor interno - sería nulo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO VI. CASO PRACTICO

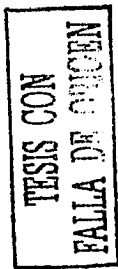
CASO PRACTICO

1. EL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA EN LA INSTITUCION DE ENSEÑANZA MEDIA SUPERIOR

La historia que se tiene sobre el departamento de Auditoría Interna en esta institución, se refiere a que se -- había tomado siempre sólo como un plan de "auxilio", ya -- que no existió nunca como un departamento formal, sino que en caso de que se identificaran fallas en alguna función, o en algún resultado, se mandaba llamar a personal de despachos para que analizara algún concepto o tarea específica, entregando un informe directamente al rector de la institución.

Ahora, esta Institución de Enseñanza Media Superior, está llevando un sistema de Presupuestos por Programas, en donde a cada departamento se le ha asignado recursos y programas específicos según las funciones que desarrollan.

Con este sistema se aprecia más la necesidad de que -- se vigilen constantemente los procedimientos que se llevan a cabo en los departamentos, con el fin de encaminar a que sus funciones se realicen conforme lo planeado, estable---ciendo las fallas que se encuentren y dando sugerencias pa



ra su corrección.

Esta sería una de las funciones más importantes del departamento de Auditoría Interna, ya que podrá determinar cuáles son las causas por lo que a menudo resultan variaciones entre lo presupuestado y lo real.

Este departamento dependerá directamente del Rector de la Institución (como se muestra en el organigrama), para que pueda realizar su trabajo con independencia y validez.

A continuación se presentan las bases sobre las cuales trabajaría el departamento propuesto, es decir, el establecimiento de un Manual de Auditoría Interna para una Institución de Enseñanza Media Superior que lleve el sistema de Presupuestos por Programa.

Este manual está compuesto básicamente por objetivos de auditoría, cuestionarios de control interno y programas de auditoría, aplicables en los departamentos administrativos de la institución.

Los cuestionarios están elaborados de manera que las respuestas afirmativas indiquen que es correcto el procedimiento o control que se lleva, y en caso contrario, respuestas negativas, que existe algún problema con ese punto

específico.

Los cuestionarios deberán tener una columna para respuestas afirmativas, otra para negativas y una última para observaciones, en el caso que se deba hacer alguna aclaración pertinente, como se muestra en el cuadro (III).

Dadas estas características de los cuestionarios, --- siempre deberán de tomarse en cuenta en los planes de trabajo como un punto de partida para su realización.

Con respecto al Presupuesto por Programas de la Institución, habrán algunas preguntas para cerciorarse si se es tá tomando en cuenta o no en las operaciones, pero aun así es importante revisar el último análisis del presupuesto, en donde se muestran las variaciones y así poder establecer en dónde se encuentran los problemas más serios y cuantificables.

Dichas revisiones deben ser planeadas de tal manera - que cubran varios años y que los archivos contengan la suficiente información acerca de todo el sistema y procedimientos de control de la Institución.

El estudio y evaluación del control interno deberá - describir:

DEPARTAMENTO:

CUESTIONARIO	SI	NO	OBSERVACIONES

CUADRO III

- Un plan de organización que provea una separación - apropiada de funciones y responsabilidades.
- Un sistema de autorización y procedimientos de registro adecuados, que provean un control contable - exacto sobre el activo, pasivo, ingresos y gastos.
- Procedimientos de fondo que deben seguirse en relación con los deberes y obligaciones de cada departamento que integra la organización, y las cualidades y conocimientos que deba reunir el personal de --- acuerdo con sus atribuciones.

De acuerdo al tamaño de la organización, que se indicó en el capítulo I, el departamento funcionaría con una - persona encargada y dos auxiliares, de manera que puedan - llevar una revisión constante y una distribución del trabajo adecuada.

I. TESORERIA Y CAJA

Enfocada a fondo fijo, caja, bancos, ingresos e inversiones.

OBJETIVOS DE AUDITORIA

Fondo Fijo, Caja y Bancos:

- Determinar si los fondos que se presentan existen y son reales.
- Determinar si tienen las condiciones y disponibilidad requeridas.
- Evaluar si el fondo fijo se maneja como un recurso ágil, y si no, sugerir medidas correctivas.
- Vigilar que el manejo de los bancos sea como lo establecido en el presupuesto.

Ingresos e Inversiones:

- Comprobar la existencia física de los valores que sean propiedad de la institución.
- Comprobar que todos los valores se encuentren registrados.
- Comprobar que el registro de los ingresos regulares y de los productos por inversiones sean en el período corres-

pondiente.

- Determinar la autenticidad de los ingresos que se presentan por escuela.

CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

Fondo Fijo:

- 1.-¿Existe un fondo fijo asignado por contabilidad y está establecido en el presupuesto?
- 2.-¿Hasta qué monto se autorizan los pagos con el fondo - fijo?
- 3.-¿Existe una sola persona responsable del fondo fijo?
- 4.-¿Es adecuado el importe del fondo fijo asignado para - satisfacer las necesidades propias de las escuelas y - departamentos?
- 5.-¿Se tiene constancia de la entrega del fondo fijo efectuado por la tesorería?
- 6.-¿Está el responsable del fondo fijo afianzado?
- 7.-¿Está debidamente identificado el importe del fondo fijo?
- 8.-¿Se utiliza el fondo fijo única y exclusivamente para los fines que fue creado?
- 9.-Es adecuado el resguardo del efectivo?

Bancos:

- 10.-¿Quién autoriza la apertura de las cuentas bancarias?
 - a) El rector
 - b) El tesorero
 - c) La junta de gobierno
- 11.-¿Cuántas cuentas bancarias existen?
- 12.-¿Son cuentas de cheques?
- 13.-¿Están registradas a nombre de la Universidad?
- 14.-¿Se encuentran registradas las firmas del Tesorero y - del Rector?
- 15.-¿Son ellos quienes firman los cheques, manejando las cuentas mancomunadas?
- 16.-¿Se utilizan pólizas de cheques?
- 17.-¿Los cheques por concepto de reembolso son depositados en alguna cuenta, o se le entregan directamente al responsable?
- 18.-¿Se adjuntan a la póliza los comprobantes?
- 19.-¿Se reciben mensualmente y se conservan archivados los estados de cuenta del banco?
- 20.-¿Se elaboran las conciliaciones bancarias mensualmente?
- 21.-¿En caso de existir diferencias, se aclaran?
- 22.-¿Se utiliza máquina protectora de cheques a un monto - determinado?
- 23.-¿Los cheques cancelados son guardados después de haber les roto las firmas?

- 24.-¿Existe separación en las funciones de registro, separación y manejo de los cheques?
- 25.-¿Son adecuados los registros que se utilizan?
- 26.-¿El monto que se tiene en las cuentas bancarias está establecido en el presupuesto?
- 27.-¿Existen variaciones?

Inversiones:

- 28.-¿El registro de las inversiones se lleva a cabo en el departamento de contabilidad?
- 29.-¿Se confirman periódicamente?
- 30.-¿Están las inversiones a nombre de la Universidad?
- 31.-¿Autoriza un funcionario responsable las transacciones con las inversiones?
- 32.-¿Dónde están los contratos de inversiones temporales?
- 33.-¿Cuándo y cómo se contabilizan los intereses?
- 34.-¿Son revisados los registros por algún funcionario responsable?
- 35.-¿Existen registros apropiados que aseguren el cobro de los intereses?

Ingresos - Caja:

- 36.-¿En cada unidad que aporta efectivo, existe una sola -

persona para recibirlo?

37.-¿Están afianzadas estas personas?

38.-¿Se utilizan recibos oficiales de la universidad?

39.-¿Están numerados consecutivamente?

40.-¿Es diferente la persona que guarda estos recibos y --
los que están en blanco, así como quien recibe el di--
nero?

41.-¿Se aceptan cheques?

42.-¿Están endosados para depósito en la cuenta de la uni--
versidad?

43.-¿Se depositan todos los ingresos obtenidos en la cuen--
ta a nombre de la institución?

44.-¿Los depósitos se efectúan al día siguiente hábil de -
recibirlos?

45.-¿En su totalidad?

46.-¿Existe un presupuesto de ingresos regulares?

47.-¿Están también establecidos en el presupuesto los in--
gresos extraordinarios?

48.-¿Se justifica el uso de ingresos cuando no se establez--
ca en el presupuesto el motivo para el cual se están -
usando?

49.-¿Los ingresos son utilizados para los fines que se han
requerido?

50.-¿Se registran contablemente todos los ingresos recibi--
dos, los depósitos y retiros para efectuar algún gasto?

51.-¿El flujo de información es adecuado y oportuno para -

el departamento de contabilidad?

- 52.-¿Existe relación entre la persona que registra, la que recibe el dinero y la que hace el depósito?
- 53.-¿Se checan las tarjetas de ingresos por colegiaturas - contra las tiras sumadoras resultantes del registro?
- 54.-¿Se compara el importe de las fichas en el banco, con el importe de los recibos o tarjetas?
- 55.-¿Se tienen faltantes o diferencias?
- 56.-¿Se tiene copia de los recibos cancelados?
- 57.-¿Existe un archivo adecuado de tarjetas de pago?
- 58.-¿Se informa adecuada y periódicamente a la dirección - de cada escuela de las colegiaturas atrasadas?

PROGRAMA DE TRABAJO

Después de aplicar los cuestionarios.

Caja e Ingresos:

- 1) Efectuar arquezos al cierre del ejercicio, revisando todos los puntos importantes tales como: que el importe - total sea autorizado, obtener salvaguarda correspondiente.
- 2) Elaborar una relación de cheques que se encuentren en - la caja.

- 3) Vigilar la correcta contabilización de los comprobantes arqueados, así como la operación de reembolso.
- 4) Si en el arqueo se encuentran ingresos pendientes de depósito, comprobar el mismo.
- 5) Comprobar la autenticidad de todas las cuentas de ingresos.
- 6) Verificar el registro de los ingresos, de acuerdo a pólizas o libro de ingresos contra el archivo de tarjetas, recibos y fichas de depósito.
- 7) En caso de donativos, verificar el recibo correspondiente.
- 8) Elaborar una cédula sumaria de ingresos que contenga el total de percepciones según auditoría, y registros y documentos de la Institución. En caso de diferencia aclararla, e indicar la causa.
- 9) Verificar que la utilización de los ingresos esté autorizado por el tesorero.
- 10) Revisar la efectividad del Presupuesto de Ingresos y mostrar desviaciones investigando la causa.

Fondo Fijo y Bancos

- 11) Solicitar en tesorería el dato de los fondos asignados y responsables.

- 12) Realizar un arqueo del fondo fijo y bancos que contendrá:
 - Efectivo.
 - Cheques a favor.
 - Saldo de la cuenta bancaria, número de cuenta, último cheque expedido.
 - Contra-recibos a nombre de la universidad.
 - Documentación en trámite.
 - Arquear los fondos de efectivo para gastos menores.

- 13) Tener una cédula en donde se establezcan:
 - Nombre y domicilio del banco.
 - Tipo de cuenta.
 - Número de cuenta.
 - Moneda en que se maneja.
 - Firma autorizadas.

- 14) Solicitar conciliaciones bancarias y realizar:
 - Revisión numérica.
 - Verificar el último depósito y los últimos cheques - expedidos.
 - Investigar las partidas en conciliación en su caso.

- Verificar el estado de cuenta del banco, contra el - saldo según banco en las conciliaciones.
 - Verificar contra auxiliares los saldos según libros.
 - Ver que las conciliaciones estén debidamente firma-- das por quienes las elaboró, revisó y autorizó.
- 15) Observar que se hayan realizado mensualmente.
- 16) Efectuar circularización de cuentas bancarias.
- 17) Perseguir y obtener la confirmación bancaria;
- Cruzar saldos de las cuentas de cheques contra pape-- les de trabajo.
 - Cruzar todos los demás documentos proporcionados por la confirmación bancaria.
- 18) Efectuar el examen de la documentación que ampara las salida y entradas de efectivo, y comprobar que se han seguido las políticas y procedimientos de control ade-- cuados, dejar evidencia en papeles de trabajo.
- 19) Revisar el examen de los traspasos de fondos de una -- cuenta a otra.
- 20) Efectuar corte de cheques al cierre del ejercicio y -- amarrar contra conciliaciones bancarias los cheques en tránsito, y verificar que los cheques en blanco estén

cancelados.

- 21) En caso de depósitos a la vista y las cuentas de cheques en moneda extranjera, checar su valuación.
- 22) Comparar el monto, datos y fechas de las fichas de depósito al banco, con las de la póliza de entrada de efectivo; éstas a su vez con las tarjetas auxiliares de bancos y registros contables.
- 23) Verificar sumas de registros en bancos, y comprobarlas con las tarjetas auxiliares, libro mayor, libro de bancos.
- 24) Efectuar el seguimiento de salida de efectivo:
 - Verificar autorización del cheque-póliza y firma de recibido, y que no se hayan entregado cheques al portador.
 - Verificar la causa de la erogación, y comprobarla -- contra el presupuesto.
 - Cerciorarse de que los bienes y servicios que se pagan son recibidos.
 - Verificar aritméticamente los comprobantes del desembolso contra el cheque.
- 25) Seleccionar algunos cheques para gastos menores, verificando:

- Que la suma de la afectación presupuestal a las diferentes partidas sea igual al cheque.
- Aplicación contable adecuada.

26) Verificar que los cheques examinados en el arqueo estén incluidos en el depósito siguiente.

Inversiones:

- 27) Arqueo, inspección física de los títulos y cupones relativos a documentos representativos de la inversión.
- 28) Confirmación.- obtención directa de las instituciones de crédito o terceras personas de información sobre saldos, restricciones y otras características de los valores bajo su custodia.
- 29) Revisión de transacciones: examen de la documentación que ampare las compras y ventas de valores, para verificar su autenticidad, correcta contabilización y comprobar que se han seguido las políticas y procedimientos de control aprobadas.
- 30) Cálculo de rendimientos.- verificar el correcto cálculo de los mismos.

- 31) Establecer las bases de valuación y gravámenes de --
las inversiones.

INSTRUCTIVO DE ARQUEO

1. Obtener en la tesorería datos del fondo fijo y personas responsables. Identificarlos por numeración, --- cuenta, subcuenta y número de fondo asignado.
2. Efectuar el arqueo determinando:

EFFECTIVO:

	Cantidad	Denominación	Parcial	Total
1.-	9	500.00	4,500	
2.-	10	100.00	1,000	
3.-	4	1,000.00	<u>4,000</u>	
				9,500.00
				<u>158.80</u>
				<u><u>9,658.80</u></u>

MONEDA FRACCIONARIA

TOTAL EFFECTIVO

CHEQUES:

- a) Que sean a nombre de la institución.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

- b) Si son de nómina o para terceros, investigar por qué no se han recogido.
- c) Verificar que el importe de los cheques por reembolso coincidan con el monto del fondo fijo y los comprobantes.

CUENTA BANCARIA:

Verificar: número de cuenta, nombre del banco y saldo a la fecha del arqueo.

3. Hacer corte de cheques, anotando el último utilizado y siguiente en blanco.
4. Efectuar una lista de contra-recibos, incluyendo fecha, número, concepto, beneficiario e importe.
 - El contra-recibo deberá estar amparado por documentos.
 - Investigar cualquier irregularidad. Ejemplo: que el beneficiario no tenga relación con la institución.
 - En fecha posterior al arqueo verificar si ya fueron canjeados por los cheques correspondientes si son a beneficio de la institución.

5. Checar la elaboración de las formas de reembolso, con la documentación correspondiente y número de contra-recibo. En caso de encontrar algún beneficiario no perteneciente a la institución investigarlo.

- También verificar que la documentación tenga los requisitos fiscales.
- Verificar que los gastos estén autorizados por algún funcionario responsable. En caso contrario anotarlo en observaciones.

Al terminar el arqueo, deberá de compararse con el importe del fondo fijo, realizando una cédula con tinta, - indicando diferencias, y hacer las aclaraciones inmediatamente.

La cédula contendrá una leyenda que establezca que el arqueo se realizó en presencia del encargado del fondo o algún otro funcionario responsable, con la firma de los mismos y de los auditores.

El arqueo lo deberán hacer dos auditores.

Si se está arqueando, hacerlo cuando esté el responsable, nunca quedarse solo con el dinero.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Cuando el arqueo no se pudo terminar en un día, se --
guardará el efectivo y la documentación, sellándose la --
caja.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

II. DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

OBJETIVOS DE AUDITORIA

Registros de Contabilidad:

- Verificar la existencia de registros actualizados.
- Evaluar la eficiencia en las operaciones de registro.

Activo Fijo:

Incluye: Instalaciones, maquinaria, vehículos, aparatos, muebles y enseres, bienes artísticos y culturales.

- Verificar su existencia física y que estén en uso.
- Que sean propiedad de la Universidad.
- Verificar la suficiencia de la cobertura de seguros.
- Verificar el manejo adecuado de los bienes ajenos.
- Verificar el tratamiento contable: altas, bajas, depreciaciones, amortización y valuación.

Gastos Anticipados:

- Comprobar de que se trata de un servicio pagado o por compras de artículos y útiles de consumo que afectarán resultados cuando se realicen, y que sean para el funcionamiento de la institución.
- Comprobar que las aplicaciones a resultados en el ejercicio, correspondan a los servicios devengados, hasta el momento del cierre del ejercicio.

Cuentas por Pagar y por Cobrar:

- Cerciorarse de que todos los pasivos han sido contraídos a nombre de la Universidad, y corresponden a obligaciones reales de cubrir.
- Evaluar la eficiencia, tanto de adquisición como de pago, de los bienes y servicios.
- Comprobar la autenticidad y derechos de las cuentas por cobrar.

CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

Registros de Contabilidad:

- 1.-¿Se cuenta con libros y registros donde se asientan sus operaciones financieras?
- 2.-¿Son adecuados en cuanto al volumen de las operaciones?
- 3.-¿La función de registro es llevada por una sola persona?
- 4.-¿Los encargados del registro tienen acceso a bienes, valores o contratación de servicios y compras?
- 5.-¿Se tiene un catálogo de cuentas?
- 6.-¿Es conocido y utilizado por todo el departamento?
- 7.-¿Los registros se elaboran cubriendo los siguientes requisitos?
 - a) A tinta.
 - b) Con concepto, fecha, beneficiario, importe.
 - c) Con comprobantes o referencias documentales.
 - d) Fácilmente identificables.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 8.-¿Son registradas las operaciones con oportunidad?
- 9.-¿Se elaboran periódicamente informes sobre las operaciones realizadas en forma oportuna, como por ejemplo: reportes de gastos, ingresos, etc.?
- 10.-¿Se tiene un archivo en donde se encuentran bien identificados todos los registros y documentos?

Activo Fijo:

- 11.-¿La adquisición del activo fijo está de acuerdo a lo presupuestado?
- 12.-¿Quién autoriza la adquisición de activos?
- 13.-¿Se llevan a cabo registros apropiados de los activos?
- 14.-¿Se efectúan periódicamente (por lo menos una vez al año) inventarios de las existencias del activo?
- 15.-¿Es suficiente la cobertura de seguro del activo fijo?
- 16.-¿Los bienes tienen una adecuada protección?
- 17.-¿Se aplica un programa de mantenimiento del activo fijo?

- 18.-¿Quién autoriza alguna venta o retiro de activos?
- 19.-¿Se cancela la depreciación acumulada cuando se da de baja algún activo fijo?
- 20.-¿Las compras del activo están justificadas?
- 21.-¿Existe activo fijo en reparación, inactivo o inservible?
- 22.-¿Se tienen facturas de todos los activos?
- 23.-¿Todo el activo fijo está marcado?
- 24.-¿Quién responsabiliza a los jefes de sección de los bienes que se les entregan?
- 25.-¿Existe un responsable de la custodia del activo fijo?
- 26.-¿Las funciones de venta, custodia, o registro son realizadas por diferentes personas?
- 27.-¿Si se encuentra algún activo fuera de la sección a donde pertenece, hay alguna autorización por escrito?
- 28.-¿Se lleva una cuenta de mayor para registrar aquellos activos homogéneos en atención a su naturaleza y tasa de depreciación?

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Gastos Anticipados:

- 29.-¿Se pide una comprobación detallada de gastos?
- 30.-¿Se comprueban con oportunidad?
- 31.-¿Están sujetos al presupuesto?
- 32.-¿Quién autoriza estos gastos?
- 33.-¿Existe alguien responsable de su manejo?
- 34.-¿Existen registros contables?
- 35.-¿Se envían recordatorios a los responsables de los --
gastos que están pendientes de comprobar?

Cuentas por Pagar:

- 36.-¿Se tienen registros contables de las cuentas por pagar?
- 37.-¿Se realizan conciliaciones de saldos con los diferentes acreedores contra los registros contables?
- 38.-¿Hay algún responsable directamente de estas cuentas

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

que se encargue de recibir las facturas?

39.-¿Sólo se entrega contra-recibo si están autorizadas - las facturas para su pago?

40.-¿Se tienen por escrito políticas de pago, en donde se establezca entre otros, plazo de pago por proveedor?

41.-¿Las facturas que se reciben, revisan en cuanto a:

- Comparación de las condiciones de pago, precios y - cantidad, características, etc.

- Que cubran los requisitos fiscales.

- Autorizaciones?

42.-¿Quién realiza estas funciones?

43.-¿Se tiene un control sobre el status de cada cuenta?

44.-¿Se informa o checa con presupuestos sobre los pagos efectuados?

45.-¿Después de que llega la factura, se hace una solicitud de cheque, estableciendo concepto, beneficiario e importe?

Cuentas por Cobrar:

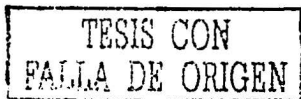
- 46.-¿Se lleva un registros para estas cuentas?
- 47.-¿Se separan aquéllas que son de empleados de la propia institución?
- 48.-¿Se tienen bajo custodia los documentos pendientes de cobro?
- 49.-¿Se realizan periódicamente arqueos de dichos documentos?
- 50.-¿Quién autoriza los préstamos al personal?
- 51.-¿Se tiene establecida alguna política para estos préstamos, como que sean de un monto determinado, plazo, que sean descontados por nómina, etc.?
- 52.-¿Se preparan relaciones por análisis de vencimientos, y son comentados con algún funcionario?
- 53.-¿Qué gestiones se realizan si alguna cobranza se retrasa?
- 54.-¿Se envían estados de cuenta al cliente?
- 55.-¿Se tiene alguna provisión para cuentas de cobro dudoso?

so?

PROGRAMA DE TRABAJO

Estudiar y evaluar el control interno elaborando gráficas y diagramas de flujo sobre los sistemas de registro, en el manejo del fondo fijo, gastos, activo fijo, almacén, pasivos y presupuestos, para determinar en dónde existe deficiencia en el control interno; contestar los cuestionarios.

Registros de Contabilidad:



- 1) Verificar en forma selectiva asientos, checando que estén debidamente documentados y que sean operaciones reales.
- 2) Verificar que exista consistencia en el registro de las operaciones.
- 3) Verificar que los datos proporcionados en informes sean reales, provenientes de registros contables.

- 4) Describir las funciones del encargado, observando la segregación adecuada de las mismas.

Activo Fijo:

- 5) Verificar la aprobación por parte de un funcionario responsable para adquirir, vender, retirar, destruir, o grabar activos.
- 6) Inspección física para comprobar que los bienes adquiridos están en uso. En caso de diferencias aclararlas.
- 7) Solicitar una lista de activos de la institución y -- realizar pruebas selectivas. Dicha lista deberá contener: ubicación, número de inventario, nombre, marca, documento, costo.
- 8) Examen de la documentación que ampare el título de -- propiedad.
- 9) Comprobar que los bienes estén adecuadamente protegidos y asegurados, siendo suficiente la cobertura.

- 10) Revisar cálculos de depreciación y comprobar que los asientos de venta o baja sean correctos, y que se haya cancelado la depreciación acumulada correspondiente.
- 11) Revisar métodos de valuación y depreciación que hayan sido constantes.
- 12) Elaborar una cédula de resumen que contenga:
 - Número de bienes.
 - Número de bienes revisados.
 - Porcentaje revisado.
 - Observaciones.

Gastos Anticipados:

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

- 13) Obtener una relación de gastos que están pendientes - de comprobar.
- 14) Si son considerables, solicitar:
 - Antigüedad de saldo.
 - Confirmaciones con deudores.
 - Hacer un resumen de confirmaciones, analizando diferencias.

- Verificar si los deudores corresponden a nombres -- que reporta la relación, según el departamento de - contabilidad.

- 15) Efectuar un seguimiento de los importes más importantes, desde que el cheque fue expedido por tesorería, el concepto para el que se solicitó, si ya hay alguna comprobación, número de personas que requirieron el - dinero, fechas de inicio y terminación de las actividades, etc.

Cuentas por Pagar:

- 16) Solicitar al departamento una relación de cuentas por pagar, y mediante ésta, elaborar una cédula donde se presente el nombre del acreedor o proveedor, importe a su favor y fecha de creación del pasivo.
- 17) Verificar si existen cheques en la caja pendientes de recoger para el pago de alguna cuenta.
- 18) Verificar si los parciales son registrados correctamente, al igual que los pagos totales.

- 19) Verificar si existe alguna política para determinar - los plazos de pago.
- 20) Elaborar confirmaciones.
- 21) Elaborar una cédula sumaria de cuentas por pagar y -- otra cédula para el control de confirmaciones.
- 22) Cruzar con la confirmación del presupuesto.

Cuentas por Cobrar:

- 23) Solicitar las relaciones por cobrar; verificar sumas.
- 24) De manera selectiva revisar los saldos de la relación de deudores diversos, preparando una relación anexa - de los saldos revisados y explicación de los mismos.
- 25) Realizar un análisis de antigüedad de saldos, para de terminar la estimación para cobros dudosos.
- 26) Efectuar circularización para cobros dudosos.

- 27) Investigar las razones por lo cual se efectuaron los anticipos a proveedores.

III. PRESUPUESTOS

OBJETIVOS DE AUDITORIA

- Evaluación y verificación del presupuesto, determinando - si la formulación de éste se ajusta a las necesidades de la institución.
- Evaluar el control presupuestal.
- Determinar si es adecuado el control de partidas presu-
puestales y los excesos y erogaciones no autorizadas.
- Verificar si el presupuesto se aplicó conforme lo planea-
do.
- Evaluar el soporte de las operaciones, verificando que la documentación sea correcta, así como la aplicación de com
promisos y erogaciones.
- Evaluar la eficiencia de cada departamento con el uso de su presupuesto, determinando responsabilidad de funciona-
rios.

CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

- 1.-¿Alguna persona está encargada directamente del presupuesto?
- 2.-¿Se elabora el presupuesto en base a alguna fórmula?
- 3.-¿Quién establece los programas y objetivos?
- 4.-¿Se evalúan los presupuestos periódicamente?
- 5.-¿La persona encargada del presupuesto tiene prohibido el acceso con valores?
- 6.-¿Se toma en cuenta la opinión de cada encargado de departamento para realizar el presupuesto?
- 7.-¿Quién revisa el presupuesto?
- 8.-¿Cada departamento lleva un control presupuestal?
- 9.-¿Se les informa mensualmente de las aplicaciones presupuestales que tuvieron?
- 10.-¿El encargado del presupuesto analiza las diferencias y propone algunas sugerencias para su corrección?
- 11.-¿Se lleva un registro actualizado de las partidas presu

puestales?

- 12.-¿Se les informa a los Jefes de los Departamentos de las partidas presupuestales afectadas y si hubo o no diferencias en ellas?

PROGRAMA DE TRABAJO

- 1) Estudio y evaluación del control interno mediante la -- aplicación de cuestionarios.
- 2) Verificar cuál fue la forma de elaboración del presu--- puesto, determinando si los programas y objetivos son - cuantificables y si están en forma escrita, estudiando procedimientos seguidos para su formulación.
- 3) Obtener los presupuestos autorizados para el ejercicio, y el último reporte del presupuesto.
- 4) Comparar los reportes mensuales de cada departamento -- contra lo presupuestado y seleccionar el mes donde ha-- yan habido más erogaciones. Hacer una comparación con otro mes y realizar un: cédula con diferencias.
- 5) Determinar las causas de las diferencias.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 6) Comprobar que los gastos estén debidamente soportados.
- 7) Determinar por qué existen gastos no presupuestados.
- 8) Investigar por qué existen partidas presupuestadas sin movimiento.
- 9) De algunos reportes presupuestales, comprobar la eficiencia y avance en los programas.
- 10) Verificar si existen transferencias presupuestales o ampliaciones, que estén debidamente autorizadas por algún responsable, y que hayan sido solicitadas con anterioridad.
- 11) Estudiar el control y administración del presupuesto, - en cuanto a codificaciones, registros, trámites de pedidos, autorizaciones, etc.
- 12) Elaborar cédula de resumen de afectación presupuestal - por departamente, e investigar los ajustes que se hicieron.
- 13) Investigar que todos los compromisos estén bien registrados y que sean auténticos.

- 14) Verificar si existe un adecuado control de la documentación.

IV. COMPRAS

OBJETIVOS DE AUDITORIA

- Determinar que el departamento cumple con todas sus funciones, siguiendo las políticas internas establecidas.
- Determinar si las compras son verificadas contra el presupuesto.
- Determinar si el departamento de compras satisface a toda la institución.
- Determinar que el departamento de contabilidad sea informado de todas las operaciones del departamento de compras para su registro.
- Determinar si el control interno es satisfactorio.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

1.-¿Dónde y quién hace las compras?

- 2.-¿Una sola persona realiza esta función?
- 3.-¿Cuál es la base para seleccionar a los proveedores?
- 4.-¿Quién autoriza las adquisiciones?
- 5.-¿La persona o departamento que autoriza finalmente el pago de una factura es el encargado directo del departamento de compras?
- 6.-¿Se deja evidencia de las cotizaciones hechas por diferentes proveedores?
- 7.-¿Se necesita una autorización escrita para efectuar las compras?
- 8.-En adquisiciones de poca importancia, ¿se cuenta con un catálogo de proveedores de los cuales se tienen experiencias y con los que se efectúan operaciones continuas?
- 9.-¿Existe un expediente para cada proveedor?
- 10.-En adquisiciones importantes, ¿se sigue un procedimiento de concursar compras?
- 11.-¿Se tiene conocimiento de parentesco entre algún proveedor y cualquier funcionario de la institución?
- 12.-¿Están las funciones de compras separadas del departa--

mento de contabilidad y de la recepción de materiales?

- 13.-¿Se requieren Órdenes de compra para todas las que se efectúan?
- 14.-¿Están prenumeradas, archivadas y sólo se preparan en base a requisiciones autorizadas por los jefes de cada departamento?
- 15.-¿Se requiere el "visto bueno" de la persona encargada del registro presupuestario, antes de entregar el pedido u orden de compra al proveedor?
- 16.-¿Indican los pedidos a proveedores las condiciones de pago, entrega, lugar de recepción y precios?
- 17.-¿El departamento de contabilidad compara precios de factura, cantidades y condiciones de compra con los especificados en la orden de compra?
- 18.-¿Se revisa también si los precios de la mercancía son superiores a los de mercado?
- 19.-¿El departamento de contabilidad revisa aritméticamente las facturas?
- 20.-Cuando se efectúan adquisiciones en exceso, ¿qué procedimiento se sigue para su autorización?

- 22.-Cuando no se recibe el material solicitado bajo las condiciones que se requirió, ¿se pide al proveedor una explicación por escrito, o se devuelve la mercancía?
- 23.-¿Todos los materiales se reciben en un solo lugar?
- 24.-¿Se revisan periódicamente los almacenes para verificar la existencia de materiales, artículos de consumo y --- equipo, para ver si se justifican nuevas adquisiciones?
- 25.-¿Se verifican las entregas al almacén para constatar -- cantidades que ampara el pedido y calidad cotizados?
- 26.-¿El encargado de la recepción informa sobre los artículos recibidos al departamento de compras y al departamento de contabilidad?
- 27.-¿Se realizan informes de recepción de materiales firmados de recibido y fechados?
- 28.-¿El encargado de la recepción coteja los artículos recibidos con la remisión del proveedor?
- 29.-¿El fondo fijo también se utiliza para hacer compras pequeñas?
- 30.-¿Hasta qué monto?

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PROGRAMA DE TRABAJO

- 1) Estudiar y evaluar el control interno mediante la aplicación de cuestionarios.
- 2) Verificar quién o quiénes son los encargados del departamento de compras.
- 3) Verificar el uso de órdenes de compra foliadas o pedidos, debidamente autorizados por jefes de departamento.
- 4) Verificar condiciones y características de pedido contra factura del proveedor.
- 5) Verificar si existen cotizaciones de diferentes proveedores antes de realizar una compra, y que ésta se realice bajo las mejores condiciones.
- 6) Verificar si todas las adquisiciones son por medio del departamento de compras.
- 7) Verificar si el fondo fijo es usado para realizar compras, hasta qué monto y quién ha dado la autorización.
- 8) Verificar si hay coordinación con el departamento de --

presupuestos.

- 9) Investigar si las compras son acordes a lo establecido en el programa de compras.
- 10) Verificar que haya una correcta aplicación presupuestal.
- 11) Verificar que haya comunicación entre el departamento - de contabilidad, almacén y presupuestos.
- 12) Elaborar cédula sumaria de compras, y otra cédula para el control de los proveedores.
- 13) Verificar si se concilian órdenes de compra con los informes de recepción.
- 14) Investigar si se reciben copias de informes de recepción del almacén a contabilidad, presupuestos y compras.
- 15) Verificar pedidos pendientes.
- 16) Verificar causas de devoluciones.

V. ALMACEN

OBJETIVOS DE AUDITORIA

- Verificar la existencia física de artículos y materiales, y que se encuentren en condiciones de servicio.
- Verificar la correcta utilización de los artículos resguardados.
- Verificar que pertenezcan a la institución.
- Verificar que se lleven los controles establecidos y que los registros contables sean correctos.
- Verificar que las funciones y operaciones en el almacén sean correctos y eficientes.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 1.-¿Cuántas clases de almacenes existen y a cargo de quién están?

- 2.-Si los artículos lo requieren, ¿existe adecuada clasificación y separación de los mismos en los almacenes?
- 3.-¿Son los o el almacenista los únicos empleados que tienen acceso a las existencias?
- 4.-¿Los artículos están convenientemente protegidos contra pérdidas y contra deterioro físico?
- 5.-¿Quién se responsabiliza en caso de un faltante?
- 6.-¿Todas las salidas del almacén están soportadas por requisiciones autorizadas o algún documento equivalente?
- 7.-¿Qué medidas se adoptan para impedir las entregas de -- materiales y equipo sin la presentación de solitu-- des apropiadas o sin ser registradas?
- 8.-¿Los empleados del almacén están obligados a rendir informes sobre los artículos obsoletos, que tengan poco - movimiento o cuya existencia sea excesiva?
- 9.-¿El almacén tiene una adecuada magnitud, seguridad y -- ubicación?
- 10.-¿De las entradas al almacén, se conserva alguna constan- cia como remisiones, notas de entrada o requisiciones - de proveeduría?

- 11.-¿El almacenista informa a contabilidad de todas las entradas por medio de un informe de recepción?
- 12.-¿Son firmadas de recibido las requisiciones de materiales?
- 13.-¿El almacenista no efectúa funciones de registro u operación?
- 14.-¿Se llevan estadísticas sobre los consumos de artículos y materiales?
- 15.-¿Se hacen inventarios físicos por lo menos una vez al año?
- 16.-¿Cuándo se realizan?
- 17.-¿Supervisan estos inventarios personas ajenas a los almacenistas?
- 18.-¿Existen instrucciones por escrito para llevar a cabo dicho inventario?
- 19.-¿El almacenista informa de inmediato al departamento de contabilidad de todas las salidas del almacén?
- 20.-¿El almacenista tiene un control adecuado sobre los artículos o materiales dañados que son devueltos al almacén?

- 21.-¿El almacenista conoce oportunamente los materiales que va a recibir?
- 22.-¿Qué informes se preparan en el almacén y cuál es su -- contenido y distribución?
- 23.-¿Se elaboran listas de artículos en existencia y se dan a conocer?
- 24.-¿Los artículos están registrados adecuadamente?
- 25.-En caso de que se hayan encontrado diferencias en el in ventario físico, ¿se corren los asientos de ajuste co-- rrespondientes? ¿quién los autoriza?
- 26.-¿Se comprueban dos veces los precios, multiplicaciones y sumas de las listas de inventarios?
- 27.-¿Se lleva control en el almacén a base de tarjetas o -- listas de existencia?

PROGRAMA DE TRABAJO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 1) Aplicar el cuestionario de control interno.

- 2) Obtener el saldo que se va a auditar, y una relación -- del personal que se encarga del almacén.
- 3) Elaborar una cédula de movimientos mensuales de entrada y salida al almacén. Checar los totales contra el presupuesto.
- 4) Verificar que los documentos que están en el almacén am parando salidas y entradas, estén debidamente autorizados, y que no hagan falta. Elaborar corte de formas.
- 5) Verificar físicamente cómo se encuentra el almacén, para poder determinar condiciones de seguridad, magnitud y ubicación.
- 6) Solicitar que se efectúe un recuento físico, observar-- lo, y ver si se lleva a cabo mediante un instructivo.
- 7) Investigar si en el almacén existen artículos obsoletos o de lento movimiento; ver a qué monto ascienden y qué tipo de control se tiene sobre los mismos.
- 8) Elaborar una cédula que describa el inventario, conte-- niendo también conclusiones y observaciones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 9) Determinar si existen diferencias importantes entre lo que se establece en el mayor y el inventario físico. - Si es así, aclararlas.

VI. PERSONAL Y NOMINAS**OBJETIVOS DE AUDITORIA**

- Verificar que el personal que cobra en la institución - exista físicamente y que devengue sus percepciones.
- Que el personal vaya de acuerdo al que se presupuestó.
- Que exista documentación que soporte el pago de la nómina.
- Que la nómina esté bien calculada y sea entregada a --- tiempo.
- Que el personal administrativo y académico realice sus funciones con eficiencia y eficacia, y que no haya duplicidad en las mismas.
- Evaluar el procedimiento de elaboración y pago de la nómina.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Personal:

- 1.-¿Existe alguna persona encargada del reclutamiento, - selección y contratación del personal?

- 2.-¿Es autorizado por funcionarios la contratación de -- personal de nuevo ingreso?, así como:
 - a) Su sueldo.
 - b) Tiempo extra.
 - c) Viáticos.
 - d) Honorarios, etc.

- 3.-¿Existe en los expedientes de trabajadores anteceden- tes y justificación para su contratación?

- 4.-¿La reclutación del personal se hace por escrito del departamento que lo solicita?

- 5.-¿Contienen los expedientes fecha de ingreso, fotogra- ffa, categoría, salario, labores, período de contrata- ción, faltas y permisos económicos concedidos?

- 6.-¿Se cuenta con un manual de inducción?

- 7.-¿Existe por escrito un manual de políticas y procedi-

mientos, en donde se establezcan las funciones y responsabilidades?

- 8.-¿Se le da a conocer a todos los empleados?
- 9.-¿Se tienen programas continuos de capacitación del personal?
- 10.-¿Se controla la entrada y salida del personal mediante relojes checadores?
- 11.-¿Se tiene la política de que todos los permisos sean por escrito?
- 12.-¿Existe un registro actualizado de asistencia del personal administrativo y docente?
- 13.-¿Se tiene establecido algún sistema para controlar y sancionar al personal por retardos y faltas?
- 14.-¿Se tiene identificado el lugar donde labora cada trabajador?
- 15.-¿Existen contratos individuales para los empleados que no están incluidos en los contratos colectivos?
- 16.-¿El número de empleados administrativos es razonable de acuerdo al tamaño de la institución?
- 17.-¿Esta establecido en el presupuesto dicho número? ---

¿Existen variaciones considerables?

- 18.-¿Quién realiza la contratación del personal de con---
fianza?
- 19.-¿El tiempo extra y otros beneficios tienen el visto -
bueno del jefe de cada departamento, de la persona --
que lo solicita y del jefe de personal?
- 20.-¿Antes de cubrir una vacante, se analiza el puesto pa
ra determinar si es útil y si no se duplica con otra
sección?
- 21.-¿Se evalúa periódicamente al personal?
- 22.-¿Los horarios se encuentran establecidos por escrito?
- 23.-¿Se tiene supervisión para el cumplimiento de dichos
horarios?
- 24.-¿Las personas que laboran en la institución tienen de
finidas las metas, programas y objetivos a seguir?
- 25.-¿Se analizan las desviaciones y se toman medidas necesarias?
- 26.-¿Se lleva un registro de las horas hombre presupuestas
y las realmente empleadas?

27.-¿Se comparan el número de horas remuneradas en nómina con el número de horas que se tiene establecido en -- los contratos, y las realmente laboradas?

Nóminas:

28.-¿El departamento de nóminas se dedica sólo a la elabo ración de la misma?

29.-¿Son ajenas las personas que preparan las nóminas de sueldos a la contratación y despido de empleados?

30.-¿Hay un responsable en la elaboración de la nómina?

31.-¿Existen tabuladores de sueldos?

32.-¿Se comprueban dos veces los cálculos antes de efec-- tuar los pagos?

33.-¿El personal de nómina realiza la distribución conta- ble?

34.-¿Algún responsable del departamento de contabilidad - revisa esta distribución?

35.-¿Aprueba la nómina de sueldos un funcionario responsa ble? ¿Quién es esta persona?

- 36.-¿Se efectúan los pagos de sueldos en efectivo o en --
cheque?
- 37.-¿Quién efectúa los pagos?
- 38.-¿El personal que maneja los sobres de la nómina está
debidamente afianzado y se hace rotación al menos ca-
da año?
- 39.-En caso de que el pago sea con cheque, ¿existe una --
cuenta bancaria que sea exclusiva para el pago de la
nómina?
- 40.-¿Se tiene el debido contacto con tesorería-caja, pa-
ra que el depósito de la nómina sea a tiempo?
- 41.-¿Se tiene contratado algún servicio que se encargue -
de la entrega del dinero?
- 42.-¿Se tiene un lugar adecuado para el resguardo de los
cheques aún no cobrados?
- 43.-¿En este caso se tiene la política de que en un corto
tiempo vuelva a depositarse?
- 44.-¿Qué mecanismos existen para conocer cuando algún em-
pleado deja de prestar servicios?
- 45.-¿En caso de que los pagos se hagan en efectivo:

- Se retira del banco el monto neto exacto de las nóminas de sueldos?
- ¿Existe el control adecuado sobre el llenado y custodia de los sobres de sueldo antes de la entrega?

46.-¿Los empleados firman con tinta sus recibos de nómina?

47.-¿Se efectúa posteriormente el pago de los sueldos no reclamados con la aprobación de un funcionario o empleado ajeno a la preparación de la nómina?

PROGRAMA DE TRABAJO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 1) Estudiar y evaluar el control interno mediante la --- aplicación de cuestionarios y elaboración de gráficas de flujo de operaciones.
- 2) Solicitar al departamento de nómina, copia firmada -- del pago de la misma por profesores y empleados administrativos.
- 3) Solicitar relación de todo el personal que preste sus servicios, indicando:

- Nombre.
- Categoría.
- Puesto que desempeña.
- Sueldo y otras percepciones.
- Fecha de ingreso.

- 4) Revisar expedientes del personal, verificando si existe contrato, nombramientos, autorizaciones, copia del Registro Federal de Causantes, curriculum, etc.
- 5) Verificar que el personal dado de baja sea notificado a tiempo al departamento de nóminas, para evitar el pago del cheque.
- 6) Revisar las tarjetas de control de asistencia en un mes, verificar el horario y el salario devengado, checando si coincide con el nombramiento.
- 7) Realizar una entrevista con varias personas, para ver si sus funciones coinciden en las estipuladas en su nombramiento, y si no hay duplicidad de las mismas. También determinar si hay personal suficiente para realizar las funciones.
- 8) Solicitar el nombramiento de cada profesor, horas, materias, horario y grupos asignados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 9) Verificar por medio de observación física y entrevistas con alumnos, la asistencia de profesores.
- 10) Solicitar el control de asistencia, calificaciones de los grupos.
- 11) Analizar que la solicitud de personal sea por escrito y con causas justificadas. Que la solicitud tenga autorización de un funcionario responsable.
- 12) Si es por honorarios, verificar que tenga todos los requisitos, que su contabilización haya sido correcta y que el servicio contratado se haya realizado.
- 13) En caso de préstamos personales, verificar que exista registro de los mismos.
- 14) Para revisión de la nómina, pedir dos de meses diferentes, compararlas determinando desproporción entre una y otra, investigando motivos.
- 15) Revisar con pruebas selectivas los cheques expedidos para su pago, determinando quién los cobró y el procedimiento seguido para su pago.
- 16) Por las nóminas a revisar:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Tabular en forma vertical sus diferentes conceptos, cuadrando totales.

- Elaborar cédula.

17) Comparar selectivamente total de retenciones en el -- mes, contra liquidaciones y declaraciones, donde se - entere a las autoridades correspondientes el importe de las mismas.

VII. MANTENIMIENTO

OBJETIVOS DE AUDITORIA

- Determinar si existe una comisión encargada de la seguridad e higiene, y cerciorarse de que los empleados conozcan las medidas que deben seguir en el desarrollo de su trabajo.

- Cerciorarse que las instalaciones universitarias tengan medidas adecuadas de seguridad e higiene.

- Determinar si las instalaciones y el personal que lo requiera están debidamente asegurados.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

1.-¿Se realizan diariamente funciones como:

- Arreglo y limpieza de sillas, bancas, escritorios, tarimas y botes de basura?

- ¿Limpieza de pizarrones?
- ¿Limpieza de pisos?
- ¿Arreglo y limpieza de sanitarios, inodoros, lavamanos, espejos?
- ¿Arreglo de oficinas?

2.-¿Se realizan periódicamente funciones como:

- Pintura o limpieza de paredes, techos y columnas, - sillas, bancas, escritorios, tarimas, botes y todo equipo de oficina?
- ¿Chequeo del funcionamiento del sistema eléctrico, agua, gas, otros?
- ¿Funcionamiento y estado de cerraduras y puertas?
- ¿Estado de cortinas?
- ¿Estado y disposición de muebles?
- ¿Funcionamiento del sistema de sonido, proyección, equipo contra incendio?
- ¿Estado del gimnasio, auditorio, jardines, biblioteca y estacionamiento?
- ¿Alumbrado, tuberías, ventilación?

3.-¿Se tienen grupos de trabajadores para cada sección?

4.-¿Hay alguien que coordine cada grupo?

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 5.-¿Los materiales que se necesitan para el desarrollo - del trabajo van de acuerdo con lo establecido en el - presupuesto? ¿Existen variaciones considerables?
- 6.-¿Existen planeadas las medidas de seguridad de acuer- do a los riesgos de cada sección?
- 7.-¿El equipo de seguridad se obtiene de acuerdo a lo -- planeado?
- 8.-¿El equipo de transporte está en buen estado? ¿Se re- visa periódicamente?
- 9.-¿Se cuenta con equipo contra incendio?
- 10.-¿Está en buen estado y bien distribuido?
- 11.-¿Hay elementos necesarios para aplicar primeros auxi- lios?
- 12.-¿Los líquidos inflamables están bien almacenados?
- 13.-¿Están dispuestos espacios adecuados para laborato--- rios, maquinaria y equipo especial?
- 14.-¿Se efectúa mantenimiento preventivo en la maquinaria y herramienta?

PROGRAMA DE TRABAJO

- 1) Estudio y evaluación del control interno mediante la aplicación de cuestionarios.
- 2) Realizar un recorrido por todas las instalaciones, ve rificando si se siguen normas de seguridad e higiene.
- 3) Verificar si los equipos de seguridad se encuentran - en buenas condiciones y si los empleados saben usar-- los.
- 4) Revisar el programa de mantenimiento para cada sec--- ción, checando si existen medidas suficientes para -- protección del personal contra riesgos de trabajo.
- 5) Analizar cuáles son las principales causas de acciden tes de trabajo y plantear soluciones.
- 6) Verificar si en los laboratorios existe el suficiente control para los alumnos, evitando accidentes.
- 7) Verificar si algún alumno ha tenido alguna lesión den tro de las instituciones, y establecer la causa dando soluciones.

- 8) Verificar que al equipo de transporte y demás maquina
ria que lo requiera se le da el servicio adecuado.

MARCAS DE AUDITORIA

Deberán estar en los papeles de trabajo, facilitando así el desarrollo de la auditoría, e identificación de -- las partidas asentadas en los mismos.



Anotaciones incorrectas o que no deben considerarse.

γ

Confirmado contra pólizas, auxiliares, estados y otros registros.



Confirmado con evidencia documental.



Verificado físicamente primer recuento.



Verificado físicamente segundo recuento.



Suma verificada.



Suma vertical y horizontal verificadas --- (cuadradas).



Resta verificada.



Multiplicación verificada.



División verificada.



Pendiente de aclaración.

LLAMADAS DE AUDITORIA.- letras minúsculas circuladas en -
orden alfabético dentro de cada -
cédula.

NOTA: Las marcas incluyendo letras minúsculas deberán ir
con ROJO.

221

CONCLUSIONES

Las Instituciones de Enseñanza Media Superior repercuten en el desarrollo de un país; una buena administración ayudará al mejoramiento de su función académica, a prestar un mejor servicio que acreciente su prestigio y sobre todo, a elevar el nivel social, cultural y económico del mismo.

El hecho de que una Institución de este tipo adopte el sistema de Presupuestos por Programas le es de mucha utilidad para prestar sus servicios, ya que por medio de este sistema, quedarán definidos metas, objetivos específicos y formas de alcanzarlos, lo que hace que el trabajo de cada persona se encamine a un fin determinado, logrando la unificación de criterios y coordinación entre todo el personal que labora en la Institución.

Esta Institución no ha establecido bien su sistema de Presupuestos por Programas, ya que la información que tiene por escrito en cuanto a su forma de organización, manuales, funciones y objetivos es mínima, lo que significa que no hay una base clara de programas a seguir en cuanto a objetivos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Su sistema de Presupuestos por Programas se ha limitado a asignarle a cada dependencia, departamento o rubro una cantidad específica, pero no ha establecido funciones y objetivos, lo que es la base de este sistema.

La Institución debe tomar en cuenta la estructura presupuestal de la UNAM, la cual ha publicado algunos manuales y libros completos, que la encaminarán a desarrollar este sistema de una mejor forma, y por tanto, obtener mayores beneficios.

Es importante también, que exista un departamento para vigilar que las operaciones y funciones se estén realizando adecuadamente, ya que no serviría tener un sistema muy adelantado, si en el momento de ponerlo en práctica no podemos determinar su utilidad o efectividad. El departamento de Auditoría Interna puede indicar por medio de estudios, objetivos, planes y cuestionarios si se sigue el sistema adecuado, en dónde se encuentra la falla si la hay, y cuál sería el camino mejor para su corrección.

Esta Institución nunca ha establecido un departamento formal de Auditoría Interna, aun lo tenga considerado en su organigrama, lo que ocasiona que no haya dado bue-

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

nos resultados. Este departamento deberá constituirse - de tiempo completo, llevando a cabo su función desde el establecimiento de objetivos y programas de Auditoría, - hasta la verificación del seguimiento de sus recomenda-- ciones.

Además como ayuda para la Auditoría Interna y mejor estructura de la Institución, sería conveniente establecer un departamento que sea responsable de los demás, es decir, que tenga la función de una Contraloría, de manera que conozca el desarrollo y resultados del trabajo -- que cada departamento desempeña; así esta función no la realizaría directamente Rectoría y habría un mejor control.

Por medio de la aplicación de Cuestionarios de Control Interno, se facilita el desarrollo de todo el trabajo de Auditoría, y se detectan fallas en la organización y desarrollo de funciones; como ejemplo en este caso, es que el almacén dependa directamente del departamento de compras, ocasionando que pueda existir mal uso de los ma teriales o falta de control en los mismos.

Finalmente, podemos concluir que los objetivos de - un sistema de Presupuestos por Programas y un departamen-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

to de Auditorfa Interna está muy relacionados, por lo --
que una adecuada coordinación de los mismos, dará a las
Instituciones la base para un desarrollo y estructura --
eficientes.

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

Adam Adam, Alfredo. La Auditoría Interna en la Administración Pública Federal. México. I.M.C.P. 1980. --- 261 pp.

Aguilar, J. A. Programa para desarrollo en la Administración Escolar. México. Ed. Trillas. 1977. 3V.

Alvarez Arguelles, Roberto. El Muestreo Estadístico en Auditoría. México. I.M.C.P. 1975. 406 pp.

American Council on Education. Administración de Colegios y Universidades. México. Ed. Diana. 1970. --- 327 pp.

American Institute of Accountants. Control Interno. - México. I.M.C.P. 1975. 30 pp.

American Institute of Certified Public Accountants. Auditoría de Bancos. México. I.M.C.P. 1975. 172 pp.

Bacón Charles, A. Manual de Auditoría Interna. México. Ed. U.T.E.H.A. 1979. 365 pp.

Barrón Herrera, Carlos. Instrucciones para llenar un Cuestionario de Control Interno. México. Ed. E.C.A.S.

A. 1983. 83 pp.

Davis Gordon, B. La Auditoría y el Procesamiento de la Información. México. I.M.C.P. 1972 348 pp.

Defliere Philip, L. Auditoría Montgomery: Teoría y --- Práctica. México. Ed. del Valle de México. 1983. -- 3V.

Facultad de Contaduría y Administración, U.N.A.M. Ma-- nual del Contador Público. México. I.M.C.P. Tomo II.

Fernández Arena, José Antonio. La Auditoría Administra tiva. México. Ed. Diana. 1973. 227 pp.

Ferreiro, Luis Alberto. Introducción a la Técnica del Presupuesto por Programas. México. Dirección General del Presupuesto por Programas. U.N.A.M. 1978. 220 pp.

Fowler Newton, Enrique. El Muestreo Estadístico aplica do a la Auditoría. Buenos Aires. 1972. 161 pp.

Grinaker, Robert L. El Examen de los Estados Financie- ros. México. Ed. C.E.C.S.A. 1973. 639 pp.

Gómez Morffn, Joaquín. El Control Interno en los Nego- cios. México. F.C.E. 1954. 130 pp.

Hill, Henry P. Auditorfa Administrativa. New York. -
The Roland Press Co. 1967. 57 pp.

Holmes Arthur, Wellington. Auditorfa, Principios y Pro-
cedimientos. México. Ed. U.T.E.H.A. 1979. 2V.

Holmes Arthur, Wellington. Principios Básicos de Audi-
torfa. México. Ed. Continental. 1982. 2V.

Howard, Leslie R. Auditorfa. Madrid. Ed. E.D.A.F. -
1982. 371 pp.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Boletfn de
la Comisión de Auditorfa Operacional. México. 1979.
132 pp.

Instituto Mexicano de Contadures Públicos. Boletfn so-
bre Declaraciones de Normas de Auditorfa. México. ---
1979. 201 pp.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Normas y --
Procedimientos de Auditorfa. México. 1977. 356 pp.

Kolher, Eric Louis. Auditorfa: Introducción a la Prác-
tica de la Contadurfa Pública. México. Ed. Diana. --
1963. 629 pp.

Lawrence, Charles. Procedimientos de Auditoría. México. Ed. Herrero Hnos. 1971. 120 pp.

Leonard, William P. Auditoría Administrativa. México. Ed. Diana. 1971. 315 pp.

Lindberg Roy, A. Auditoría de Operaciones. México. Ed. Técnica. 1975. 366 pp.

Lozano Nieva, Jorge. Auditoría Interna, su enfoque Operacional, Administrativo y de Relaciones Humanas. México. Ed. E.C.A.S.A. 1979. 67 pp.

Mair William, C. Control y Auditoría del Computador. México. I.M.C.P. 1980. 16 pp.

Martínez Villegas, Fabián. El Contador Público y la Auditoría Administrativa. México. Ed. E.C.A.S.A. 1979. 239 pp.

Martner, Gonzalo. Planificación y Presupuestos por Programa. México. Ed. Siglo XXI. 1978. 511 pp.

Meigs, Walter P. Principios de Auditoría. México. Ed. Diana. 1974. 974 pp.

Meyer, John Robert. Gestión Presupuestaria. Bilbao. Deusto. 1969. 271 pp.

- Miranda, Miguel Angel. La Auditoría ante los Fraudes. México. Ed. Patria. 1966. 429 pp.
- Obieta, S. Introducción a la Auditoría Interna. México. Ed. I.E.E., S.A. 1977. 236 pp.
- Pacheco, Guillermo. Apuntes de Auditoría I, II y Prácticas de Auditoría. ULSA. Contaduría. 1982-1983.
- Perea, Francisco. Información Financiera. Lecturas. - México. Ed. E.C.A.S.A. 1978. 555 pp.
- Porter, W. Thomas. Auditoría de Sistemas Electrónicos. México. Ed. Herrero Hnos. 1971. 146 pp.
- Porter, W. Thomas. Auditoría: Un Análisis Conceptual. México. Ed. Diana. 1981. 259 pp.
- Pyhr, Peter A. Presupuesto Base Cero. México. Ed. Limusa. 1977. 277 pp.
- Rautenstrauch, Walter. El Presupuesto en el Control de Empresas Industriales. México. Ed. F.C.E. 318 pp.
- Río González, Cristóbal del. Técnica Presupuestal. México. Ed. E.C.A.S.A. 1976. 180 pp.

Rivas Rozenstein, Irisity. Elementos de la Administración Presupuestaria. México. Dirección General del Presupuesto. U.N.A.M. 1980. 167 pp.

Rufz Velasco, Luis. Auditoría Práctica. México. Ed. - Banca y Comercio. 1973. 590 pp.

Salas González, Héctor. El Control Presupuestal en los Negocios. México. Ed. HESAGO. 1974. 395 pp.

Salinas García, Francisco Javier. El Presupuesto Base - Cero. México. Ed. Salinas G. 1983. 86 pp.

Sánchez G., Francisco. Administración del Presupuesto - por Programas. México. Ed. E.C.A.S.A. 1982. 196 pp.

Sánchez Sánchez, Héctor. Planeación de la Auditoría Externa e Interna. México. Ed. E.C.A.S.A. 1980. 60 pp.

Santillana González, Juan Ramón. El Control Interno desde un punto de vista Contable. México. I.M.C.P. 1978. 178 pp.

Santillana González, Juan Ramón. Técnicas de Selección de Muestras de Auditoría. México. I.M.C.P. 1980. --- 148 pp.

Secretaría de Comunicaciones y Transportes. Manual de Auditoría Interna. México. 1984.

Secretaría de Educación Pública. La Educación Pública en México. México. Ed. Madero, S.A. 1970. 351 pp.

Sedorf Fernández, Sigfried. Apuntes de Sistemas de Información Financiera II. U.L.S.A. Contaduría. 1983.

Sweeny Hiwi, Allen. Manual de Presupuestos. México. Ed. McGraw Hill. 1984. 884 pp.

Universidad Nacional Autónoma de México. Manual de Auditoría Interna. México. 1984.

Universidad Nacional Autónoma de México. Presupuestos por Programas. México. 1982.

Vázquez Arroyo, Francisco. Presupuestos por Programas para el Sector Público de México. México. U.N.A.M. -- 1977. 319 pp.

Vera Smith, Fernando. La Auditoría Interna de la Administración de Riesgos. México. I.M.C.P. 1983. 152 pp.

Velter William, Joseph. Presupuestos de Operación. México. Ed. Centro Regional de Ayuda Técnica. 1971. 171 pp.

Welsch Glenn, A. Presupuestos: Planificación y Control de Utilidades. Ed. Prentice Hall. 1979. 602 pp.