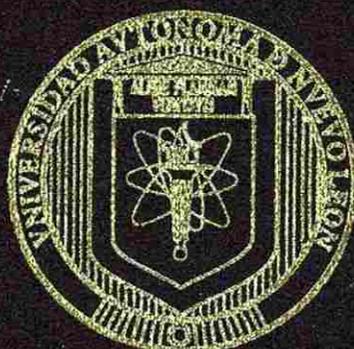


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA Y ADMINISTRACION



EL PRESUPUESTO COMO HERRAMIENTA DE CONTROL  
EN LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

TESIS

COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO  
DE MAESTRIA EN CONTADURIA PUBLICA CON  
ESPECIALIDAD EN AUDITORIA

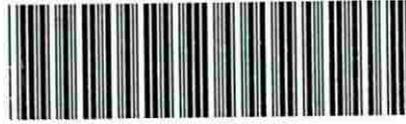
PRESENTA

HERMILO VALDEZ PEREZ

CD. UNIVERSITARIA

MARZO 2004





1020131280



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

*m*

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA Y ADMINISTRACION



EL PRESUPUESTO COMO HERRAMIENTA DE CONTROL  
EN LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

U A N L  
T E S I S

COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO  
DE MAESTRIA EN CONTADURIA PUBLICA CON  
ESPECIALIDAD EN AUDITORIA

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

PRESENTA

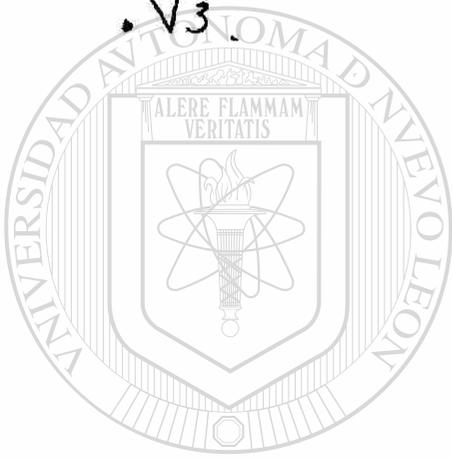
HERMILO VALDEZ PEREZ

CD. UNIVERSITARIA

MARZO 2004

77680

TM  
Z7164  
.C8  
F074A  
2004  
.V3.



# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

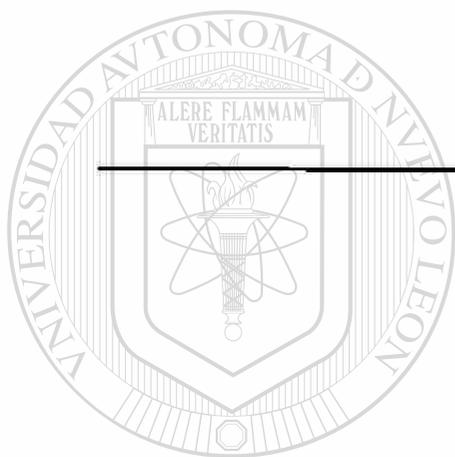


DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



**EL PRESUPUESTO COMO HERRAMIENTA DE CONTROL EN LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

**Aprobación de la tesis:**



**M. A. Teofilo González González**

---

**Asesor de la tesis**

**Presidente**

**M. C. P. Margarita Martínez Garza**

---

**Secretario**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**



**DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS**

**M. I. Alfonso Hernández Campos**

---

**Vocal**

**Dr. Mohammad H. Badii Zabeh**

---

**Subdirector de Estudios de Postgrado**



## AGRADECIMIENTOS

Al creador, por darme la oportunidad de seguir viviendo, por los dones que me ha dado, las posibilidades físicas que ha puesto en mí, la educación que he recibido y por esto, un logro más en mi vida.

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento al M. A. Teófilo González González a quien reconozco su experiencia y capacidad, ya que sin su guía, el desarrollo de esta tesis no hubiera sido posible, y a quien reitero mi admiración a su gran calidad humana.

Al honorable jurado de mi examen, M. C. P. Margarita Martínez y M. I. Alfonso Hernández, con sincero respeto, por sus valiosas sugerencias e interés en la realización y revisión del presente trabajo.

A la Facultad de Contaduría Pública y Administración división de Estudios de Postgrado por darme la oportunidad de incrementar mis conocimientos al permitirme cursar dicha maestría.

Al Dr. Mamad H. Badii Sabe, director de la subdirección de postgrado, por brindarme su valioso apoyo, así como de sus atinadas sugerencias en los trámites para la presentación de este documento.

A todas las personas que de una forma u otra me apoyaron durante esta etapa de mi vida, para todos ellos mi profundo agradecimiento.

## DEDICATORIA

A Mis padres:

La presente Tesis es la culminación de una etapa muy importante de mi vida, por eso dedico con profundo agradecimiento a dos seres que desde temprana edad me enseñaron a tomar mis propias decisiones, me inculcaron el respeto a las personas, la responsabilidad de los compromisos, el amor hacia las cosas y en especial al trabajo, el afán de la superación constante. Para el Sr. Emilio Valdez Tamez y Sra. María Lilia Pérez Silva mi profundo agradecimiento por toda la confianza que depositaron en mi, el apoyo al compartir conmigo logros y tropiezos, y por el esfuerzo que realizaron durante mi vida.

A mi familia:

Por el amor y cariño que nos une, por su motivación, comprensión y convicción en el firme propósito de superación, ya que este logro es de todos.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS  
Con mucho cariño y respeto a Laura Sánchez Rodríguez.

A mis amigos:

M. C. Antonio González Treviño, M. C. Rogelio Garza Rivera, M. C. Enrique M. Castillo Hernández, al Dr. Socorro Guajardo González, por su apoyo y respaldo en la toma de decisiones y como profesor y administrativo de la U. A. N. L.

## RESUMEN

**Hermilo Valdez Pérez**

**Fecha de Graduación:**

**Marzo, 2004**

**Universidad Autónoma de Nuevo León**

**Facultad de Contaduría Pública y Administración**

**Título del Estudio: PRESUPUESTO COMO HERRAMIENTA DE CONTROL EN  
UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

**Número de páginas:**

**Candidato para el grado de  
Maestría en Contaduría Pública  
con Especialidad en Auditoría**

**Área de Estudio: Auditoría Administrativa**

**Propósito y Método del Estudio:** La planeación es la primera etapa de la administración y en ella es necesario analizar los factores que influyen directamente en el futuro de una institución académica. El presupuesto es una herramienta de control y el presupuesto por programa y actividades nos permitirá decidir que acciones se deben realizar en el futuro para lograr la visión y misión de la institución académica y mediante ello: planear lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia de las actividades realizadas. Para la realización de este trabajo se investigó en diversos libros, revistas e internet sobre temas relacionados con el presupuesto por programas y actividades como medio de control en el proceso de una auditoría administrativa.

**Contribuciones y conclusiones:**

A través del desarrollo de este proyecto fue posible apreciar que mediante la elaboración de un presupuesto por programa y actividades de una institución académica como medio de control en la práctica de una auditoría administrativa es posible percatarse del hecho de que se puede eliminar el riesgo de que una institución académica no cumpla con la misión y visión. Ya sea incursionando en nuevos proyectos, o simplemente en la situación en que se encuentre actualmente. De acuerdo al estudio realizado se concluyó que es la primera vez que se realiza un presupuesto por programas y actividades, que nunca se había realizado una auditoría administrativa, y que dicho presupuesto se puede mejorar participando todas las áreas administrativas (direcciones y/o departamentos) utilizando las sub-cuentas de cada uno de los rubros presupuestados.

**Firma del Asesor:** \_\_\_\_\_

## TABLA DE CONTENIDO

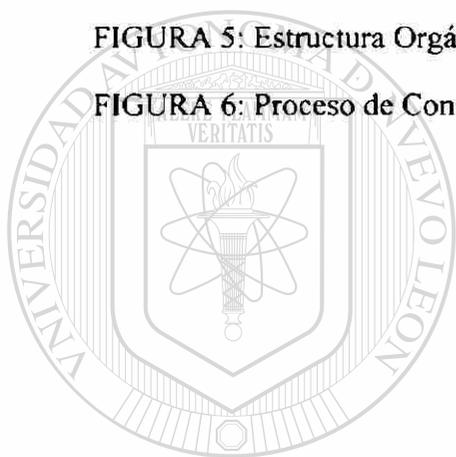
<b>1 INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes de los Presupuestos	1
1.2 Organización de la investigación	3
1.3 Hipótesis	4
<b>2 EL PRESUPUESTO MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL</b>	<b>6</b>
2.1 Conceptos básicos de presupuesto	6
2.1.1 Clasificación del Presupuesto Publico y Privado	6
2.1.2 El Presupuesto de Ingresos	7
2.1.3 Presupuesto de Egresos e Inversiones	7
2.1.4 Presupuesto Financiero	8
2.1.5 Presupuesto por Programas y Actividades	8
2.2 Conceptos básicos de auditoria	9
2.2.1 Auditoria Interna y Externa	10
2.2.2 Diferentes tipos de auditoria	10
2.2.2.1 Auditoria Financiera	11
2.2.2.2 Auditoria Operacional	12
2.2.2.3 Auditoria Administrativa	12
2.2.2.4 Auditoria Fiscal	13
2.2.2.5 Auditoria Gubernamental	13
2.2.2.6 Auditoria de Sistemas de Información	14
2.2.2.7 Auditoria integral	14
2.3 El riesgo total de la auditoria	15
2.4 Evidencia Suficiente y Competente	15
2.5 El Informe en la Auditoria	16
2.6 El Control Interno	16
2.6.1 Objetivos del Control Interno	17
2.6.2 La Base del Control Interno	17

2.6.3 Métodos para evaluar el control interno	17
2.7 Contabilidad General	18
2.7.1 Contabilidad de ingresos y egresos	18
2.8 Sistema de calidad Total I. S. O	19
2.8.1 Premio Nuevo León a la Calidad	20
3 ELABORACION DEL PRESUPUESTO EN UNA INSTITUCIÓN ACADEMICA POR PROGRAMAS Y ACTIVIDADES	22
3.1 Antecedentes del Presupuesto por Programa	23
3.2 Objetivos del Presupuesto Programático	24
3.3 Estructura del Presupuesto por Programa	25
3.4 Clasificación de los Programas	27
3.5 Descripción de los Programas y Funciones	29
3.6 Codificación Programática Presupuestaria	34
3.7 Etapa de Implementación y Procedimientos	35
3.8 Medición y Evaluación de Resultados	39
4 CICLO DE LA APLICACIÓN DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA, REVISIÓN DEL CONTROL INTERNO, INFORME Y SEGUIMIENTO	42
4.1 Ciclo de Aplicación de la Auditoria Administrativa	42
4.2 Proceso de la Auditoria Administrativa	43
4.3 Etapa de Planificación	44
4.3.1 Estudio Preliminar de la Institución Académica	45
4.3.2 Determinación del área auditada	49
4.3.3 Determinación del Riesgo Total de la Auditoria	57
4.3.4 Determinación del Plan de Auditoria	63
4.3.5 Legajo de Planificación	64
4.4 Etapa de ejecución	64
4.4.1 Revisión del Control Interno	65
4.4.2 Aplicaciones de los Procedimientos de Auditoria	66

4.4.3 Obtención de Evidencia Suficiente y Competente	67
4.4.3.1 Como se Obtiene la Evidencia en la Auditoria	67
4.4.3.2 Evidencia Suficiente y Competente	68
4.4.4 Papeles de Trabajo	69
4.4.4.1 Terminología que se incluye en los Papeles de Trabajo	70
4.4.4.2 Objetivos de los Papeles de Trabajo	72
4.4.4.3 Características de los Papeles de Trabajo	72
4.4.4.4 Aspectos Relevantes de los Papeles de Trabajo	73
4.5 Informe de Auditoria Administrativa	88
4.5.1 Normas de Presentación del Informe	90
4.5.2 A Quienes se Dirige el Informe	91
4.6 Seguimiento	99
4.6.1 Definición y Responsabilidad del Seguimiento	100
4.6.1.1 Naturaleza, Tiempo y Dimensiones del Seguimiento	100
4.6.2 La Oportunidad en el Seguimiento de las Recomendaciones	101
4.6.3 Modos de Seguimiento	102
<b>5 CONCLUSIONES</b>	<b>103</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>106</b>
<b>APÉNDICE A CATALOGO DE ESTRUCTURA PROGRAMATICA</b>	<b>108</b>
<b>APÉNDICE B CATALOGO DE CUENTAS</b>	<b>112</b>
<b>APÉNDICE C PROYECTOS DE PRESUPUESTOS</b>	<b>119</b>

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Balance de Ingresos y Egresos para una Institución Académica	36
FIGURA 1.1: Grafico de Ingresos	37
FIGURA 1.2: Grafico de Egresos	37
FIGURA 2: Resumen del Proyecto de Presupuestos 2003	37
FIGURA 2.1: Grafico del Resumen de Presupuestos 2003	38
FIGURA 3: Egresos por Naturaleza del Gasto para el año 2003	38
FIGURA 4: Proceso de la auditoria Administrativa	44
FIGURA 5: Estructura Orgánica de la Institución Académica	51
FIGURA 6: Proceso de Control de Presupuestos	55



# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## 1 INTRODUCCIÓN

El cambio es la única constante en nuestros días, todas las organizaciones experimentan transformaciones en su entorno y se encuentran obligadas a formular serios replanteamientos en su actuación para hacer frente a la evolución de las instituciones publicas cada vez mas dinámicas.

Las organizaciones con éxito, por su parte, incrementan el cambio por medio del desarrollo de nuevas estrategias. El uso optimo de los recursos, representa una obligación imperiosa para todas las empresas, siendo la técnica presupuestal, una de las herramientas básicas más importante.

El presupuesto como herramienta de control en una auditoria administrativa, será el concepto que nos ocupara en el desarrollo de mi tesis.

---

Al final de la evaluación se deberá informar de las observaciones detectadas así como de las recomendaciones pertinentes que procedan y avalan las actividades desarrolladas en apego a lo establecido, sin olvidar que la organización es quien toma la ultima decisión.

### 1.1 Antecedentes de los presupuestos

Los presupuestos siempre se han fijado como parte esencial de la administración, desde los egipcios para poder rendir tributos a sus dioses y posteriormente ya como herramienta de control a partir de los siglos XVIII, el ministro de finanzas de Inglaterra, incorporo los

presupuestos como herramienta de control, sin embargo cuando evoluciona y toma madurez, fue hasta 1912 en E.U.A., y ya en México empezó a tener su aplicación a partir de 1930 por General Motors Co. y después la Ford Motors Co.

Las instituciones educativas actualmente han tomado como base los presupuestos elaborados por instituciones publicas y algunas oportunidades que ofrece los presupuestos privados, a decir verdad se requiere un presupuesto por programas y actividades que enmarcan los objetivos y alcances, tomando en cuenta los ingresos y egresos de dicha institución. Los presupuestos deberán servir como base de control administrativo, para que el auditor pueda tener evidencia de haberse realizado una planeación adecuada o bien se están llevando las etapas del proceso administrativo apegado al plan establecido y en su defecto hacer las recomendaciones y sugerencias correspondientes.

Tal vez una de las auditorias mas controvertidas y discutidas sea la auditoria administrativa, la razón puede estar citada en el exceso de celo profesional de quienes la practican. El punto central de la discusión se encuentra en el alcance de las áreas a cubrir por la auditoria administrativa.

El auditor administrativo, cualquiera que sea su profesión, deberá de ocuparse únicamente de la verificación, evaluación y promoción del cumplimiento y apego a los factores o elementos del proceso administrativo.

## 1.2 Organización de la Investigación

El trabajo se encuentra estructurado en cinco capítulos los cuales contiene en forma secuencial, conceptos básicos de presupuesto, auditoría, control interno, contabilidad, normas de calidad, elaboración del presupuesto en una institución educativa por programa y actividades, ciclo de la aplicación de la auditoría administrativa y las conclusiones del estudio.

En el capítulo se presenta en forma general la introducción del objetivo de la investigación, describiendo de manera amplia la importancia de los presupuestos como herramienta de control en una organización, la importancia del desarrollo del trabajo del auditor administrativo, así como la estructura del trabajo.

En el capítulo dos se presenta el marco teórico y conceptual del presupuesto, auditoría, control interno, contabilidad, norma de calidad, así como el premio Nuevo León a la calidad.

### DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

El capítulo tres muestra la elaboración del presupuesto en una institución académica por programas y actividades, generalidades, antecedentes, conceptos, objetivos, estructura, clasificación de programas, diferencia entre actividades y proyecto, unificación de la clasificación presupuestaria, etapa de implementación y procedimientos, clasificación programática, medición y evaluación de resultados.

En el capítulo cuatro se presenta el desarrollo de la investigación “ciclo de la aplicación de la auditoría administrativa, revisión del control interno”. Objetivos y alcance de la auditoría administrativa, también sus funciones, así como el perfil y los requisitos técnicos y profesionales que debe tener el auditor.

Por último, el capítulo cinco detalla las conclusiones obtenidas en el desarrollo de la investigación en cada uno de los apartados anteriores.

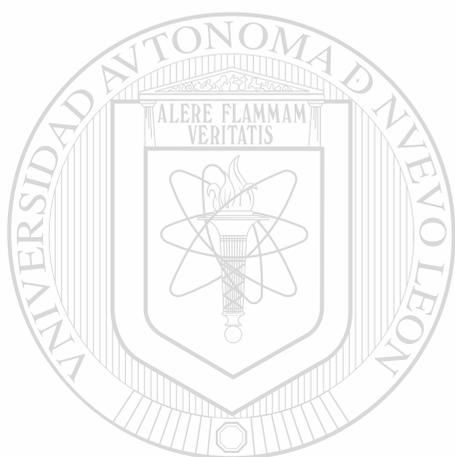
### 1.3 Hipótesis

Bajo el contexto anterior, el objetivo de este estudio es elaborar un presupuesto en una institución académica que sirva como base de control interno en una auditoría administrativa; al finalizar el estudio se evaluará el control interno del presupuesto en una institución académica, conoceremos si se contemplaron los requerimientos mínimos

tomando en cuenta las inversiones necesarias para cumplir con los planes de estudio, investigación e inversión en planta física, así mismo la elaboración de dicho presupuesto, como esta documentado, si se llevan a cabo las revisiones periódicas con el fin de adecuarlo durante el proceso. Lo anterior justifica el trabajo de investigación de esta tesis con el objeto de aportar sugerencias y recomendaciones que serán útiles para la revisión de un presupuesto que sirva como base para el análisis de un auditor administrativo.

Por otra parte, espero en forma personal que este estudio sirva de guía para cualquier organización académica que pretenda utilizar los presupuestos como estrategia en el uso óptimo de los recursos, utilizándolo como herramienta básica de control. y para el auditor

administrativo cualquiera que sea su profesión que quiera desarrollar el trabajo de auditoria, que lo oriente de manera detallada en cada una de sus fases y así facilite su aplicación para ser mas objetivo en las sugerencias y recomendaciones pertinentes.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## 2 EL PRESUPUESTO MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

### 2.1 Conceptos básicos de presupuesto

#### Definición del presupuesto.

Presupuesto.- en términos generales la palabra presupuesto adoptado por la economía industrial es:

- a) La técnica de planeación y predeterminación de cifras sobre bases estadísticas y apreciación de hechos y fenómenos aleatorios.
- b) La estimación programada, en forma sistemática de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo.

En suma el presupuesto es un conjunto de bases estadísticas referentes a un periodo preestablecido, que se utiliza como herramienta de control en las organizaciones.

---

La palabra presupuesto significa “antes de lo hecho”.

#### 2.1.1 Clasificación del Presupuesto Público y Privado

**Presupuesto Público:** los presupuestos públicos se elaboran en base a la idea de control de gastos, los gobiernos hacen primero una estimación de los gastos que se originen debido a las necesidades publicas y posteriormente la forma que deberán cubrirlas, estudiando la aplicación de los ingresos, que deben de provenir de la recabación de impuestos, de los empréstitos y como ultimo recurso de la emisión de papel moneda, que necesariamente ocasionaría inflación.

En resumen, los presupuestos públicos se elaboran por los gobiernos en base a los gastos con la finalidad de satisfacer las necesidades publicas para lograr la estabilidad económica.

Los **Presupuestos Privados** por lo contrario, deberán estimar sus ingresos, para sobre esta base predeterminar su distribución o aplicación, lo que ocasiona que la integración de su control presupuestal sea más compleja y difícil de solucionar, es decir, el presupuesto privado lo realizan las empresas particulares en base a los ingresos, con la finalidad de obtener utilidades y servir al país.

### **2.1.2 El Presupuesto de Ingresos**

El pronóstico anticipado de los ingresos, es el primer paso en la implantación de todo programa presupuestal, en los organismos privados, ya que este renglón es el que proporciona los medios para poder llevar a cabo las operaciones de la negociación, el

presupuesto de ingresos esta formado por el pronostico de ventas y el pronostico de otros productos financieros.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

### **2.1.3 Presupuesto de Egresos e Inversiones**

Son las acciones necesarias para mantener niveles razonables de gastos, en apoyo a los objetivos y los programas planificados de la empresa, la planificación de los gastos deben concentrarse sobre la relación entre los desembolsos y los beneficios derivados de esos desembolsos, los pronósticos de gastos generalmente se planifican en tres grandes

categorías, gastos indirectos de fabricación, gastos de distribución y gastos generales y de administración.

#### **2.1.4 Presupuesto Financiero**

El presupuesto financiero, de acuerdo con su naturaleza, tiene mas alcance que el presupuesto de caja, ya que este está integrado a aquel, que tiene por objeto pronosticar y controlar todos los elementos que forman la posición financiera (balance) como los son el capital de trabajo, el efecto que producirán las estimaciones sobre caja, los bancos, así como en la toma de decisiones.

El presupuesto financiero es generalmente el que se hace al final, porque recibe constantes ajustes.

---

#### **2.1.5 Presupuesto por Programas y Actividades**

Se puede definir el presupuesto por programas como una técnica empleada por el sector publico, lo cual le permite realizar proyectos o programas estableciendo las actividades, los objetos y su costo de ejecución y a su vez, racionaliza el gasto publico.

En lo que corresponde a la definición de la técnica presupuestaria en una institución académica la podemos definir como: asociación de actividades encaminadas al desarrollo de las funciones de docencia, investigación y desarrollo, servicio a la comunidad, apoyo

académico, apoyo institucional, operación y mantenimiento de la planta física y entidades auxiliares.

La estructura programática es el marco conceptual que contiene los objetivos y metas que se pretenden lograr, así como los recursos humanos, materiales y financieros que se requieren para llevarlas a cabo, de esta manera se presenta una correlación entre resultados y recursos.

En la elaboración del presupuesto por programas la participación de las dependencias que conforman una institución académica juegan un papel relevante por la información cuantitativa y cualitativa que proporciona en cada ejercicio presupuestal.

## 2.2 Conceptos Básicos de Auditoria

La auditoria se refiere a la revisión de las actividades de una empresa por un profesional con el objeto de evaluar el control interno respecto a su función y poder emitir un juicio, y proporcionar las sugerencias y recomendaciones pertinentes. La definición de auditoria que generalmente se ha aceptado en el sentido más amplio es aquel que lo enfoca a los estados financieros, que si bien es cierto representan una dimensión natural de gran trascendencia, no refleja todo el marco susceptible de revisión de una organización en nuestro medio, la revisión financiera ha adquirido repercusiones inusitadas, tan es así que el resultado de esa revisión se presenta en un dictamen de innegable valía y su utilización es múltiple ya sea para efectos internos o bien externos.

### 2.2.1 Auditoria Interna y Externa

La auditoria interna es un mecanismo de control dentro de la misma organización que verifica la precisión de los recursos de la empresa y de los métodos de contabilidad, supervisa los errores e irregularidades de las diferentes áreas de la empresa, es una actividad interdisciplinaria pero guardando siempre una referencia financiera, operacional y administrativa en forma general.

Es un control administrativo que mide y evalúa la efectividad de otros controles.

Normalmente el alcance y profundidad que se otorga a la revisión de diferentes hechos u operaciones tiene un campo mayor que el de auditoria externa.

La auditoria externa representa un trabajo profesional independiente de evolución o sistematización efectuado por personas que no dependen de la organización, pero que han sido contratadas expresamente para ese efecto.

En ocasiones se habla de asesoria, consultaría, diagnostico organizacional dependiendo del tema y tipo de auditoria, y los honorarios profesionales se computan por hora trabajada.

### 2.2.2 Diferentes tipos de auditoria

Al existir examen de diferentes actividades dentro de la vida de las organizaciones, derivado de las actividades propias heterogéneas, por eso existe la corriente de pensamiento

plenamente aceptada en el sentido de que son siete los tipos de auditoría que constituyen el marco básico de esta especialidad y son:

- a) Auditoría Financiera
- b) Auditoría Operacional
- c) Auditoría Administrativa
- d) Auditoría Fiscal
- e) Auditoría Gubernamental
- f) Auditoría Computacional
- g) Auditoría Integral

#### **2.2.2.1 Auditoría Financiera**

Por su naturaleza propia la auditoría financiera representa el primer intento de evaluación

---

formal. Es un examen ordenado y técnico de los libros, registros y estados financieros de una organización a efecto de verificar las operaciones celebradas a una fecha determinada,

para poder emitir un juicio profesional de los mismos.

La práctica de este tipo de auditoría está orientada en forma técnica y con normas y procedimientos de difusión general por el IMCP, lo que da un atributo de alta profesionalización.

### **2.2.2.2 Auditoria Operacional**

Representa un examen de las operaciones y practicas que se desarrollan en una organización en cualquiera de sus áreas, secciones o departamentos para cerciorarse de que se realizan con optima eficiencia.

El objetivo más importante de este tipo de auditoria es la promoción de eficiencia de operación.

### **2.2.2.3 Auditoria Administrativa**

Es un examen de evaluación de naturaleza critico-constructivo. Su propósito es localizar las oportunidades de mejoría administrativa de la entidad auditada y en su caso proponer recomendaciones. Se puede deducir entonces que representa un examen general o especifico de la actividad administrativa de una organización en el ámbito publico o

privado así como sus elementos y sistemas que lo integran, para apoyar a la actividad empresarial como instrumento de control y evaluación formal.

## **DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS**

De la definición anterior se desprende la importancia que tiene el proceso administrativo y la estructura orgánica como temas centrales y los diferentes aspectos que van acompañados dentro de la administración general.

#### **2.2.2.4 Auditoria Fiscal**

En nuestro medio el código fiscal de la federación y su reglamento señalan los aspectos normativos de esta actividad. El trabajo profesional del auditor se basa en constatar el correcto cumplimiento de las obligaciones tributarias, para salvaguardar el patrimonio de las organizaciones y en los casos procedentes el de la regularización.

Podemos considerar que este tipo específico de auditoria consiste en un examen minucioso y selectivo generalmente de las operaciones celebradas por la empresa, su registro respectivo, de la documentación comprobatoria inherente y la determinación y exhibición correcta y oportuna de las cargas tributarias para constatar que las referidas operaciones, documentación y manifestaciones se han adherido al marco tributario que las reglamenta.

Este examen se lleva a cabo oficialmente por la autoridad fiscal competente delineando para ese efecto la instrumentación formal relativa al caso. Existen casos poco usuales pero de mucha utilidad, es aquel en donde el contribuyente solicita la auditoria planteando argumentos de tipo administrativos que lo orientan a esa situación.

#### **2.2.2.5 Auditoria Gubernamental**

El Sector Público en sus diferentes ámbitos también han sentido la necesidad de fortalecer los mecanismos de control y evaluación para asegurar al máximo el aprovechamiento de los recursos que se manejan y de cuya administración clara y honesta debe informar a la comunidad.

Podemos considerar que la auditoría gubernamental prácticamente es toda aquella revisión que recae sobre dependencias o entidades de este sector, y que tiene como objetivo genérico fiscalizar ingresos, gastos, patrimonio, estructuras y sistemas administrativos.

#### **2.2.2.6 Auditoria en sistemas de información**

El propósito genérico de la evaluación de este concepto es el de verificar la funcionalidad y aprovechamiento del equipo material y humano especializado en el proceso de información, así como el desarrollo y verificación de los sistemas que operan en la organización, y la seguridad de los mismos.

Este tipo de examen ha tenido mucha aceptación, debido a que un gran porcentaje de las empresas operan bajo el esquema computacional, existiendo siempre la interrogante sobre la utilización efectiva.

#### **2.2.2.7 Auditoria Integral**

Corresponde a la revisión de los aspectos contable-financieros operacionales y administrativos de la entidad sujeta a revisión en una misma asignación de auditoría.

Lo que se pretende con la auditoría integral es que el auditor, aplique en su revisión un enfoque integral, con un solo interés: que los resultados de su gestión sean más amplios y ambiciosos en beneficios de la entidad a la que presta sus servicios. Cabe hacer la aclaración que un enfoque de auditoría integral se aplica preponderantemente en profesionales de la auditoría que dependen laboralmente hablando, de la organización en donde la practican.

### 2.3 El Riesgo Total de la Auditoria

En términos generales la palabra “riesgo” se aplica cuando en alguna acción o actividad existe la posibilidad de que haya algo que haga que las cosas salgan mal. Es decir, que no salgan como se esperaban o como se planearon, sino que además resulten con perjuicio o daño. Cuando el grado de posibilidad de que el riesgo se realice es alto, se dice que hay un alto grado de riesgo, o un gran riesgo. En caso contrario se habla de un riesgo bajo.

El riesgo, aplicado a la auditoria es la posibilidad de que el auditor pueda emitir una opinión limpia, sobre el área que este revisando, y este contenga errores de importancia. Generalizando, puede afirmarse que el riesgo de la auditoria es la posibilidad de que la opinión no corresponda a la realidad que presenta el área auditada, por lo cual se puede decir que es el “riesgo total de la auditoria”.

---

### 2.4 Evidencia Suficiente y Competente

La evidencia puede ser suficiente y competente cuando se refiere a hechos, circunstancias o criterios que realmente tienen relevancia cualitativas dentro de lo examinado y las pruebas de auditoria realizadas, ya sea por los resultados de una sola o por concurrencias de varias, son validas y apropiadas para que el auditor llegue a adquirir la certeza moral (grado de seguridad y confianza para emitir su opinión sobre los estados financieros) de que los hechos que esta tratando de probar y los criterios cuya corrección esta juzgando, han quedado satisfactoriamente comprobados.

## 2.5 El Informe en la Auditoria

Una vez terminado el proceso de recabar la información, análisis y recopilación en los papeles de trabajo, el auditor ya tiene una visión completa de lo que se ha examinado, empieza la etapa de conclusión de la auditoria con la elaboración del informe, el cual se convierte así, en una guía para mejorar la administración de los recursos de la empresa.

El informe presenta la actual situación del rubro, área u operación del negocio y las posibilidades de lograr superarla, ya que presentará todos aquellos hechos relevantes que tienen efectos sobre la operación o área revisada.

El informe también mostrará a quienes lo lean, la calidad, el alcance y el desarrollo del trabajo de quienes ejecutaron dicha auditoria.

## 2.6 El Control Interno

El Control Interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada, se adoptan en una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar adherencia a las políticas prescritos por la administración. Cabe señalar que esta aceptación es genérica, pero sus fines son específicos y muy marcados.

### **2.6.1 Objetivos del Control Interno**

Pueden considerarse los siguientes como objetivos del control interno:

- a) Protección de los activos del negocio.
- b) Información veraz, confiable y oportuna para la toma de decisiones.
- c) Promoción de la eficiencia en las operaciones.
- d) Ejecución de operaciones en apego a políticas prescritas para la administración.

### **2.6.2 La Base del Control Interno**

El sistema de control interno solo podrá establecerse en una empresa bien organizada. Las políticas de organización son indispensables en la consecuencia de sus objetivos día a día deberán de revisarse las bases de control interno, cabe mencionar que en empresas mal

---

organizadas no solo afectan a sus propósitos en cuanto a la reducción de utilidades o pérdidas que sufran, sino también a sus trabajadores.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

### **2.6.3 Métodos para evaluar el Control Interno**

La tradición docente y la practica profesional han establecido los siguientes.-

- a) Método descriptivo
- b) Método grafico
- c) Método de cuestionarios
- d) Detección de funciones incompatibles.

## 2.7 Contabilidad General

La contabilidad es una técnica que se utiliza para producir sistemáticamente y estructuradamente información cuantitativa expresada en unidades monetarias de las transacciones que realiza una entidad económica y de ciertos eventos económicos identificables y calificables que la afectan, con objeto de facilitar a los diversos interesados (empresa, gobierno, empleados, público en general), el tomar decisiones en relación con dicha entidad económica, así mismo la historia de la contabilidad nos muestra un interesante progreso, con sus diferentes enfoques y metodologías y con criterios sobre la naturaleza de la contabilidad sustancialmente distintos.

En una entidad contable se tiene un grupo de cuentas autobalanceables, esto es, tienen sus propias cuentas de activo, pasivo y patrimonio, además de las cuentas de resultados, ingresos, costos y gastos, las cuales constituyen cuentas de balance y de resultados.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

### 2.7.1 Contabilidad de Ingresos y egresos

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Es el registro sistemático y cronológico del manejo del efectivo a través de la Caja General, la cual actúa como receptora de ingresos en efectivo y cheques, así como generadora de pagos en los mismos conceptos. El control interno juega un papel importante en este proceso ya que se debe de establecer la confiabilidad del personal que labora en la Caja General.

Se establecen fondos separados para contabilizar las actividades financieras relacionadas con subsidios que tengan estimaciones particulares para su uso.

### 2.8 Sistema de Calidad Total I. S. O.

Se puede determinar a la calidad como el conjunto de requisitos que debe cumplir una empresa con el fin de que pueda ser considerada a todo el mundo como proveedor confiable, cabe mencionar que dichos requisitos fueron establecidos por la organización ISO (International System Organization) a principios de los 80's, establecida en Ginebra,

Suiza.

- **ISO 9000**

Es una guía que se utiliza para definir cual norma se deberá aplicar (ISO – 9001, ISO –

9002, ISO – 9003), para buscar la certificación como proveedor confiable, dependiendo del giro de la empresa.

- **ISO 9001**

Establece los requisitos que debe cumplir una empresa que diseña, fabrica e instala sus productos y brinda sus servicios de post-venta a sus clientes.

- **ISO 9002**

Establece los requisitos que debe cumplir una empresa que fabrica o instala (productos a sus clientes, no incluyendo la parte de diseño ni el servicio de post-venta).

- **ISO 9003**

Establece los requisitos que deben cumplir las empresas que solamente realizan la inspección, entrega de productos.

- **ISO 8402**

Defina el aseguramiento de la calidad de la siguiente manera: “Todas las acciones sistemáticamente planificadas en una empresa, necesarias para proveer una adecuada

confianza de que los productos o servicios puedan satisfacer determinados requerimientos de calidad”.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

### 2.8.1 Premio Nuevo León a la Calidad

Con el fin de fomentar una cultura de calidad en la comunidad y en virtud de una creciente apertura comercial y competencia internacional, el gobierno del estado de Nuevo León con visión de mediano y largo plazo, instituyó en 1989 el premio Nuevo León a la calidad, siendo el primer estado en otorgar dicho reconocimiento.

Además el premio Nuevo León a la calidad ha compartido experiencias con otros estados tales como: Campeche, Coahuila, Chihuahua, Quintana Roo, Tamaulipas, Veracruz, y ha impulsado con ello la generación de sus propios programas para promover la calidad-productividad en sus regiones.

Algunos de los objetivos son:

- a) **Concientizar a las organizaciones en términos de calidad y mejora continua.**
- b) **Fomentar el desarrollo de una cultura de calidad en la comunidad y con ello promover la presencia competitiva de las organizaciones del estado a nivel local, nacional e internacional.**

El sector educativo, el cual se incluyó en 1994, en donde participan las categorías: preescolar, primaria, secundaria y técnica, así como medio y superior.

### **3 ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA POR PROGRAMAS Y ACTIVIDADES**

Este presupuesto contiene una distribución por sectores o funciones, con el señalamiento de los programas a realizar, tomando como base las metas a alcanzar.

Las actividades a efectuar de un organismo, deberán estar enfocadas a lograr su ejecución a mediano plazo por lo cual se fijan los programas específicos de acción inmediata, que es una de las principales finalidades del presupuesto por programas.

En la actualidad no existe uniformidad en cuanto a la estructuración de los programas al incluirse dentro de un presupuesto.

En una institución académica se utiliza la técnica presupuestaria por programas procurando la racionalización y el uso óptimo de los recursos, lo cual no implicará eliminar o reducir metas, reflejará una actitud consciente de la situación económica actual que permitirá abatir rezagos, a fin de evaluar la calidad académica aprovechando al máximo los recursos disponibles.

En este capítulo se presentarán los lineamientos generales en materia presupuestal que regirán en la elaboración del presupuesto en una institución académica, así como los catálogos y formatos correspondientes para dicha elaboración presupuestaria.

### 3.1 Antecedentes del presupuesto por programas

Los primeros esfuerzos para unir los procesos de planeación y programas con la presupuestación fueron hechos por Frederick Cleveland, Frank Goodman y Willoughby al inicio de este siglo; ellos se dieron cuenta del potencial que existía administrativamente si se interrelacionaban estos procesos.

A partir de 1907 y hasta 1965 se desarrollaron diferentes presupuestos por programas, mencionare algunos de ellos:

- a) En 1907 la oficina de investigación municipal de Nueva York publicó un “memorando de programas de salud”.
- b) La ciudad de San Diego experimentó un modelo de presupuesto por programas durante la depresión.
- c) En 1940 el presupuesto fiscal incluyó un rubro denominado “el nuevo programa

---

nacional de defensa” y en 1944 se hizo referencia a un “programa de gastos”.

Sin embargo en todos los casos mencionados con antelación la palabra programa tenía un sentido diferente al actual.

Quizá el primer presupuesto por programas real fue el plan de control de materiales preparado por Estados Unidos durante la Segunda Guerra Mundial. Incluyó objetivos generales, objetivos por programas, elementos de los programas, un detallado cronograma de actividades y se incluyó el análisis sistemático para seleccionar alternativas.

Después de la Segunda Guerra Mundial, las compañías Ford Co. y General Motors utilizaron este presupuesto como técnica de control.

Después del éxito obtenido en la Segunda Guerra Mundial y las aplicaciones que hicieron de esta técnica presupuestal, la Ford y General Motors, el sector público bajo el gobierno del presidente Johnson se estableció el presupuesto por programas en todos los departamentos federales.

Después de la experiencia norteamericana muchos otros países lo usaron con éxito. Algunos de estos son Australia, Bélgica, Canadá, Inglaterra, Francia, Irlanda, Japón, Nueva Irlanda, Escocia y México. En México, se han hecho una serie de modificaciones a los presupuestos existentes hasta la fecha. Esos cambios tratan de acoplar el presupuesto por programas y actividades a su realidad administrativa, por lograr una mejor aplicación de los recursos materiales, humanos y financieros, para de esta forma tener mayor rendimiento.

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
Estas modificaciones y experimentos se han hecho a través de la Secretaría de Agricultura y Ganadería, en empresas descentralizada como el IMSS y en instituciones de docencia, como la UNAM y la UANL.

### **3.2 Objetivos del Presupuesto Programático**

El presupuesto por programas y actividades forman parte de la técnica presupuestal, ya que persigue los mismos objetivos, como es el de previsión, planeación, organización, coordinación, dirección y control.

Tener objetivos, ayuda a los procesos administrativos que están estructurados de una manera jerárquica, en la que se integran funciones, programas de inversión y programas de operación.

Este tipo de presupuesto es importante ya que permite un estudio mas profundo y a su vez un mayor control interno, para así, poder evaluar y conocer la eficiencia en cada una de las partes, por lo tanto, sus objetivos son específicos, de gran profundidad y análisis para racionalizar el gasto según la eficiencia que tengan.

Otro de sus objetivos, es que se debe de conocer las actividades para poder ordenarlas de manera jerárquica de acuerdo a su importancia y así seleccionar cuales se pueden abordar y a que grado desarrollarlo.

También facilita la administración por excepciones, combinando los recursos disponibles con las metas a corto plazo. Pone mayor atención a lo que se realiza y a lo que se adquiere.

En lo que corresponde a una institución académica se puede resumir en una expresión cualitativa, pero susceptible de ser cuantificada, de los fines que se pretenden alcanzar, los objetivos deben ser claros, realistas, razonables y lógicos.

### **3.3 Estructura del Presupuesto por Programas**

Un sistema de presupuesto por programas y actividades, esta formada por un conjunto de categorías, en virtud de las cuales, se distribuyen o clasifican los fondos para hacer lo

programado, esto debe precisarse e integrarse en una nomenclatura uniforme en la que se apoya técnicamente la programación del presupuesto.

Dentro del presupuesto por programas, existen las siguientes categorías: función, subfunción, programas, subprogramas, actividad, proyecto o tareas, obra o trabajo; las categorías anteriores las definiré de acuerdo a una institución académica.

**Función:** Agrupación, clasificación y registro en los gastos asociados al cumplimiento de la misión institucional.

- Docencia
- Investigación y desarrollo
- Servicio a la comunidad
- Apoyo académico
- Apoyo institucional

-Operación y mantenimiento de la planta física.

-Entidades auxiliares.

## DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

**Programa:** Conjunto de actividades homogéneas encaminadas al cumplimiento de los propósitos generales expresados en una función por medio del establecimiento de objetivos y metas realizadas a través de las diferentes áreas de responsabilidad, según la naturaleza de sus actividades.

**Subprograma:** Es la desagregación de un programa debido a la naturaleza diversa de las metas que contempla.

*Actividad:* Es emplear los recursos materiales humanos y financieros para cumplir la realización de ciertos trabajos y de las metas de los mismos.

*Tarea:* Operación especial dentro de un proceso gradual y a través de ella se obtiene un resultado parcial.

*Proyecto:* Conjunto de obras de un programa o subprograma de inversión por realizar para obtener bienes capitales.

*Obra:* Es la parte de un proyecto, un bien de capital específico.

*Trabajo:* Esfuerzo precisado dentro de un proceso.

### 3.4 Clasificación de los programas

#### a) Generales:

Dentro de los proyectos, tanto las obras como el trabajo, sirven de análisis, control y evaluación por parte de las entidades controladoras y ejecutoras, y comprende tanto a los programas de operación como de inversión, y se clasifican así:

**Básicos:** Su objetivo principal es la atención directa de las necesidades de la comunidad.

**Apoyo directo:** Sirven de base para que se concreten los programas básicos tanto del ejercicio en curso como de los ejercicios posteriores.

**Apoyo indirecto general:** comprende todas las actividades que acompaña una secretaría en función de los programas finales, que son de su competencia y que deba desarrollar.

**Apoyo indirecto definido:** estos tipos de programas dan el respaldo a los programas básicos del gobierno.

**b) Programas presupuestarios por sus características:**

**Simple estructuralmente:** no son parte de un subprograma y pasan directamente a la actividades o los proyectos.

**Complejos estructuralmente:** pasan a los subprogramas y de ahí a las actividades o proyectos.

**Simple institucionales:** son ejecutados por un solo organismo, de acuerdo a su estructura, lo que corresponde a una institución educativa.

**Nacionales:** Abarcan todo el país o en una gran proporción.

**Regionales:** integran solo una o tres regiones.

**Funcionamiento:** Su objetivo es la producción de bienes o la prestación de servicios,® mediante el empleo de la capacidad instalada.

**Transferencia de capital:** son intermediarios para el traslado de recursos financieros hacia las personas o entidades que los van a consumir.

**Financieros:** generan una transacción bilateral y no producen bienes o servicios.

**Temporales:** Es una ejecución transitoria durante algunos periodos.

**Permanentes:** Se ejecutan todo el tiempo.

### 3.5 Descripción de Programas y Funciones

La función es la agrupación, clasificación y registro de los gastos asociados al cumplimiento de la misión institucional. De acuerdo al modelo matricial son:

**Función docencia:** función cuyos recursos están asociados con actividades de instrucción formalmente organizadas y que se relacionan directamente con la oferta de cursos académicos de la institución. Los gastos asociados a esta función, son los directamente ligados con la impartición de cursos, como son los sueldos y prestaciones del profesorado. En esta categoría se incluirá las horas contacto alumno curriculares y no curriculares, asesorías, revisión y aplicación de exámenes, practicas de laboratorio, etc.

Los programas que integran la función docencia son los siguientes:

- 1.- Secundaria
- 2.- Preparatoria
- 3.- Técnica
- 4.- Licenciatura
- 5.- Maestría
- 6.- Doctorado
- 7.- Especialidades
- 8.- Educación Continua
- 9.- Técnica Superior Universitario

**Función investigación y desarrollo tecnológico:** función cuyos recursos están destinados a la realización de actividades específicamente organizadas para producir resultados de investigación y su aplicación, ya sea como parte de un programa interno de la institución o desarrollada mediante el uso de recursos provistos por una entidad externa.

Los gastos asociados a esta función, además de los sueldos y prestaciones del personal involucrado en esta actividad, serán los artículos, materiales, reactivos, así como el mobiliario y equipo necesario para la realización de las investigaciones.

Los programas que integran la función Investigación y Desarrollo Tecnológico son:

- 1.- Ciencias Naturales y Exactas.
- 2.- Ciencias de la Educación, Artes y Humanidades.
- 3.- Ciencias Agropecuarias.
- 4.- Ciencias de la Salud.
- 5.- Ingeniería y Tecnología.
- 6.- Ciencias Sociales y Administrativas
- 7.- Arquitectura, Diseño y Urbanismo.

**Función Servicio a la Comunidad:** función cuyos recursos están destinados a actividades que proveen un servicio a beneficiarios externos a la institución. Aquí se incluyen los gastos por difusión y extensión de la cultura. Forman parte de esta función los sueldos de directores de difusión y extensión y de operación de sus correspondientes oficinas. También se incluyen los gastos por servicios de consultoría o asesoría a la comunidad, radio, televisión y aquellos servicios dirigidos a sectores específicos de la comunidad.

Los programas que integran la función Servicio a la Comunidad son:

- 1.- Actividades Científicas, Tecnológicas, Artísticas y Culturales.
- 2.- Publicaciones.
- 3.- Divulgación en Medios.
- 4.- Clínicas y Servicios a la Comunidad.
- 5.- Vinculación con el Sector Productivo.

**Función Apoyo Académico:** los programas que integran la función Apoyo Académico son:

- 1.- Servicios Bibliotecarios
- 2.- Museos y Galerías
- 3.- Servicios de Tecnología Educativa y Multimedia
- 4.- Laboratorios
- 5.- Servicios de Computación Académica

---

6.- Administración Académica

7.- Apoyo a Docencia

8.- Desarrollo del Personal Académico

9.- Control Escolar

10.- Actividades Deportivas, Sociales y Culturales

11.- Servicio Médico a Estudiantes

12.- Servicio Social

13.- Orientación Vocacional.

14.- Becas a Estudiantes.

**Función Apoyo Institucional:** función cuyos recursos están destinados al desarrollo de las actividades de la administración y soporte institucional, aquí se registran los gastos de las oficinas administrativas y directivas de la institución, incluyendo las relacionadas con el desarrollo del personal administrativo. Los programas que integran la función de Apoyo Institucional son los siguientes:

- 1.- Administración Institucional
- 2.- Planeación Institucional.
- 3.- Servicios Financieros
- 4.- Servicios Legales
- 5.- Servicios al Personal
- 6.- Servicios de complot Administrativo
- 7.- Servicios Generales

---

**Función Operación y Mantenimiento de la Planta Física:** Función en la que se incluye todos los recursos de los fondos de operación destinados a la conservación en buen estado de la Planta Física para su óptima operatividad. Se consideran los gastos relacionados con la administración y operación de la Planta Física, los gastos relacionados con el mantenimiento preventivo y correctivo de los edificios y otras estructuras. Así mismo, se consideran los gastos relacionados con servicios de custodia a los edificios, así como todos aquellos relativos al aire acondicionado o clima, agua, energía eléctrica y demás insumos necesarios para la operación de la planta física, así como la conservación y mantenimiento de prados, jardines y áreas comunes.

Los programas que integran la función de Operación y Mantenimiento de la Planta Física son los siguientes:

- 1.- Área Central
- 2.- Campus A
- 3.- Campus B
- 4.- Otros

**Función Entidades Auxiliares:** Las entidades auxiliares son aquellas unidades creadas para proveer bienes y servicios a la institución y/o comunidad, pero administradas y manejadas de manera independiente. Como entidades auxiliares, se consideran cafetería, servicio de fotocopiado, librerías, renta de instalaciones y estacionamientos.

Los programas que integran la función Entidades Auxiliares son los siguientes:

- 1.- Cafetería
- 2.- Librerías
- 3.- Servicio de Fotocopiado
- 4.- Renta de Instalaciones
- 5.- Tiendas
- 6.- Publicaciones

### 3.6 Codificación Programática Presupuestaria

Es necesidad primordial del presupuesto por programas, la codificación, con la cual se tiende a uniformar la terminología, las operaciones, etc. en materia de presupuesto. Para tal efecto, la codificación se elaborará tomando solo como base el aspecto de educación superior.

Por medio de la codificación programática se obtendrán:

1.- Un costo programático que incluye los costos por:

- a) Funciones
- b) Tipos de programas
- c) Programas
- d) Sub-programas

2.- Un costo presupuestal que determinara el costo por:

- a) Dependencia
- b) Sub-dependencia
- c) Partida

En el anexo A se presenta el Catalogo de estructura programática y en el anexo B se presenta el catalogo de cuentas contables.

### **3.7 Etapa de Implementación y Procedimientos**

En esta parte del presupuesto por programas como herramienta de control, consiste en definir los aspectos importantes que se han de definir en las etapas de implementación y procedimientos.

#### **a) Etapas**

1.- Determinar los pronósticos de ingresos, en una institución académica los principales rubros son: aportaciones del gobierno federal, aportaciones del gobierno estatal, donativos de la iniciativa privada y particulares, e ingresos propios.

2.- Elaboración del programa de trabajo, procurando de firmar la responsabilidad de los funcionarios respectivos.

3.- Examen de la estructura administrativa, con objeto de responsabilizar a cada departamento de un programa completo, o parte de el.

4.- Definición de metas a alcanzar dentro de cada programa o actividad.

5.- Organización de un sistema de informes internos, de manera que puedan compararse los resultados que se obtengan, con el programa establecido.

6.- Elaboración de registros contables, que sea factible adaptar a los diferentes conceptos a la estructura misma de los programas, clasificando los gastos en unidades representativas del trabajo realizado.

#### **b) Procedimientos**

1.- Obtener el apoyo de las promociones políticas para la aplicación de presupuestos por programas y actividades.

- 2.- Formar un grupo de trabajo de la oficina central, que tenga la experiencia contable y en la elaboración de presupuestos, para diseñar el presupuesto por programas y actividades que se aplicará de acuerdo a las características de cada dependencia que la conforman. Proceder a hacer las sugerencias acerca de la lista preliminar de programas que ejecutará cada director.
- 3.- Organizar diplomados o talleres para adiestrar a los funcionarios de cada dependencia.
- 4.- Preparar manuales, instructivos y formularios para que los funcionarios confeccionen sus programas y peticiones de gastos.
- 5.- Difundir las técnicas presupuestarias en los distintos niveles de la administración.
- 6.- Preparar asistencia técnica a las unidades ejecutoras de programas.
- 7.- Crear incentivos para los funcionarios a fin de estimularlos en la promoción del nuevo sistema.

**Institución Académica**

**Contraloría General – Departamento de Presupuestos**

**Proyecto de Ingresos y Egresos 2003**

(Cifras en miles de pesos)

<b>INGRESOS</b>		<b>EGRESOS</b>	
Subsidio Federal	\$ 1,093,000	Remuneraciones	\$ 986,000
Subsidio Estatal	\$ 733,000	Prestaciones	\$ 645,000
Ingresos Propios	\$ 245,000	Gastos	\$ 275,000
		Bienes Muebles	\$ 95,000
		Bienes Inmuebles	\$ 70,000
<b>TOTAL</b>	<b><u>2,071,000</u></b>	<b>TOTAL</b>	<b><u>2,071,000</u></b>

**FIGURA 1:** Balance de Ingresos y Egresos para una Institución Académica emitida por el Departamento de Presupuestos de la Contraloría General, para el año 2003.

**Institución Académica**  
**Contraloría General – Departamento de Presupuestos**  
**Proyecto de Ingresos y egresos 2003**  
**(Cifras en miles de pesos)**

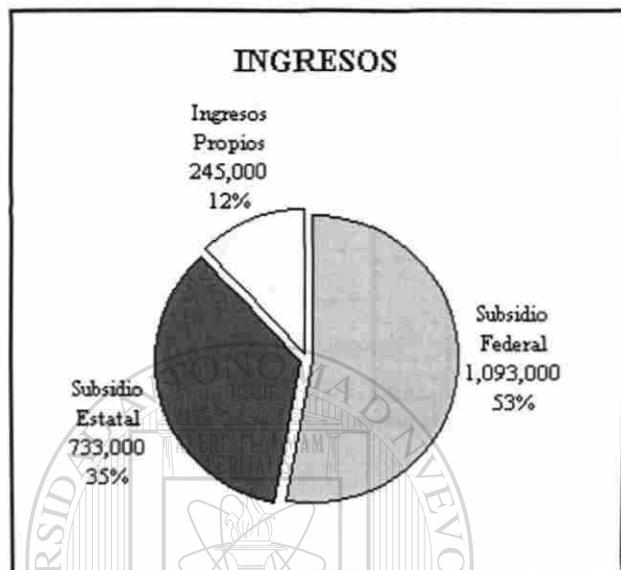


FIGURA 1.1: Grafico de Ingresos

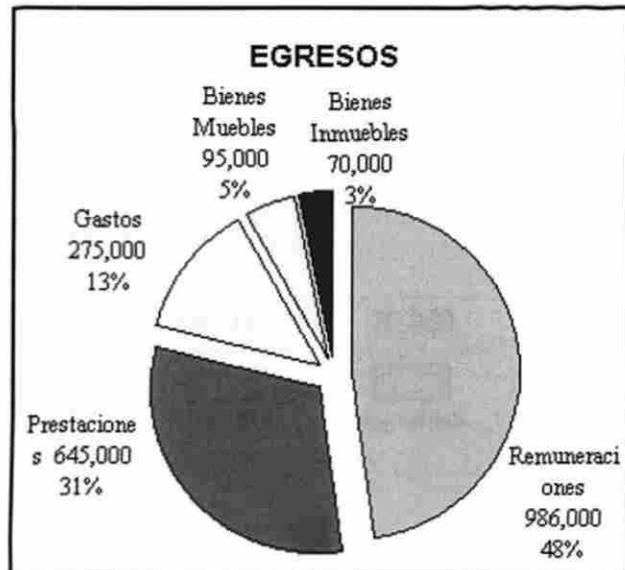


FIGURA 1.2: Grafico de Egresos

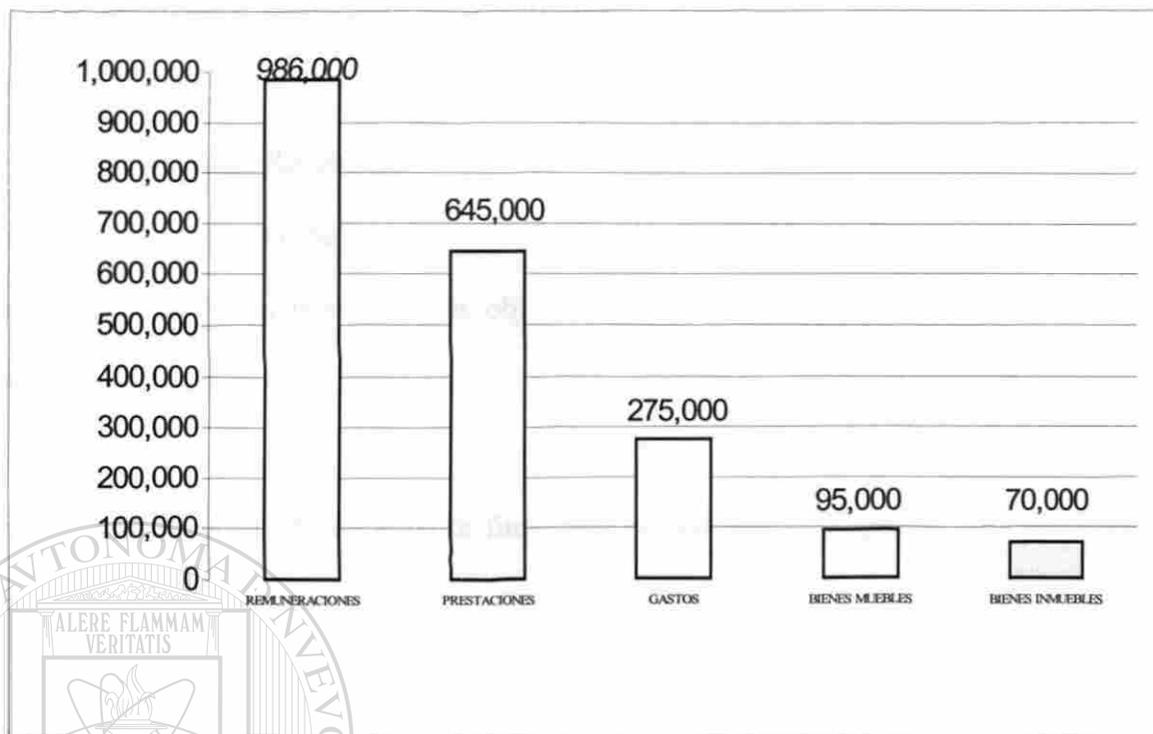
**Institución Académica**  
**Contraloría General – Departamento de Presupuestos**

**Resumen del Proyecto de Presupuestos de Egresos 2003**

(Cifras en miles de Pesos)

DEPENDENCIAS	REMUNERACIONES	PRESTACIONES	GASTOS	BIENES MUEBLES	BIENES INMUEBLES	TOTAL
ADMINISTRATIVAS	135,000	70,000	83,000			288,000
ESCUELAS TÉCNICAS Y PREPARATORIAS	270,000	180,000	42,000			492,000
FACULTADES	545,000	320,000	103,000			968,000
SERVICIOS DE APOYO	36,000	75,000	47,000	95,000	70,000	323,000
<b>TOTALES</b>	<b>986,000</b>	<b>645,000</b>	<b>275,000</b>	<b>95,000</b>	<b>70,000</b>	<b>2,071,000</b>

FIGURA 2: Resumen del Proyecto de Presupuestos de Egresos durante el 2003, para una Institución Académica, emitido por el Departamento de Presupuestos de la Contraloría General.

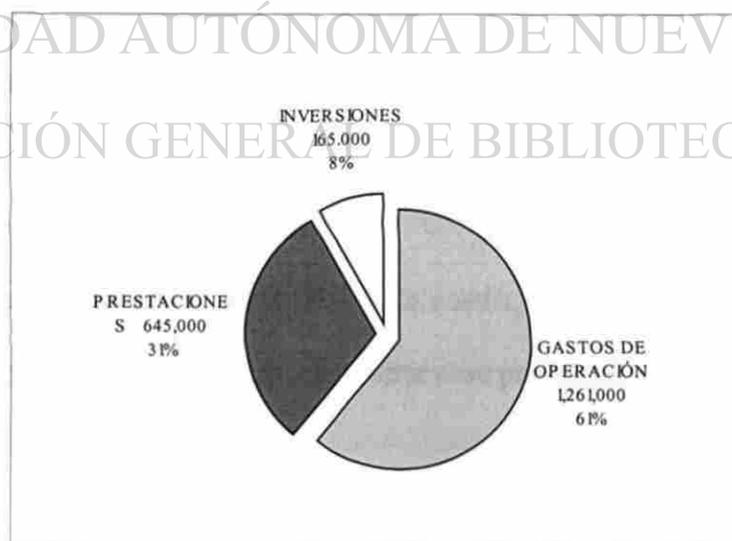


**FIGURA 2.1:** Grafico del Resumen de Presupuestos del 2003

Institución Académica

Contraloría General– Departamento de Presupuestos

Egresos por Naturaleza del Gasto 2003



**FIGURA 3:** Egresos por Naturaleza del Gasto para el año 2003, emitidos por el Departamento de Presupuestos de la Contraloría General.

### 3.8 Medición y Evaluación de Resultados

#### 1) Medición de Resultados:

Se refiere a la relación de los costos con las metas alcanzadas, analizando cuidadosamente el logro o no de los mismos y los objetivos del programa, para hacer las correcciones necesarias.

Es un informe detallado de la parte financiera en relación al programa, esta medición se debe de realizar frecuentemente sobre elementos significativos.

El informe de medición de resultados, se hará por unidades absolutas o relativas, controlando aspectos de cada caso en particular, tanto en los programas de inversión, como en los servicios.

---

Dentro del sistema de presupuestos por programas, son necesarias las comparaciones de datos que auxilien en la evaluación de los resultados y toma de decisiones.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

#### 2) Evaluación de resultados y costos

Con base en la medición de los resultados y de costos, se puede hacer un análisis de los mismos para la formación de un juicio y así saber si se procede correctamente y si no, hacer las correcciones necesarias.

Estos juicios servirán a los directivos para tomar mejores decisiones hacia el futuro, tratando de obtener la mayor eficiencia.

### 3) Valuación de resultados y determinación de costo

Para llevar a efecto, se utilizan los siguientes conceptos clasificados estructuralmente:

- Necesidad Pública
- Objetivos
- Meta
- Volumen de Trabajo
- Producto final
- Subproducto final
- Fuerza de trabajo

Las unidades de medida pueden ser: horas hombre, días-hombre, año-hombre, y significa el trabajo de un hombre en esos periodos. Cuando un individuo opera en diferentes programas, deberá contarse el tiempo y costo de cada uno de ellos.

---

Para la determinación de los gastos de material y personas, se hará uso de coeficientes de rendimiento, estos indicaran las relaciones entre los resultados obtenidos y recursos empleados.

La unidad ejecutora del programa, será una dirección general, la del subprograma un departamento y la de una actividad será una sección. La suma de los costos parciales de estas unidades formaran el costo total.

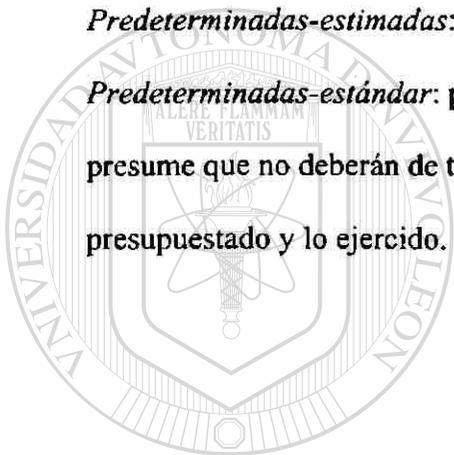
El costo unitario se obtiene dividiendo el coto de operación entre el numero de productos finales, tanto en programas como en subprogramas y actividades.

Las técnicas de valuación (históricas y predeterminadas) se sugieren en los casos siguientes:

- La histórica: para el ejercicio del presupuesto.
- Los predeterminados: se subdividen según el grado de profundidad.
- En el estudio: se emplearán para la determinación del presupuesto, pero ocupándolos de acuerdo con esa profundidad, como a continuación se aconseja.

*Predeterminadas-estimadas:* para la obtención del presupuesto en general.

*Predeterminadas-estándar:* para aquellas partidas, que sean de valor reconocido y que presume que no deberán de tener variación, para que sean un patrón de eficiencia entre lo presupuestado y lo ejercido.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



#### **4 CICLO DE LA APLICACIÓN DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA, REVISIÓN DEL CONTROL INTERNO, INFORME Y SEGUIMIENTO.**

Tomando en cuenta que la auditoría administrativa “representa el examen general o específico de la actividad administrativa de una organización en el ámbito público o privado, así como de los elementos y sistemas que lo integran, para apoyar a la dirección empresarial como instrumento de control y evaluación formal” y de acuerdo al tema “El presupuesto como herramienta de control en una auditoría administrativa”. El desarrollo de la investigación se llevará a cabo conforme a la metodología de la auditoría interna, ya que la auditoría administrativa se desarrolla en este campo de evaluación.

##### **4.1 Ciclo de Aplicación de la Auditoría Administrativa**

La realización de la auditoría debe desarrollarse en forma lógica y de manera ordenada, lo cual permite resolver las interrogantes que se formula el auditor al inicio de las revisiones, ¿Qué?, Pasos se van a dar, ¿Cómo? Se va a efectuar la auditoría, ¿Cuándo? Se obtendrá un resultado satisfactorio, ¿Dónde? Va a ser oportuno y valioso, ¿Para quién será el beneficio, ¿Con quién? Con la empresa.

En forma estricta no es posible dar una metodología exacta, u orden jerarquizado y clasificado, para llevar a cabo la auditoría administrativa, se atacan simultáneamente varios aspectos, en realidad en cada caso los procedimientos deben de ser determinados principalmente por los objetivos y las circunstancias particulares de la empresa y por el criterio, conocimientos y experiencia del auditor.

En la etapa de planificación se analizan los puntos que deberían ser cubiertas por el plan de auditoria en cuanto a la prioridad y recurrencia, se dan a conocer las principales actividades de las áreas más importantes de la empresa, así como se determina el riesgo en la practica de la auditoria y en el plan anual de auditoria.

En la etapa de ejecución, se hace un análisis de la manera en que se revisa el control interno y la aplicación de los procedimientos de auditoria, también se describe la forma en la que se obtiene la evidencia que respalda la opinión del auditor y cuando es suficiente, así mismo sobre la formación, archivo y utilización de los papeles de trabajo.

Y por ultimo, en las etapas del informe y del seguimiento se habla del contenido y utilización del informe así como también de la forma y oportunidad en la que se debe desarrollar el seguimiento a las sugerencias dispuestas por el auditor y descritas en su informe.

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

#### **4.2 Proceso de la Auditoria Administrativa**

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

La ejecución de la auditoria administrativa requiere de un proceso lógico y ordenado como técnica de evaluación la cual se puede dividir en cuatro etapas (planificación, ejecución, informe y seguimiento). El auditor deberá recabar la documentación necesaria que soporte el trabajo de auditoria la cual podrá ser utilizada posteriormente para su análisis y archivo.

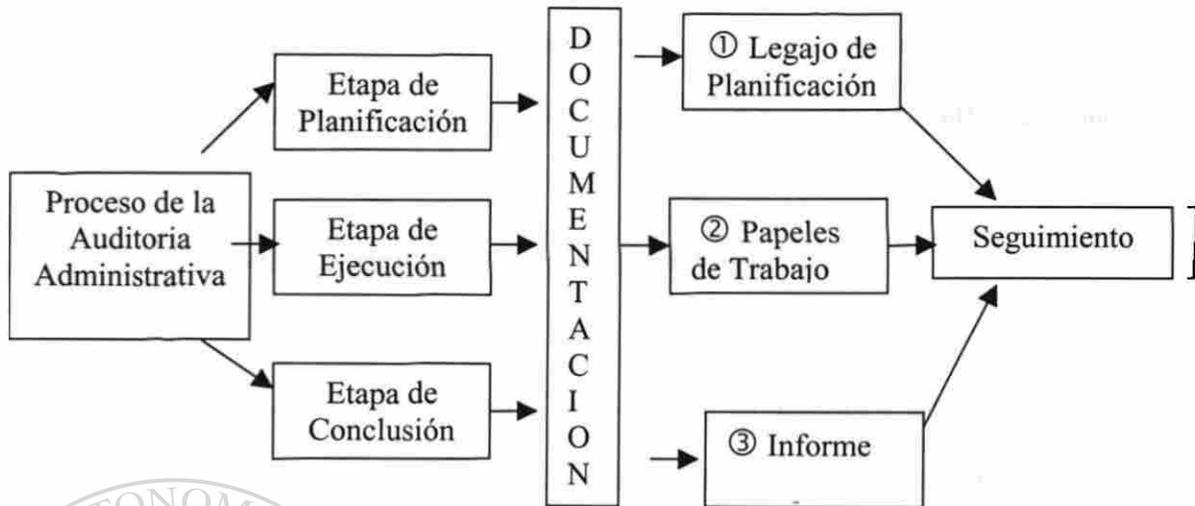


FIGURA 4: Proceso de la auditoría Administrativa

### 4.3 Etapa de Planificación

Toda actividad humana requiere de un inicio ordenado que permita la adecuada canalización de recursos, esfuerzos y cumplimiento de las tareas de acuerdo a un marco

trazado, para obtener el objetivo y metas deseadas. Planificar significa trazar una directriz, establecer programas o guías económicas y conceptuales, indicando objetivos, etapas de financiamiento y la estructura orgánica adecuada para desarrollar y culminar satisfactoriamente las actividades que se han planeado en un momento dado.

Considerando que en un concepto analítico o sintetizado el criterio de referencia es universal, en el desempeño de la auditoría administrativa tiene relevancia suprema.

Debe precisarse que el tema de planificación es visto en forma por demás amplia en numerosos casos, por lo cual cabe mencionar los aspectos a considerar en la planificación de la auditoría administrativa. Dichos aspectos se mencionan en los apartados siguientes.

#### **4.3.1 Estudio Preliminar de la Institución Académica.**

Es natural que la actividad evaluatoria se inicie con un análisis y estudio preliminar de la organización o de un tema específico, ya que esto permite relacionarse con el medio, personal involucrado a su operación, permitiendo observar diferentes hechos, documentos y prácticas que serán útiles al momento de formar la opinión profesional del auditor.

El estudio preliminar se orienta básicamente a identificar la problemática que existe en la organización y al riesgo, así como las áreas que será necesario auditar, y la frecuencia en que se realizará durante el año.

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

El estudio preliminar de la institución académica se basa en los siguientes cuatro apartados: ®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

- a) Datos Generales
- b) Datos Estadísticos
- c) Organización
- d) Datos Financieros

**a) Datos Generales**

1.- Nombre de la Entidad

**R: Institución Académica**

2.- Domicilio y teléfono de oficina

**R: Domicilio conocido, Ciudad Universitaria, tel. \_\_\_\_\_**

3.- Copia del acta administrativa

**R: Si**

4.- Objeto de la institución (misión)

**R: Formar estudiantes con calidad competitiva**

5.- Visión de la Institución

**R: Formar estudiantes en disciplinas universales que tengan valores; como respeto, tolerancia, honradez que ayuden a aportar a nuestra sociedad una mayor calidad de vida.**

6.- Clasificación Presupuestal

**R: El presupuesto fue elaborado por programas y actividades, tratando de atender los proyectos institucionales que cumplan con los objetivos de la entidad académica.**

7.- Período de la última auditoría

**R: Nunca se ha hecho una auditoría a los presupuestos**

8.- Nombre de la persona que ha ocupado el nivel jerárquico mas alto durante el ultimo periodo

R: Rector: Dr. Enrique Treviño

9.- Problemas especiales que haya tenido la institución académica durante los últimos 3 años. (fraudes, huelgas, amparos)

R: Ninguno

10.- Obtener un ejemplo del manual de organización

R: Se obtuvo dicho manual

11.- Llevar a cabo un recorrido de las instituciones

R: Se llevó dicho recorrido

---

*b) Datos Estadísticos*

1.- Copia del presupuesto de ingresos y egresos

R: Este presupuesto se presentó en el capitulo anterior

2: Obtener cuadro comparativo de resultados reales contra lo presupuestado

R: Durante el desarrollo de la auditoria se presentara el cuadro comparativo

3.- Personal de operación del departamento de presupuestos y puesto:

NOMBRE	PUESTO
C. P. Carlos Garza	Contralor
C. P. Juan Pérez	Jefe del Departamento de Presupuestos
Ana Rodríguez	Auxiliar Contable
Martha González	Auxiliar Contable
Alina T. Valles	Secretaria
Dora Velásquez	Capturista

c) Organización

1.- Obtener copia del organigrama de la entidad auditada

R: Institución Académica

2.- Obtener una descripción de los principales puestos reflejados en el organigrama o, a falta de estos, investigar las principales actividades y responsabilidades de cada uno. ®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

3.- Describir brevemente el sistema de operación – objeto de la entidad auditada. Presupuestos.

R: Se elabora el presupuesto, tomando en cuenta todas las actividades y programas, se analiza y posteriormente se autoriza por el Rector y/o Director de la institución. Una vez autorizado, se instala en el sistema contable para hacer su medición trimestral, realizar el análisis de variaciones y la proyección correspondiente.

**4.- Describir brevemente el sistema contable**

R: Se lleva a cabo, tomando en cuenta los fondos asignados, función, programa y subprograma, cuenta contable.

**5.- Obtener una copia del catálogo de cuentas**

R: Este se presenta en el capítulo 3.

*d) Datos Financieros.*

**1.-Ingresos Netos (en miles de pesos)**

R: 2,071,000

**2.-Aplicación de los recursos**

R: 2,071,000

**3.- Compromisos a pasivos adquiridos en el último trimestre**

R: 2,170

**4.3.2 Determinación del área auditada.**

Una vez que el auditor se ha “identificado” plenamente con la entidad que será objeto de una intervención de auditoría procederá, enseguida, a efectuar un análisis específico de la función que vaya a auditar.

Para llevar a cabo esta etapa de trabajo, el auditor se auxiliara de técnicas de análisis de sistemas con las que revisará, absolutamente todas las actividades de la función sujeta a auditoria, así como el personal que la realizará y con que elementos las llevará a cabo.

Los aspectos a considerar en este análisis son los siguientes:

1.- Organigrama detallado.

2.- Descripción de puestos y/o actividades principales.

3.- Análisis de procedimientos de operación.

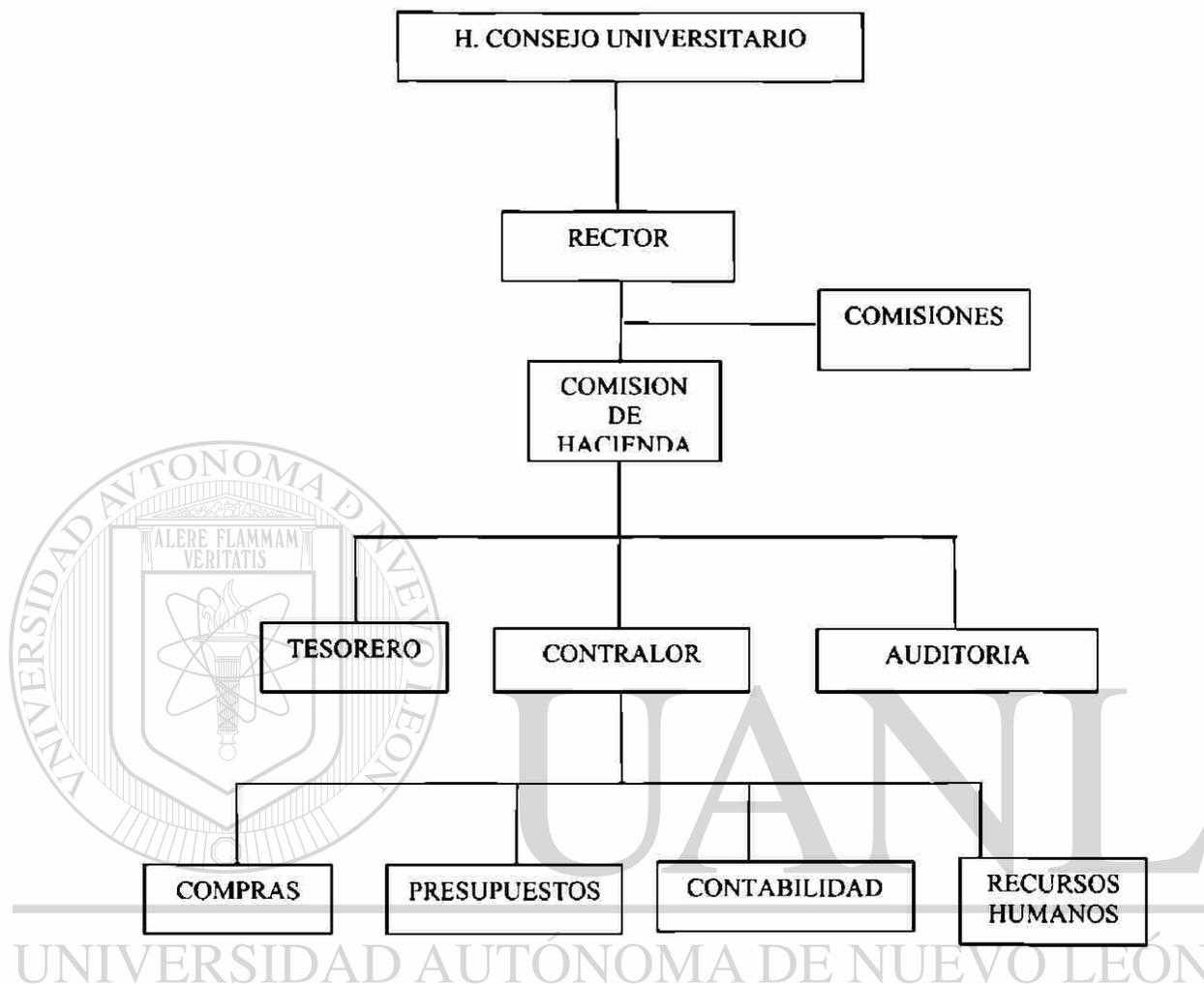
4.- Análisis de formas de papelería.

5.- Análisis de sistemas de información.

1.- **Organigrama detallado:**

Para que el auditor pueda darse cuenta cabal de la estructura orgánica, así como del equipo humano del área sujeta a revisión en caso de que la institución académica no cuente con el organigrama el auditor deberá de elaborarlo.

## ORGANIGRAMA



**FIGURA 5:** Estructura Orgánica de la Institución Académica.

## DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

### 2.- Descripción de los puestos y/o actividades principales:

Este punto deberá de aplicarse sobre todo cuando la institución académica no cuente con un organigrama detallado, si no le proporcionan al auditor esta información él tendrá que obtenerla.

**Puesto: Jefe del departamento de presupuestos****Jefe Inmediato: Contralor**

**Objetivo General:** Elaboración del presupuesto anual de la institución de acuerdo a los criterios “programas y actividades”, promover la realización de los objetivos y efectuar las evaluaciones periódicas.

**Funciones:**

- Elaborar el presupuesto Anual
- Revisar el cumplimiento de este presupuesto
- Supervisar las funciones del personal bajo su mando

**Puesto: Secretarias****Funciones:**

- Captura del presupuesto
- Atención a los usuarios del presupuesto

**Puesto: Auxiliar Contable****Funciones:**

- Elaborar el presupuesto
- Hacer el análisis comparativo mensual y/o trimestral
- Mostrar las variaciones positivas o negativas

### 3.- Análisis de procedimientos de operación:

Sin lugar a dudas, el análisis de procedimientos de operación representa una de las acciones más importantes en el desarrollo de cualquier trabajo de auditoría.

**Objetivo:** Contar con un procedimiento que especifique claramente la forma en que se realizará el control de los presupuestos con que se cuenta.

**Alcance:** Este procedimiento aplica para todas las áreas de la institución desde que se solicita el presupuesto por los usuarios, hasta que el departamento de presupuestos lo controla y lo asigna.

**Responsabilidad:** es responsabilidad de la dirección a través del Departamento de Presupuestos hacer que se cumpla este procedimiento. Es responsabilidad de la Dirección, al autorizar las asignaciones fuera de presupuesto. Es responsabilidad del Departamento de

Presupuestos, a través del personal a su cargo, el llevar el control de los presupuestos de las áreas, así como de controlar y ejercer su propio presupuesto. ®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

#### 3.1 Instrucción de Trabajo

##### **Control de Presupuesto:**

El presupuesto de las diferentes áreas se realiza conforme al proceso por “Programas y Actividades”.

El departamento de presupuestos recibe de las diferentes áreas el presupuesto anual por centro de costos, cuenta contable y funciones. Se revisa la documentación. El departamento de presupuestos reúne a los responsables de cada área para retroalimentarlos, cada responsable de área realiza las modificaciones necesarias y la documentación la regresa al Departamento de Presupuestos.

El departamento de presupuestos revisa trimestralmente el cumplimiento de este proceso con los responsables de área (marzo, junio, septiembre, diciembre) revisa mensual y/o trimestral este se lleva a cabo en el “Resumen comparativo de Egresos” , se elabora el “Reporte contable por centro de costos y cuenta contable”. Los importes correspondientes de este reporte se vacían al “Resumen comparativo de Egresos” y se determina la variación que puede ser positiva o negativa.

Los responsables de cada área cada vez que requieran ejercer el presupuesto de llevar a cabo mediante la elaboración de “Solicitud de Pago”.

El auxiliar contable, valida que la “Solicitud de Pago” contenga todos los datos y autorizaciones requeridas, y procede a la programación del pago conforme al procedimiento de “Proceso de Pago a Proveedores”.

En estricta teoría, toda entidad debe de contar con el manual de procedimientos de operación del departamento de presupuestos sobre el cual el auditor debe basarse para hacer su estudio, pero en realidad son contadas las instituciones que se valen de esta herramienta administrativa, en este caso el auditor tendrá que elaborarlo.

Una de las desventajas en este punto, es el tiempo que le han asignado al auditor para llevar a cabo la auditoria. Debe de ser muy concreto en la elaboración de este manual.

### Proceso de Control de Presupuesto

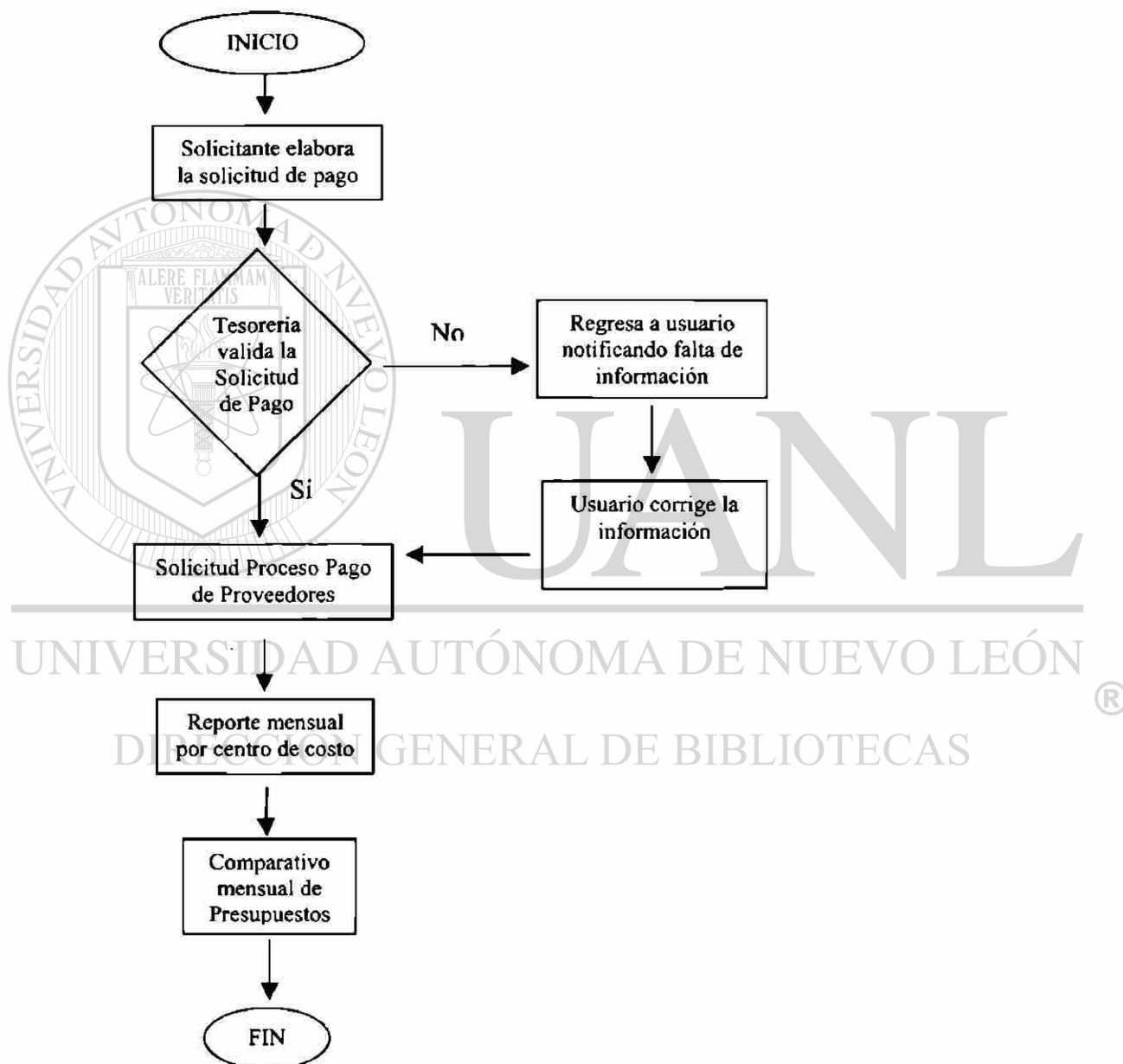


FIGURA 6: Proceso de Control de Presupuestos.

#### 4.- Análisis de formas de papelería:

Una buena revisión de auditoria se complementa con el análisis y/o estudio de todas las formas de papelería empleadas en la función sujeta a auditoria.

#### CUESTIONARIO

	SI	NO
1.- Están todas las formas de uso	✓	
2.- Reúnen todas las formas la información que se requiere	✓	
3.- Se usa toda la información que contienen las formas	✓	
4.- Se lleva un control interno de las formas	✓	
5.- Se autorizan las formas	✓	

5.- Análisis del sistema de información: Un buen sistema de información es aquel que permite localizar aciertos y errores de las operaciones efectuadas y que, además, sirve de base para la toma de decisiones.

No hay que pasar por alto que cada ejecutivo o funcionario que interviene en el proceso administrativo de una institución académica requiere que se le provea de información, para las tomas de decisiones eficientes y oportunas.

Lo anterior lleva a la conclusión de que un complemento indispensable al análisis de una función sujeta a auditoría lo representa el análisis del sistema de información.

#### **4.3.3 Determinación del Riesgo Total de la Auditoría.**

Al preparar el programa de auditoría, el auditor deberá considerar las evaluaciones específicas de los riesgos inherentes y de control, y el nivel requerido de certeza que tendrán que proporcionar los procedimientos sustantivos. El auditor debería también considerar los tiempos para pruebas de controles y de procedimientos sustantivos, la coordinación de cualquier ayuda esperada de la entidad, la disponibilidad de los auxiliares y el involucramiento de otros auditores o expertos.

Este riesgo se forma del efecto combinado de tres riesgos específicos:

- a) Riesgo inherente
- b) Riesgo de control
- c) Riesgo de detección

#### ● Riesgo inherente

El riesgo inherente es aquel relacionado con la posibilidad de que ocurran errores importantes en una cuenta o transacción, en función de sus características o particularidades, tiene mucho que ver con las cosas y con las cualidades de sus componentes.

De tal suerte, todas las cuentas u operaciones dentro de la organización llevan implícitas el riesgo del error por las características particulares de cada una de ellas. Por ello es importante, en el trabajo de auditoría, calificar el riesgo inherente que ofrecen los saldos y las operaciones de la empresa y determinar el grado de importancia.

Para evaluar el riesgo inherente, el auditor usa juicio profesional para evaluar numerosos factores, cuyos ejemplos son:

*A nivel de estado financiero:*

- ◆ La integridad de la administración
- ◆ La experiencia y conocimiento de la administración y cambios en la misma durante el periodo, por ejemplo, la inexperiencia de la administración puede afectar la preparación de los estados financieros de la entidad.
- ◆ Presiones inusuales sobre la administración, por ejemplo, circunstancias que podrían predisponer a la administración a dar una representación errónea de los estados financieros, tales como el que la industria esta pasando por un gran numero de fracasos de negocios o una entidad que carece de suficiente capital para continuar con sus operaciones.
- ◆ La naturaleza del negocio de la entidad, por ejemplo, el potencial para obsolescencia tecnológica de sus productos y servicios, la complejidad de su estructura de capital, la importancia de las partes relacionadas y el numero de locaciones y diseminación geográfica de sus instalaciones de producción.

A nivel de saldo de cuenta y clase de transacciones:

- ◆ Cuentas de los estados financieros probables de ser susceptibles a representación errónea, por ejemplo, cuentas que requirieron ajuste en el periodo anterior o que implican un alto grado de estimación.
- ◆ La complejidad de transacciones subyacentes y otros eventos que podrían requerir usar el trabajo de un experto.
- ◆ El grado de juicio implicado para determinar saldos de cuenta.
- ◆ Susceptibilidad de los activos o pérdida o malversación, por ejemplo, activos que son altamente deseables y movibles como el efectivo.

● **Riesgo de Control**

El riesgo de control es el riesgo, en que los errores importantes que puedan materializarse en una cuenta o transacción, no sean detectados oportunamente por el sistema de control

interno vigente en la empresa. Es decir, que los sistemas de control que establece la empresa, que tienen como objetivos fundamentales la promoción de la eficiencia y la protección de los bienes de la misma, incluyan también como objetivo fundamental la detección de errores e irregularidades en las operaciones.

Después de obtener una comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno, el auditor deberá hacer una evaluación preliminar del riesgo de control, al nivel de aseveración, para cada saldo de cuenta o clase de transacciones, de importancia relativa.

El auditor ordinariamente evalúa el riesgo de control a un alto nivel para algunas o todas las aseveraciones cuando:

- a) Los sistemas de contabilidad y de control interno de la entidad no son efectivos;
- b) O evaluar la efectividad de los sistemas de contabilidad y de control interno de la entidad.

La evaluación preliminar del riesgo de control para una aseveración del estado financiero debería ser alta a menos que el auditor:

- a) Pueda identificar controles internos relevantes a la aseveración que sea probable que prevenga o detecten y corrijan una representación errónea de importancia relativa.
- b) Planee desempeñar pruebas de control para soportar la evaluación.

*Documentación de la comprensión y de la evaluación del riesgo de control.*

El auditor deberá documentar en los papeles de trabajo de la auditoría:

- a) La comprensión obtenida de los sistemas de contabilidad y de control interno de la entidad.
- b) La evaluación del riesgo de control. Cuando el riesgo de control es evaluado como menos que alto, el auditor debería documentar también la base para las conclusiones.

Generalmente, mientras mas complejos los sistemas de contabilidad y de control interno de la entidad y mas extensos los procedimientos del auditor, mas extensa necesitara ser la documentación del auditor.

El auditor debería obtener evidencia de auditoría por medio de pruebas de control para soportar cualquier evaluación de riesgo de control que sea menos que alto. Mientras mas baja la evaluación de riesgo de control, mas soporte debería obtener el auditor de que los sistemas de contabilidad y de control interno están adecuadamente diseñados y operando en forma efectiva.

Antes de la conclusión de la auditoría, basado en los resultados de los procedimientos sustantivos y de otra evidencia de auditoría obtenida por el auditor, el auditor debería considerar si la evaluación del riesgo de control es confirmada.

*Relación entre las evaluaciones de riesgos inherente y de control.*

Si el auditor decide evaluar los riesgos inherente y de control por separado, hay una posibilidad de una evaluación inapropiada del riesgo. Como resultado, el riesgo de auditoría puede ser mas apropiadamente determinado en dichas situaciones haciendo una evaluación combinada.

● **Riesgo de Detección:**

El riesgo de detección es el riesgo de que todos los procedimientos de auditoría aplicados, no detecten los errores importantes que no hayan sido detectados por el sistema de control interno.

El riesgo de detección que tiene que ver con la acuciosidad y la diligencia del trabajo del auditor en la medida en que este sea un trabajo bien planeado y los procedimientos de

auditoria correctamente seleccionados y aplicados, en esa medida el riesgo de detección se reduce, puesto que de esta manera los procedimientos de auditoria se vuelven mas capaces de detectar cualquier error en las operaciones del área auditada.

Existen otros riesgos en el trabajo del auditor que es necesario mencionar, probablemente estos riesgos están implícitos en el riesgo de detección pero se considera importante su descripción.

El auditor deberá considerar los niveles evaluados de riesgos inherente y de control al determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos sustantivos requeridos para reducir el riesgo de auditoria a un nivel aceptable. A este respecto, el auditor consideraría:

- a) La naturaleza de los procedimientos sustantivos.
- b) La oportunidad de procedimientos sustantivos.
- c) El alcance de los procedimientos sustantivos.

Hay una relación inversa entre riesgo de detección y el nivel combinado de riesgos inherentes y de control. Por ejemplo, cuando los riesgos inherentes y de control son altos, el riesgo de detección aceptable necesita estar bajo para reducir el riesgo de auditoria a un nivel aceptablemente bajo. Por otra parte, cuando los riesgos inherentes y de control son bajos, un auditor puede aceptar un riesgo de detección mas alto y aun así reducir el riesgo de auditoria a un nivel aceptablemente bajo.

- **Riesgo de Supervisión.**

Existe el riesgo de que el auditor no supervise adecuadamente el trabajo del personal asignado al mismo, que pueda incrementar el riesgo de detección en el trabajo de auditoría, por el contrario, una supervisión adecuada y constante mejora las posibilidades de reducir el riesgo de detección y de mantenerlo en su nivel mas bajo.

#### **4.3.4 Determinación del Plan de Auditoría.**

Una vez determinada el área de la institución académica que se revisará, así como la valuación del riesgo que representa, es importante que el departamento de auditoría calendarice dicha área auditable a fin de organizar las revisiones de tal manera que se obtengan mejores resultados y de prevención de contingencias. Tomando en cuenta los siguientes factores:

- a) Dar una mayor autoridad a las áreas u operaciones con mayor riesgo , áreas de mayor prioridad, construcción, mantenimiento y compras.
- b) Revisiones recurrentes durante el periodo, cuando así lo requieran. Trimestralmente para hacer un análisis de las variaciones.
- c) Espacio dentro del calendario para poder atender los imprevistos. Ese espacio lo determinará de acuerdo a las variaciones.

#### **4.3.5 Legajo de Planificación.**

El legajo de planificación es el conjunto de documentos y papeles, que son recabados y elaborados por el auditor antes de desarrollar su trabajo de auditoría.

El contenido que debe conformar el legajo de planificación, será de información de relevancia permanente, como: los antecedentes sobre el negocio o el área, rubro u operación que se va a revisar (su historia, su estructura), descripción de los sistemas de información, el ambiente de control y manuales de control interno.

#### **4.4 Etapa de Ejecución**

Una vez concluida la etapa de planeación, así como determinado el plan de auditoría se inicia la etapa de ejecución, la cual comprende en forma general, los procesos de revisión, obtención de evidencia, elaboración de los papeles de trabajo, así como la documentación de todo lo mencionado.

También en esta etapa es importante recalcar la labor de supervisión que se debe ejercer a todos los niveles dentro del área de auditoría.

La institución académica debe poseer controles que al funcionar adecuadamente permitan concluir que las afirmaciones contenidas de las operaciones presupuestadas por la misma sean válidas y correctas, el auditor centrará su atención únicamente en esos controles, en desmero de todos aquellos otros que si bien son necesarios, funcionen o no

adecuadamente dentro de la organización, no tienen vinculación directa con el objetivo de auditoría.

#### **4.4.1 Revisión del Control Interno.**

Queda claro que la revisión del control interno es crucial como elemento determinante del alcance de los procedimientos a aplicar en el transcurso de la auditoría, convirtiéndose en la columna vertebral cuando la institución académica es de un tamaño extraordinariamente grande y tiene o realiza presupuestos sumamente voluminosos.

Por lo anterior la etapa de la ejecución comienza con la aplicación de la evaluación del control interno, donde el auditor revisará los puntos neurálgicos de control que tiene la institución académica para cada una de sus operaciones y áreas.

---

El más utilizado por las áreas de auditoría administrativas, es el método de cuestionarios.

Por lo que el auditor debe de aplicar al responsable del área u operación dicho cuestionario, el auditor deberá, en base a su experiencia, cuidar que las respuestas sean contestadas de manera correcta y que refieran el estado en el que guarda cada uno de los puntos de control que contiene el propio cuestionario para calcular el riesgo.

#### 4.4.2 Aplicación de los Procedimientos de Auditoria.

Los procedimientos de auditoria son aquellos que señalan la forma o el método de cómo debe ser ejecutado el trabajo de auditoria, indicando además los cursos de acción a seguir durante el examen, para cumplir los objetivos de la auditoria.

A pesar de que los procedimientos cambian de una auditoria a otra, ya que estos deben ajustarse a la necesidad de cada caso en particular y a los objetivos perseguidos por la auditoria, a continuación se enumera y explican algunos procedimientos susceptibles de aplicar a una auditoria en las instituciones académicas, conforme a los presupuestos por “programas y actividades”:

- a) Revisar la eficiencia del control interno
- b) Verificar los pronósticos de ingresos, en una institución académica los principales rubros son: aportaciones de gobierno federal, aportaciones de gobierno estatal, donativos de la iniciativa privada y particulares e ingresos propios.
- c) Examinar la estructura administrativa, con el objeto de responsabilizar a cada departamento de un programa completo, o parte de el.
- d) Examinar las metas alcanzadas dentro de cada programa a actividad.
- e) Observar si existe un sistema de informes internos; de manera que puedan compararse los resultados que se obtengan, con el programa establecido.
- f) Verificar la elaboración de los registros contables; con el objeto de confrontar los conceptos con la estructura programática utilizada en la elaboración del programa de trabajo.

- g) Inspecciones oculares; cerciorarse de la razonable exactitud de una determinada afirmación, este procedimiento esta orientado a comprobar la existencia de los bienes materiales o de cosas las cuales son susceptibles de ser medidas.
- h) Pruebas matemáticas: consiste en verificar la exactitud aritmética de las operaciones presupuestadas.

#### **4.4.3 Obtención de Evidencia Suficiente y Competente.**

Una de las etapas de mayor importancia dentro del ciclo de aplicación de la auditoria administrativa, sin lugar a duda, es la obtención de la información, necesaria para emitir un juicio sobre el área u operación que se esté revisando.

Con los procedimientos de auditoria que se hayan escogido y que se señalan en los puntos anteriores, se debe de obtener la evidencia suficiente y competente para respaldar la opinión del auditor acerca de la operación o área que se esté revisando.

##### **4.4.3.1 Como se Obtiene la Evidencia en la Auditoria**

La evidencia de Auditoria se obtiene mediante dos tipos de procedimientos:

##### **a) Pruebas de Cumplimiento**

Controles claves que se pueden usar tales como, inspección de la documentación del sistema, pruebas de reconstrucción, y el observar determinados controles y técnicas de datos de prueba.

#### b) Procedimientos Analíticos

Controles que sirven como pruebas detalladas de transacciones y saldos. Los controles que se pueden usar son: Entrevistas al personal, Inspección de documentos respaldatorios, observación física y confirmación externa. En conjunto, a estos procedimientos se les denomina Pruebas Sustantivas.

El I. M. C. P. enumera en el boletín 3060 de las Normas y Procedimientos de Auditoría, que el auditor debe de obtener evidencia comprobatoria suficiente y competente en el grado que requiera, para suministrar una base objetiva que le permita fundamentar su opinión. El mismo instituto conceptualiza a la evidencia comprobatoria como el conjunto de elementos que comprueben la autenticidad de los hechos, la evaluación de los procedimientos contables empleados y la razonabilidad de los juicios efectuados, entre otros.

Para obtener la evidencia, el auditor debe de establecer objetivos específicos de auditoría que confirmen la razonabilidad de dichas aseveraciones.

#### 4.4.3.2 Evidencia Suficiente y Competente.

La confiabilidad de la evidencia comprobatoria se ve influenciada por su fuente, interna o externa y por su naturaleza visual, oral o documental, aun cuando la confiabilidad de la evidencia comprobatoria esta en función de las circunstancias en las que se obtiene, las siguientes generalizaciones son útiles al evaluar hasta que punto dicha evidencia de auditoría es veraz.

- a) La contabilidad y las operaciones del negocio que se encuentran bajo un régimen satisfactorio de control interno, generalmente son mas confiables que cuando han sido elaboradas bajo condiciones poco satisfactorias.
- b) El conocimiento directo del auditor obtenido a través de exámenes físicos, observación, cálculos e inspección, es mas conveniente que la información obtenida indirectamente.
- c) La evidencia en forma de documentos y confirmaciones escritas, es mas confiable que las confirmaciones verbales.

#### **4.4.4 Papeles de Trabajo.**

Una vez terminado de recopilar toda la información y evidencia suficiente y competente así como de la papelería oficial o fundamental que confirmen el trabajo del auditor y respalden su opinión respecto a el área u operación revisada, se debe de acomodar y ordenar para su fácil interpretación e identificación.

Los papeles de trabajo se pueden definir como el conjunto de documentos, formularios y escritos, que reflejen la evidencia obtenida por el auditor, para sustentar la labor de la auditoria desarrollada, los métodos y procedimientos seguidos y las conclusiones y resultados obtenidos.

#### 4.4.4.1 Terminología que se incluye en los Papeles de Trabajo.

En el diseño y manejo de los papeles de trabajo se usa una terminología que incluye los siguientes conceptos:

a) **Marcas de Auditoria.-**

Las marcas de auditoria son símbolos utilizados en los papeles de trabajo para explicar el trabajo realizado y que la persona que los lea entienda y comprenda con claridad lo que el auditor quiere transmitir en dichos papeles.

b) **Referenciación Cruzada.-**

La Referenciación cruzada se refiere a la interrelación de asuntos contenidos en una cedula o papel de trabajo con las anotaciones de datos, cifras, etc., incluidos en otros papeles de trabajo pero no tienen vinculación o correlación con la primera.

c) **Índices.-**

Los índices son símbolos numéricos, alfabéticos o alfanuméricos que permiten la identificación y lectura de los papeles de trabajo durante y después del desarrollo de la auditoria, facilitando posteriormente su ordenamiento y ubicación en el archivo correspondiente.

También son de mayor utilidad, cuando se elabora el informe de auditoria, ya que toda observación que se encontró y es digna de informar, se relaciona con el índice que se encuentra, dando así una rápida identificación al momento de la discusión del informe.

**d) Preparación de los Papeles de Trabajo.-**

La preparación, es el método para confeccionar adecuadamente las distintas planillas, cédulas o papeles de trabajo que constituyen la evidencia del trabajo de auditoría desarrollado.

Aquí también es esencial el buen acomodo de la información recopilada por distintas razones, primeramente la persona que tome los papeles para leerlos, puede encontrar la cronología o secuencia sistemática que guardan los papeles, y así comprender mejor la revisión.

Por otro lado al momento de discutir el informe con el responsable del área o de la operación, es más fácil convencer o que ellos admitan alguna operación errónea o área de oportunidad encontrada, con la identificación oportuna y veraz de la información soporte que se debe de encontrar bien ordenada en los papeles de trabajo.

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

**e) Archivo.-**

El archivo es el ordenamiento lógico e identificación de los papeles de trabajo, una vez diligenciados, referenciados y concluido el trabajo respectivo.

Así mismo, los papeles de trabajo deben de ser archivados para futuras revisiones, siendo conveniente que cada vez que se vaya a revisar algún proceso o área, se verifique si se tienen revisiones anteriores, esto es con el fin de conocer el grado de eficiencia o de avance que guardan las observaciones que realizó el auditor al departamento u operación.

#### 4.4.4.2 Objetivos de los Papeles de Trabajo

Los papeles de trabajo son de gran importancia para el auditor durante y después de la revisión, inclusive antes, por lo cual dichos papeles deben de cubrir ciertos objetivos que van desde su elaboración, hasta su interpretación, los cuales se enumeran a continuación.

- a) Proporcionan evidencia del trabajo realizado y las conclusiones obtenidas.
- b) Ayudan a los integrantes del equipo de auditoria a adoptar una estructura de trabajo.
- c) Facilitan la supervisión y revisión de las tareas efectuadas.
- d) Documentan la información que puede servir para futuros trabajos y revisiones.
- e) Sirven para registrar la información útil para la preparación de informes normales o especiales.

#### 4.4.4.3 Características de los Papeles de Trabajo

Para la adecuada preparación de los papeles de trabajo, los auditores deben considerar los siguientes aspectos:

- a) Incluir suficiente información para demostrar en cualquier momento que la información examinada refleja fielmente las operaciones de la empresa.
- b) Fundamentar la opinión o conclusiones que se van a emitir, incluyendo información acerca del cumplimiento de normas de auditoria y principios de contabilidad generalmente aceptados.

- c) Constituyen una fuente de información para formular observaciones y sugerencias para mejorar el control interno.
- d) Constituyen una guía de consultas para programar exámenes futuros.
- e) Constituyen un registro histórico permanente de la información, procedimiento o tarea realizada y de los procedimientos de auditoría aplicados.
- f) Protegen la integridad profesional del auditor y ayudan a justificar su actuación ante cualquier cuestionamiento o demanda que se pueda plantear sobre el desarrollo y resultados de su examen.
- g) Constituyen un instrumento de planeación y control de los procedimientos de auditoría, demostrando que el trabajo se ha efectuado adecuadamente de conformidad con las normas de auditoría.
- h) Facilitan la preparación del informe de auditoría y de informes adicionales que se tengan que formular en relación con el examen practicado.
- i) Facilitan la revisión para determinar la eficiencia y eficacia en la aplicación del programa de auditoría.
- j) Constituyen un eslabón entre el informe producido y los registros y datos de la empresa o área examinada.

#### **4.4.4.4 Aspectos Relevantes de los Papeles de Trabajo**

El auditor debe de considerar los aspectos que se presentan a continuación, con el objeto de que al momento de que el esté practicando la auditoría los tome en cuenta, y así su trabajo sea de más calidad.

a) **Tipos de información que deben de contener**

- ◆ **Propósito de la Planilla.**
- ◆ **Referencia de la Planilla.**
- ◆ **Fecha del examen.**
- ◆ **Referencia con el Programa de Auditoria.**
- ◆ **Identificación de los Registros.**
- ◆ **Descripción concisa del trabajo realizado y de los resultados obtenidos.**
- ◆ **Fuente de la Información.**
- ◆ **Referencias cruzadas con otras Planillas.**
- ◆ **Iniciales de la persona que prepara la planilla y la fecha en que la preparó.**
- ◆ **La evidencia de Auditoria.**

b) **Se deben elaborar de manera legible, ordenada, completa, clara y concisa y se deben codificar para fines de archivo e identificación de acuerdo con los índices establecidos.**

c) **Debe indicar claramente la fuente de donde se tomó la información, como libros, documentos, cuentas.**

d) **Se debe evitar el uso de abreviaturas, utilizándolas solo en casos excepcionales.**

e) **Deben incluir la extensión y alcance las pruebas aplicadas, indicando los procedimientos de muestreo y el porcentaje de transacciones, o información examinada del total.**

- f) Se deben anotar claramente las observaciones, conclusiones y recomendaciones derivadas de la evaluación del control interno y del examen practicado, con el fin de facilitar la redacción y revisión del informe final.
- g) Todos los papeles de trabajo se conservan en legajos de auditoria.

A continuación se presenta la documentación y cédulas elaboradas en la auditoria de una Institución Académica:



## PAPELES DE TRABAJO

### INDICE

- ▶ Cuestionario de Control Interno
- ▶ Procedimientos de Auditoria

- 
- ▶ Estado de Resultados
  - ▶ Resumen Comparativo de Egresos
  - ▶ Cédula de Observaciones

- ▶ Informe

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



### CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

GENERAL	SI	NO	OBSERVACIONES
1.- Existe un departamento de presupuesto.	✓		
2. Existe un consejo que supervise las actividades del departamento de presupuestos.	✓		Comisión de Hacienda
3.- Se consideran todos los programas y actividades de la institución.	✓		
4. Se cuenta con un control sistemático que ayude a determinar las variaciones.	✓		
5.- Se incluye la actividad contable, los programas y actividades presupuestadas.	✓		
6.- Están ligados el personal del departamento presupuestos con actividades de contabilidad de ingresos y egresos.		✓	
GENERAL	SI	NO	OBSERVACIONES
1.- Se elabora el presupuesto tomando en cuenta todos los programas y actividades de la institución académica.	✓		
2. Se elaboran anualmente los presupuestos.	✓		
3.- Se elaboran presupuestos a corto, mediano y largo plazo.		✓	No se elaboran presupuestos a corto y mediano plazo
4.- Se documenta la elaboración del presupuesto.	✓		

5.- Se autoriza el presupuesto por el funcionario de mayor jerarquía.	✓		
6.- El personal del departamento de presupuesto, tiene experiencia en la elaboración de presupuestos.		✓	Se esta capacitando
7.- Se hace la revisión de los presupuestos trimestralmente.	✓		
8.- Se cumple con los objetivos de la planeación presupuestal.	✓		
9.- Se hacen las correcciones del presupuesto en forma continua.	✓		
10.- Se autorizan dichas correcciones.	✓		
GENERAL	SI	NO	OBSERVACIONES
1.- Se han llevado a cabo auditorias de presupuestos anteriormente.		✓	Por primera vez la auditoria de presupuestos.
2. Se toman en cuenta las variaciones del presupuesto del periodo anterior.	✓		
3.- Los papeles de trabajo se archivan adecuadamente para uso posterior.	✓		

### PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA

PRESUPUESTOS	REFERENCIA	HECHO POR	FECHA
1.- Conteste el programa de control interno relativo a presupuestos.		H.V.	Mayo 20__
<b>PRELIMINAR</b>			
1.- Revisar el pronostico de Ingresos.		H.V.	Mayo 20__
2.- Revisar el programa de trabajo, revisar si los funcionarios firman el programa de trabajo.		H.V.	Mayo 20__
3.- Revisar la estructura administrativa, con el objeto de cerciorarse de la responsabilidad de cada departamento si elabora el programa completo, o parte de el.		H.V.	Mayo 20__
4.- Revisar la definición de metas a alcanzar dentro de cada programa de trabajo.		H.V.	Mayo 20__
5.- Revisar si existe un informe interno, que permite comparar los resultados que se obtienen, con el programa establecido.		H.V.	Mayo 20__
6.- Revisar el análisis de puestos.		H.V.	Mayo 20__
7.- Revisar el organigrama.		H. V.	Mayo 20__
8.- Verificar si los estados financieros son confiables para hacer un análisis de los programas de trabajo.		H. V.	Mayo 20__
<b>FINAL</b>			
1.- Investigar si hay presupuestos de los últimos 3 años.		H.V.	Mayo 20__

2.- Investigar si esta documentado el presupuesto para el periodo revisado.		H.V.	Mayo 20__
3.- Investigar si se le da seguimiento a las sugerencias y recomendaciones de las auditorias anteriores.		H.V.	Mayo 20__

INSTITUCIÓN ACADÉMICA X

SISTEMA DE CONTABILIDAD POR PROGRAMAS Y ACTIVIDADES

ESTADO DE RESULTADOS COMPRENDIDO ENERO – ABRIL 20\_\_

(CANTIDADES EN MILES DE PESOS)

Fondo: Todos General

INGRESOS

Subsidio Federal \$273,270.00

Subsidio Estatal \$183,270.00

Ingresos Propios \$ 61,260.00

Total Ingresos \$517,800.00

Sumas Iguales \$517,800.00

GASTOS

Remuneraciones \$246,510.00

Prestaciones \$161,250.00

Gastos \$ 68,760.00

Bienes Muebles \$ 23,750.00

Bienes Inmuebles \$ 17,520.00

Total Gastos \$517,790.00

Resultado del ejercicio en curso \$ 10.00

\$517,800.00

INSTITUCIÓN ACADÉMICA X  
 PRESUPUESTO 20\_\_  
 RESUMEN COMPARATIVO EGRESOS  
 PERIODO ENERO – ABRIL  
 (CANTIDAD EN MILES DE PESOS)

CONCEPTO	PRESUPUESTADO	EJERCIDO	PROYECCION
			VARIACION
Remuneraciones	986,000.00	246,510.00	739,490.00
Prestaciones	645,000.00	161,250.00	483,750.00
Gastos	275,000.00	68,760.00	206,240.00
Bienes Muebles	95,000.00	23,750.00	71,250.00
Bienes Inmuebles	70,000.00	17,520.00	52,480.00
<b>Total</b>	<b>2,071,000.00</b>	<b>517,790.00</b>	<b>1,553,210.00</b>

INSTITUCIÓN ACADÉMICA X  
CÉDULA DE OBSERVACIONES  
PERIODO ENERO – ABRIL 20\_\_

Elabora H. V.

Fecha	Concepto	Observaciones
Mayo 20__	Se revisó el pronóstico de ingresos.	Dicho pronóstico se elaboró en forma oportuna y esta documentado.
Mayo 20__	Se revisaron los programas y actividades de trabajo.	Estos programas están debidamente firmados.
Mayo 20__	Se revisó el organigrama y se obtuvo la copia correspondiente.	En dicho organigrama esta establecido el departamento de presupuestos.
Mayo 20__	Se revisó el estado de resultados.	Con el estado de resultados se hizo un análisis comparativo de lo presupuestado y ejercido, dicho programa se han llevado correctamente.
Mayo 20__	Se revisaron los registros contables.	Estos son confiables.
Mayo 20__	Se revisaron los conceptos contables.	Estos son compatibles con los conceptos de la estructura programática de presupuestos.
Mayo 20__	Se pidió la información de los presupuestos de los últimos 3 años.	No existe la información.
Mayo 20__	Se pidió la información de las auditorías anteriores.	No se elaboraran auditorías anteriores.

## ANÁLISIS DE PUESTO

NOMBRE: C. P. Carlos Garza

NOMBRE JEFE INMEDIATO: Dr. Enrique Treviño

AREA DE TRABAJO: Contraloría

PUESTO: Contralor TITULO PROFESIONAL: Contador Publico

SALARIO QUINCENAL EN EL AREA DE RESPONSABILIDAD: \$20,000.00

FECHA DE INGRESO A LA U.A.N.L.: 20 de Junio del año 1996

I.- HORARIOS DE TRABAJO: Puesto de Confianza (Horario Flexible)

### II.- ACTIVIDADES QUE DESARROLLA

Describe las labores que tiene encomendadas, como usted tiene entendido que son, y como las viene desarrollando, asignando números progresivos a cada tarea, e indique estimadamente las horas semana que dedica a cada una de ellas. Si el trabajo es diario o periódico, mencione las horas extraordinarias.

TAREA NUM.	DESCRIPCIÓN DE LABORES	HORARIO DE TRABAJO
1	Coordinar las actividades del departamento de Contraloría incluyendo el departamento de presupuestos.	8:00 – 15:00
2	Planear y organizar las distintas actividades del departamento.  Toma de decisiones en los nuevos proyectos.	
3	Atención a todas las direcciones o departamentos de la	
4	dependencia.	
5	Consulta diaria con los bancos.	

NOMBRE: C. P. Juan Pérez

NOMBRE JEFE INMEDIATO: C. P. Carlos Garza

AREA DE TRABAJO: Contraloría

PUESTO: Jefe de Presupuestos      TITULO PROFESIONAL: Contador Publico

SALARIO QUINCENAL EN EL AREA DE RESPONSABILIDAD: \$10,000.00

FECHA DE INGRESO A LA U.A.N.L.: 20 de Septiembre del año 1998

I.- HORARIOS DE TRABAJO: Puesto de Confianza (Horario Flexible)

## II.- ACTIVIDADES QUE DESARROLLA

Describe las labores que tiene encomendadas, como usted tiene entendido que son, y como las viene desarrollando, asignando números progresivos a cada tarea, e indique estimadamente las horas semana que dedica a cada una de ellas. Si el trabajo es diario o periódico, mencione las horas extraordinarias.

TAREA NUMERO	DESCRIPCIÓN DE LABORES	HORARIO DE TRABAJO
1	Coordinar las actividades del departamento de presupuestos.	8:00 – 15: 00
2	Planear y organizar las distintas actividades del departamento.	
3	Toma de decisiones en los nuevos proyectos.	
4	Atención a todas las direcciones o departamentos de la dependencia.	

NOMBRE: Alina T. Valles

NOMBRE JEFE INMEDIATO: C. P. Juan Pérez

AREA DE TRABAJO: Contraloría

PUESTO: Secretaria      TITULO PROFESIONAL: Secretaria

SALARIO QUINCENAL EN EL AREA DE RESPONSABILIDAD: \$5,000.00

FECHA DE INGRESO A LA U.A.N.L.: 10 de Octubre del año 2000

**I.- HORARIOS DE TRABAJO:**

Horario de trabajo continuo de 8:00 horas a las 15: 00 horas de lunes a viernes.

**II.- ACTIVIDADES QUE DESARROLLA**

Describa las labores que tiene encomendadas, como usted tiene entendido que son, y como las viene desarrollando, asignando números progresivos a cada tarea, e indique estimadamente las horas semana que dedica a cada una de ellas. Si el trabajo es diario o periódico, mencione las horas extraordinarias.

TAREA NUMERO	DESCRIPCIÓN DE LABORES	HORARIO DE TRABAJO
1	Recepción del departamento de presupuestos.	8:00 – 15: 00
2	Elaboración de oficios y memorandos.	
3	Atención al personal de los distintos departamentos y/o direcciones.	
4	Revisión de la agenda diaria.	

NOMBRE: Ana Rodríguez

NOMBRE JEFE INMEDIATO: C. P. Juan Pérez

AREA DE TRABAJO: Contraloría

PUESTO: Auxiliar TITULO PROFESIONAL: Pasante de Contador

SALARIO QUINCENAL EN EL AREA DE RESPONSABILIDAD: \$6,000.00

FECHA DE INGRESO A LA U.A.N.L.: 16 de enero del año 2001

**I.- HORARIOS DE TRABAJO:**

Horario de trabajo continuo de 8:00 horas a las 15: 00 horas de lunes a viernes.

**II.- ACTIVIDADES QUE DESARROLLA**

Describa las labores que tiene encomendadas, como usted tiene entendido que son, y como las viene desarrollando, asignando números progresivos a cada tarea, e indique estimadamente las horas semana que dedica a cada una de ellas. Si el trabajo es diario o periódico, mencione las horas extraordinarias.

TAREA NUMERO	DESCRIPCIÓN DE LABORES	HORARIO DE TRABAJO
1	Elaboración de presupuestos.	8:00 – 15: 00
2	Revisión de Presupuestos.	
3	Atención al personal de los distintos departamentos y/o direcciones.	

NOMBRE: Martha González

NOMBRE JEFE INMEDIATO: C. P. Juan Pérez

AREA DE TRABAJO: Contraloría

PUESTO: Auxiliar TITULO PROFESIONAL: Pasante de Contador

SALARIO QUINCENAL EN EL AREA DE RESPONSABILIDAD: \$6,000.00

FECHA DE INGRESO A LA U.A.N.L.: 16 de enero del año 2001

**I.- HORARIOS DE TRABAJO:**

Horario de trabajo continuo de 8:00 horas a las 15: 00 horas de lunes a viernes.

**II.- ACTIVIDADES QUE DESARROLLA**

Describa las labores que tiene encomendadas, como usted tiene entendido que son, y como las viene desarrollando, asignando números progresivos a cada tarea, e indique estimadamente las horas semana que dedica a cada una de ellas. Si el trabajo es diario o periódico, mencione las horas extraordinarias.

TAREA NUMERO	DESCRIPCIÓN DE LABORES	HORARIO DE TRABAJO
1	Elaboración de presupuestos.	8:00 – 15: 00
2	Revisión de Presupuestos.	
3	Atención al personal de los distintos departamentos y/o direcciones.	

NOMBRE: Dora Velásquez

NOMBRE JEFE INMEDIATO: C, P, Juan Pérez

AREA DE TRABAJO: Contraloría

PUESTO: Capturista TITULO PROFESIONAL: Capturista

SALARIO QUINCENAL EN EL AREA DE RESPONSABILIDAD: \$3,000.00

FECHA DE INGRESO A LA U.A.N.L.: 15 de julio del año 2002

**I.- HORARIOS DE TRABAJO:**

Horario de trabajo continuo de 8:00 horas a las 15: 00 horas de lunes a viernes.

**II.- ACTIVIDADES QUE DESARROLLA**

Describa las labores que tiene encomendadas, como usted tiene entendido que son, y como las viene desarrollando, asignando números progresivos a cada tarea, e indique estimadamente las horas semana que dedica a cada una de ellas. Si el trabajo es diario o periódico, mencione las horas extraordinarias.

TAREA NUMERO	DESCRIPCIÓN DE LABORES	HORARIO DE TRABAJO
1	Captura del presupuestos.	8:00 – 15: 00
2	Reportes de Presupuestos (mensual, trimestral, anual).	
3	Atención al personal de los distintos departamentos y/o direcciones.	

#### **4.5. Informe de Auditoría Administrativa**

En la formulación del informe es importante pensar en quienes van a recibirlo, para así diseñarlo en la forma que sea más fácilmente comprensible.

El diseño y contenido del informe puede variar de institución a institución, según el tipo de auditoría, su propósito, las fallas encontradas y las medidas o sugerencias propuestas.

Los puntos principales que debe de contener el informe de auditoría administrativa, para poder calificarlo como completo, es lo siguiente:

a) **Propósito de la auditoría**

Esta parte del informe debe de contener respuestas a las preguntas ¿por qué?, ¿cómo?, se tendrá que informar en forma clara, pero concisa, cual es el propósito de la auditoría, dando

una explicación breve en lo referente al trabajo desarrollado conforme a lo convenido originalmente y de acuerdo al programa de auditoría. Este punto explicativo del propósito de la auditoría es recomendable ocupe la primera hoja después de la carátula y del índice del contenido del informe.

b) **Hechos relevantes a nivel empresa**

En esta parte del informe conviene destacar todos aquellos hechos relevantes negativos para la empresa y que por consiguiente requieren medidas correctivas inmediatas.

Conviene tratarlos en orden de importancia, es decir, los mas importantes deben ir al principio de esta sección y después los menos importantes o que no requieren una atención inmediata.

**c) Hechos relevantes de departamentos o sección**

En esta sección se informa ya con mayor detalle que en la sección anterior de todos aquellos hechos que afecten directamente a cada departamento o sección en particular, e incluir toda aquella información que pueda ser de interés tanto para la persona a la cual se dirige el informe, como para el jefe del departamento o sección comentada.

**d) Metodología**

Es muy interesante, aunque muchas veces no es necesario para quien recibe el informe, señalar a grandes rasgos la metodología empleada y sus limitaciones.

---

En general se deben de describir las técnicas o instrumentos principales que se utilizaron en el desarrollo de la auditoria, haciendo hincapié cuando se haya tenido la necesidad de contratar a ciertos especialistas para la solución de complejos problemas de la empresa.

Esta sección debe de ser breve, pero debe de representar una idea de cómo se realizó el trabajo y explicar las dificultades encontradas.

**e) Recomendaciones**

En esta parte, el auditor anotará todas las recomendaciones que positivamente van a beneficiar a la institución. Dichas recomendaciones también deben formularse concisa y

claramente, pero deberán dar una idea general del por qué de los cambios y beneficios que se originen una vez aceptados e implementados.

f) Conclusiones

El auditor debe de terminar el informe dando sus conclusiones sobre el estado actual que guarda la operación o área revisada, una vez elaborado, revisado y analizados los papeles de trabajo.

g) Anexos

La última sección del informe se destina para incluir gráficas, diagramas, cuadros formas de papelería y en general todos aquellos datos que sirvan para ampliar o hacer más clara la información contenida en los puntos anteriores.

#### 4.5.1 Normas de Presentación del Informe

La presentación del informe es de suma importancia ya que los datos contenidos dentro de él, es el reflejo del propio auditor y su trabajo, por lo cual, cualquier falla en la calidad del mismo puede derrumbar el trabajo realizado por tan bueno que este haya sido.

A continuación se enumeran las normas que se deben de seguir al elaborar el informe:

- a) Se debe de utilizar un lenguaje adecuado a los lectores acatando los lineamientos gramaticales y semánticos.
- b) El informe debe de desarrollarse en una secuencia lógica.

- c) El informe debe de estar escrito en forma convincente, que refleje la seguridad de lo que se está informando.
- d) Se deben de incluir anexos, gráficos, cuadros, diagramas entre otros, que realmente tengan un propósito en el informe.
- e) Todos los anexos deben de presentarse con alguna explicación y referencia del texto.
- f) La presentación del material debe ser atractiva.

El auditor por ningún motivo debe de descuidar una verificación total del contenido del informe, para lo cual debe de comentarlo con su equipo de trabajo y en algunas ocasiones con alguien de la empresa.

El informe debe de convencer a quienes va dirigido de que el trabajo de auditoria es un instrumento necesario que debe de utilizarse consistentemente para la administración de

una empresa, para que siempre sea dinámica y eficaz.

#### **4.5.2 A Quienes se Dirige el Informe**

Obviamente la primera interrogante es de solución inmediata ya que dependiendo de la estructura organizacional y atendiendo a la solicitud presentada o por el plan anual de auditoria, normalmente los informes de acuerdo a la naturaleza del asunto tratado se dirigirán al Consejo de Administración, Consejo Directivo, Alta Gerencia o específicamente a un área determinada según sea el caso.

El aspecto referido deberá de ser dilucidado por las partes y se tendrá cuidado en no divagar al indicar la persona a la que se le dirigirá el informe ya que desde el inicio de la evaluación es imprescindible que quede establecido el canal de comunicación para presentar formalmente el informe e inclusive el numero de ejemplares y su distribución.

La situación que se comenta en el punto anterior es significativa, ya que en caso de incurrir en una anomalía como el de remitir la documentación a personal que sea ajeno al asunto tratado, se darán muestras de displicencia y desconocimiento de la organización.

Una premisa fundamental en la actuación de auditor está la de comunicarse por el medio adecuado a las personas claves que de alguna medida participan en la actividad evaluatoria, y en la elaboración y presentación del informe no se contempla la excepción.

En seguida se presentan los distintos informes de la auditoria administrativa conforme a los presupuestos por programas y actividades llevadas en una Institución Académica "X":

a) Informe Conciso (dictamen).

b) Informe Detallado.

a) Informe Conciso (dictamen).

## INFORME DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

### INSTITUCIÓN ACADÉMICA “X”

#### H. COMISIÓN DE HACIENDA

##### PRESENTE:

Hemos examinado el proceso de presupuestos para programas y actividades de la institución académica “X” en el cual se establece el programa de trabajo con urgencia de un año correspondiente al 20 \_\_, la revisión tiene como objeto asegurar que los programas y actividades presupuestadas, cumplen con las especificaciones y requisitos necesarios así como los estándares de calidad establecidos para la institución académica “X”.

El objetivo de nuestro examen y revisión consistió en obtener una seguridad razonable de que el procedimiento de presupuestos utilizado en la institución académica “X”, como herramienta de control para la toma de decisiones, además asegurarse que se cumplió

satisfactoriamente con los programas y actividades establecidas en dicho presupuesto no incluyeran errores o irregularidades importantes por lo cual pudimos verificar y certificar que el proceso de presupuesto se está llevando a cabo mediante la aplicación de los lineamientos establecidos en el manual de instrucción de trabajo, y acatando los estándares de calidad.

Cabe mencionar que dicho proceso de presupuesto es responsabilidad de la institución académica “X” hacer que se cumpla el presupuesto por programas y actividades a través del departamento de presupuestos de dicha institución, también es responsabilidad del departamento de presupuestos, verificar y dar seguimiento a la instrucción de trabajo, que

cada una de las áreas, dependencias o departamentos dependientes de la institución académica “X” cumpla con lo establecido anticipadamente en el presupuesto por programas y actividades o bien hacer las adecuaciones o modificaciones que durante el periodo se presenten. Nuestra responsabilidad consiste en expresar una opinión sobre el proceso de presupuestos a nivel general con base a los resultados de nuestra revisión.

Nuestros exámenes fueron realizados de acuerdo a las normas de auditoria generalmente aceptadas así como los procedimientos supletorios que se creyeron convenientes aplicar, los cuales requieren que la revisión sea planeada y realizada de tal manera que permita obtener una seguridad razonable de que el proceso de presupuestos no contiene errores importantes, y de que este cumple con todos los lineamientos de calidad y control de acuerdo con la instrucción de trabajo.

La revisión incluyó la evaluación de los criterios aplicados por los presupuestos significativos efectuados por la administración de la institución y de la presentación de tiempo y forma de la documentación soporte para su aplicación correspondiente tomadas en su conjunto.

Consideramos que nuestros exámenes proporcionan una base razonable para sustentar nuestra opinión.

Según nuestro criterio, el proceso de presupuesto y el instructivo de trabajo aplicado para el control y administración de los programas y actividades establecido presentan razonablemente en todos los aspectos importantes la situación proyectada reuniendo las

especificaciones requeridas por las dependencias, áreas o departamentos de la institución académica "X", de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Monterrey, N. L. a \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ 20\_\_

Hermilo Valdez Pérez

Contador Publico

b) Informe Detallado.

INFORME DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

INSTITUCIÓN ACADEMICA "X"

H. COMISION DE HACIENDA

PRESENTE:

Con relación a la auditoria administrativa practicada al departamento de presupuestos, según oficio de fecha 20 de mayo de 20\_\_ me permito proporcionar el siguiente informe: ®

INFORME DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Departamento de presupuestos de la institución académica

Periodo Revisado: Enero – diciembre 20\_\_

De la revisión practicada, la cual se llevo a cabo aplicando las normas y procedimientos de auditoria generalmente aceptados, así como los procedimientos supletorios que se consideraron convenientes de acuerdo a las circunstancias, se conoció lo siguiente:

### I.- Antecedentes.-

El departamento de presupuesto cuenta en la nomina general (1ª quincena de octubre de 20\_\_):

6 puestos administrativos (jefe del departamento de presupuestos, secretaria, capturista y dos auxiliares administrativos) con un impacto mensual de \$100,000.00 y semestral de \$600,00.00.

### II.- Procedimientos.-

a) Hemos analizado la carga de trabajo del personal que labora en esta área de responsabilidad, habiendo cotejado los horarios individuales del personal administrativo, contra la nomina general del departamento.

Los resultados consisten básicamente en:

En lo que corresponde al capturista se detecta que no cumple con su carga de trabajo completa de acuerdo a lo establecido en el contrato individual de trabajo de la institución académica vigente, con un total de 60 horas quincenales, cabe mencionar que únicamente labora 6 horas diarias debiendo ser 7 horas, dicha descarga administrativa impacta en \$3,000.00 mensuales y \$18,000.00 semestrales.

Al analizar la función que desarrolla el empleado, se conoció que uno de ellos esta realizando funciones diferentes a las establecidas de acuerdo a su puesto nominal. El auxiliar administrativo esta haciendo funciones de capturista.

Al realizar la supervisión selectiva de la asistencia de los 6 empleados se observó un 100 % de asistencia.

b) De acuerdo a los estados financieros elaborados por la misma institución y al confrontarlos con las partidas presupuestales se conoció lo siguiente:

b.1 Que los registros contables son confiables, además son compatibles con la estructura programática de presupuestos.

b.2 De acuerdo al estado de resultados, se hizo un análisis comparativo de lo presupuestado y ejercido, dicho programa se ha llevado correctamente.

b.3 Se solicitaron los presupuestos de los últimos 3 periodos, y no fueron elaborados.

b.4 Tampoco se habían elaborado auditorías anteriormente.

c) Con respecto a la elaboración del presupuesto se obtuvieron los siguientes resultados:

c.1 Que el presupuesto se elabora por programa y actividades, de acuerdo a la política de la institución académica.

c.2 Que dicho presupuesto se elabora de acuerdo al pronóstico de ingresos.

c.3 El presupuesto se realiza de acuerdo a las cuentas de mayor según la contabilidad de la institución, y no por sub-cuenta.

c.4 Que el presupuesto es elaborado por programas y actividades, sin embargo no participan las direcciones y/o departamentos de la institución.

c.5 Se lleva a cabo una revisión trimestral de lo presupuestado, sin embargo no se realizan los ajustes o modificaciones al presupuesto.

### III.- Recomendaciones.-

#### a) Personal Administrativo:

a.1 Que el capturista cumpla con su horario establecido de acuerdo al contrato individual de trabajo o bien que se le haga la deducción nominal correspondiente.

a.2 Que el auxiliar administrativo se le asignen funciones exclusivas de acuerdo a su contrato individual de trabajo vigente en la institución.

#### b) Con respecto a los estados financieros:

b.1 Que sus registros contables son confiables.

b.2 Que los estados financieros muestran la misma estructura programática que los presupuestos.

b.3 Es importante mencionar que no se elaboraron presupuestos anteriormente, las auditorias practicadas a la institución no recomendaron la practica de la elaboración de presupuestos.

#### c) Con respecto a la elaboración del presupuesto

c.1 Que el presupuesto sea elaborado por sub-cuentas contables de acuerdo a la estructura programática de la institución, para poder tener un mejor análisis o revisión y poder checar las modificaciones del presupuesto correctamente.

c.2 Que participen las direcciones y/o departamentos en la elaboración del presupuesto, para poder realizar un presupuesto que cumpla con las políticas de la institución publica.

c.3 Que la revisión trimestral que se realiza del presupuesto sirva para poder en su momento corregir y realizar las modificaciones necesarias a dicho presupuesto. Que no muestre únicamente las variaciones sino lo proyectado al ejercicio.

Hermilo Valdez Pérez

Contador Publico

#### **4.6 Seguimiento**

El informe de auditoría que se presenta, contiene obviamente las recomendaciones y sugerencias que a criterio del auditor son las que ameritan atención y cuidado por parte de la empresa y el personal involucrado, esperándose una decisión para su implementación mediata e inmediata y su seguimiento y vigilancia respectiva.

---

La actividad de seguimiento puede comprender aspectos generales o específicos involucrando sistemas, estructuras, operaciones, funciones y procesos entre otros, pero no obstante ello se deberá calendarizar su implementación.

En la indicación de las recomendaciones efectuadas o eventos en los procesos, es saludable que la organización tome la iniciativa para instaurar actividades mínimas de ejecución para la reordenación y clarificación y definir responsabilidades de su establecimiento con fechas determinadas.

#### **4.6.1 Definición y Responsabilidad del Seguimiento**

El seguimiento se puede definir como el proceso por el que los auditores administrativos determinan la propiedad, efectividad y oportunidad de las acciones tomadas por la administración sobre hallazgos de auditoría reportados. Dichos hallazgos incluyen también hallazgos importantes de auditores externos y otros.

La responsabilidad del seguimiento debe estar definida en el escrito o manual que fija autoridad al grupo de auditoría administrativa, quien es responsable de decidir la acción apropiada a tomar como respuesta a los hallazgos de auditoría reportados.

El director de auditoría interna es responsable de evaluar dichas acciones gerenciales en cuanto a la solución oportuna de los asuntos reportados como hallazgos de auditoría.

---

Al decidir la dimensión del seguimiento, los auditores internos deben de considerar los procedimientos de seguimiento realizados por otros en la empresa. ®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

##### **4.6.1.1 Naturaleza, Tiempo y Dimensiones del Seguimiento**

La naturaleza, tiempo y dimensión del seguimiento de las recomendaciones deben ser determinados por el director de auditoría, o el grado más alto que se tenga.

Los factores a considerar para determinar los procedimientos apropiados del seguimiento a las recomendaciones son:

- a) Importancia de los hallazgos reportados.
- b) Grado de esfuerzo y costo necesario para corregir la condición reportada.
- c) Los riesgos en que se puedan incurrir al no adoptarse acciones correctivas.
- d) La complejidad de la acción correctiva.
- e) El periodo involucrado.

#### **4.6.2 La Oportunidad en el Seguimiento de las Recomendaciones**

En el accionar de las operaciones tiene especial jerarquía la actividad del seguimiento o verificación posterior en relación a las recomendaciones sugeridas en alguna evaluación efectuada y la implementación correctiva, reflejando gran importancia la prontitud con la cual se desarrolla (inmediatamente, a mediano plazo, o sin intención), por lo anterior se considera que el seguimiento representa una actitud evaluatoria de carácter específico, que

lleva como objeto primordial verificar que las recomendaciones propuestas y aceptadas hayan sido implementadas, y en su caso analizar las causas que lo impidieron.

Será muy apropiado y benéfico para toda la organización que se instrumente un mecanismo para certificar que las recomendaciones aceptadas estén surtiendo efecto y en donde el mismo personal involucrado participe cualquiera que sea el nivel jerárquico que ocupe, independientemente que el auditor interno refleje su actuación al respecto.

#### **4.6.3 Modos de Seguimiento**

El seguimiento que el auditor debe de aplicar a las observaciones y sugerencias reportadas a lo largo de la revisión, puede realizarse de dos maneras:

**a) Actuación del área auditada.-**

Constituye el seguimiento directo que está reflejado por la actuación formal del área auditada que con la implementación de las recomendaciones se da respuesta en forma obvia al informe presentado, ya tomadas las medidas pertinentes y en situación específica comentadas por el conducto establecido el apoyo que se requiere para la optima realización de lo sugerido.

**b) Evaluación posterior.-**

La evaluación posterior representa una pequeña revisión de manera específica al cumplimiento de las recomendaciones dadas por el área de auditoria interna a través de su informe, mismo que puede referirse a casos determinados de las recomendaciones ya reportadas, de aquí puede surgir otra modalidad, la cual consiste en programar otra evaluación en forma exhaustiva y programada sobre el área o hecho ya auditado, con la finalidad de poder emitir una opinión sobre el estado que prevalece y que presumiblemente ya esta ordenado y opera con toda normalidad y sin contratiempo significativo alguno.

## 5 CONCLUSIONES

Emprender una misión en una institución es fácil, pero llegar al final no es sencillo. Por medio de los presupuestos por programas y actividades propuesto en esta investigación, es fundamental para el buen funcionamiento de una institución académica.

Definitivamente para que una institución tome acciones en cualquier área o departamento requiere de información adecuada y oportuna. Los documentos principales para dicha información son los estados financieros, el Estado de Situación Financiero, el Estado de Resultados, el Estado de Cambios en la Situación Financiera y el Estado de Flujo de Efectivo, cada uno de ellos cumple con una función importante en la información financiera externa e interna.

El plan financiero gira en torno al plan estratégico de la institución y este es un punto crítico, pues una institución en donde no se tenga definida claramente la misión y las metas no tendrá la base para desarrollar una planeación financiera no se trata de proyectar cifras sin ton ni son, sino tener conciencia de lo que representan esas cifras, si nos llevaran realmente a cumplir con los programas y actividades establecidas dentro de las políticas de la institución ya sea a corto, mediano o largo plazo.

En un plan estratégico, no es generar cifras planteadas en una hoja de calculo, lo mas importante es tener claramente nuestra visión a donde queremos llegar y que recursos materiales, económicos y humanos son necesarios para conseguir nuestra misión.

Los presupuestos son una excelente herramienta de control que facilita la administración por objetivos, estableciendo metas a lograr. Propician una evaluación eficiente durante el periodo presupuestado. También los presupuestos colaboran para cumplir con los compromisos y canalizan los esfuerzos a las áreas mas relevantes que requieren atención de la dirección.

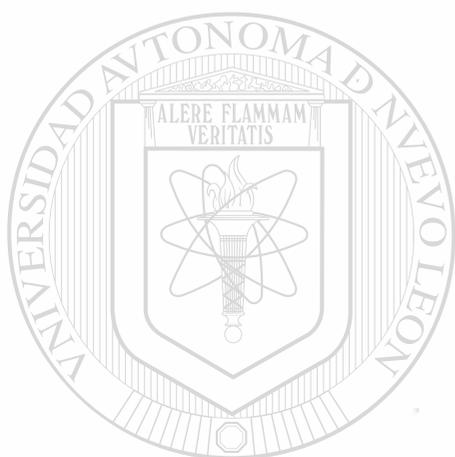
Para elaborar el presupuesto se requiere que los responsables de las áreas y departamentos fijen los puntos generales, planteen las actividades y programas que deben seguir y coordinar los presupuestos que en las diversas unidades de la organización preparen, la tarea de elaborar presupuestos es de todos.

En el trabajo desarrollado en esta investigación, se planteó la realización de una auditoria administrativa del presupuesto elaborado para una institución publica cuyo objetivo va encaminado a la educación, de la cual se derivan las siguientes conclusiones:

- Que la institución elaboró un presupuesto por programas y actividades, para realizar dicho presupuesto, se cuenta con un catalogo de cuentas contables, estableciéndose programas y actividades, sin embargo en la elaboración del mismo no participaron todas las áreas y departamentos, por lo tanto el presupuesto no cumplió con la misión y visión.
- El departamento de presupuestos no tiene el personal profesional necesario y los elementos con los que se cuenta no están capacitados, así mismo el presupuesto fue elaborado con las cuentas de mayor y no con las subcuentas contables, esto nos

daría un análisis mas profundo de las variaciones para poder hacer una proyección adecuada en un futuro.

- En conclusión, se sugiere que se capacite al personal, que participen todas las áreas de la institución en la elaboración del presupuesto, y que se elabore un instructivo de trabajo (manual) que sirva como base para la elaboración del mismo.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

**BIBLIOGRAFÍA**

**Normas y Procedimientos de Auditoria**

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.

Edición 1995

**Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados**

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.

13 Edición 1998

**Introducción a los negocios**

Enfoque Mexicano Michel H. Mescon, David J. Rachman

Octava Edición y otros Mc-Graw Hill

---

**Auditoria Administrativa, concepto y proceso básico**

C.P. Alfonso Amador Sotomayor

Segunda Edición FACPyA de la U.A.N.L.

**Control Interno**

C.P. Alfonso Amador Sotomayor

FACPyA de la U.A.N.L.

Mc-Graw Hill

**Conoce las Auditorias**

**J.R. Santillana González**

**E.C.A.S.A. 5ts. Edición**

**El presupuesto**

**Cristóbal del Río González**

**Segunda Edición ECASA 1998**

**Presupuesto Enfoque Moderno de Plantación y Control de Recursos**

**Jorge E. Borbano Ruiz**

**Mc-Graw Hill 1993**

**Contabilidad Administrativa**

**David Roel Ramírez Padilla**

**Ed. Mc. Graw Hill**

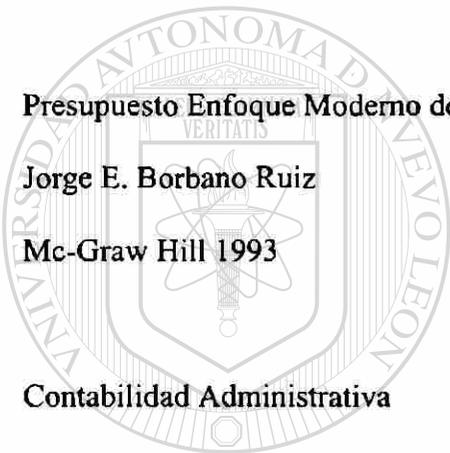
**4ta. Edición 1994**

**Administración Financiera I**

**Guadalupe A. Ochoa Setzer**

**Addison Wesley Longman de México, S.A. de C.V.**

**3ª Edición, 1996**



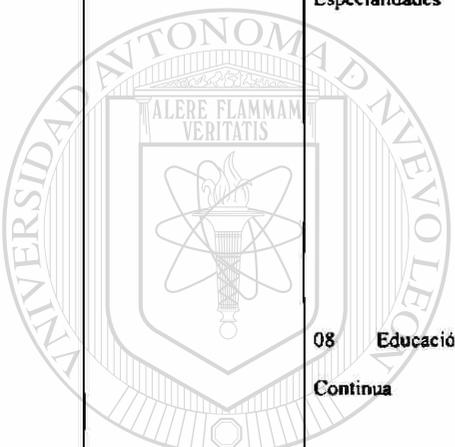
**UANL**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**



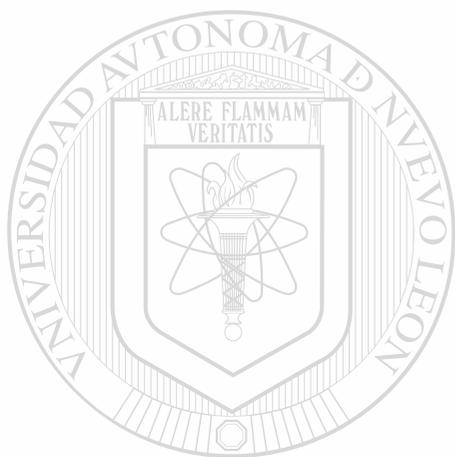
**DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS**



	06 Doctorado	100 Ciencias Naturales y Exactas 200 Ciencias de la Educación., Artes y Humanidades 300 Ciencias Agropecuarias 400 Ciencias de la Salud 500 Ingeniería y Tecnología 600 Ciencias Sociales y Administrativas. 700 Arquitectura, Diseño y Urbanismo	AREA DE CONOCIMIENTO
	07 Especialidades	100 Ciencias Naturales y Exactas 200 Ciencias de la Educación., Artes y Humanidades 300 Ciencias Agropecuarias 400 Ciencias de la Salud 500 Ingeniería y Tecnología 600 Ciencias Sociales y Administrativas 700 Arquitectura, Diseño y Urbanismo	AREA DE CONOCIMIENTO
	08 Educación Continua	100 Diplomados 200 Idiomas 300 Cursos de Extensión	
	09 Tec. Sup. Universitario	100 Ciencias Naturales y Exactas 200 Ciencias de la Educación, Artes y Humanidades 300 Ciencias Agropecuarias 400 Ciencias de la Salud 500 Ingeniería y Tecnología 600 Ciencias Sociales y Administrativas 700 Arquitectura, Diseño y Urbanismo	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

<b>2 INVESTIGACION Y DESARROLLO</b>	01 Ciencias Naturales y Exactas	100 Actividades Científicas
	02 Ciencias de la Educación, Artes y Humanidades.	200 Actividades Tecnológicas
	03 Ciencias Agropecuarias	300 Actividades Artísticas
	04 Ciencias de la Salud	400 Actividades Culturales
	05 Ingeniería y Tecnología	
	06 Ciencias Sociales y Administrativas	
	07 Arquitectura, Diseño y Urbanismo	
<b>3 SERVICIO A LA COMUNIDAD</b>	01 Actividades Científicas, Tecnológicas, Artísticas y Culturales	100 Clínicas 200 Servicios a la Comunidad
	02 Publicaciones	300 Hospital
	03 Divulgación en Medios	
	04 Clínicas y Servicios a la Comunidad	
	05 Vinculación con el Sector Productivo	
<b>4 APOYO ACADEMICO</b>	01 Servicios Bibliotecarios	100 Física
	02 Museos y Galerías	200 Química
	03 Servicios de Tecnología Educativa y Multimedia	300 Biología
	04 Laboratorios	400 Ingeniería
	05 Servicios de Computación Académica	500 Idiomas
	06 Administración Académica	
	07 Apoyo a Docencia	
	08 Desarrollo del Personal Académico	
	09 Control Escolar	
	10 Actividades Dep., Sociales y Culturales	
	11 Servicio Médico a Estudiantes	
	12 Servicio Social	
	13 Orientación Vocacional	
	14 Becas a Estudiantes.	
<b>5.APOYO INSTITUCIONAL</b>	01 Administración Institucional	100 Cursos Diplomados y Seminarios
	02 Planeación Institucional	
	03 Servicios Financieros	200 Becas
	04 Servicios Legales	
	05 Servicios al Personal	
	06 Servicios de Computo Administrativo	
	07 Servicios Generales	
	08 Desarrollo del personal Académico	
	06 Servicios de Computo Administrativo	
	07 Servicios Generales	

<b>6 OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO DE LA PLANTA FÍSICA</b>	01 Área Central 02 Campus A 03 Campus B 04 Campus Otros	
<b>7 ENTIDADES AUXILIARES</b>	01 Cafeteria 02 Librerías 03 Servicio de Fotocopiado 04 Renta de Instalaciones 05 Tiendas 06 Publicación	



# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

**APENDICE B**  
**CATALOGO DE CUENTAS**

CTA	SCTA	SSCTA	SSSCTA	CONCEPTO
50000				<b>Gastos</b>
	51000			<b>Servicios Personales</b>
		51100		<b>Remuneraciones</b>
			51110	Sueldos al Personal Académico
			51111	Académico T. C.
			51112	Académico M. T.
			51113	Académico por asignación
			51114	Complementarios
			51120	<b>Sueldos Personal Administrativo</b>
			51121	Administrativo
			51122	Técnico
			51123	Intendencia
			51124	Profesional
			51125	Complementarios
			51126	Otras remuneraciones
			51130	<b>Sueldos al Personal mandos medios y superiores</b>
			51131	Mandos medios y superiores
			51132	Complementarios
		51200		<b>Prestaciones</b>
			51210	Prestaciones ligadas
			51211	Aguinaldo
			51212	Prima Vacacional
			51213	Ajuste de Calendario

			51214	Productividad
			51215	Salario de Marcha
			<b>51220</b>	<b>Prestaciones no ligadas</b>
			51221	Bonos de Despensa
			51222	Bonos para libros
			51223	Bono de seguridad familiar
			<b>51230</b>	<b>Otras Prestaciones</b>
			51232	Bono de Permanencia Universitaria
			51233	Indemnización por separación de personal
			51234	Indemnización por defunción
			51235	Jubilados
			51236	Gratificación por asistencia
			<b>51240</b>	<b>Complementarias</b>
			51241	Uniformes
			51242	Bono Zapatos
	<b>52000</b>			<b>Gasto Corriente</b>
		<b>52100</b>		<b>Materiales y suministros</b>
			<b>52110</b>	<b>Materiales y útiles</b>
			52111	Materiales y útiles
			52112	Materiales por mantenimiento de inmuebles
			52113	Materiales para la elaboración de títulos
			52114	Materiales de limpieza
			<b>52120</b>	<b>Artículos</b>
			52121	Artículos Deportivos
			52122	Artículos Decorativos
			52123	Periódicos y Revistas
			<b>52130</b>	<b>Instrumental y Refacciones</b>

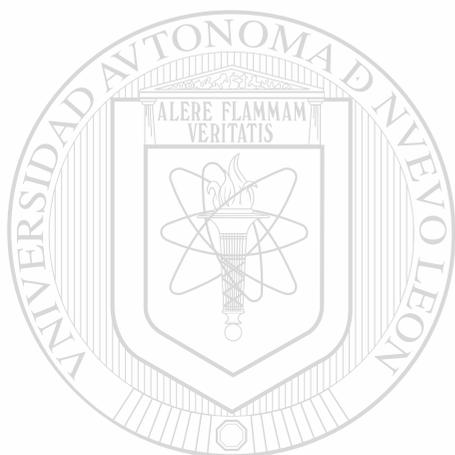
			52131	Instrumental y Accesorios
			52132	Refacciones para mantenimiento de equipo diverso
			52133	Refacciones y accesorios para mantenimiento de equipo de transporte
			<b>52140</b>	<b>Alimentos</b>
			52141	Alimentos para el personal y guardería
			52142	Alimentos para animales
			<b>52160</b>	<b>Productos farmacéuticos y químicos</b>
			52161	Medicina y materiales para curación
			52162	Abonos y Fertilizantes
			52163	Materiales para guardería
			<b>52170</b>	<b>Combustibles y Lubricantes</b>
			52171	Combustibles y lubricantes
		<b>52200</b>		<b>Servicios Generales</b>
			<b>52110</b>	<b>Servicios Básicos</b>
			52211	Energía eléctrica
			52212	Gas
			52213	Agua y Drenaje
			52214	Teléfonos
			52215	Telégrafos y correos
			<b>52220</b>	<b>Servicios de Laboratorio y Taller de Mantenimiento</b>
			52221	Servicio de Laboratorio Externo
			52222	Servicios de Laboratorio de Fotografía y Cinematografía
			52223	Servicios de Mantenimiento de inmuebles

			52224	Servicios de Talleres externos
			52225	Servicios de Mantenimiento de eq. de computo
			<b>52230</b>	<b>Servicios de arrendamiento</b>
			52231	Renta de Inmuebles
			52232	Renta de Mobiliario y equipo
			<b>52240</b>	<b>Servicios diversos</b>
			52241	Fletes y Servicios de Mensajería
			52242	Servicios de Lavandería
			<b>52250</b>	<b>Otros Servicios Comerciales</b>
			52251	Prima de Seguros y fianzas
			52252	Cuotas de Afiliación e inscripción
			52253	Gastos de Tramite ante dependencias gubernamentales
			52254	Gastos y derechos de importaciones
			<b>52260</b>	<b>Servicios de asesoría, estudios e investigación</b>
			52261	Honorarios por servicios profesionales
			52262	Honorarios de auditoria externa
			52263	Gratificaciones a prestatarios de Servicio Social
			52264	Gratificaciones por asesorías y/o cursos
			<b>52270</b>	<b>Servicios de Difusión e información</b>
			52271	Difusión y publicidad
			52272	Gastos para ediciones e impresiones
			<b>52280</b>	<b>Apoyo para actividades</b>
			52281	Apoyo para organizar y/o asistir a eventos
			52282	Organizar festejos y celebraciones
			52283	Atenciones al personal
			52284	Aportación para gasto descentralizado

			52285	Gastos para proyectos de investigación
			52286	Premios de investigación
			52287	Atención a visitantes
			<b>52290</b>	<b>Otros</b>
			52291	Pasajes Urbanos
		<b>52300</b>		<b>Becas</b>
			<b>52310</b>	<b>Becas para estudios y/o invest. de mexicanos en el país</b>
			52311	Becas para estudios y/o invest. de mexicanos en el país
			<b>52320</b>	<b>Becas para estudios y/o invest. de mexicanos en el extranjero</b>
			52321	Becas para estudios y/o invest. de mexicanos en el extranjero
			<b>52330</b>	<b>Becas para estudios y/o invest. en la propia institución</b>
			52331	Becas para estudios y/o invest. en la propia institución
			<b>52340</b>	<b>Becas a estudiantes</b>
			52341	Becas a estudiantes
	<b>53000</b>			<b>Bienes Muebles e Inmuebles</b>
		<b>53100</b>		<b>Bienes Muebles</b>
			<b>53110</b>	<b>Mobiliario</b>
			53111	Mobiliario
			53112	Artículos y materiales para decoración
			<b>53120</b>	<b>Equipo Diverso</b>
			53121	Equipo

			53122	Equipo Medico Quirúrgico
			53123	Equipo Deportivo
			53124	Equipo de impresión
			53125	Equipo de difusión
			53126	Equipo para talleres de servicio
			53127	Equipo Diverso
			<b>53130</b>	<b>Equipo Especializado</b>
			53131	Equipo de Energía Eléctrica
			53132	Equipo de Transporte
			53133	Equipo de Computo
			53134	Equipo de Comunicaciones
			53135	Equipo de Conservación y Mantenimiento
			53136	Licencias de sistemas computacionales
			53137	Otro Equipo
			<b>53140</b>	<b>Acervo Cultural</b>
			53141	Libros
			53142	Revistas técnicas y científicas
			53143	Colecciones científicas y literarias
			53144	Obras artísticas
			<b>53150</b>	<b>Animales para trabajo y de Reproducción</b>
			53151	Animales para trabajo y de Reproducción
		<b>53200</b>		<b>Bienes Inmuebles</b>
			<b>53210</b>	<b>Inmuebles</b>
			53211	Adquisición de Terrenos
			53212	Adquisición de Edificios
			53213	Construcción y/o remodelación de aulas
			53214	Construcción y/o remodelación de áreas

				administrativas
			53215	Construcción y/o remodelación laboratorios
			53216	Construcción y/o remodelación de áreas deportivas
			53217	Construcción y/o remodelación de áreas culturales
			53218	Obras Diversas



# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## APENDICE C PROYECTO DE PRESUPUESTOS

INSTITUCION PUBLICA  
CONTRALORIA GENERAL -DEPARTAMENTO DE  
PRESUPUESTOS

PROYECTO DE PRESUPUESTOS 2003

CIFRAS EN MILES DE PESOS

A: REMUNERACIÓN

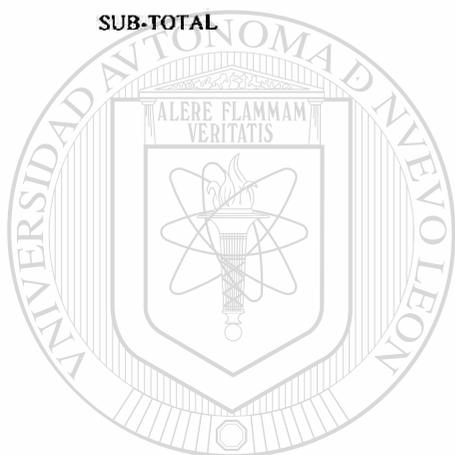
B: PRESTACIONES

C: GASTO DESCENTRALIZADO

D: GASTO CENTRALIZADO

DEPENDENCIAS ADMINISTRATIVAS	A	B	C	D
JUNTA DE GOBIERNO	4300	3000	1000	800
RECTORIA	18270	12000	200	180
SECRETARIA GENERAL	12300	8000	200	180
COMISION DE HACIENDA	1100	770	100	80
OF. DE REP. EN LA CD. DE MEXICO	1300	910	100	80
SECRETARIA DE ASUNTOS UNIVERSITARIOS	500	350	150	129
SECRETARIA DE FOMENTO ECONOMICO	1110	777	80	50
SRÍA. DE PLANEACION Y DES. UNIVERSITARIO	2190	1500	200	180
CONTRALORIA GENERAL	13910	9000	400	380
AUDITORIA GENERAL	12860	9000	400	380
TESORERIA GENERAL	7500	5000	200	180
OFICINA DEL ABOGADO GENERAL	15100	10000	440	400
DEPTO. DE VIGILANCIA	10200	7150	440	400
DIR. GRAL. DE ESCOLAR Y ARCHIVO	14400	10000	400	380
DIR. GRAL. DE RECURSOS HUMANOS	21100	14000	1600	1500
DEPTO. DE SISTEMAS E INFORMÁTICA	41200	28000	2000	1900
DEPTO. DE BECAS Y CRÉDITOS	11100	7770	700	650
DEPTO. DE SERVICIO SOCIAL	9200	6000	160	150
PROGRAMA UNIVERSIDAD DE SALUD Y EDUCACION PARA LA VIDA	5400	3500	300	300
DEPTO. DE CONSTRUCCION Y MTTO.	21100	14000	2000	1900
DEPARTAMENTO MÉDICO	55630	38000	8000	7900
DEPTO. DE SERVICIOS GENERALES	23000	16000	1000	950
SECRETARIA ACADEMICA	16000	11000	100	100
DIR. GRAL. DE ESTUDIOS DE POST-GRADO	17300	12000	200	195
DEPTO. CENTRAL DE EDUC. AUDIOVISUAL	10110	6000	1000	950
DIR. GENERAL DE DEPORTES	16700	10000	2000	1900
CENTRO DE INF. DE HISTORIA REGIONAL	9200	6000	1000	950
DIR. DE RELACIONES INTERNACIONALES	9170	6000	1000	950
CENTRO DE PDCCION. AGROPECUARIA	13100	9000	1600	1500
CENTRO DE ACONDICIONAMIENTO FISICO	12700	7500	1400	200
GIMNASIO ÁREA MÉDICA	4800	2500	400	350
CENTRO DE EVALUACIONES	6700	4000	1000	950
DIR. DE ACTIVIDADES ESTUDIANTILES	5100	2500	500	340

DIR. DE COMUNICACIONES E IMAGEN	6200	3000	700	400
CENTRO DE TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA	9100	5500	1200	1100
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES SOCIALES	3800	2000	400	300
CENTRO DE INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD	4100	2000	400	300
TEATRO UNIVERSITARIO	5700	3000	700	400
PROMOCION Y RECURSOS	8100	5000	1200	1100
SRIA. DE EXTENSION Y CULTURA	11800	8000	1600	1500
DIRECCIÓN DE ARTES MUSICALES	4100	2000	600	550
CENTRO DE ESTUDIOS HUMANÍSTICOS	2110	1400	400	350
DEPTO. DE ORQUESTA SINFÓNICA	1100	770	200	190
DEPARTAMENTO DE PRENSA	1300	910	200	190
DIR. DE EDICIONES Y PUBLICACIONES	800	560	140	130
IMPRESA UNIVERSITARIA	1400	900	200	190
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>496260</b>	<b>410000</b>	<b>40730</b>	<b>36438</b>



# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## **RESUMEN AUTOBIOGRAFICO**

**Hermilo Valdez Pérez**

**Candidato para el Grado de**

**Maestro en Contaduría Pública con Especialización**

**En Auditoría**

**Tesis: EL PRESUPUESTO COMO HERRAMIENTA DE CONTROL EN LA  
AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

**Campo de Estudio: Auditoría**

**Biografía:**

Datos Personales: Nacido en Montemorelos N.L. el 18 de Septiembre de 1958, hijo de Emilio Valdez Tamez y María Lilia Pérez Silva.

Casado y padre de cinco hijos, Brenda Elena, Edgardo Oniel, Hermilo Heriel, Yazmín Elizabeth y Siara Janeth.

**Educación:**

Egresado de la Universidad Autónoma de Nuevo León, grado de Contador Público y Auditor en 1981.

**Experiencia Profesional:**

Auditor Interno de la UANL de 1980 – 1998.

Maestro de la Preparatoria 22 de la UANL desde 1987.

Maestro de la Facultad de Contaduría Pública y Administración de la UANL de 1987 a 1989.

Subdirector de la Preparatoria Num.22 de 1998-2001.

Subtesorero de la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica de 2002 a la fecha.

