

23
2ej

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

LAS FUNCIONES DEL CONTADOR COMO CONTRALOR.

SEMINARIO DE INVESTIGACION
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A
MIGUEL LIZARRAGA BASTIDAS
GUADALAJARA, JALISCO 1986



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

INDICE.

	PAG.
INTRODUCCION. -----	1
CAPITULO I.	
GENERALIDADES.	
a) Origen del término contralor.-----	3
b) Ensayo de una definición de control.----	4
c) La importancia de la contraloría.-----	6
d) Las funciones del contralor.-----	8
e) Posición del contralor dentro de la or- ganización. -----	11
CAPITULO II.	
RELACION DEL CONTRALOR Y EL CONTROL INTERNO.	
a) Origen y antecedentes del Control Interno	14
b) Definición del Control Interno.-----	15
c) Objetivos del Control Interno. -----	
d) Coordinación entre las funciones del con- tralor y el Control Interno.-----	20
e) Elementos que constituyen el Control In- terno. -----	24
CAPITULO III.	
FUNCIONES DEL CONTRALOR.	

a) Funciones básicas. -----	27
1°. Función Contable. -----	28
2°. Función de Auditoría. -----	35
3°. Función de Planeación. -----	43
4°. Función de Organización. -----	46
b) Funciones especiales del Contralor. ----	48
1°. El departamento de Crédito y Cobranza	48
2°. Obtención de Financiamiento. -----	51
3°. Impuestos. -----	54

CAPITULO IV.

LA FUNCION DE INFORMACION.

a) Aspectos Generales. -----	58
b) Instalación de un sistema de información.	60
c) Características del Sistema de Informa_ - ción. -----	63

CONCLUSIONES. -----	77
---------------------	----

BIBLIOGRAFIA. -----	82
---------------------	----

INTRODUCCION.

El interés de presentar este tema radica en mi deseo de expresar una opinión acerca de las funciones del Contador Público como Contralor en una entidad económica.

Derivado de la situación actual del país es del concimiento general que las funciones del Contralor se han visto relegadas al desarrollo de funciones únicamente de carácter administrativo, sin tomar en cuenta que un contrador requiere de conocimientos específicos que le permitan vigilar, controlar y coordinar en forma general las funciones desarrolladas en los distintos departamentos de la empresa, sobre todo en las áreas financiera y contable.

Con el término conocimientos específicos me refiero a regulaciones de la industria, de carácter fiscal y/o laboral, en busca del mejoramiento económico y administrativo de la empresa, así como también programas de organización y control interno que permitan asegurar el corecto flujo de las transacciones.

Una de las actividades encomendadas del Contador Público cuando es dependiente de una empresa es la Contra

loría, esta función ha alcanzado gran reconocimiento y aceptación en los países primermundistas.

En México esta función todavía no se encuentra en una etapa de gestación por lo que sus responsabilidades no han sido identificadas plenamente, así tampoco se ha fijado suposición y jerarquía dentro de las empresas dando lugar a polémicas y discusiones sin llegar a una conclusión específica y determinante.

Esto último ha sido la razón principal para investigar y crear este trabajo sin llegar a presentar una investigación de grandes alcances, pero que proporcione una visión panorámica de la contraloría en sus aspectos más sobresalientes, con el fin de aportar algo útil a aquellas personas que requieran información sobre este tema.

CAPITULO I.

GENERALIDADES.

a).- ORIGEN DEL TERMINO CONTRALOR.

Por lo que respecta al origen de la palabra contralor, anotaremos que se trata de un galicismo, pues este término llegó a nuestro idioma a través de la palabra francesa "CONTRALEUR", aunque en la actualidad en la mayoría de los países de habla hispana se le denomina contrador.

A mediados del siglo XIV, España introdujo al contrador a través de la corte de Navarra, como funcionario administrativo oficial del antiguo cuerpo del ministro de marina que en los hospitales y a bordo de buques tenía la misión de llevar cuenta y razón de los caudales y efectos correspondientes.

Francia, Inglaterra y Estados Unidos, fueron los países en que apareció por primera vez el puesto de contralor dentro de los negocios, pero donde primero se manifestó la contraloría fue en los gobiernos.

En los Estados Unidos, el 26 de Septiembre de 1778 - a través de una orden del congreso continental, se substituye en el ministerio de hacienda el nombramiento de tesorero de cuentas por un contralor, un auditor, un tesorero y seis comisarios de cuentas.

En México se creó el departamento de contraloría - por la ley de secretarías el 25 de Diciembre de 1917, para vigilar el manejo de fondos y bienes de la nación. Dicho departamento desapareció el 1º. de Enero de 1933.

b).- ENSAYO DE UNA DEFINICION DE CONTROL.

Para tener una idea más completa del significado de la palabra contralor, haremos referencia a las distintas acepciones que de ella hacen los diccionarios.

El diccionario de la real academia española, da el siguiente significado de la palabra contralor. "Oficio honorífico de la casa real, según la etiqueta de la borgoña, equivalente a veedor que intervendría en las cuentas, los gastos, las libranzas, los cargos de alhajas y muebles, y ejercía otras funciones importantes. En el cuerpo de artillería y en los hospitales del ejercito, -

el que interviene en la cuenta y razón de los caudales y efectos.

El Diccionario de términos contables de Mancera Hermanos, da la siguiente definición. "Es el funcionario que supervisa los asuntos financieros de las empresas comerciales industriales, instituciones de crédito, establecimientos educacionales, corporaciones municipales y del estado. Autoriza y controla toda clase de erogaciones. Dirige el manejo de la contabilidad en general y analiza las cuentas y registros y preparan los informes y estados para los directores acerca de erogaciones y costos de producción.

David R. Anderson define al contralor como "la persona encargada de diseñar y operar los registros del negocio e informar e interpretar la información que los mismos contienen.

Eric L. Kohler en el diccionario para contadores, define al contralor como: "Contador encargado cuya capacidad técnica e interés profesional estén confinados a una sola organización o grupo orgánico y que ha recibido este título de la gerencia o de los directores de las respectivas organizaciones. Este título se usa comúnmen

te en las empresas, tanto privadas como públicas, y en organizaciones gubernamentales y otras.

Otros nombres que se le aplican a las personas que ejercen las funciones de contralor son: auditor, contador s^{en}ior (o encargado), o simplemente contador.

De acuerdo a las definiciones expuestas con anterioridad, considero más apropiada la siguiente definición de contralor: "Es la persona que tiene como actividad primordial la planeación de un control, dar información financiera, valuar y deliberar, administrar los impuestos, informar al gobierno, coordinar la auditoría externa, proteger los activos de la empresa, así como también evaluar la economía.

c).- LA IMPORTANCIA DE LA CONTRALORIA.

En cuanto a la importancia de la contraloría; es indiscutible que en la actualidad dicha función empieza a colocarse dentro de un primer plano, a causa de las presiones económicas y sociales de nuestra época, que obligan a las empresas a ejercer un mayor cuidado en la obtención de recursos y canalización de los mismos y a en-

fatizar y mantener mayores y mejores controles sobre las operaciones de las mismas, inclusive se puede decir, que en el futuro, sólo sobrevivirán y alcanzarán éxito las - empresas que cuenten con una administración financiera - eficiente.

Es necesario no caer en el error de considerar que la contraloría es la función más importante de una empresa, ya que se puede decir que el especialista juzga generalmente que así lo es, por ejemplo un especialista en - mercadotecnia; cree que esa función es la verdadera razón de existir de las operaciones y también lo podemos - ver en el departamento de ventas.

La verdad es que todos ellos, están olvidando una - realidad fundamental: La empresa, es un conjunto de funciones y actividades, que deben estar coordinadas y armonizadas a fin de lograr los objetivos económico-sociales, de servicio o de cualquier otra índole; para los cuales, aquella fue creada. De donde se deduce, que no existen - funciones más o menos preponderantes unas de otras y que la importancia específica de cada una de ellas, está enrelación directa, al cumplimiento eficiente de las labores que se le encomiendan, con objeto de que la empresa - alcance los objetivos que se ha fijado.

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

d).- LAS FUNCIONES DEL CONTRALOR:

En este punto, es necesario mencionar, que las actividades que se le encomiendan son determinadas por las características y necesidades específicas y particulares de cada empresa es por eso que las funciones que a continuación voy a exponer, son de carácter enunciativo.

- 1.- Establecimiento y supervisión de todos los registros de la contabilidad de la empresa.
- 2.- Preparación e interpretación de los estados y los informes financieros de la empresa.
- 3.- La auditoría continua de todas las cuentas y todos los registros de la empresa, dondequiera que tengan lugar.
- 4.- Obtención de los costos de producción.
- 5.- Obtención de los costos de distribución.

- 6.- Obtención y cálculo de los costos de los inventarios físicos.
- 7.- Preparar y archivar las declaraciones fiscales, y supervisar todas las cuestiones relacionadas con los impuestos.
- 8.- Preparar e interpretar todos los registros e informes estadísticos de la empresa.
- 9.- Como director de presupuestos, preparar en unión de otros funcionarios y jefes de departamento, un presupuesto anual que abarque todas las actividades de la empresa, para presentarlo al consejo de administración antes del comienzo del año fiscal.
- 10.- Comprobar correctamente que los bienes de la empresa, están asegurados en forma debida y adecuada.
- 11.- Iniciar, preparar, y publicar, normas relacionadas con todas las materias y todos los procedimientos de contabilidad, y la coordinación de los sistemas de toda la empresa, incluidos los métodos administrativos y de oficina, registros, informes y procedimientos.

- 12.- Mantener registros adecuados de las asignaciones autorizadas y comprobar que todas las sumas gastadas se contabilizan correctamente.
- 13.- Comprobar corrientemente que las transacciones financieras incluidas en las actas del consejo de administración y/o del comité ejecutivo son efectuadas y registradas con exactitud.
- 14.- Mantener registros adecuados de los contratos y documentos importantes.
- 15.- Dar la aprobación para su pago o el refrendo correspondiente de todos los cheques, pagarés y otros documentos negociables de la empresa, que hayan sido firmados por el tesorero o por los funcionarios autorizados para ello por los reglamentos de la empresa, o que hayan sido designados de tiempo en tiempo por el consejo de administración.
- 16.- Exámen de todos los justificados para retirar valores de las cajas de la empresa y la comprobación de que esas extracciones establecidas por el consejo de administración.

17.- Preparación o aprobación de las disposiciones o las prácticas, norma necesaria para garantizar el cumplimiento de las ordenes, o las disposiciones dictadas por los organismos oficiales debidamente constituidos.

e).- POSICION DEL CONTRALOR DENTRO DE LA ORGANIZACION.

La posición del contralor dentro de el campo de la organización de la empresa variará de acuerdo con las necesidades de ésta; la razón es que existen diversos factores que condicionan quien debe nombrar al contralor, ante quien debe reportar y, por ende, cuál debe ser su sitio dentro de un esquema de organización; existen ciertos factores que a continuación los menciono:

- 1.- Estructura general de la empresa.
- 2.- Labores que se encomienden a los funcionarios de finanzas.
- 3.- Magnitud de la compañía.
- 4.- Grado de desarrollo del proceso de administra-

ción en la empresa, etc.

ERIC L. KOHLER.

La SEC de Nueva York sobre registro de acciones, en alguna ocasión recomendó que, en interés de una contabilidad objetiva, el contralor fuese nombrado por el consejo de administración o consejo de directores y dependiese directamente de este. Esta limitación de la línea de autoridad administrativa sobre el funcionario (administrativo) ejecutivo superior de la compañía, no se ha aceptado a nivel de alta dirección en las empresas, advirtiéndose que puede ser causa de confusión y fricción dentro de la organización. En la práctica, un contralor nombrado de esta manera ha resuelto usualmente esta dificultad en potencia, adaptando los actos administrativos en su propia oficina a los del resto de la organización, conviniendo con el funcionario ejecutivo superior acerca de las líneas jurisdiccionales con un considerable detalle y proporcionando los análisis y otros informes periódicos en la forma y con el contenido deseado, así como cooperando ampliamente con la gerencia en su esfuerzo para instituir y hacer cumplir los controles internos establecidos.

En mi opinión considero, que el contralor debe de-
pender y a la vez ser designado por el consejo de admi-
nistración, ya que en esta forma, podría actuar con sufi-
ciente independencia mental en el desempeño de sus fun-
ciones. Ya que si dependiese del gerente general o del
tesorero, se vería imposibilitado para poder emitir una
opinión sobre el desempeño de las labores de estos fun-
cionarios. De esta forma se considera que sea más prove-
chosa para la empresa la intervención del contralor.

CAPITULO II.

a) ORIGEN Y ANTECEDENTES DEL CONTROL INTERNO.

"A finales del siglo pasado cuando se inició el desarrollo industrial que aún estamos palpando comenzó a observarse en esa época la necesidad del control en los negocios. Por lo general en esa época las empresas se producían por sí mismas y en cierta forma a merced de las circunstancias, no se hacían estudios previos para la promoción y organización de las compañías, en realidad, estas nacían por efecto de las necesidades más imperiosas."

La expansión de las empresas trajo consigo que se modificaran técnicas de control ya que ni el comerciante ni el industrial, podían controlar personalmente las operaciones; y es así como apareció esa técnica que en la actualidad se le denomina control interno, que comprende división del trabajo, comprobaciones contables y rotación del personal. Y que pretende entre otras cosas la salvaguarda de los activos y/o recursos.

En estas condiciones fue como empezó a ser posible-

coordinar las actividades de las empresas y ponerlas en condiciones de comprobar que se seguían los procedimientos fijados de antemano, a fin de que la organización contable basada en un sistema de control interno aunque incipiente proporcionará la debida protección, información y, naturalmente control.

b) DEFINICION DEL CONTROL INTERNO.

Robert H. Montgomery define el control interno, como aquel que implica que los libros y métodos de contabilidad así como la organización en general de un negocio, están de tal manera establecidos, que ninguna de las cuentas y procedimientos se encuentran bajo el control independiente y absoluto de una sola persona; sino por el contrario, el trabajo de un empleado es complementario del hecho por otro y que se hace una auditoría continua de los detalles del negocio.

El Instituto Mexicano de Contadores, dice que, el Control Interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas adoptadas en un negocio para salvaguardar sus bienes, verificar la exactitud y seguridad de los datos de contabilidad, desarrollar la eficiencia

cia de las operaciones y fomentar la adhesión a la política administrativa preescrita.

Joaquín Gómez Morfín, dice que el Control Interno - consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, de tal manera que la administración de un negocio pueda depender de estos elementos para obtener una información segura, proteger adecuadamente los bienes de la empresa, así como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a la política administrativa preescrita:

LA IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO.

Es necesario establecer un sistema de control interno en todas las empresas en evolución ya que cuando la empresa empieza a aumentar su volumen de operaciones ya el dueño o el principal dirigente no le será posible su manejo y entonces se verá precisado a delegar sus atribuciones en otras personas, sean éstos nuevos en el negocio o bien al propio personal. Dividiendo así en diferentes áreas tanto administrativas como operativas, las funciones que el sólo desempeñaba, apegándose así a la divi

sión del trabajo para un beneficio en común.

Así el propietario o primer dirigente del negocio se concretará a la coordinación de trabajo de las personas sobre las cuales ha delegado sus atribuciones, dando lugar así a la solución de un problema mediante la administración de la empresa. Además adquiere un conocimiento y un control completo de las actividades de la empresa que es esencial para lograr los objetivos señalados, como, procurar la integridad del capital invertido, así como hacer producir un rendimiento proporcional al riesgo y al esfuerzo que requiere.

La contabilidad debe estar apoyada por un control interno eficaz, ya que no es posible confiar en los datos que arrojan los informes y estados financieros si no existe este control interno, esto es importante no solo para el propietario sino que también lo es para los jefes de la división dadas al negocio, ya que la información dada por el departamento (llamemosle así a las divisiones dadas) de contabilidad sería la suficientemente segura para evitar juicios equivocados que redundarían en perjuicio de la empresa

Cuando se sufre la ausencia de un buen sistema de-

control interno son frecuentes los errores involuntarios en el trámite de las operaciones y en desperdicios que son errores que se cometen sin la intención de defraudar.

c) OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO.

Los principales propósitos del control interno que intervienen en la determinación del índice de la eficacia y la medida de valor de los procedimientos contables son los siguientes:

- 1.- Comprobación de la veracidad de los informes y Estados financieros, así como cualquier otro dato que proceda de la contabilidad.
- 2.- Prevención de fraudes y en caso de que sucedan, posibilidad de descubrirlos y determinar su monto.
- 3.- Localización de errores y desperdicios innecesarios, promoviendo al mismo tiempo la uniformidad y la corrección al registrar las operaciones.
- 4.- Estimular la eficiencia del personal mediante la vigilancia que se ejerce a través de los informes de

contabilidad relativos.

- 5.- En general, para salvaguardar los bienes y obtener un control efectivo sobre todos los aspectos vitales de un negocio.

Cuando es una empresa existen sistemas de control interno debidamente instalados y la rutina de las operaciones está encausada convenientemente, es posible obtener informes exactos y oportunos acerca de su funcionamiento en todas sus fases importantes, entonces se puede decir que la empresa se encuentra cuando no a salvo, por lo menos con la protección debida en cuanto a fraudes y errores y se conoce por tanto la eficiencia con la que están rindiendo todos los departamentos o secciones. Solo en estas condiciones es factible obtener un control firme y ejercer una dirección completa y eficaz de un negocio moderno.

Para poder establecer un control interno es necesario que en la empresa exista una administración adecuada que en consecuencia tendrá una buena organización que -- servirá como base para su desarrollo y progreso. Esta base está tomada precisamente por los principios de organi

zación que constituye el fundamento de toda actividad humana. La organización es la estructura de la empresa y el ordenamiento lógico de sus partes componentes, de tal manera que cumpla con los fines para los cuales fue creada, incluyendo los individuos necesarios para llevar a cabo los trabajos relativos con las relaciones y contactos que deben tener entre sí.

d) COORDINACION ENTRE LAS FUNCIONES DEL CONTRALOR -
Y EL CONTROL INTERNO.

Dentro de la empresa es el contralor a quien corresponde la aplicación y vigilancia del control interno, y un auxiliar muy eficaz en su labor lo es el auditor interno, que se encargará de descubrir cualquier deficiencia en la aplicación del sistema. Además por su posición de coordinador de actividades, así como por ser el quien recabe en primer lugar los informes presentados por cada departamento para basarse en ellos y presentar estos datos debidamente ordenados a los directivos, será el contralor el primero en conocer cualquier deficiencia existente, cualquier falta de coordinación en los elementos que forman el control interno y será el, quien podrá sugerir cualquier modificación al sistema. Por lo tanto será el contralor responsable ante la alta gerencia de que

el control interno rinda a su máximo.

El contralor debe vigilar la estructura orgánica y observar también la correcta división que se haga del trabajo, y la delegación de responsabilidades que deberá existir dentro de su departamento, o bien ya sea un departamento de contabilidad que dependa en su totalidad del contralor.

Para la adecuada delegación de responsabilidades y asignación de funciones, el contralor deberá tener en cuenta los siguientes puntos:

- 1.- Un empleado debe ser responsable ante una sola persona.
- 2.- Cada empleado deberá saber de qué es responsable y ante quién lo es. Sus funciones deberán estar señaladas de preferencia por escrito.
- 3.- No deberán ser responsables ante una persona más empleados de los que pueda controlar eficientemente.
- 4.- Ninguna persona deberá manejar todas las bases del principio, al fin de una operación.

En la elaboración de procedimientos, el contralor - deberá intervenir dando su opinión sobre puntos que afec- ten directamente su función, teniendo siempre presentes- las labores de los demás departamentos y la coordinación de sus actividades, tomando en consideración los elemen- tos materiales y humanos de que se dispone, y teniendo- como meta la simplificación del trabajo.

Aún cuando el contralor no será quien deba implan- tar bajo su absoluta responsabilidad y dirección el sis- tema de control interno, si podrá participar en una comi- sión que se designe al efecto, y además como se ha des- crito anteriormente es el contralor el responsable de su funcionamiento correcto.

La vigilancia del control interno por su trascenden- tal importancia corresponde generalmente al ejecutivo - principal que en la mayoría de las empresas viene a ser- el director general, pero casi siempre esta responsabili- dad viene a ser delegada a otra persona la cual por lo - general siempre es el contralor.

La vigilancia del control interno tiene por objeti- vo lo siguiente:

- 1.- Vigilar si se está cumpliendo con las normas y proce
dimientos establecidos; y
- 2.- Observar si en realidad es eficiente el sistema de -
control interno implantado.

El contralor deberá presentar todo el auxilio nece-
sario al auditor interno

OBJETIVOS GENERALES.

Como ya se mencionó en los párrafos anteriores, el Control Interno contable comprende el plan de organización y los procedimientos y registros que se refieren a la protección de los activos y a la confiabilidad de los registros financieros. Por lo tanto el control interno contable está diseñado en función de los objetivos que se enumeran, para suministrar seguridad razonable de que:

- . Todos los controles internos contables son el resultado de o pueden considerarse como controles administrativos. Por otra parte, el plan de organización y los procedimientos y registros establecidos por la gerencia para documentar o ayudar en su proceso de toma de declaraciones, puede incluir una serie de controles que no tienen efecto en el sistema de contabilidad al menos directamente.

e) ELEMENTOS QUE CONSTITUYEN EL CONTROL INTERNO.

Dentro de estos elementos ocupa el lugar principal el sistema contable, que a través de las cuentas, comprobantes, y registros e informes y estados financieros, proporciona a la administración los cimientos para el control efectivo de todos los aspectos principales de una empresa.

Debido a que los informes de carácter financiero provienen invariablemente de la contabilidad, es esencial que el registro de las operaciones sea correcto en el sentido de que las transacciones efectuadas sean asentadas en forma íntegra y verdadera. La coordinación de los registros y comprobantes de contabilidad con los procedimientos, que constituye junto con la sistematización de funciones de personal, la esencia del control interno suministra entre otras cosas las garantías necesarias para que la contabilidad represente de manera fiel la situación económica y los resultados de operación.

Cualquier sistema contable debe comprender los puntos principales siguientes: el catálogo de cuentas con el correspondiente instructivo para su manejo; los comprobantes, los registros con los procedimientos estable

cidos para su uso y los informes y Estados Financieros.

La implantación del catálogo de cuentas siempre deberá de ser de acuerdo con las necesidades de la empresa que se trate. El acomodo, numeración y clasificación de las cuentas bajo un catálogo, facilita enormemente el trabajo de la contabilidad y proporciona mayor rapidez en las labores, así como facilita la elaboración de los Estados Financieros y supervisar las actividades de los distintos departamentos de la empresa.

El sistema más adecuado para la clasificación de las cuentas en el catálogo es el decimal de Dewey, que consiste en una combinación decimal de cifras y períodos que suministran un conjunto de símbolos con amplitud casi ilimitada.

Tomando este sistema se agruparían las cuentas de tal manera que se le asignaría un número dígito, por ejemplo:

- 1.- Cuentas de Activo.
- 2.- Cuentas de Pasivo.
- 3.- Cuentas de Capital.

4.- Cuentas de Resultados.

5.- Cuentas de Orden.

6.- Cuentas Puente.

Después de cada una de las cuentas que forman cada grupo se le asignaría otro número como sigue:

1.1 Circulante.

1.2 Fijo.

1.3 Cargos Diferidos.

Dentro del Circulante y cada uno de los subgrupos:

1.1.1 Caja.

1.1.2 Bancos.

Etcetera.

CAPITULO III.

FUNCIONES DEL CONTRALOR.

a) FUNCIONES BASICAS.

1) FUNCION CONTABLE.

- EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD.

El contralor en algunas empresas recibe el nombre de jefe de contabilidad, pero como ya lo veremos, las funciones del contralor van mucho más lejos y abarcan un campo de acción más complejo. Sin embargo es indiscutible la responsabilidad del contralor en la implantación de las políticas y sistemas contables en las empresas; dicha responsabilidad se debe centralizar en la supervisión de:

A) Funciones del departamento de contabilidad general.

- a) Elaboración de los informes detallados de todas las actividades concernientes a contabilidad, excluyendo las de costos.

- b) Anotación en los libros de control: auxiliares y principales de todas las operaciones de la empresa.
- c) Control directo y elaboración de informes referentes a la inversión y situación de activos fijos.
- d) Elaboración de reportes y estados financieros.
- e) Preparación de reportes, informes y declaraciones para efectos de pago y liquidación de impuestos y de cualquier derecho o producto.

Opino que la organización del departamento de contabilidad debe ser desarrollado por el contralor como por el responsable directo del mismo, conjugando, relacionando y entrelazando las diversas funciones y operaciones de la empresa, así como considerando los factores y características peculiares del departamento mismo.

B) Implantación del Sistema Contable.

Comprende el entronamiento del personal, expresando

le claramente las actividades a desarrollar, sus relaciones con los demás empleados del departamento y de otras secciones, proporcionándoles instructivos acerca del trabajo a desarrollar y el equipo necesario para llevar a cabo sus labores.

C) Análisis y evaluación de puestos.

Este análisis y evaluación tiene por objeto determinar cuáles son los puestos necesarios para realizar las funciones del departamento contable, y cuáles las labores específicas de cada puesto, cuál el grado de autoridad en cada posición y cuál el nivel de responsabilidad de cada una de ellas. Igualmente este análisis, determinará la jerarquía de cada uno de los puestos y servirá de base para establecer la coordinación necesaria.

D) Manual de Procedimientos Contables.

Debe cubrir los siguientes aspectos:

- a) Organigrama de la empresa, en cuanto a las áreas y niveles de responsabilidad.
- b) Posición del departamento dentro de la empresa.

- c) Objetivos del departamento.
- d) Catálogo de cuentas e instructivo para el manejo del mismo.
- e) Descripción de las operaciones que realiza la em presa y su manejo desde el punto de vista conta ble.
- f) Registros, formas y documentación comprobatorias a utilizar.
- g) Descripción de las actividades a desarrollar por cada sección del departamento y determinación de los reportes e informes que cada una de ellas de be elaborar.
- h) Reportes, informes y estados financieros que de be proporcionar el departamento de contabilidad.
- i) Establecimiento de un calendario rígido para la obtención de los reportes, informes y estados an tes mencionados.

D) Flujo y Presentación de la Información.

Este punto se refiere al flujo que debe seguir la información, así como de su adecuada presentación. Esta información debe fluir de Departamento de Contabilidad y debe integrarse al sistema de información existente en la empresa.

Después se establece una vigilancia y supervisión constante para asegurarse que se cumpla con los métodos y programas establecidos y que el departamento cumple con sus objetivos de registro y contabilización de operaciones y proporción de información veraz y oportuna a los demás departamentos y secciones de la empresa.

Quiero señalar, que este departamento es fundamentalmente un auxiliar para las demás secciones de la compañía a través de la información que les proporciona.

THE COST ACCOUNTANTS HANDBOOK. Menciona que la medición de "la eficiencia del Departamento de Contabilidad, debe hacerse en relación al cumplimiento de la función de informar".

- EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE COSTOS.

Ha alcanzado en los últimos años una importancia inusitada dentro de las operaciones de la empresa, y se puede decir que la evolución y desarrollo de la industria, se debe en gran parte, a la aplicación de los métodos y sistemas propios de la contabilidad de costos, que permiten la formulación de estados financieros más exactos en cuanto a la determinación de costos de producción y de ventas.

Acceptando que es el contralor quien supervisa al mencionado departamento, esa supervisión se debe manifestar en un auxiliar y asesorar al supervisor del mismo, en la fijación y determinación de:

A.- El Sistema de Contabilidad de Costos a utilizar:

- Absorbente o directo.
- De costos históricos, estimados o estándar.

O bien, que el sistema sea el resultado de una combinación de los antes anotados, por ejemplo: el sistema de costos estándar por procesos o cualquier otro que se

adapte a las condiciones privarivas de la empresa de que se trate.

B.- Las Funciones del Departamento de contabilidad-
de Costos.

- a) Controlar los elementos del costo.
- b) Determinar el costo total de producción.
- c) Determinar el costo unitario del producto.
- d) Determinar el costo de Ventas.
- e) Servir de base para evaluar inventarios.
- f) Proporcionar información para planeación de operaciones y elección de alternativas.
- g) Informar a todos los niveles de la empresa - acerca de la situación de costos de la misma.

C).- Establecimiento de los Registros.

Documentación y libros auxiliares y mayores, a utilizar para el adecuado control de las operaciones, los cuales, igualmente, serán aquellos, que en el diseño del sistema se hayan considerado como necesarios.

D) Establecimiento de informes y reportes:

Que deben ser elaborados por el Departamento. -

Y son:

- a) Reporte mensual de materia prima en existencia.
- b) Informe mensual de producción terminada.
- c) Informe mensual de producción en proceso.
- d) Informe mensual de costos unitarios.
- e) Informe mensual de desperdicio.
- f) Informe acumulativo de Mano de Obra Directa, por centro productivo.
- g) Informe acumulativo (mensual) de cargos Indirectos por centros de servicios y productivos.
- h) Informe comparativo de costos reales y estándar (si procede) y determinación de variaciones.
- i) Estado de costo de producción.

2).- FUNCION DE AUDITORIA.

- EL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA.

Este ocupa un primerísimo lugar, entre las armas y herramientas con que el contralor cuenta para supervisar y vigilar el que las políticas, programas y procedimientos que se han establecido e implantado en la empresa, - como medios para alcanzar sus metas y objetivos, sean - fielmente acatados y observados por todos los miembros - de la organización.

La era moderna requiere y demanda de la Auditoría - Interna, un enfoque más dinámico y de mayor compenetración de las funciones administrativas, de tal manera que se constituya de un auxiliar valioso de la administración; llevando a cabo revisiones a departamentos, sistemas, métodos, procesos y operaciones, con objeto de medirlos, evaluarlos, y sugerir las mejoras o medidas correctivas que aseguren el logro de las metas de la empresa con mayor eficiencia.

Alcántara Gonzáles de ECASA, considera que las bases para su adecuado funcionamiento, se deben resumir en la determinación de:

a) Manual de Auditoría Interna:

La elaboración de este, formulado por el supervisor del departamento, pero bajo la guía y dirección del con_ tralor, tiene por objeto que éste le señale sus objeti_ vos y fije que las políticas enmarquen su actuación, ade_ más de que le delegue la autoridad necesaria para el de_ sarrollo de sus funciones; en términos generales el con_ tenido del manual debe abarcar:

a) Información general.

1°. Gráficas de organización; generales y depar_ tamentales.

2°. Objetivos y políticas de la Compañía.

3°. Copias de Contratos y Escrituras.

4°. Aspectos legales y Fiscales, particularmente a la empresa.

5°. Otros.

b) Instructivos sobre políticas y procedimientos de

cada departamento de la compañía; comprendiendo registros, formas, informes y otros controles utilizados.

c) Catálogo de cuentas e instructivo para su empleo.

d) Instructivos sobre presupuestos y análisis financieros.

e) Instructivo acerca de la preparación de informes y reportes para uso de la gerencia o dirección general.

f) Instructivos para la preparación de papeles de trabajo.

g) Programas de trabajo (Guías para el desarrollo de cada revisión o exámen) que incluyan: cuestionarios de control interno, secuencia de la revisión, marcas o signos a utilizar, etc.

Dicho manual, debe ofrecer la posibilidad de agregarle o intercambiarle un aspecto en particular. Las ventajas que ofrece la utilización de un manual de este tipo son innegables, por ejemplo: se evitan fricciones por malos entendidos, se asegura que las revisiones sean lle

vadas a cabo de acuerdo a lo planeado, y además proporciona una ayuda eficaz a la auditoría externa, permitiéndole conocer las particularidades de la empresa.

B) Sus funciones:

Estas tienen por objeto el verificar y comprobar que las operaciones de la empresa, se lleven a cabo con la mayor eficiencia posible y son entre otras:

a) Revisión de métodos y procedimientos de trabajo de cada división, departamento o sección de la empresa, dicha revisión debe comprender:

- 1°. Estudio de la estructura de su organización comparándola con la gráfica departamental que se tenga en el organigrama general a fin de determinar si se respeta y es funcional.
- 2°. Políticas, prácticas y reglamentos internos con objeto de comprobar que sean observados y aplicados.
- 3°. Sistemas y procedimientos, con objeto de determinar si tienen deficiencias y sugerir mejoras.

- 4°. Operaciones, comprobando que los procesos establecidos son los más adecuados y que son observados fielmente.
- 5°. Utilización de equipo y distribución interna de las oficinas, con objeto de sugerir métodos de mejor o mayor aprovechamiento del equipo y una distribución funcional.
- b) Verificación, comprobación y estimación de cuentas de balance y resultados.
- c) Verificación del cumplimiento de disposiciones fiscales y legales.
- d) Actividades tendientes a proteger los bienes de la empresa, como: arqueos de caja a valores, toma de inventarios, revisión al control de activo fijo, etc.
- e) Servir de enlace entre el contralor y la auditoría externa.
- f) Proporcionar al departamento de Sistemas y procedimientos, información acerca de las áreas-pro-

blema o con deficiencias, a fin de que ahí se en caminen sus investigaciones. Al respecto, el bue no señalar que algunos autores mencionan y recomiendan, que las actividades de auditoría interna y sistemas y procedimientos estén fusionados en un solo departamento.

g) Elaboración de informes o reportes del resultado de su actuación. Lógicamente el trabajo desarrollado por Auditoría Interna, concluye con un informe en el cual se presentan los resultados de su exámen o revisión y las recomendaciones y sugerencias, motivadas por el mismo, con objeto de evitar deficiencias e irregularidades. En este caso el Contralor debe exigir que el informe sea: correcto, conciso, escrito en forma clara y accesible y que cubra los siguientes aspectos:

- 1°. Finalidad y alcance de la auditoría realizada.
- 2°. Deficiencias y asuntos de importancia encontrados en el desarrollo de la revisión.
- 3°. Prácticas actuales.
- 4°. Recomendaciones (las que previamente deben ser-

discutidas con el supervisor del área afectada).

5°. Anexos.

C) Plan de actividades:

Las labores del departamento de auditoría interna, se deben encuadrar en un plan de actividades, que conjunge todas sus funciones y deberes y que a la vez se constituye en una guía de acción para el mismo departamento; lógicamente debe de existir uno de los períodos o ejercicios fiscales de la empresa, pudiendo contener:

a) Trabajos de carácter contínuo.

1°. Auditoría detallada de ingresos y egresos.

2°. Conciliaciones bancarias.

3°. Participación en levantamientos de inventario físico.

4°. Vigilancia del cumplimiento de disposiciones fiscales y legales, etc.

b) Trabajos de carácter contínuo.

1°. Evaluación y revisión a departamentos y sec_

ciones, en cuanto a organización, sistemas, métodos.

2°. Verificación de estados financieros en cuanto a contenido y presentación; revisando y analizando cuentas.

3°. Exámen de registros contables.

4°. Circularización de cuentas deudoras.

5°. Arqueos de caja y valores.

6°. Exámen al control sobre activos fijos, etc.

c) Otros trabajos e investigaciones especiales.

Obviamente el plan debe ser desarrollado conforme a las necesidades específicas de cada empresa, y con el calendario o programación que se considere más conveniente.

"Yo opino, que la auditoría y la contraloría son a fines en lo que respecta al control de operaciones y las técnicas que se desarrollan en la elaboración del trabajo de ambos, no obstante el punto de vista del auditor con respecto a su trabajo se basa sobre hechos sucedidos y el contralor sobre hechos antes de que se lleven

a cabo".

3).- LA FUNCION DE PLANEACION.

- PLANEACION FINANCIERA.

La planeación financiera, significa determinar las políticas, procedimientos y programas respecto a la obtención de los recursos necesarios para la operación de la empresa, y al mejor aprovechamiento de los mismos; - ahora bien, el campo de acción de esta actividad es muy amplio puesto que abarca todas las etapas de los negocios, tales como: formación, operación, expansión, fusión, y liquidación de los mismos, siendo sus principales objetivos:

A) La determinación de la inversión necesaria en:

a) Capital Circulante.- Que desde un punto de vista financiero, está compuesto por todos los recursos necesarios, para que una empresa realice su ciclo normal de operaciones, como: efectivo, cuentas por cobrar, inversiones en valores, inventarios, etc.

b) Capital Permanente.- Conjunto de bienes que re-

presentan las inversiones indispensables, para que la em presa realice sus operaciones, como: terrenos, edificios maquinaría y equipo, etc.

B) Obtención de recursos:

Es decir la consecución de los fondos determinados como necesarios, para el funcionamiento de la empresa para lo cual se debe decidir si la obligación que se contraiga será a corto plazo o a largo plazo si se decidirá o recurrirá a:

- a) Fuentes internas de financiamiento: -aportaciones de capital, -retención de utilidades, -reservas, etc.
- b) Fuentes externas de financiamiento: - inversionistas privados, - proveedores, - bancos e instituciones de crédito, etc.

En uno u otro caso, este problema es sumamente delicado, por lo cual la decisión o selección del medio de financiamiento, debe basarse en un estudio cuidadoso de las circunstancias particulares de la empresa, y tratándo de obtener las máximas ventajas para la misma, en --

cuanto a costo y plazo de pago de la obligación, y cuidando que la estructura financiera guarde el equilibrio adecuado.

C) Planificación de utilidades.

Proceso por medio del cual los ingresos, costos, egresos, niveles de operación, programas, recursos físicos y financieros, estrategias de mercado, capacidad de producción, etc. son considerados y relacionados en uno o varios períodos, a fin de conocer los resultados anticipados de las operaciones de la empresa, lo cual servirá de base para coordinar la acción de las funciones de la compañía, a fin de alcanzar los objetivos determinados, y además para evaluar la eficiencia operativa de la empresa en el ejercicio o ejercicios donde interviene la planeación.

D) Control Financiero:

Que asegure la utilización efectiva de los recursos y eficiencia de las operaciones; para lo cual es necesario vigilar estrechamente la:

a) Solvencia.

- b) Estabilidad financiera, y
- c) Los resultados de operación de la empresa.

4.- LA FUNCION DE ORGANIZACION.

- ASPECTOS GENERALES.

El contralor desempeña dicha función en un doble aspecto: como miembro del grupo de alta gerencia, participa en la organización de la empresa en general, aplicando sus conocimientos sobre mercadotecnia, producción, finanzas, objetivos, y políticas de la compañía, etc., y además organiza su propio departamento o los departamentos que de él dependan, dando para ambos efectos los siguientes pasos:

- a) Definiendo las funciones o actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos generales de la empresa, mismos que se
- b) Integrando departamentos o secciones con fisonomía e importancia propias, debidamente coordinados entre sí.
- c) Asignando el personal necesario y suficiente.

- d) Delegando la autoridad y responsabilidad correspondiente, a cada encargado o responsable de una actividad.
- e) Definiendo puestos, etc.

Ahora bien, al llevar a cabo esta actividad de organizar, debe cuidar y vigilar que se observen los puntos señalados como necesarios para una organización eficaz, y son:

- a) La organización, tanto en su conjunto como en cada una de sus partes, debe contribuir a la consecución de los objetivos de la empresa.
- b) La organización debe alcanzar sus fines con el máximo de su eficacia y el mínimo de esfuerzo.
- c) Debe determinarse el número adecuado de subordinados, que cada ejecutivo controle.
- d) Debe existir una línea definida de autoridad desde el ejecutivo principal hasta el último de los subordinados.
- e) Todo subordinado debe tener responsabilidad absoluta

luta ante su superior, y éste a su vez, debe ser res
ponsable de las actividades encomendadas a sus subor
dinados.

- f) La responsabilidad exigida debe equilibrarse a la au
toridad delegada.
- g) La organización debe diseñarse de manera que pueda -
adaptarse a cualquier cambio en el medio ambiente.
- h) Tratar de poner al hombre adecuado en el puesto ade
cuado.
- i) Asegurar la continuidad de la organización.
- j) Dar las facilidades necesarias para que todo ejecuti
vo ejerza eficazmente la autoridad que se le ha dele
gado.

b).- FUNCIONES ESPECIALES DE EL CONTRALOR.

1).- EL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZA.

En términos generales se puede decir que las fun -
ciones del departamento de crédito y cobranzas son:

a) Otorgamiento del crédito.

1°. Establecimiento de políticas de crédito.

2°. Investigaciones de crédito.

3°. Aprobación del crédito.

b) Cobranza.

1°. Establecimiento de métodos de cobranza, que incluyan instructivos, trámites, formas, etc.

c) Establecimiento de procedimientos internos de trabajo.

1°. Procedimiento.

2°. Trámites.

3°. Registros y archivos.

4°. Reportes o informes a elaborar, etc.

d) Relación con agencias de informes de crédito, abogados, autoridades, etc.

e) Aprobación de cuentas incobrables.

Desde el punto de vista del contralor de este departamento y, por ende, de las cuentas por cobrar, se puede llevar a cabo a través de diversos métodos, entre los cuales tenemos:

- Uso del método de análisis de razones, como:
 - 1°. Relación de cuentas por cobrar a ventas.
 - 2°. Relación de cuentas incobrables a créditos.
 - 3°. Rotación de cuentas por cobrar.
- Análisis de antigüedad de saldos.
- Informes y reportes, como:
 - 1°. Reporte comparativo de cobranzas que proporcione datos del mes y acumulados del ejercicio que corresponda.
 - 2°. Reporte de cuentas en litigio.
 - 3°. Reporte de recuperación de cuentas incobrables, etc.
- Revisiones de auditoría interna, poniendo en práctica los procedimientos de auditoría, propios pa-

ra el tipo de valores manejados por este departamento, como: circularización de clientes y deudores, estimación de las probabilidades de cobro, etc.

2).- OBTENCION DE FINANCIAMIENTO.

El desarrollo acelerado de la economía, se manifiesta entre otras cosas, por un inmoderado crecimiento de los volúmenes y obtener mejores resultados y es aquí precisamente donde aparece el primero de los problemas, que lo es: el de la liquidez contra las utilidades; es decir a medida que se desee fomentar el crecimiento de las operaciones se requiere de mayor apoyo de fondos, pero en cuanto se obtienen estos, por medio de préstamos, las utilidades se reducen en razón a los intereses que los mismos causan.

Un segundo problema se presenta cuando se hace uso excesivo de la obtención del financiamiento externo; y es el de desbalanceo de la estructura financiera de las empresas; la cual se manifiesta en una proporción entre el pasivo y el capital, lo cual puede derivar en el colapso de una institución, si por algún motivo especial, en un momento dado, careciendo de fondos sus pasivos le-

son exigidos.

El tercer problema, lo es el de la pérdida de utilidades; el concepto aparentemente confuso pero que a continuación se aclara: Una inadecuada administración financiera, como: falta de control en la recuperación de créditos y clientes, falta de planeación y determinación del capital de trabajo necesario, inversiones mal planeadas, falta de cumplimiento en el pago de obligaciones, obtención de financiamiento en fuentes equivocadas, etc., necesariamente se refleja en un recargamiento a los resultados, de intereses elevados e indeseados, los cuales, están en última instancia reduciendo las utilidades de la empresa.

- La Capacidad de pago se logra a través de:

- 1°. Espaciamiento adecuado de los pasivos a corto plazo.
- 2°. Pago oportuno de los anteriores pasivos.
- 3°. Determinación correcta del capital del trabajo necesario, y
- 4°. Equilibramiento en el plazo, entre los pasivos

contraídos y los créditos otorgados.

- La estructura financiera de la empresa, será más favorable, si se ejerce un control riguroso, sobre

1°. La relación entre pasivo y capital.

2°. Proyectos de inversión.

3°. La correlación entre los diferentes conceptos de activo, pasivo y capital.

4°. La determinación de la fuente correcta de financiamiento.

Ahora bien, para lograr los objetivos anteriores, - es necesaria una correcta clasificación y utilización de las fuentes externas de abastecimiento de fondos.

a) Medios de financiamiento de capital de trabajo:

- Proveedores, - Descuento de documentos, - Descuento de facturas, - Préstamos directos, - Préstamos de habilitación o avío, - Carta de Crédito.

b) Medios de financiamiento para inversión:

- Préstamo hipotecario, - Préstamo refuccionario.
- Arrendamiento financiero, - Emisión de obligaciones.

c) Medios de financiamiento para consolidación de pasivos:

- Préstamo hipotecario, - Emisión de obligaciones.

3).- IMPUESTOS.

Representa el 42% de las utilidades de una compañía, lo que claramente ejemplifica la importancia de los impuestos y justifica y obliga al mismo tiempo a ejercer una supervisión cuidadosa sobre ellos por parte del Contralor.

Debe de comprender y estar consciente que él es el encargado de salvaguardar los intereses de la empresa en todos sus aspectos, y que por lo mismo en este caso está obligado a conocer las leyes fiscales y sus implicaciones, de tal manera que además de vigilar cantidades o pagar, cuide que se eviten multas, recargos, etc. y trate de obtener ventajas fiscales que redunden en beneficio de - -

su empresa, como disminución, eliminación o elusión de -
cargos tributarios, utilizando procedimientos que desde
luego sean estrictamente legales.

Lógicamente, la actividad de controlar los impues_
tos, se realiza en forma diferente de empresa a empresa;
sin embargo en términos amplios se puede decir que el -
contralor debe:

- a) Revisar y discutir las declaraciones fiscales.
- b) Organizar la actividad de impuestos, asignando
personal y delegándole autoridad y responsabili_
dad sobre la misma.
- c) Establecer los métodos de trabajo y las funcio_
nes específicas del responsable de los impuestos
como:

1°. Formulación de un manual de Control de Im_
puestos que abarque los siguientes puntos:

Relación de las transacciones de la empresa-
de acuerdo a lo cual, se determinen:

Impuestos que se causan.

Descripción de preceptos legales.

Tarifas tributarias.

Deducciones y exenciones.

Formas de calcular los impuestos a pagar.

Plazos de pago.

Lugares de pago.

Fuentes de información, etc.

- 2°. Control de permisos, licencias, declaraciones y documentos relativos a impuestos.
- 3°. Pago de impuestos.
- 4°. Atención de requerimientos, reclamaciones, litigios, etc.
- 5°. Mantenimiento de registros relativos a impuestos.
- 6°. Estudio de técnicas fiscales.
- 7°. Relaciones con autoridades gubernamentales, asesores, contadores, etc.

- 8°. Preparación de proyectos de aplicación de utilidades.
 - 9°. Formulación de declaraciones, manifestaciones e informaciones al gobierno, etc.
 - 10°. Formulación de reportes fiscales, con información acerca de: impuestos pagados, comprobación con años anteriores, relación de los mismos con determinados renglones de los estados financieros, análisis y comentarios.
- d) Establecer y vigilar el cumplimiento de un calendario de obligaciones fiscales.

CAPITULO IV.

LA FUNCION DE INFORMACION.

a) ASPECTOS GENERALES.

Indiscutiblemente la culminación de la labor del -- contralor está constituida por la presentación y comunu- nicación de información, a todos los interesados en la - marcha de la empresa, como: accionistas, directores, - acreedores, empleados, gobierno, etc., acerca de los re- sultados de la operación de la misma y de su situación - financiera, en un período o en un momento determinado; - sin embargo en muchas ocasiones esta función es descuida da y se llega a pensar que, basta obtener y presentar es tados financieros y sus correspondientes relaciones o - análisis de soporte, sin importar que la información que proporcionan sea inoportuna, confusa e insuficiente.

En la actualidad, como resultado del avance tecnoló gico y de la ciencia, la empresa ha visto crecer en com- plejidad y magnitud sus problemas; por lo que requiere - de información adecuada que sirva para controlar sus ope raciones, y que se constituya en base para la toma de de cisiones con lo cual la empresa sea guiada hacia el lo-

gro de sus objetivos, con el máximo aprovechamiento de sus recursos.

Igualmente ese avance técnico y científico, a través de la evolución de métodos y sistemas de trabajo, manejo de datos y la aplicación interdisciplinaria de diversas especialidades en las empresas, se ha reflejado en el desarrollo de la información, que ha ido de los rudimentarios estados contables, al moderno sistema de información para la gerencia: "Método organizado para proveer a cada individuo que intervenga en la administración de la información necesaria para la toma de decisiones, en el momento que la necesite en forma clara y de manera que motive a la acción", cuyos objetivos fundamentales son:

- 1.- Ayudar a incrementar las utilidades, mediante la obtención sistemática y uso adecuado de la información.
- 2.- Facilitar a cada responsable de una área o departamento, el planeamiento, control y dirección de sus actividades.
- 3.- Proporcionar la información necesaria para el

plancamiento general de las operaciones de la empresa.

- 4.- Manejar la información a través de un sistema unificado, en el cual se integren y armonicen todos los subsistemas existentes.

b) INSTALACION DE UN SISTEMA DE INFORMACION.

Sería absurdo el proponerles un sistema de información que fuera aplicable a todas las empresas en general; puesto que él mismo debe diseñarse e implantarse, de acuerdo a un análisis exhaustivo de una gran variedad de factores, como: objetivos, características de operación, tipo de mercado, organización, necesidades de información, etc., de cada empresa en particular. Sin embargo si es posible señalar lineamientos de tipo general que el contralor debe observar, para un eficaz cumplimiento de su función de informar.

En realidad son pocas las oportunidades que el contralor tiene de establecer un sistema de información, desde el inicio de las actividades de una empresa; puesto que al nacimiento de las mismas, las operaciones son escasas y limitadas, por lo que la información requerida

es mínima, pero en medida de que esas operaciones se incrementan en magnitud y complejidad, paralelamente las necesidades de información aumentan; y así, los reportes, análisis y subsistemas de información se multiplican al arbitrio de los responsables de cada actividad, con lo que se llega a un momento, en el que es tal la pluralidad de informes y reportes, que se tiene información -- acerca de todo y de nada, dada la cantidad de reportes que se preparan y la confusión de los datos en ellos presentados, es en este punto cuando el contralor interviene estableciendo el sistema de información adecuado a las necesidades de la empresa, que no es otra cosa que: integrar los sistemas y subsistemas de información que funcionan dispersos en la empresa, en un sistema unitario o integral de información, para lo cual es recomendable cumplir con el siguiente programa:

- 1.- Determinar claramente los objetivos del sistema de información.
- 2.- Estudiar e identificar con precisión los sistemas o métodos de información en vigencia.
- 3.- Obtener diagramas de flujo de la información y la mayor documentación posible acerca de su fun

cionamiento, formas utilizadas, etc.

- 4.- Analizar los sistemas de información vigentes para determinar los problemas y necesidades de información de la empresa, este análisis debe comprender los siguientes puntos:
- Señalar los objetivos del análisis, los cuales son básicamente; determinación de deficiencias y de necesidades de información.
 - Dentro de los mecanismos de información, identificar claramente como funcionan los de control, los generadores y los procesadores de esa información
 - Definir los puntos receptores de la información.
 - Determinar cuál es el uso que se le dá a la información recibida.
 - Determinar el grado de efectividad de la información.
 - Identificar el grado de dispersión de los sistemas de información.

- identificación plena de deficiencias y necesidad - de la empresa en cuanto información.
- 5.- Elaboración de modelos que muestren en forma condensada, clara y de fácil comprensión, el comportamiento de los sistemas de información vigente.
- 6.- Formulación del diseño o sistema de información que debe existir en la empresa, de acuerdo a sus características de operación, estructura orgánica, necesidades y frecuencia de obtención de reportes, etc.
- 7.- Después de revisar, discutir y obtener la aprobación del nuevo sistema, proceder a su instalación.
- 8.- La última fase para asegurar una adecuada implantación y funcionamiento del nuevo sistema, consiste - en la auditoría y revisión constante del mismo, a - fin de siempre mantenerlo acorde a las necesidades - y requerimientos de información de la empresa.

c) CARACTERISTICAS DEL SISTEMA DE INFORMACION.

Estas características las enunciaré a manera de que cubra todas las necesidades de cualquier empresa confor

me al sistema que se adoptaría ya visto anteriormente.

I.- Formación del sistema.

El sistema debe ser formado por receptores para

1°. Elaborar planes y programas de acción futura, como:

- Planes a corto plazo. Que son normalmente los presupuestos de operación y financieros de la empresa, que cubren un año o ejercicio fiscal, como: estado de pérdidas y ganancias plan de caja, programa de inversiones capitalizables, balance general y estudios especiales.

- Planes a largo plazo. Estudios y presupuestos de tipo estratégicos, que incluyen cinco, diez, o más años de proyección de operaciones de la empresa.

2°. Controlar las operaciones, que a su vez se clasifican en:

- Reportes sumarios. Que resumen la informa_

mación por un período de tiempo y que cumplen con--
dos funciones principales: Informan de la efectivi_
dad de las actividades de la empresa y sirven para-
chechar los reportes corrientes de control. Entre es_
te tipo de reportes sumarios, tenemos:

Estado comparativo de datos reales y presupuestados
de pérdidas y ganancias, estados sumarios de gastos-
y costos por división o departamento, estado compa_
rativo de datos reales y presupuestados de ventas -
por territorios, reporte mensual de inventarios, re_
porte mensual de cuentas por cobrar, balance compa_
rativo entre datos reales y presupuestados, etc.

- Reportes corrientes de control. Son reportes elabo_
rados diaria, semanal o quincenalmente, presentando
las desviaciones de la actuación real contra la pre_
supuestada con la estándar, en las áreas de ventas,
costos, gastos, etc., con objeto de corregir o to_
mar las medidas correctivas que se consideren nece_
sarias, en el momento oportuno. Como ejemplo de es_
te tipo de reportes, tenemos: Reporte semanal de -
ventas, reporte semanal de consumo de materiales, -
reporte semanal de horas hombre en la fabricación,-
etc., mostrando todos ellos la comparación entre da

tos reales y presupuestados en las desviaciones entre esas cifras.

3°.-Informar.

Lógicamente los reportes anteriores, proporcionan información, de ahí, que pueda parecer absurdo el nombrar esta tercera categoría de reportes, como reportes para informar; la razón es simple, el nombre o denominación es distintivo, y sirve para identificar aquellos reportes utilizados para proporcionar a la alta gerencia, información sobre aquellos puntos o asuntos que le son de particular interés, por ejemplo:

Reporte de tendencias.

Reportes de análisis que pueden referirse a cambios en la utilidad bruta, exceso en costos y gastos, cambios en la situación financiera, etc.

II.- Contenido de los reportes e informes.

Obviamente el contenido de cada uno de los reportes, debe estar acorde a las necesidades específicas de cada -

empresa, en cuanto a datos e información.

III.- Frecuencia de los reportes.

Es imposible señalar una regla general, para la obtención y preparación de reportes, toda vez que la frecuencia para la elaboración de los mismos, está regulada por factores, como: necesidades de cada empresa, características del reporte, nivel al que se dirige los informes, etc., así se pueden elaborar: diaria, mensual, quincenal, mensualmente, etc.

IV.- Formas de presentación.

Existe una gran variedad de formas de presentación de reportes, y normalmente se combinan su uso para la presentación de información; dichas formas pueden ser:

1°.- Informes escritos.

- Estados financieros.
- Reportes estadísticos.
- Informes narrativos.

1°.- Gráficas.

- de líneas y curvas,
- de barras,
- de figuras geométricas,
- Diagramas,
- mapas.

3°.- Reportes orales.

V.- Principios básicos en la preparación de reportes e informes.

Indiscutiblemente que para que los reportes e informes sean efectivos, se deben cumplir determinados requisitos en su preparación, tal como lo señalan los tratadistas Heckert y Willson:

- 1°.- Deben ser elaborados aplicando el principio de áreas de responsabilidad.
- 2°.- Hasta donde sea posible debe ser aplicado el principio de las excepciones.
- 3°.- En general, los informes deben ser comparativos.
- 4°.- La información proporcionada debe estar de acuerdo-

a las necesidades de detalle del nivel al que se dirige.

- 5°.- Deben incluir siempre que sea posible, comentarios respecto a los datos presentados, o bien deben ser explicativos por sí mismos.
- 6°.- Deben ser preparados con oportunidad.
- 7°.- Deben ser breves, concisos y concretos.
- 8°.- Deben expresarse en un lenguaje o términos accesibles a las personas a quienes van dirigidos.
- 9°.- Deben ser presentados en una secuencia lógica.
- 10°.- Deben ser exactos.
- 11°.- La forma de presentación, debe estar de acuerdo a los requerimientos e intereses de las personas a quienes se dirige la información.
- 12°.- Las formas a utilizar y los datos en ellas presentadas deben ser estandarizados.
- 13°.- El diseño de los reportes deben reflejar el punto de vista de las personas a quienes se dirigen.
- 14°.- Los reportes preparados deben ser realmente útiles.

- 15°.- Debe considerarse en la preparación de los reportes el costo que ello implica.
- 16°.- El cuidado puesto en la preparación de reportes, debe estar proporcionado al uso de los mismos.

VI.- A quienes deben dirigirse.

Como ya se comentó al principio de este apartado, se deben dirigir a todos los interesados en la marcha de la empresa, como:

- 1°.- Accionistas,
- 2°.- Acreedores,
- 3°.- Empleados,
- 4°.- Gobierno,
- 5°.- Gerentes.

VII.- Qué reportes e informes deben elaborarse.

Surge aquí una vez más el imponderable puesto que no es posible definir categóricamente qué reportes e informes deben elaborarse, puesto que; como ya se ha repetido varias veces, eso depende del sistema instalado de-

las características de la empresa de sus necesidades de información, etc.

Ahora bien, ¿Qué Reportes deben ser presentados a los interesados en la marcha de la empresa?, y ¿Cuál debe ser su contenido?, lógicamente, cada uno de ellos, tiene intereses y puntos de vista particulares, por tanto los reportes o informes que se requieran, aún cuando procedan de las mismas fuentes y contengan los mismos datos de fondo, deben reunir características particulares, por ejemplo:

1º.- Información a accionistas.

El reportar información a los accionistas, tiene como objetivos fundamentales: el presentar los resultados de operación de la empresa y su situación financiera, a un momento dado, e igualmente el reporte puede adoptar una gran variedad de formas y presentar una gran diversidad de datos; sin embargo es de sugerirse una presentación que incluya las siguientes secciones.

- PAGINA SUMARIA. Que debe presentar en forma comparativa a la información fundamental, acerca de -

los resultados operativos y de la situación financiera de la empresa, como: ventas netas, utilidad bruta, gastos totales utilidad neta, posición de caja, de inventarios, de activo fijo, dividendos por acción, etc.

- COMENTARIOS DEL DIRECTOR DE LA EMPRESA. Es decir, - comentarios o puntos de vista del dirigente de la - compañía, acerca de los resultados obtenidos, y de la perspectiva, que el futuro, ofrece a la negocia_ ción.

- Información acerca de las actividades de la empresa, en aquellas divisiones de departamentos o áreas, de particular interés a la empresa.

- ESTADOS FINANCIEROS.

Estados financieros que incluyan las notas y opinión de auditores independientes, acerca de los resulta_ dos y situación financiera de la empresa.

Normalmente, los estados financieros presentados - - son:

- . Estado de posición financiera.
- . Estado de resultados.
- . Estado de origen y aplicación de recursos.
- . Estado de costo de producción.
- . Proyecto de aplicaciones de utilidades.
- . Otros.

Es recomendable que los anteriores estados, sean -- acompañados de análisis y comentarios acerca de cuentas_ y aspectos relevantes, como: posición de caja, inversio- nes, cuentas por cobrar, inventarios, activo fijo, ven- - tas, producción, utilidades, etc.

- ESTADISTICA SUMARIA.

Esta sección tiene por objeto presentar una pano- rámica amplia de los resultados obtenidos por la empresa y sus aspectos financieros importantes, - durante los últimos cinco, diez o más años.

- Indiscutiblemente la información y datos que se - presenten en el reporte de accionistas, es lo importante - del mismo, pero también es necesario considerar - que de la forma en que se presente esta información,

depende que sea entendida; por lo cual, es recomendable observar lo siguiente:

La información debe presentarse ordenadamente en cuadernada, en no más de treinta hojas de papel de buena calidad, utilizando un lenguaje, sencillo y claro y las gráficas e ilustraciones que se consideren necesarias. Tomando en cuenta que la información que se proporciona a acreedores, empleados y gobierno reviste características parecidas y afines a la presentada a accionistas y en vista de que sería impráctico analizar cada uno de los casos y situaciones en que se debe presentar información, no se abunda en detalles al respecto; sin embargo, el caso de presentación de información a los gerentes merece un comentario especial en razón a su capital importancia.

2°. Información a gerentes.

Es fácilmente comprensible el que no se puede determinar cuál es el tipo de información, en cuanto a cantidad y presentación que se debe proporcionar a los miembros del nivel gerencial de una empresa; pues esto está condicionado, al igual que en todos

los casos de presentación de información, a las necesidades y características de cada empresa en particular. Por tanto, considerando que si se cumplen los principios básicos para la preparación de reportes e informes antes señalados y que la contabilidad por áreas de responsabilidad es utilizada; se debe tratar que la estructura del sistema de información sea concebida de tal manera que corresponda a la estructuración jerárquica de la empresa; de tal forma que los reportes e informes se elaboren en forma escalonada, primero en forma amplia y con lujo de detalles en los más bajos niveles de la estructura orgánica, posteriormente, y a medida que se vayan ascendiendo en la escala jerárquica se deben ir refinando y condensando, atendiendo al principio de la información por excepción, de tal modo que al llegar a los altos niveles gerenciales, presenten información extractada pero completo acerca de todas las funciones y operaciones de la empresa y al mismo tiempo permitan su seguimiento a través de todos los segmentos de la misma.

Por último, he de señalar que los reportes e informes siempre deben estar acordes a las circunstancias particulares de cada empresa; al sistema de información ins

talado; el cual debe ser un instrumento dinámico que sirva para controlar las operaciones, para la toma de decisiones, para obtener mejores métodos y procedimientos de trabajo, y para guiar a la empresa, hacia el mejor logro de sus objetivos; tal como lo señalan las palabras pronunciadas por el C.P. Alfredo Amezcua Romero, en ocasión de la apertura en 1967, del Seminario de Sistemas de información para la Gerencia; organizado por el INEF: (Instituto Mexicano de Economía y Finanzas), "Para lograr la supervivencia de una empresa, para lograr su desarrollo o para lograr sacarlas de las condiciones de bajo rendimiento o de rendimiento negativo; el sistema de información adecuado, que permita a su vez mejorar todas las técnicas de administración, juega un papel de indiscutible importancia".

CONCLUSIONES

En conclusión opino que la Contraloría es la actividad encargada de la planeación para el control, información financiera, valuación y deliberación, administración de impuestos, informes al gobierno, coordinación de la auditoría externa y la interna, protección de los activos de la empresa y la evaluación económica.

En cuanto a la importancia de la contraloría, se puede señalar que en la actualidad, dicha función empieza a colocarse dentro de un primer plano de trascendencia, en razón a que las presiones económico-sociales de nuestra época, obligan a las empresas a ejercer un mayor cuidado en la obtención de recursos y canalización de los mismos y a enfatizar y mantener mayores y mejores controles sobre las operaciones de las mismas; inclusive se puede afirmar que en el futuro, sólo sobrevivirán y alcanzarán éxito las empresas que cuenten con una administración financiera eficiente.

Dentro de las funciones y deberes de la contraloría es necesario establecer y mantener por medio de la gerencia, un plan para el control de las operaciones y que éste tenga a la vez el nivel que requiera cada negocio o

empresa; como también medir la realización comparándola con los planes de operación estándar aprobadas e interpretar los resultados de las operaciones a todos los niveles de la gerencia.

Otra función de la contraloría que separa de las demás funciones por considerar que tiene una trascendental importancia es la evaluación e información del nivel y efectividad de los objetivos y de sus normas con que cuenta cada empresa, la estructura de la organización y los procedimientos para alcanzar esos objetivos.

La posición del contralor dentro de la organización, quien tenga esta función, debe depender y a la vez ser designado por el consejo de administración, ya que en esta forma podría actuar con suficiente independencia mental en el desempeño de sus funciones. Ya que si dependiese del gerente general o del tesorero, se vería imposibilitado para poder emitir una opinión sobre el desempeño de las labores de estos funcionarios.

ESTA VES NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Las funciones básicas del Contralor son: la función contable, Auditoría, Planeación y Organización; y las especiales del Contralor son: El Departamento de crédito y cobranza, obtención de financiamiento e impuestos. En la actualidad las funciones básicas deben incluir también funciones especiales, por ser éstas de trascendental importancia sobre todo que la crisis que estamos viviendo en estos momentos, repercute a la economía de México; analizándolo como iniciativa privada y posible solución, estas tres funciones especiales que son labores del Contralor tienen la característica de ser o de estar más cerca del efectivo y que al trabajar estas funciones pueden llegar a ser tan importantes como las básicas, ya que podrían ser el muro o el pilar que sostiene a la empresa o institución en el que intervengan estas mismas.

En cuanto a los informes que elabore el Contralor tanto para los accionistas como gerentes de los distintos departamentos y a la iniciativa pública en general, deben de ser lo más claro y precisos y que contengan el mínimo de tecnicismos contables para que puedan ser comprendidas por aquellas personas para las cuales fueran formulados.

BIBLIOGRAFIA.

1) CONTRALORIA PRACTICA.

Anderson y Schmidt

1a. Edición, México, D. F.

UTEHA, 1965.

2) CONTABILIDAD DE EFICIENCIA Y CONTROL.

Beyer Robert,

1a. Ed., Buenos Aires, Argentina.

Ediciones Contabilidad Moderna.

3) AUDITORIA.- INTRODUCCION A LA PRACTICA DE LA CONTADU
RIA PUBLICA.

Kohler Erick,

3a. Ed. Editorial Diana, S. A.

4) AUDITING.- TEORY AND PRACTICE.

Montgomery H. Robert

5a. Ed. 1954 The Ronald press company.

5) FINANCIACION BASICA DE LOS NEGOCIOS.

Hunt, Williams and Donaldson.

Ed. Rensada, México, D. F.

UTEHA, 1970.

INSTANESIS

TESIS • INFORMES • MEMORIAS
COPIAS • REDUCCIONES • EN-
CUADERNADO • IMPRESIONES •
COPI-OFFSET • TRANSCRIPCIO-
NES IBM EN LINO • DIBUJO DE
GRAFICAS, PLANOS Y ORGANI-
GRAMAS • HELIOGRAFICAS •
REVELADO KODAK.

ENRIQUE G. MARTINEZ No. 30
(ANTES PARROQUIA)
TEL. 13-99-23 GUADALAJARA