



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**LA CONTRALORIA Y SUS FUNCIONES EN
UNA EMPRESA PRIVADA**

Seminario de Investigación Contable

QUE EN OPCION AL GRADO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A :

ALEJANDRA ROMERO VIDAURRAZAGA

DIRECTOR: C. P. MANUEL RESA GARCIA



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.

I N D I C E

	<u>PAGINA</u>
INTRODUCCION.	1
CAPITULO I GENERALIDADES SOBRE LA CONTRALORIA.	
1. ORIGENES Y ANTECEDENTES DE LA <u>CON</u> TRALORIA.	4
2. SIGNIFICADO E IMPORTANCIA.	8
3. CONCEPTO DE CONTRALORIA.	15
a. En las Medianas Empresas.	
b. En las Empresas.	
c. Perfil del Contralor.	
4. TIPOS DE CONTRALORIA.	30
CAPITULO II FUNCIONES DEL CONTRALOR.	
1. CAMPO DE LA CONTRALORIA.	39
2. PREPARACION DEL CONTADOR PUBLICO- PARA LA FUNCION DE CONTRALORIA.	54
3. INFORMES DEL CONTRALOR.	58
CAPITULO III EL CONTRALOR EN LAS FINANZAS.	79
1. LA FUNCION FINANCIERA.	80
2. LA PLANEACION FINANCIERA.	94
3. PLANEACION FISCAL	101
4. LA TOMA DE DECISIONES	110

PAGINA

CAPITULO IV CONTROL INTERNO

1. IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO - EN LA EMPRESA.	121
2. OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO.	127
3. ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO.	131
4. BASES DEL CONTROL INTERNO.	143
5. METODOS DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO.	152

CAPITULO V AUDITORIA INTERNA

1. GENERALIDADES SOBRE AUDITORIA INTERNA.	167
2. CAMPO DE LA AUDITORIA INTERNA EN LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y CONTADURIA PUBLICA.	179
3. AUDITORIA EXTERNA.	184

CONCLUSIONES.	204
----------------------	-----

BIBLIOGRAFIA.	210
----------------------	-----

LA CONTRALORIA Y SUS FUNCIONES EN UNA EMPRESA PRIVADA

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

La Licenciatura en Contaduría Pública ha evolucionado tanto que actualmente es una profesión de gran demanda en todas sus áreas y por lo tanto se requiere cada vez de mayor capacidad, preparación y actualización para poder enfrentarse al gran mercado de la oferta.

Esto nos ha llevado a tener áreas de especialización a nivel práctico-profesional y no dudamos que en un futuro no muy lejano tengamos ya áreas de especialización a nivel didáctico profesional. Esto es por ejemplo: Ser Licenciado en Contaduría con especialización en Auditoría Interna. Con ello se logra mantener un nivel profesional más alto dentro de una área, dada la amplitud de todas las áreas que conforman el campo de la Contaduría Pública. -- Mientras esto sucede debemos capacitarnos y actualizarnos, pero lo más importante es poder acoplarnos a las circunstancias.

Es por eso, que la Contraloría, como parte de estas áreas que están dentro de nuestra competencia, ya -- que es actualmente una de las de mayor desarrollo, consideramos ésto una razón muy importante para procurar optimi--

zar nuestros conocimientos en el ejercicio de ésta función.

El presente trabajo tiene como finalidad el mostrar la importancia que tiene en la actualidad la función del Contador Público en la Contraloría y la imagen y/o estereotipo de éste profesional en el desarrollo de la Contraloría y su intervención en las decisiones financieras, dado que posee los conocimientos y la capacidad integral de todas las materias que conforman la organización de las entidades económicas.

Todo esto conjuntado con un desarrollo profesional, personal y sobre todo humano nos dan las bases para poder establecer que cualquier función que llevemos a cabo dentro de nuestra profesión no es una meta, sino una etapa y que al desenvolvemos dentro de ella debemos estar preparados para evolucionar mentalmente y mejorar nuestras aptitudes y sobre todo nuestras actitudes.

Es por ello que requerimos de una verdadera preparación profesional integral, ya que sabemos que la relación Teoría-Práctica nunca será perfecta en el mundo de los negocios.

C A P I T U L O I
GENERALIDADES SOBRE LA CONTRALORIA

1. ORIGENES Y ANTECEDENTES DE LA CONTRALORIA

Puede afirmarse en forma general, que el antecesor del Contralor, es el Tenedor de Libros.

Las primeras noticias que se tienen sobre el -- puesto de Contralor, se remonta en el Siglo XVI cuando apareció como un importante personaje en la Casa Real de Inglaterra en el año de 1579.

En España, la primer mención que se hace del -- puesto de Contralor, aparece en la ordenanza de los hospitales del mes de Abril de 1879 que dice así:

"El Contralor, será el Jefe del Hospital Militar en la parte administrativa y estará encargado de llevar todo el detalle y la contabilidad, intervenir en las compras, en los gastos, extender las altas y las bajas de los equipos y tomar las cuentas y los cargos de los distintos cuerpos del Hospital".

En el año de 1778, el Gobierno Federal de los Estados Unidos de Norteamérica, implanta los primeros Contralores, siendo imitado casi inmediatamente después por -

cinco importantes empresas que fueron las siguientes:

Topeka y Santa Fé Railway System en	1880
South Pacific Railroad Company en	1885
Leigh Valley Railroad Company en	1890
General Electric Company en	1892
Edison Company of New York en	1900

En nuestro País, el puesto de Contralor es de reciente creación, pues es hasta el año de 1917 cuando aparece la Ley de Secretarías de Estado en cuyo Artículo 13, habla de la información que proporcionará el Departamento de Contraloría de la Secretaría de Hacienda.

En el año de 1918, se dió a la luz pública la Ley Orgánica del Departamento de Contraloría que establece el puesto de "Contralor General de la Nación", señalándole como función principal la de unificar y simplificar la Contabilidad Oficial.

El Departamento de Contraloría y el puesto de "Contralor General de la Nación", dejaron de existir en el año de 1936, pasando sus funciones y atribuciones a la "Contaduría de la Nación".

Por lo que se refiere a la empresa privada, fue en el año de 1935, cuando la General Motors de México, S.-A. de C.V., crea el puesto de Contralor estando sus funciones encaminadas a la Auditoría Interna.

Es hasta seis años después, en 1941 y 1942, en que el Banco Nacional de México, S.A. y la Nacional Financiera, S.A. respectivamente, crean el puesto de Contralor, asignándole funciones más parecidas a las que hoy se conocen como fueron las siguientes: Coordinar las funciones de Tesorería, Contabilidad y Auditoría, así como el futuro -- del estudio de operaciones proyectadas por el Consejo de -- Administración, mismo organismo que hizo el nombramiento -- dependiendo el Contralor de la Dirección General.

Es en este siglo en que la Contraloría empezó a tomar auge, es así como en 1921 el Gobierno de los Estados Unidos de Norteamérica, creó con carácter totalmente independiente y autónoma el Departamento de Contabilidad General bajo la dirección del Contralor General; al mismo tiempo, se implantó el mismo sistema en todas las Secretarías de Estado.

En el año de 1933, el Instituto Americano de --

Contralores publicó su "Declaración de Principios" que a -
la letra dice:

"El Instituto Americano de Contralores, cuida -
la observancia de los más altos niveles éticos-
en la práctica contable de las empresas y en la
preparación de los estados financieros y de ope-
ración de dichas empresas para sus directores,-
sus accionistas y para los terceros interesados,
de tal manera que puedan conocer las condicio--
nes reales de la Compañía, en tanto que dichos-
informes ayuden a tal conocimiento. Para ese -
fin, el Intituto Americano de Contralores, ofre-
ce consejo y ayuda en relación con cualquier --
iniciativa que tenga como propósito establecer-
o mejorar los procedimientos tendientes a la --
protección del inversionista.

Unos años después, en el año de 1945, se efec--
tuó una reorganización de los Departamentos de Contabili--
dad la cual, nos afectó significativamente a la Contralo--
ría.

Volviendo a nuestro País, en la década de 1940-

a 1950 el puesto de Contralor toma auge con paso muy lento pues sólo se tienen noticias de las siguientes empresas:

En 1945 la Universidad Nacional Autónoma Mexicana, 1946 Ford Motor Company, S.A. de C.V. y la Industria - Eléctrica de México, S.A.

En 1948, la General Popo, S.A., siendo hasta el año de 1952 cuando se puede hablar de un verdadero auge -- del puesto de Contralor, pues es hasta ese año cuando se -- realiza la expansión en innumerables empresas.

2. SIGNIFICADO E IMPORTANCIA

La función financiera está constituida por un - conjunto de actividades tendientes a lograr los objetivos - de custodiar e invertir el total de valores de una empresa a mantener los sistemas de información adecuados para el - control de los activos y operaciones de esa empresa y a -- proteger el capital invertido. Ahora bien, el desarrollo - de ésta función ha sido paralelo y es de hecho parte del -- progreso de los negocios, los cuales se han expandido en - extensión y complejidad de sus operaciones y actividades;-

como un resultado lógico de la evolución constante de la ciencia y tecnología, así como por cambios profundos en el medio ambiente y las estructuras socioeconómicas; todo lo cual se refleja en las empresas, en la multiplicación y diversificación de sus funciones, en la utilización de nuevos y más complicados procesos de producción y distribución en una disponibilidad cada vez mayor de recursos materiales y humanos, en el empleo de nuevos métodos y procedimientos de control, en el crecimiento constante de los mercados, en la obligación de obtener información con mayor oportunidad, etc., lo que ha llevado a la función financiera de su primitivo lugar secundario en las organizaciones hacia un primer plano de importancia dentro de la administración moderna, en virtud de que cualquier actividad que se desarrolle o decisión que se tome en una empresa, necesariamente repercute en las finanzas de las mismas.

En la actualidad y a fin de que la mencionada función financiera cumpla eficientemente sus objetivos se han dividido sus actividades en dos grandes grupos: Contraloría y Tesorería, los cuales, y de acuerdo a la experiencia de los Estados Unidos, son responsables de:

CONTRALORIA

1. Planeación para el Control.
2. Información e interpretación de los resultados de operación y de la situación financiera.
3. Evaluación y deliberación.
4. Administración de impuestos.
5. Coordinación de la auditoría externa.
6. Información a dependencias gubernamentales.
7. Protección de activos.
8. Evaluación económica y legal.

TESORERIA

1. Obtención de capital.
2. Relaciones con inversionistas.
3. Obtención de financiamientos.
4. Banca y custodia.
5. Crédito y cobranza.
6. Inversiones.
7. Seguros.
8. Presupuestos.
9. Flujo de efectivo.

ORIENTACION DE LA FUNCION FINANCIERA

Naturalmente lo anterior, no significa que forzosamente se tenga que presentar esa dualidad de subfunciones en todas las empresas; puesto que la organización de la función financiera depende, entre otros factores de la estructura general de la empresa, su magnitud y el grado de desarrollo del proceso administrativo que en ella exista; factores que determinan el que la multicitada función-financiera sea desarrollada o esté orientada hacia:

1. **LA CONTRALORIA:** En cuyo caso la Contraloría es responsable de toda la función o bien, si existe la posición de Tesorero, éste reporta directamente al Contralor.
2. **LA TESORERIA:** En este caso, la situación es inversa a la antes mencionada, es decir, el Tesorero predomina o bien es responsable de la función de las finanzas.
3. **LA SEPARACION FUNCIONAL DE CONTRALORIA Y TESORERIA:** En este tipo de organizaciones, existe una separación clara de las actividades propias de-

la función financiera y tanto Contralor como Tesorero, reportan directa e independientemente - al director de la empresa.

4. **LA FUNCION INTEGRADA:** Que es el tipo de organización más moderno de la función financiera y - en la cual aparece un ejecutivo llamado Director de Finanzas, responsable por toda la actividad financiera, que reporta al Director General de la Empresa y ante el cual a su vez reportan - el Contralor y el Tesorero.

Para efectos de este estudio, se reconoce la separación funcional de Contraloría y Tesorería; sin embargo, se colocan dentro del cuadro de actividades del Contralor, las de supervisión de crédito y cobranzas; considerando que en nuestro medio, salvo en empresas de gran magnitud, no existe la posición de Tesorero.

QUE ES LA CONTRALORIA

Aparentemente resulta sencillo resumir en unas cuantas palabras, una acepción correcta del término; pues-

to que este es utilizado libremente en los círculos comerciales e industriales e inclusive existen asociaciones y corporaciones que agrupan a las personas que ejercen aquella actividad. Sin embargo no es así, puesto que sus partes o componentes no han sido plenamente identificados o de limitados y porque las funciones y labores que se atribuyen la jerarquía que se le confiere, su posición dentro de la empresa, etc., varía no solamente de País a País, sino de compañía a compañía, aún cuando éstas sean de características similares; todo lo cual es comprensible si entendemos, que las labores que se encomiendan al Contralor están condicionadas por las necesidades y características es pecíficas de cada empresa en particular.

Una de las más aceptadas interpretaciones del vocablo Contraloría, en nuestro medio, lo es una definición simple, pero no por eso menos válida, que dice: "Contraloría es la actividad encargada de la planeación para el control, información financiera, valuación y deliberación, administración de impuestos, informes al gobierno, el cumplimiento de las leyes, coordinación de la auditoría externa, protección de los activos de la empresa y la evaluación económica.

IMPORTANCIA

En cuanto a la importancia de la función financiera y más específicamente de la Contraloría, es indiscutible que en la actualidad dicha función empieza a colocarse dentro de un primer plano de trascendencia, en razón a que las presiones económicas y sociales de nuestra época, obliga a la empresa a ejercer un mayor cuidado en la obtención de recursos y canalizaciones 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.

No obstante, es necesario tener cuidado y no caer en el error común, de considerar que una función, en este caso la Contraloría es la más importante de cuantas se dan en una empresa; esto se menciona porque normalmente cada uno de los responsables o de los que trabajan en una área determinada, estima que sus labores o actividades son las más importantes para la empresa.

La verdad es que olvidan una realidad fundamental, la empresa, es un conjunto de funciones y actividades

des, que deben estar coordinadas y armonizadas, a fin de -
lograr objetivos económicos, sociales, de servicio o de --
cualquier otra índole; para los cuales, aquella función --
fué 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 en relación directa
ta, al cumplimiento eficiente de las labores que se le encomiendan,
con objeto de que la empresa alcance los objetivos
que se han fijado.

Así la importancia de la Contraloría se deriva-
de que coadyuva a planear, organizar, coordinar y controllar
todas las funciones de la empresa.

3. CONCEPTO DE CONTRALORIA

a. EN LAS MEDIANAS EMPRESAS

Consideramos necesario definir lo que se entiende
de por mediana empresa, dada la objetividad que encierra -
este término y las diferencias de criterio que pueden existir
para ubicar dentro de un determinado parámetro a las -
empresas y que éste, nos diga claramente cual es la medida-

para saber que es un pequeña, mediana y gran empresa; por ello la definición que utilizamos no se puede considerar - como definitiva y categórica, pero sí válida, dado que consideramos que nos da un punto de apoyo para la exposición del concepto actual de la contraloría; luego entonces, como mediana empresa, entendemos que son todos aquellos entes económicos que independientemente de la actividad que realicen y del volúmen de la misma, están actualmente en una etapa de desarrollo de los siguientes puntos:

- HABILIDAD DE LA EMPRESA - Lo que puede hacer una empresa.
- VALORES DE LA DIRECCION - Lo que quiere hacer una empresa.
- RESPONSABILIDAD SOCIAL - Lo que debe hacer una empresa.

Por lo tanto, valga esta definición para marcar las diferencias, a saber:

- PEQUEÑA EMPRESA - No se ha desarrollado en su expansión.
- MEDIANA EMPRESA - Se está desarrollando en su expansión.
- GRAN EMPRESA - Ya se ha desarrollado en su expansión.

Con esto también apoyamos nuestro criterio de - que las diferencias entre pequeña, mediana y gran empresa- son las actitudes que se toman para poder optimizar todos- los recursos con que se cuentan; es decir, recursos econó- micos, materiales y humanos. Todo ésto como ya hemos di- cho, independientemente del volúmen y actividad de la em- presa, dado que **más grande** no quiere decir **más eficaz**.

Asímismo, queremos hacer notar cual es la dife- rencia sobre la que aplicamos los términos eficacia y efi- caz.

EFICACIA.- Actividad que produce un efecto espe- rado.

EFICIENCIA.- Poseer la virtud, la fuerza para - producir realmente ese efecto espera do.

Expuesto lo anterior, podemos decir que el con- cepto de Contraloría en las medianas empresas está clara- mente precisado al decir que si la empresa se está desarro- llando en su expansión obviamente recurrirá a la creación- de una Contraloría con la finalidad de poder mantener y --

controlar su volúmen de operación preparándose adecuadamente para su crecimiento.

Por esto, es que en las medianas empresas encontramos que el puesto de Contralor tiene diferentes denominaciones: Tesorero, Gerente Financiero o de Finanzas, Gerente Administrativo, Contador General y obviamente Contralor.

Esta clase de diferentes denominaciones son las que tienden a confundir las funciones propias del Contralor y la explicación que encontramos lógica es la siguiente:

"En la mediana empresa se le dan diferentes nombres al puesto de Contralor, pero es debido a las funciones que tiene que absorber este ejecutivo, al no tener la empresa aquellos otros ejecutivos cuyas funciones están íntimamente ligadas a las del Contralor mismas que éste tiene que ejecutar por el principio básico de ser un ejecutivo de apoyo a la organización.

Con esto el Contralor, al coadyuvar el crecimiento planeado de la organización, es el funcionario indicado para advertir y sugerir cuando es el momento adecuado

para comenzar a crear los puestos faltantes y delegar la - autoridad correspondiente a otras personas, para que bajo su supervisión y dirección se encargue de la ejecución de aquellas funciones, dada la complejidad y cantidad de las mismas, por lo tanto si el Contralor desea cumplir eficazmente su cometido, deberá mantener una coordinación y control suficiente sobre sus colaboradores, evaluando constantemente la eficiencia de esa delegación de autoridad y cu dado que su responsabilidad como Contralor no disminuya o se transfiera, ya que delegar no quiere decir abdicar.

Luego entonces, es en la mediana empresa y sin temor a equivocarnos, donde se vive la etapa de nacimiento y desarrollo del Contralor, ya que es aquí donde éste debe rá tener en consideración los siguientes puntos:

- a) Las características particulares del negocio.
- b) Límites de la función de Contraloría.
- c) El hecho de que normalmente la División de Contraloría, no es el resultado de una planeación anticipada, sino que sus funciones-

y deberes son el producto de una gran serie de cambios, traslados y adiciones; todo --- aquello aunado a la sujeción que se tiene - con las circunstancias, el medio ambiente - (entorno) y al mercado en que se desenvuelven las entidades, factores que al conjun-- tarse de una y otra manera tendrán un efec-- to preponderante en el desarrollo y expan-- sión de la empresa.

Después de conjuntar todo lo anterior el Contralor deberá llevar a cabo una de las funciones que es el -- Control, quizá una de las más complicadas por la implemen-- tación del sistema que tiene que realizar el Contralor para tener la seguridad de todas las operaciones en cualquier momento y verificar que se estén llevando a cabo de acuer-- do con el plan establecido, con las órdenes que se han da-- do y con los principios que se han sustentado. Esto signi-- fica que en las medianas empresas el Contalor deberá en--- frentarse a la etapa de prueba y error; es decir, compa--- rar, discutir y en caso necesario criticar. Tener la ima-- ginación suficiente para estimular la planeación, simplifi-- car la organización, incrementar sus habilidades para de-- terminar si la autoridad que se ha delegado se aplica efi-

cazmente y con ello, coadyuvar a la organización y coordinación de funciones.

Es por ésto, que el concepto de Contralor actual de la mediana empresa, lo podemos resumir como sigue:

Es el funcionario que vigila, cuida y supervisa la estricta observancia de las políticas generales de la empresa; proporciona información correcta, con veracidad oportuna sobre la marcha de las operaciones; ayuda a desarrollar la eficiencia en todas las áreas de una empresa, a fin de que éstas alcancen sus objetivos y un objetivo primordial de la empresa mediana en México, desde el punto de vista financiero, es mantener su integridad patrimonial, su solidez financiera, lo cual reclama un control que garantice la protección de sus propiedades.

Con la explicación anterior es evidente que el ejecutivo ideal para desarrollarlo es el Contralor, quien deberá aplicar todos sus conocimientos, habilidades, experiencias, pero sobre todo, su don de mando, inspirando confianza y estimular la cooperación de sus colaboradores para hacia con él y para la entidad.

b. EN LAS GRANDES EMPRESAS

En este apartado nos referimos al concepto de la Contraloría dentro de las grandes empresas y obviamente utilizaremos el mismo criterio que ya hicimos notar en el apartado anterior es decir: una gran empresa es aquella -- que ya se ha desarrollado en su expansión.

Asímismo, queremos hacer ver que nosotros diferenciamos a una gran empresa de una empresa grande, sobre la misma base que se diferencian un gran hombre de un hombre grande; ya que mientras un hombre grande puede ser --- cualquiera que tenga un cierto volúmen o tamaño y gran hombre es aquél que de manera evidente ha contribuído al en--grandecimiento de los conocimientos en algún área específica, ya sea científica, técnica, política, económica, etc.

Esa misma diferencia se da en los entes económicos donde se desenvuelve el Contralor de hoy y con su participación seguramente influirá en ese factor que nosotros marcamos como diferencia; el desarrollo de la expansión, - factor que no podemos negar, forma parte de nuestra problematica actual, dado que contribuye a fomentar la productividad. A la vez sabemos que no necesariamente una entidad

deberá ser pequeña, mediana y grande siguiendo este orden estricto y teórico, ya que puede suceder que una pequeña o mediana empresa encuentre la coyuntura adecuada para convertirse en una gran empresa, fenómeno extraño pero puede darse el caso, aunque sea la excepción de la regla general, ya que si todos tuvieramos una fórmula que nos dijera la hora y el lugar exacto en el cual las circunstancias se van a conjuntar en forma favorable, todos estaríamos en el mismo lugar y a la hora exacta, con lo cual seguramente alteraríamos el resultado.

De lo que si podemos estar seguros es que esta clasificación sirve como parámetro y como apoyo a nuestra disertación, sobre todo, para ubicar la Contaloría dentro de ese conocimiento y desarrollo de expansión en las empresas.

Por ende, dadas las funciones del Contralor, es evidente que las debe desarrollar en cualquier entidad independiente del volumen, actividad y categoría de las mismas. Sin embargo, es precisamente el grado de avance en el desarrollo de la función de Contraloría lo que va a marcar una de las tantas diferencias que existe entre una empresa grande y una gran empresa.

Es por ésto que el concepto de Contralor que se tiene actualmente dentro de la gran empresa la podemos resumir en la siguiente definición:

"El Contralor en la gran empresa es el individuo capaz, competente e idóneo para ser desarrollado y capacitado dentro de la organización y convertirse en el ejecutivo adecuado para ocupar la Dirección General de la entidad en virtud de que posee todas las aptitudes para ello y únicamente dependerá de él modificar sus actitudes para estar preparado para ocupar ese puesto en el momento preciso".

Aquí es donde consideramos pertinente hacer una recapitulación para dejar claras dos ideas:

1. El Contralor de una empresa mediana casi siempre será el mismo Contralor que llega con la entidad al convertirse en una gran empresa, pero no siempre la mediana empresa se convierte en una gran empresa, debido a una serie de factores externos que quedan fuera de control de éstas.

2. El orden teórico que tiene una entidad al desarrollar su expansión, es el que se vive en la práctica; es decir, una gran empresa y tener -- que implementar a ritmo acelerado la creación -- de su Contraloría, asimismo una gran empresa -- puede convertirse en una empresa grande, por no contar con el elemento humano necesario y capacitado. Es por esto que el Contralor de una -- gran empresa realiza un papel muy importante en este incierto juego del mundo de los negocios.

c. PERFIL DEL CONTRALOR ACTUAL

El desarrollar un perfil para un puesto, no tan solo para el de un Contralor, es sumamente difícil y árido, ya que al terminar por gracioso que parezca, nos damos cuenta de que buscamos un individuo con todas las cualidades y ningún defecto y que por lo tanto, lo que estamos -- buscando es un ideal de lo que debería ser, pero prácticamente no lo vamos a encontrar.

Por ello, el desarrollo de un perfil deberá cubrir los siguientes aspectos:

Edad, sexo, estado civil, estudios, experien---
cia, rasgos físicos deseables, presentación pe-
ro más importante, características psicológicas
mismas que podemos obtener a través de la ayuda
de profesionales en la materia, con lo cual lo-
gramos medir características humanas, tales co-
mo: habilidades, aptitudes, intereses y persona
lidad, en términos cuantitativos.

Sin embargo, consideramos lo anterior, e inten-
tando ser lo más humanamente objetivos, proponemos el si-
guiente perfil del Contralor actual:

A. COMO PROFESIONISTA.

B. COMO SER HUMANO.

COMO PROFESIONISTA

- Ser titulado.
- Normarse por el código de ética profesional de-
los Contadores Públicos.
- Conocimiento y comprensión del campo, industria
o comercio dentro del que actúa la empresa.
- Habilidad para interpretar y analizar datos es-

tadísticos y financieros.

- Intuición y gran visión de los negocios que permitan captar los problemas en forma integral y no aislada; además de no sólo captarlos en el presente, sino tener la habilidad de proyectarlo a futuro.
- Amplio conocimiento acerca de la historia, funciones y actividades de la empresa para la cual presta sus servicios.
- Conocimiento de Derecho.- Las operaciones de empresa usualmente se encuentran regidas por normas de Derecho Mercantil, Derecho Fiscal, Derecho de Trabajo, de ahí que el Contralor tenga conocimientos suficientes acerca de las disposiciones legales que afecten a su empresa, tales como:
 1. Código Fiscal de la Federación.
 2. Ley del Impuesto sobre la Renta.
 3. Ley del Impuesto al Valor Agregado.
 4. Ley General de Sociedades Mercantiles.
 5. Ley Federal del Trabajo.
 6. Ley del Seguro Social.
 7. Código Aduanero.
 8. Aspectos legales de importación y exporta--

ción.

9. Regulaciones legales que afectan al ente -- (Instituciones de crédito, seguros, finanzas, etc.).

Y en resumen, todas aquellas disposiciones fiscales y legales que sean de aplicación específica en las operaciones de su empresa.

Pero obviamente, ante tal cantidad de materias y requerimientos no se puede exigir al Contralor que domine en forma profunda, todas y cada una de ellas, puesto que en sí mismas constituyen verdaderas especialidades. Lo que si es recomendable es que éste ejecutivo tenga conocimientos sólidos de las mismas, así como una visión amplia de su compañía, lo que le permitirá conocer todas sus funciones y operaciones, determinar importancia y relacionarlas entre sí, a fin de que formen un conjunto armonioso.

COMO SER HUMANO

- Tener mente sana y ordenada, que busque causas y significados en un conjunto de hechos.
- Sentido de la perspectiva para distinguir lo im

portante de lo que no lo es.

- Mente amplia, para ver las operaciones de cada departamento no en forma aislada, sino en relación al negocio como unidad.
- Mente objetiva que abarque, estime y valúe los factores concurrentes en una operación.
- Paciente para construir un cimiento de hechos y cifras antes de resolver cada problema.
- Personalidad que inspire confianza a las personas que colaboran con él.
- Sentido de vendedor.
- Don de mando y de decisión.
- Integridad como norma irreductible.
- Honradez a toda prueba.
- Habilidad para las relaciones humanas.

En realidad existe este ejecutivo tal y como lo planteamos, al parecer es sólo una fantasía, pero no es así. Actualmente el Contralor ya comienza a emerger del aparente anonimato y es únicamente él y nada más él, apo-

yándose en su preparación, responsabilidad y agresividad - que está llegando a cubrir todo su cuadro de funciones y a estar cada vez más cerca del perfil que proponemos, mismo- que si nos damos cuenta, no está colocado en una posición- idealista sino por el contrario, realista e idóneo y de -- ninguna manera perfeccionista.

Es el Contralor a quien compete preocuparse y - defender su posición, a través de una actuación responsa- ble, honesta e inteligente, en la cual no tenga cabida a - posturas egoístas, necias y serviles y sin en cambio, des- tacar un deseo de cooperación con su trato adecuado y su - don de convencimiento, esto es en pocas palabras, aplicar- su acertividad.

4. TIPOS DE CONTRALORIA

Antes de argumentar, queremos exponer claramen- te que es lo que entendemos por **TIPO**:

TIPO

1. Modelo ideal que reúne los caracteres esencia--

les de todos los seres de igual naturaleza.

2. Conjunto de rasgos característicos.

3. Figura o traza de una persona.

Entonces podemos decir, apoyándonos en estas definiciones, que actualmente no existe un **TIPO** que pueda -- acoplarse en forma exacta al Contralor actual, al de hoy.- Nuestra intención no es de ninguna manera, el de dar un -- prototipo de Contralor, pero sí demostrar que el Contralor de hoy en día se encuentra en una nueva dimención, está en un nuevo ámbito y tiene una nueva imagen. Todo esto, se -- enfrenta a la opinión simplificada que aún se tiene del -- Contralor. Es decir, al esterotipo.

Esto es, no ignoramos que al desempeñar una fun ción, se debe forzosamente seguir un rol y sabemos que al desempeñar su papel dentro de la organización el Contralor ocasiona de manera involuntaria, que formen de él una ima- gen distorsionada una representación mental errónea, que - declina precisamente en un estereotipo, conformando sola- mente una idea aceptada por un grupo dando una concepción- muy simplificada del Contralor actual.

Esto obviamente es consecuencia de su función, por ello decimos que el mismo dá cabida a esa imagen distorsionada.

Por ende, sabemos que los tipos de Contraloría que se han ido conformando con el transcurso del tiempo y del avance de ésta función, se han distorsionado hasta llegar a ser solamente esterotipos y como tales, los psicólogos sociales los siguen anotando como una falsedad, que poseen atribuciones inexistentes.

Por lo tanto solo se puede hablar de impresiones personales basadas en inferencias, en virtud de que es la sociedad la que crea las condiciones que producen los rasgos esterotipados.

Por esto, con la idea de dejar claro lo único que intentamos es que debe cambiar la imagen que se tiene del Contralor actual, consideramos conveniente decir cuáles fueron las preguntas que despertaron nuestra inquietud para llevar a cabo esta investigación:

1. ¿Es cierto que el Contralor actual sólo ha heredado el estereotipo que le han legado sus gene-

raciones anteriores?

2. ¿Es factible que cualquier Licenciado en Contaduría Pública sea capaz de desarrollar completamente la función de Contraloría?

Como el objetivo primordial de esta investigación lo hemos encauzado directamente al Contralor como un funcionario activo en las finanzas, como un ejecutivo operacional, por lo tanto, podemos afirmar que el Contralor - dentro de cualquier organización debe ser un individuo de empresa. Ser la persona que apoyada en su experiencia profesional y personal, su conocimiento de la entidad, su objetividad para analizar y resolver problemas, así como en su autoridad para exigir y obligar a que las políticas y lineamientos que han sido establecidos por la organización sean cumplidas. Con ello involuntariamente provoca que se forme una imagen distorsionada todos aquellos que en una forma u otra tienen relación con éste ejecutivo: esto es, - el Contralor es un "guardia", un "esbirro".

Es claro que una de las funciones del Contralor es precisamente la vigilancia, por ello decimos que involuntariamente él mismo dá cabida a esa imagen, que neces-

riamente se ve complementada con el disgusto normal que a cualesquiera les provoca al saberse vigilados, el sentir que existe alguien que les va a decir o indicar cual es la norma correcta de hacerlo y que por lo tanto, si no se hizo de esa manera posiblemente o seguramente, está mal hecho.

Ahora bien, en relación a la imagen genotípica que se tiene del Contralor, podemos afirmar que actualmente ya se está resquebrajando; por ésto, recordamos un comentario: "Si pudieramos representar geométricamente a un Contralor, sencillamente pintaríamos un "Cuadrado". Esto suena lógico, si pensamos en el Contralor de tiempos atrás: "Una persona de cuarenta años en adelante, con mucha experiencia contable y pocos conocimientos financieros prácticos y actualizados; con una visión de la contraloría muy limitada, dado que para él la contraloría era una meta no una etapa; con una idea de aplicación de políticas y lineamientos no como tales, sino como reglamentos o leyes, ---- etc." No con esto queremos decir que el Contralor de antaño no funcionó, claro que funcionó, pero como todo, se enfrentó a la evolución, al cambio, a la actualización obligatoria que nos exige esta profesión, adaptación al nuevo cariz económico de nuestro País, transformación de actitu-

des, exigencias de mayores aptitudes.

Podríamos seguir enumerando razones válidas que soporten nuestra afirmación, pero sabemos que resulta clara la diferencia del Contralor de hace treinta años con el Contralor actual; sin embargo, lo que no resulta claro es por qué aún seguimos arrastrando el lastre genotípico de los Contralores que nos precedieron.

Y no resulta claro porque el mismo cambio radical que ha ido sufriendo la Contaloría en México, ha impedido que se llegue a la consistencia que permita tipificar al Contralor, tanto en forma profesional como humana.

Por ende, se le ha impedido mostrar abiertamente cuales son los nuevos factores que serán heredados a los Contralores del mañana.

Ahora bien, actualmente se han generalizado el criterio de que la Contraloría la lleve a cabo un Contador Público o un Licenciado en Contaduría, por estar esta función íntimamente ligada a los conocimientos de éste profesional, tales como Contabilidad, Auditoría, Finanzas, Presupuestos, Costos, etc. y así como poseé los conocimientos

debe poseer la experiencia, la práctica, pero sobre todo - deberá tener la disposición de serlo, ésto es, tener la habilidad suficiente para saber en que momento se encuentra profesionalmente y humanamente preparado para ello, evaluando no tan sólo sus aptitudes sino también sus actitudes y con ello coadyuvar a darle auge a la nueva imagen -- que intentamos promover del Contralor.

Con esto podemos concluir que efectivamente --- cualquier Licenciado en Contaduría es capaz de desarrollar la función de Contraloría, pero obviamente de él dependerá que se le reconozca como funcionario de acción, como un -- profesional con mentalidad objetiva y elástica que le permite acoplarse a las circunstancias, como un ejecutivo que vive su función, que comparte y desarrolla su actividad, - como un profesional que ya dejó de ser necesario para convertirse en indispensable en cualquier empresa con objetivos y propósitos claramente definidos, dado que éstas mismas características forman parte del Contralor de hoy.

Todos estos rasgos y atributos, son los que van a ayudar a conformar una nueva imagen del Contralor actual, imagen que sabemos se va a enfrentar a un estereotipo, pe-

ro también sabemos que es a nosotros a quienes corresponde realizar el esfuerzo necesario para que esta imagen se convierta en un modelo ideal, que reúna los caracteres esenciales del Contralor actual.

C A P I T U L O I I
F U N C I O N E S D E L C O N T R A L O R

1. CAMPO DE LA CONTRALORIA

Dentro de las funciones del Contralor cabe mencionar las actividades que desempeña el Tesorero por dos motivos:

Primero: En muchas compañías algunos de los trabajos que se describen a continuación como pertenecientes a la responsabilidad del Tesorero, son en realidad del Contralor, es decir; la dicotomía Tesorero-Contralor, en los negocios no es tan clara como debe ser.

Segundo: Es importante que los Contalores tengan un buen conocimiento práctico de cuáles son las tareas que lleva a cabo su colega ejecutivo financiero, el Tesorero.

FUNCIONES DEL TESORERO.-

En una corporación mercantil el Tesorero es el ejecutivo financiero que tiene esencialmente la responsabi

lidad de todas las funciones que se clasifican bajo el título general "Obtención y Administración del Dinero". Como se ha observado, esto significa que la función principal de los Tesoreros es la custodia de los fondos de la corporación. Ellos conservan los fondos de la corporación para el beneficio de la misma y sólo lo usan cuando están autorizados para ello.

En muchas compañías los Tesoreros ocupan otros puestos corporativos, como director o vicepresidente de finanzas. En compañías más pequeñas también tienen las funciones de Contralor.

La función de Contralor existe básicamente en las compañías mayores. Las disposiciones están relacionadas en forma estrecha: El Tesorero tiene la responsabilidad de las actividades de la administración del dinero; el Contralor sirve como un Contador en Jefe y tiene a su cargo la planeación financiera.

DEBERES ASIGNADOS AL TESORERO POR LOS ESTATUTOS.- El examen de los estatutos de muchas empresas muestran una amplia variedad de funciones que han sido delegadas a los Tesoreros. Esto se debe a las diferencias en la

organización general de muchas compañías. A continuación se presentan las tareas normalmente asignadas a los Tesores por los estatutos. Esta lista es amplia; en muchas empresas algunos de los poderes que se relacionan aquí pueden ser delegados en el Contralor, el Secretario o el Auditor Interno en lugar del Tesorero.

1. Supervisar, custodiar y asumir la responsabilidad por todos los fondos y valores de la compañía.
2. Mantener cuentas bancarias en los bancos indicados.
3. Mostrar los libros y los registros a cualesquiera de los directores durante las horas laborales.
4. Preparar estados sobre la situación financiera de la compañía para todas las juntas regulares de los directores y un informe completo para la asamblea anual de los accionistas.
5. Recibir el dinero que se le debe a la empresa.

6. Mantener registros y ofrecer información completa sobre el dinero recibido y pagada por él, en nombre de la compañía.
7. Firmar los certificados de acciones del capital en acción de la compañía (junto con el Presidente o Vicepresidente).
8. Firmar todos los cheques, letras de cambio y pagarés junto con algún otro funcionario designado por la junta de directores.
9. Asesorar a la entidad respecto a asuntos financieros.
10. Mantener bajo custodia el libro de acciones y preparar los pagos de dividendos.
11. Preparar y entregar los informes fiscales.
12. Obtención de fondos en las mejores condiciones posibles (esta función en México existe y es muy importante).

TAREAS ASIGNADAS AL TESORERO POR LOS DIRECTORES, COMITE Y FUNCIONARIOS.- Con frecuencia las provisiones de los estatutos son breves y muchas de las tareas de los tesoreros son delegadas por acciones especiales del Consejo de Administración o de sus comités y por instrucciones de funcionarios ejecutivos más altos, como el presidente y el director de consejo. Estas tareas pueden ser temporales, - que por lo general terminan en un informe al consejo o de naturaleza general y entonces son funciones asignadas en forma permanente.

Algunas funciones típicas delegadas por autorización y asignación especial son la investigación para el desarrollo de planes de pensiones y planes de seguros de grupo; el examen de compañías en las cuales la corporación está estudiando la posibilidad de hacer alguna inversión;- hacer los arreglos para que se coticen los valores de la compañía en la bolsa de valores e investigar la factibilidad de oferta de acciones.

Las principales áreas de responsabilidad del Tesorero, son las siguientes:

1. **OBTENCION DE CAPITAL:** Establecer y llevar a ca-

bo los programas para obtener el capital que ne
cesita el negocio, incluida la obtención de ca-
pital y mantener los acuerdos financieros reque
ridos.

2. **RELACIONES CON LOS INVERSIONISTAS:** Establecer y
mantener un mercado para los valores de la com-
pañía y mantener una relación estrecha con los
banqueros inversionistas, los analistas finan-
cieros y accionistas.

3. **FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO:** Mantener las fuen
tes adecuadas para los préstamos que requiera -
la compañía, de bancos comerciales y de otras -
instituciones prestamistas.

4. **BANCA Y CUSTODIA:** Mantener los acuerdos con los
bancos para recibir, conservar y desembolsar el
dinero y los valores de la compañía, así como -
revisar los aspectos financieros de las opera-
ciones en bienes raíces.

5. **CREDITO Y COBRANZA:** Dirigir la concesión de cré-
ditos y el cobro de las cuentas y supervisar --

los acuerdos para financiar las ventas como puede ser mediante pagos a plazos y planes de ---- arrendamiento.

6. **INVERSIONES:** Invertir los fondos de la compañía según sea necesario y establecer y coordinar -- las políticas para controlar las inversiones en fondos de pensiones y fideicomisos similares.

7. **SEGUROS:** Brindar la cobertura que se requiera.

Por supuesto, la mayor parte de los detalles -- del trabajo diario que consiste en cumplir con estas responsabilidades, se delega en los miembros del equipo del tesorero, mientras que este se concentra en la supervisión de su equipo y en asuntos de política financiera más amplia. En igual forma, muchas compañías tienen uno o más tesoreros auxiliares. En algunas grandes corporaciones, - en particular en aquéllas en que el tesorero realiza la -- función de Contralor, un tesorero auxiliar se encuentra al frente del Departamento de Contabilidad.

FUNCIONES DEL CONTRALOR.-

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

El control que ejercen los Contralores se basa en el sentido indirecto de la palabra "Control" de tomar las decisiones y controlar las acciones que permita a la compañía obtener utilidades. El ejemplo más puro de principio de Contraloría en la práctica normal es el control presupuestal, que incluye todos los tipos de evaluaciones y medidas. Hablando en forma estricta, sólo "Controlan" los gerentes de línea; el Contralor es una persona que --- brinda servicios, excepto cuando realiza el papel de gerente de la oficina del Contralor. De hecho, el término Contralor ha evolucionado de una palabra del francés "Compte" que significa cuenta. Por lo tanto, el título de Contralor se relaciona históricamente con la contabilidad, no -- con el control.

LA PROFESION DEL CONTRALOR: Aunque es relativamente nueva en las corporaciones estadounidense, la profesión del Contralor continúa creciendo en importancia. -- Los estatutos legales reconocen la existencia de la profesión del Contralor La Securities ACT de 1933 especifica -- que la declaración de registro que se presenta a la Comisión de Valores y Cambios (SEC) tiene que ser firmada por el Contralor de la corporación emisora o por su principalfuncionario contable, así como por sus demás funcionariosprincipales.

En algunas corporaciones la profesión del Contralor no es un cargo electivo; el Contralor es contratado como cualquier otro jefe de departamento. En otras corporaciones el consejo administrativo elige al Contralor, cuyos deberes están especificados en los estatutos de la corporación. En otras corporaciones, la profesión del Contralor se establece por una acción del comité ejecutivo y los poderes y deberes se especifican por una resolución del comité. Algunas organizaciones especifican las tareas del Contralor en una disposición firmada por el presidente.

TAREAS ASIGNADAS AL CONTRALOR: Las tareas del Contralor tal como se asignan en los estatutos, mediante --

resoluciones o por disposiciones ejecutivas, por lo general requiere que el Contralor:

1. Desempeñe el cargo de funcionario contable principal a cargo de la contabilidad de la compañía, de los registros contables y de las formas.
2. Audite todas las nóminas y comprobantes y verifique en forma apropiada.
3. Prepare el estado de posición financiera de la compañía el estado de resultado y los demás estados e informes financieros y preste al presidente un informe completo que cubra los resultados de las operaciones de la compañía, durante el trimestre anterior y el año fiscal hasta la fecha del informe.
4. Supervise la preparación, compilación y presentación de todos los informes, estados, estadísticas y demás información que requiera la ley o que deseé el presidente de la compañía.
5. Reciba todos los informes de los agentes de los

demás departamentos que se necesitan para registrar las operaciones generales de la compañía o para dirigir o supervisar sus cuentas.

6. Mantenga el control general sobre las prácticas contables de todas las compañías subsidiarias.
7. Supervise que se cumplan y se mantengan las clasificaciones de cuentas y demás reglas y regulaciones contables que exiga cualquier cuerpo regulador.
8. Endose a nombre de la compañía todos los cheques o pagarés para depósitos, cobros o transferencias.
9. Refrende todos los cheques que el tesorero expida contra fondos de la compañía o de sus subsidiarias, con las excepciones ordenadas por la junta.
10. Apruebe el pago de todos los comprobantes, giros y demás cuentas por pagar cuando así lo requiera el presidente o cualquier otra persona -

designada.

11. Refrente todas las autorizaciones que expida el tesorero para el depósito de valores en las cajas de seguridad de la compañía o para extraerlos de allí.
12. Nombre al auditor interno y su personal y fije su sueldo.
13. Elabora un presupuesto que muestre las necesidades futuras de la compañía de acuerdo con lo -- que muestran sus cuentas y las solicitudes del gerente general y de los demás funcionarios.
14. Supervise todos los registros y los procedimientos del personal y de la oficina para los departamentos de la compañía y de sus subsidiarias.
15. Lleve a cabo los demás trabajos y tenga los poderes de la junta de directores pueda ordenar - en forma ocasional y que le pueda asignar el -- presidente.

Otras responsabilidades asignadas a los Contralores: Con frecuencia la oficina del Contralor tiene la --responsabilidad de los asuntos fiscales, del aseguramiento de las propiedades corporativas, del arrendamiento y administración de la oficina. En algunas compañías el Contralor está encargado de todos los departamentos de servicios como el teléfono, el servicio de mensajería, los encarga--dos de la limpieza, el archivo, el correo y asuntos simila--res.

Con frecuencia el Contralor tiene cargos en va--rios comités, como el comité de finanzas, el comité de inversiones, la junta de pensiones, el comité de presupues--tos, el comité de seguros y comités especiales de diversas clases.

Las funciones del Contralor cubren un campo am--plio y se relacionan con las actividades de todos los de--partamentos, incluido el departamento del tesorero.

Fundamentalmente el Contralor ejerce una revi--sión sobre los pagos y recepciones del tesorero. El Con--tralor puede aprobar los comprobantes antes de los pagos y con frecuencia indica los métodos para mantener las cuen--

tas en las oficinas del tesorero.

El Contralor lleva a cabo una tarea casi oficial al suministrar al presidente o al tesorero informaciones estadísticas obtenidas de los registros contables y de otras fuentes, como una base para el financiamiento actual o futuro de la corporación. También se incluyen como actividades de la Contraloría la aplicación del procedimiento electrónico de datos a los sistemas y procedimientos contables y la puesta en práctica y coordinación del flujo del papeleo de la oficina.

En algunas ocasiones los Contralores actúan como asesores y sus recomendaciones son llevadas a cabo por los ejecutivos a cargo de los departamentos relacionados. Los Contralores pueden recomendar procedimientos contables para diversas sucursales y dejar a cada director de sucursal el ponerla en práctica. Con frecuencia cooperan con el gerente de ventas recopilando información para el presupuesto de producción. Por lo general, trabajan junto con el superintendente de la fábrica o el ejecutivo de ventas, según sea adecuado, para asegurarse de que las compras permanezcan lo más bajo posibles, de acuerdo con los requisitos de producción o de ventas.

El Contralor Auxiliar. El Contralor Auxiliar - tiene a su cargo ayudar al Contralor en áreas especiales. - Las habilidades del Contralor Axuiliar debe complementar -- las del Contralor. Si el entrenamiento principal del Contralor es en contabilidad, el ayudante debe tener las habilidades en normas de costos, estadísticas, presupuestos, o cualquier otra área que requiera experiencia especial.

Muchas compañías tienen más de un ayudante de - Contralor. Una compañía con dos ayudantes de Contalor puede encargar a uno las cuentas generales y los procedimientos presupuestarios y al otro, la contabilidad de costos.- Una compañía con tres ayudantes de Contalor puede delegar- las cuentas y los métodos contables a uno de ellos, las -- normas y las estadísticas a otro, y la elaboración de pre- supuestos y pronósticos al tercero.

A su vez, el ayudante del Contralor delega res- ponsabilidades en los supervisores para una parte del tra- bajo rutinario. El objetivo es aligerar al Contralor de - los detalles que sea posible y distribuir el trabajo entre sus subordinados. Esto deja al Contralor en libertad pa- ra concentrarse en los procedimientos y en las políticas.

2. PREPARACION DEL CONTADOR PUBLICO PARA LA FUNCION DE CONTRALORIA

El hecho de que la mayor parte de las funciones que el Contralor ha de desempeñar corresponden a la preparación profesional del Contador Público, hace de este profesionista el elemento ideal para ocupar el puesto de tanta responsabilidad en los negocios.

Queremos advertir que la Contraloría constituye una especialización de la Contaduría Pública, a la que sólo puede aspirar quienes manifiesten aptitudes particulares, ya que no consiste en conocer y dominar la carrera de Contador Público sino que además, resultan indispensables otros conocimientos como son los de economía, administración, impuestos, etc., que combinados con una gran experiencia o visión administrativa, otorguen al Contador Público las funciones de Contralor con sus verdaderos alcances.

Entre los conocimientos que más necesita el Contralor señalaremos los siguientes:

A. ANALISIS E INTERPRETACION DE ESTADOS FINANCIEROS

ROS: Dado que el Contralor es el responsable de la preparación de informes para los accionistas, la administración y el público en general, debe estar ampliamente familiarizado en el análisis e interpretación de los estados financieros y conocer los diferentes métodos de análisis que existen, para poder localizar más fácilmente las deficiencias del negocio las cuales pueden ser de operación o financieras.

- B. **AUDITORIA:** Es otro aspecto que el Contralor debe dominar con el objeto de poder coordinar el trabajo de sus colaboradores y si es necesario, sugerir y planear los programas de Auditoría Interna o formularios conjuntamente con el Auditor Interno. En ocasiones las actividades del Contralor y el Auditor Interno se confunden a pesar de ser distintas se explica la separación de dichas funciones más adelante.
- C. **PRESUPUESTOS:** Debe estar perfectamente entrenado en la preparación de éstos, ya que es una de sus principales funciones. Para formular los presupuestos deberá efectuar estudios y compara

ciones con las experiencias obtenidas en ejercicios anteriores y con los proyectos que se tengan para el futuro.

- D. **IMPUESTOS:** Es obvio que a este renglón deba dársele una vital importancia debido a que el Contralor es el inmediato responsable de las declaraciones y pagos de impuestos al fisco. Con el conocimiento de las leyes fiscales se evitará -incurrir en errores que puedan acarrear trastornos a la empresa.
- E. **CONTABILIDAD DE COSTOS:** Del buen sistema de costos que se establezcan en las empresas que lo requieran, dependerá el mejor control de los --mismos con la consecuente reducción de desperdicios y el aumento en la eficiencia de operación del negocio.

Además de estos cinco puntos que se han hecho -resaltar, el Contralor deberá auxiliarse de las estadísticas para la formulación de informes simplificados. Deberá estar familiarizados con el derecho civil y el mercantil.- Aunque no ha de ser un experto en ésto último, sí es reco-

mendable el conocimiento de las leyes, estableciendo una línea divisoria entre el terreno de la contabilidad y el terreno legal.

En nuestro medio a menudo se da el caso de que el Contralor hace también las veces del tesorero, lo cual no se considera conveniente, pues destruye automáticamente el control y la vigilancia que el Contralor ejerce sobre aquél. Complementando lo anterior, la práctica que tenga en el manejo de la oficina en general le será de gran utilidad, pues dada su posición central en la empresa, tendrá relaciones con todos los departamentos y con todos los elementos integrantes de ésta.

Se ha expuesto brevemente la separación de técnica del Contralor. Decíamos que además era menester una amplia cultura y algunas cualidades tales como la personalidad, tanto para emitir órdenes, convencimientos y persuasión, así como también, expresión clara de sus ideas, ya que sus relaciones no sólo se limitan a la propia empresa, sino que tiene por razón natural, que tratar con terceros. Es el quien a través de sus informes, hará despertar en los accionistas, en los acreedores y público en general la confianza para la empresa y para sus directores del negocio -

y entre éstos y los accionistas, acreedores y otros.

3. INFORMES DEL CONTRALOR

1. ASPECTOS GENERALES

Indiscutiblemente la culminación de la labor -- del Contralor está constituida por la presentación y comunicación de información a todos los interesados en la marcha de la empresa como: accionistas, directores, acreedores, empleados, gobierno, etc., acerca de los resultados 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 descuidada y se llega a pensar que, basta obtener y presentar estados 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 tecnológico y de la ciencia, aspecto ya varias veces mencionado en este trabajo, la empresa ha visto crecer en complejidad y magnitud sus problemas; por lo que requiere la infor

mación adecuada que sirva para controlar sus operaciones y que se constituye en base para la toma de decisiones con lo cual la empresa sea guiada hacia el logro 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. Aunque ha sido 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 en que la necesite en forma clara y de manera que motive a la acción", cuyos objetivos fundamentales son:

- a) Ayudar a incrementar las utilidades, mediante la obtención sistemática y uso adecuado de la información.
- b) Facilitar a cada responsable de una área o departamento, el planeamiento, control y dirección de sus actividades.

- c) Proporcionar la información necesaria para el planeamiento general de las operaciones de la empresa.

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

2. INSTALACION DE UN SISTEMA DE INFORMACION

Sería absurdo el proponer aquí un sistema de información que fuera aplicable a todas las empresas en general, puesto que el mismo debe diseñarse e implementarse, de acuerdo al resultado de un análisis exhaustivo de una gran variedad de factores como: objetivos, características de operación, tipo de mercado, organización, necesidades de información y recursos humanos, 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 sus 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 a medida que esas operaciones se incrementan en magnitud y complejidad paralelamente las necesidades de información aumenta 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 adecuada 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:

- a) Determinar claramente los objetivos del sistema de información.
- b) Estudiar e identificar con precisión los sistemas o métodos de información en vigencia.

- c) Obtener diagramas de flujo de la información y - la mayor documentación posible acerca de su funcionamiento, formas utilizadas, etc.

- d) Analizar los sistemas de información vigentes - para determinar los problemas y necesidades de información de la empresa, este análisis debe - comprender los siguientes puntos:
 - 1.. Señalar los objetivos del análisis, los cuales son básicamente, determinación de deficiencias y de necesidades de información.

 - 2.. Dentro de los mecanismos de información, -- identificar claramente cómo funcionan los - de control, los generadores y los procesadores de esa información.

 - 3.. Definir los puntos receptores de la información.

 - 4.. Determinar cuál es el uso que se le dá a la información recibida.

- 5.. Determinar el grado de efectividad de la información.
 - 6.. Identificar el grado de dispersión de los - sistemas de información.
 - 7.. Identificación plena de deficiencias y necesidades de la empresa en cuanto a informa--ción.
- e) Elaboración de modelos que muestren en forma -- condensada, clara y de fácil comprensión, el -- comportamiento de los sistemas de información - vigentes.
- f) Formulación y diseño del sistema de información que debe de existir en la empresa, de acuerdo a sus características de operación, estructura orgánica, necesidades de frecuencia de obtención- de reportes, etc.
- g) Después de revisar, discutir y obtener la apro- bación del nuevo sistema, proceder a su instala- ción.

- h) La última fase para asegurar una adecuada im---
plantación 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.

3. CARACTERISTICAS DEL SISTEMA DE INFORMACION

Ahora bien, como ya se mencionó en el principio
del apartado anterior, señalar aquí un sistema que cubra -
las necesidades de información de cualquier empresa es im-
posible, por lo cual he de limitarme a enunciar sus princi
pales características.

A. Formación del Sistema

El sistema debe ser formado por reportes para:

- a) Elaborar planes y programas de acción futu-
ra como:

1.. Planes a Corto Plazo: Que son normalmen
te los presupuestos de operación y fi--
nancieros de la empresa, que cubren un-
año o ejercicio fiscal, como: Estado de
Pérdidas y Ganancias, flujo de efecti--

vo, programas de inversiones capitalizables, balance general y estudios especiales.

2.. Planes a Largo Plazo: En México, en la actualidad los estudios y presupuestos de tipo estratégico, que incluyen cinco, diez o más años de proyección de operaciones de la empresa. Para esto se requieren condiciones económicas razonablemente estables.

b) Controlar las operaciones, que a su vez se clasifican en:

1.. Reportes Sumarios: Que resumen la información por un período de tiempo y que cumplen con dos funciones principales:- Informan de la efectividad de las actividades de la empresa y sirven para verificar los reportes corrientes de control. Entre este tipo de reportes sumarios, tenemos:

Estados comparativos de datos reales y-

presupuestados de pérdidas y ganancias, estado sumario de gastos y costos por división o departamento, estado comparativo de datos reales y presupuestados de ventas por territorios, reporte mensual de inventarios, reporte mensual de cuentas por cobrar, balance comparativo entre datos reales y presupuestados, etc.

2.. Reportes Corrientes de Control: Son reportes elaborados en forma diaria, semanalmente o quincenalmente presentando las desviaciones de la actuación real contra la presupuestada o estándar, en las áreas de ventas, costos, gastos, -- etc., con objeto de corregir o tomar -- las medidas correctivas que se consideran necesarias, en el momento oportuno; como ejemplo de este tipo de reportes, tenemos reportes semanal de ventas, reportes semanal de consumo de materiales, reporte semanal de horas hombre en la fabricación, etc., mostrando todos -

ellos la comparación entre datos reales y presupuestados y las desviaciones entre esas cifras.

c) Informar:

Lógicamente los reportes anteriores, proporcionan información de ahí que pueda parecer absurdo el nombrar esa tercera categoría de reportes, como reportes para informar; la razón sin simple, el nombre o denominaciones 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:

Reportes 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.

B. Contenido de los Reportes e Informes:

Obviamente el contenido de cada uno de los re--

portes, debe estar acorde a las necesidades específicas de cada empresa, en cuanto a datos e información.

C. 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 dirigen los informes, etc., así que pueden elaborarse en forma diaria, semanal, quincenal, mensualmente, etc.

D. Formas de Presentación:

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

a) INFORMES ESCRITOS:

1o. Estados Financieros.

2o. Reportes Estadísticos.

3o. Informes Narrativos.

b) GRAFICAS:

- 1o. De Línea y Curvas.
- 2o. De Barras.
- 3o. De Figuras Geométricas.
- 4o. Diagramas.
- 5o. Mapas.

c) REPORTES ORALES.

E. Principios Básicos en la Preparación de Reportes e Informes:

Indiscutiblemente que para que los reportes --- sean efectivos, se deben cumplir determinados--- requisitos en su preparación, tal como lo señalan los tratadistas Heckert y Wilson.

- a) Deben ser elaborados aplicando el principio de áreas de responsabilidad.
- b) Hasta donde sea posible deberá ser aplicado el principio de las excepciones.
- c) En general, los informes deben ser comparativos.
- d) La información proporcionada, debe estar de-

acuerdo a las necesidades de detalle del ni
vel al que se dirige.

- e) Deben incluir siempre que sean posible, comentarios respecto a los datos presentados, o bien deben ser explicativos por si mismos.
- f) Deben ser preparados con oportunidad.
- g) Deben ser breves, concisos y concretos.
- h) Deben expresarse en un lenguaje o términos accesibles a las personas a quien van dirigidos.
- i) Deben ser presentados en una secuencia lógi
ca.
- j) Deben ser exactos.
- k) La forma de presentación debe estar de ----
acuerdo a los requerimientos e intereses de
las personas a quienes se dirige la informa
ción.
- l) Las formas a utilizar y los datos en ellas-
presentadas, deben ser estandarizadas.

- m) El diseño de los reportes deben reflejar el punto de vista de las personas a quienes se dirigen.
- n) Los reportes preparados deben ser realmente útiles.
- ñ) Deben considerarse en la preparación de reportes, el costo que ellos implican.
- o) El cuidado puesto en la preparación de reportes, debe estar proporcionado al uso de los mismos.

F. A Quienes Deben Dirigirse:

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

- a) Accionistas.
- b) Acreedores.
- c) Empleados.
- d) Gobierno.
- e) Gerentes, etc.

G. 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 de de pende del sistema instalado de las característi cas de la empresa, de sus necesidades de informa ción, etc.

Ahora bien, ¿qué reportes deben ser presentados a los interesados en la marcha de la empresa?, - y ¿cuál debe ser su contenido?; lógicamente, ca da uno de ellos, tiene intereses y punto de vis ta particulares, por tanto, los reportes e in-- formes que se requieran, aun cuando procedan -- de las mismas fuentes y contengan los mismos da tos de fondo, deben reunir características par- ticulares, por ejemplo:

a) INFORMACION A ACCIONISTAS:

El reportar 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:

1o. PAGINA SUMARIA: Que deben presentar en-
forma comparativa la información funda-
mental, acerca de los resultados opera-
tivos y de la situación financiera de -
la empresa, como: Ventas, utilidad bruta,
gastos totales, utilidad neta, posi-
ción de caja, de inventarios de activo-
fijo, dividendos por acción, etc.

2o. COMENTARIOS AL DIRECTOR DE LA EMPRESA:-
Es decir, comentarios o puntos de vista
del dirigente de la compañía, acerca de
los resultados obtenidos y de la pers-
pectiva que el futuro ofrece a la nego-
ciación.

3o. Información acerca de las actividades -
de la Empresa, en aquellas divisiones -
de departamentos o áreas, de particular
interés a la empresa.

4o. ESTADOS FINANCIEROS: Estados financieros que incluyan las notas opinión de auditores independientes, acerca de los resultados y situación financiera de la empresa.

Normalmente, los estados financieros -- presentados son:

1. Balance General.
2. Estados de Pérdidas y Ganancias.
3. Estado de Origen y Aplicación de Recursos.
4. Estado de Costo de Producción.
5. Proyecto de Aplicación de Utilidades
6. Flujo de Efectivo.
7. Otros.

5o. ESTADISTICAS SUMARIAS: Esta sección tiene por objeto presentar una panorámica amplia de los resultados obtenidos por la empresa y sus aspectos financieros importantes, durante los últimos cinco, diez o más años.

6o. Indiscutiblemente la información y datos que se presentan en el reporte a accio-

nistas, es lo importante del mismo, pero también es necesario considerar que de la forma en que se presente esa información, depende que sea entretenida; por lo cual es recomendable observar lo siguiente:

La información debe presentarse ordenadamente encuadrada, 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.

b) INFORMACION 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 estructura jerárquica de la empresa, de tal forma que los reportes e informes se elaboren en forma amplia y con lujo de detalles en los más bajos niveles de la estructura -

orgánica, posteriormente y a medida que 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 completa 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 -- instalado; 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 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 IMEF, "Para lograr la supervivencia en una empresa, para lograr su desarrollo o para lograr sacarlas de las condiciones de bajo rendimiento-

o de rendimiento negativo, el sistema de información adecuada, que permita a su vez mejorar todas las técnicas de administración, juega un papel de indiscutible gran importancia.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

C A P I T U L O I I I
E L C O N T R A L O R E N L A S F I N A N Z A S

1. LA FUNCION FINANCIERA

Antes de iniciarnos en el estudio de la Contraloría, que al igual que la tesorería es parte de la administración financiera, consideramos de relevante importancia hacer notar el concepto de las finanzas como función dentro de la empresa, su trascendencia administrativa, sus objetivos como parte integral de los objetivos empresariales, así como sus políticas encaminadas a contribuir a la consecución de dichos objetivos.

CONCEPTO:

Siempre que se haga referencia a la función financiera, se denotan aspectos monetarios de una empresa, - que ponen de manifiesto el hecho de proveer los medios para los pagos que se requieren cubrir; esto permite afrontar necesidades esenciales para las que se hace indispensable el dinero, tales como:

- a) Cubrir las nóminas de sueldos y salarios.
- b) Cumplir con las obligaciones fiscales.
- c) Pagar las compras a los proveedores.

- d) Equipar una planta con la maquinaria requerida.
- e) Vender a crédito a los clientes, con el consecuente sacrificio de esperar el pago hasta una fecha posterior.

Ahora podemos intentar una descripción general de la función financiera, considerándola como responsable de la adquisición, erogación, ahorro, préstamo e inversión de los fondos monetarios; de la adquisición y utilización del capital, de la mejor utilización de crédito y fondos de toda clase de empleados en la operación normal de la empresa; así como del óptimo aprovechamiento de todos los ingresos, egresos y títulos de capital. Sintetizando las anteriores premisas llegamos a concluir en forma sencilla que las obligaciones del administrador financiero comprenden:

a) **PLANEACION FINANCIERA:**

- . **A CORTO PLAZO** Por medio de la fijación de políticas financieras.
- . **A LARGO PLAZO** Aquí se destaca la presencia de estudios sobre ren-

dimiento y costeabilidad.-
Es de sobresaliente aplica-
ción en la evaluación y ex-
pansión de la planta y de-
proyectos que requieran --
cuantiosas inversiones.

b) **ESTIMACION DE LOS INGRESOS Y LOS EGRESOS DE LAS CAJAS.**

c) **PRODUCCION DE FONDOS:**

- . **CONSECUION DE RECURSOS** Su obtención en el mercado de capital requiere deter-
minar su costeabilidad y -
garantizar la posibilidad-
de pago en la fecha de su-
vencimiento.

- . **INVERSION EN CUENTAS POR COBRAR** - Abiertas a personas que --
reúnen solvencia y garan--
tía.

- . **INVENTARIOS** Erogar en este renglón úni-
camente lo necesario a fin-
de evitar sobre gastos por-

concepto de almacenamiento de mercancías que excedan el nivel óptimo.

ACTIVO FIJO

El desembolso de este concepto deberá ser rentable y recuperable a lo largo del tiempo.

d) **CONTROL DEL USO Y DISTRIBUCION DE ESTOS FONDOS**

Mediante el establecimiento de estándares de actuación y programas para comprobar rendimientos.

IMPORTANCIA

Las finanzas son siempre igualmente importantes; cualquier actividad que se desarrolle o decisión que se tome en una empresa, necesariamente repercute en las finanzas de la misma; constantemente hay necesidades financieras que satisfacer en forma adecuada.

Cuando se distribuyen fondos para la adquisición de nueva maquinaria, o bien para sufragar los desembolsos ocasionados por la introducción en el mercado de --

nuevos productos, nos encontramos con decisiones de función múltiple donde además de la intervención de la función financiera, al controlar el uso y la distribución de fondos, están contenidas las funciones de producción y comercialización. Las decisiones de función múltiples frecuentemente se toman utilizando comités de esta manera notamos la necesidad por parte de los ejecutivos de la empresa de poseer una relativa familiarización con las finanzas.

El manejo idóneo de los recursos con que la empresa cuenta le permite entre otros beneficios contar con un rendimiento óptimo y con una liquidez apropiada, es decir, con una adecuada situación financiera que aunada al mantenimiento de buenas relaciones bancarias no permitirá objeciones a la obtención de créditos si en determinado momento son necesarios, debido a su vital importancia en el crecimiento de la negociación.

La función financiera tiene también gran importancia para la sociedad, puesto que un fracaso en sus actividades funcionales orillarfa a la empresa a una liquidación judicial o a la reorganización causando graves pérdidas, no únicamente a los accionistas de la negociación, sino a todos los que de algún modo tengan intereses en ella,

incluyendo a los trabajadores, a los acreedores y en general a la sociedad, debido a las repercusiones económicas - que trae consigo una adversidad de este tipo.

OBJETIVOS

El éxito en el desempeño de la función financiera dependerá en mucho del grado de cumplimiento de los objetivos económicos de la empresa, entendiendo por estos últimos:

La creación de riquezas con miras a satisfacer los intereses monetarios, tanto de los inversionistas mediante el pago de sus dividendos, como de los acreedores - al cubrirles el importe de su dinero prestado más sus intereses financieros, así como de la misma organización al garantizarse su crecimiento y desarrollo con la reinversión de utilidades.

Ahora bien, los objetivos económicos de la empresa se logran a través de la función finanzas, por lo -- que podemos identificarlos con los objetivos financieros - reconocidos en los siguientes términos:

1. Mantener la integridad patrimonial de la empre-

sa; su solidez financiera, esto exige un control que garantice la protección de sus propiedades.

2. Obtener un rendimiento que compense adecuadamente su inversión, promoviendo la máxima eficiencia.
3. Tender a un crecimiento sano y continuo de la empresa que se basa en una planeación adecuada a largo plazo y en decisiones inteligentes sobre proyectos alternativos de inversión.
4. Además debemos considerar también como objetivos de la administración financiera el "Ayudar en la distribución más provechosa de los recursos que se encuentra dentro de la empresa".

Con estos cuatro objetivos y mediante el uso de políticas financieras acordes a las necesidades de la negociación, el administrador financiero verá la forma de conciliar intereses al presentarse oposición entre los objetivos de la función financiera, como en los casos que a continuación ejemplificamos:

- a) Por un lado el administrador financiero debe -- buscar la obtención de utilidades comprometiendo el efectivo en inversiones, pero por otro la do, también es su obligación mantener una liquidez adecuada, así el abuso del crédito pone en pugna al objetivo número 2, obtención del máximo rendimiento, con el objetivo número uno, solidez de la situación financiera.

- b) El objetivo número 3, el proveer para el crecimiento de la empresa, esto es inversión o reinversión de recursos, se contrapone a la disminución del rendimiento presente, así como a la situación financiera actual, objetivos 2 y 1, respectivamente.

Los objetivos deberán integrarse a los objetivos generales de la empresa, así vemos que:

- a) La planeación financiera tiende a impulsar el - crecimiento de la empresa.

- b) El control financiero tiende a garantizar la estabilidad y protección de propiedades de la necesidad.

gociación.

- c) El crecimiento de la empresa, así como la estabilidad y protección de sus propiedades; en --- coordinación con las demás actividades empresariales tienden a la obtención del máximo rendimiento.

Una vez obtenido este máximo rendimiento quedará disponible para su subsecuente distribución entre accionistas, empleados, clientes, trabajadores, gobierno y funcionarios; coadyuvando a la satisfacción del objetivo económico de la empresa.

LA FUNCION DE PLANEACION

ASPECTOS GENERALES.-

La administración es considerada como un proceso que se realiza a través de diversas fases; planeación, organización, dirección y control; que se presentan en mayor o menor grado en cada nivel jerárquico de la empresa y en todas y en cada una de sus funciones y operaciones; es decir, los mencionados elementos son aplicables a las fun-

ciones y operaciones de la empresa, considerándolas en conjunto y también a cada una de ellas en particular. Lógicamente, la Contraloría no podía quedar al margen de ese proceso, e inclusive se reconoce que en ella alcanza su máxima expresión; pues una síntesis del amplio enunciamiento de sus funciones y deberes permite comprender que la esencia de la Contraloría es precisamente la administración, puesto que sus fases coinciden y están plenamente identificadas unas con otras, tal como se verá a continuación.

La planeación "Definir los objetivos y determinar las actividades por medio de las cuales se alcanzarán aquellos, implica escudriñar el futuro, tratar de cuantificar y calificar los riesgos y la incertidumbre y prepararse mejor para hacerles frente" se lleva a cabo mediante el establecimiento de:

A. OBJETIVOS

Que son las metas y finalidades que se pretenden alcanzar por medio de las actividades de la empresa y que pueden ser de carácter económico, social, tecnológico o de servicios; dichos objetivos, deben cubrir totalmente las

diversas operaciones, segmentos de la empresa, través de una fragmentación de los objetivos generales en departamentales y seccionales. Naturalmente, dichos objetivos deben ser claros y precisos y deben ser el resultado de la participación y cooperación de todos los sectores de la empresa; estableciéndolos, en la forma que más convenga a la misma, pero de tal manera que facilite su medición o seguimiento, por ejemplo: Expresados como cuotas de venta o de gastos; como unidades o producir o de tiempo; como normas de calidad o de eficiencia, etc.

B. **POLITICAS**

"Las políticas son guías de carácter general que canalizan el pensamiento de los ejecutivos para tomar decisiones y ejecutar su trabajo". Se deben estable-

cer siempre que exista un objeti
vo a lograr y pueden ser verba--
les o escritas; pero siempre cla
ras y fácilmente comprensibles,-
de tal manera que faciliten la -
consecución del objetivo dado y -
además para que se constituyan -
en base para una apropiada coor-
dinación de funciones y operacioo
nes.

C. PROCEDIMIENTOS Los procedimientos en cambio ---
constituyen la pauta para el de-
sarrollo de las diversas activi-
dades de la empresa; señalando -
la secuencia de las operaciones-
inherentes a las mismas y la for
ma en que deben ser realizadas.-
Obviamente los procedimientos se
establecen en todos y cada uno -
de los niveles de la empresa y -
deben ser sujetos a una revisión
continua y permanente, con obje-
to de mejorarlos y adaptarlos --

constantemente al desarrollo del proceso administrativo.

- D. **PROGRAMAS** Los programas constituyen una -- amalgama de objetivos, políticas y procedimientos, de tal manera que conjugan los resultados a obtener, las actividades necesa--- rias para lograrlos y los recur- sos materiales o humanos necesa- rios para tal fin.

La planeación ofrece ventajas muy numerosas en- tre las cuales, se pueden mencionar como más importantes - las siguientes:

1. Facilita la delegación de autoridad y responsa- bilidad es decir, permite la delegación en for- ma precisa y específica, señalando los objeti-- vos a lograr y los marcos de acción y decisión, dentro de los cuales puede actuar las personas- objeto de la delegación.
2. Facilita la coordinación, permitiendo sincroni-

zar cantidad, tiempo y dirección de ejecución a fin de lograr armonía y unificación de esfuerzos.

3. Facilita el control, la planeación en sí misma, constituye una unidad de medida para asegurarse que las actividades se realizan dentro de lo establecido.
4. Permite el mejor aprovechamiento de los recursos de la empresa.
5. Reduce el trabajo improductivo como resultado de la coordinación de actividades.

Esta función de planeación, se lleva a cabo por el Contralor en un doble aspecto; por un lado, mediante lo que se puede llamar planeación administrativa, participa y coopera en el establecimiento de objetivos, políticas, procedimientos, y programas de observancia general en la empresa, en cuanto a: Trámites, trabajo de oficina, coordinación de operaciones, etc. Dentro del mismo orden de ideas y obligatoriamente debe fijar, conjuntamente con sus asistentes; los objetivos, políticas, procedimientos y pro

gramas de cada uno de los departamentos bajo su dirección y supervisión e igualmente desarrolla la que sea más importante de sus responsabilidades; la planeación financiera.

2. 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 DETERMINACION DE LA INVERSION NECESARIA EN:

1. 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.

Al respecto, es menester señalar que una --
adecuada planeación de este concepto, impli
ca los siguientes factores: Precisar el mon
to de la inversión necesaria y su correcta-
distribución, la relación apropiada con ---
otros renglones, que participan en la es---
tructura financiera de la empresa y la velo
cidad de circulación o rotación del capital
circulante, en forma general y particular -
de cada uno de sus componentes.

2. Capital Permanente.- Conjunto de bienes que
representan las inversiones indispensables,
para que la empresa realice sus operaciones
como: Terrenos, edificios, maquinaria y equi
po, etc.

Igualmente la planeación de este rubro, re-
quiere consideración de factores importan--
tes por ejemplo, que no se produzca una in-
frasobreinversión en este concepto, el cos-
to de reposición del mismo, etc.

B. OBTENCION DE RECURSOS:

Es decir, la consecución de los fondos determi-

nados como necesarios, para el funcionamiento -
de la empresa para lo cual se debe decidir si -
la obligación que se contraiga será a corto pla-
zo o a largo plazo y si se acudirá o recurrirá-
a:

1. Fuentes Internas de Financiamiento.

Aportaciones de Capital.

Retención de utilidades.

Reservas, etc.

2. Fuentes Externas de Financiamiento.

Inversionistas Privados.

Proveedores.

Bancos e Instituciones de Crédito Naciona--
les y/o Extranjeras, 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 particu-
lares de la empresa y tratando de obtener las -
máximas ventajas para la misma, en cuanto a ---
corto y plazo de pago de la obligación y cuidan-
do que la estructura financiera guarde el equi-

librio adecuado.

C. PLANEACION DE UTILIDADES:

Proceso por medio del cual los ingresos, costos, egresos, niveles de operación, programas, recursos físicos, 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. DETERMINACION DE LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA:

Es decir, determinar la relación que existe entre el beneficio económico y la utilidad que genera una operación y el valor de los recursos o bienes utilizados en la misma operación. Lo que permite valuar la bondad de un plan de actividades, la actuación de un centro de responsa-

bilidad, el rendimiento de un proyecto de inversión y/o la eficiencia de las operaciones en un período determinado.

Para tal efecto, es recomendable el empleo de la siguiente fórmula:

$$\text{Rendimiento s/inversión} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Inversión}} \times \frac{\text{Utilidad}}{\text{Ventas}}$$

La cual, aún cuando de expresión simplista, conlleva una gran cantidad de valores que haya en el balance o en el estado de pérdidas y ganancias, de tal manera, que su aplicación, para ser de verdadera utilidad a la dirección de la empresa más que un procedimiento de tipo mecánico, debe ser un proceso de reflexión, acerca de los conceptos que variarán de acuerdo a los fines o propósitos que se persigan con la utilización de la fórmula.

En cuanto a los términos de ventas y utilidad, parece existir unanimidad de criterios y se acepta que se refieren a ventas netas y utilidad

des después de impuestos, de tal forma que es - el concepto de inversión el que presentará o el que sufrirá variaciones en su contenido.

1. Si el propósito al utilizar la fórmula, es conocer la rentabilidad del total de los re cursos de la empresa, el renglón de inver-- sión presenta dos alternativas, en cuanto a su contenido: O se usa el activo total disponible, independientemente del objeto para el que se haya adquirido o bien, se requiere del activo total utilizado en la operación de la empresa.
2. Si el fin perseguido es conocer el rendimien to obtenido por los accionistas o propietarios de la empresa, entonces el renglón de inversión se refiere al capital contable.
3. Por contra si lo que se pretende es conocer el rendimiento de los llamados recursos financieros, entonces el concepto de inver--- sión se refiere al pasivo a largo plazo, -- más el capital contable.

4. Si el objetivo del empleo de la fórmula es determinar el rendimiento de un proyecto de inversión, se debe entender que el concepto inversión, comprende el activo fijo neto -- más el capital de trabajo necesario para el proyecto de que se trate.

En realidad, las tres primeras variantes, son - las utilizables para determinar la rentabilidad de la empresa y cualquiera de ellas, es válida - si se utiliza en forma consistente, tanto por - lo que toca a la variante utilizada, como al -- criterio que se siga para la consideración de - los elementos que lo forman.

E. CONTROL FINANCIERO:

Que asegure la utilización efectiva de los re-- cursos y la eficiencia de las operacioens; por lo cual es necesario vigilar estrechamente la:

- a. Solvencia.
- b. Estabilidad Financiera, y
- c. Los resultados de operación de la Empresa.

Dicho control debe ejercerse, combinando el --

antes mencionado análisis del rendimiento sobre la inversión, el análisis de estados financieros y el control presupuestal.

3. PLANEACION FISCAL

La planeación fiscal, es el estudio de las operaciones del contribuyente, tendientes a determinar los efectos fiscales que producen dichas operaciones con objeto de optar por las situaciones jurídicas más convenientes y que permiten legítimamente la minimización del costo fiscal.

No debe ser objeto de la planeación fiscal:

- Evadir Impuestos.
- Correr Riesgos.
- Hacer impráctica la operación.

A manera de resumen y como una conclusión podemos decir que existe la necesidad de contar con metas alcanzables, lo mismo que con un conjunto de metas derivadas en toda la estructura de programas y organización. Además cabe mencionar, que las premisas críticas que sirven de ba

se para la toma de decisiones han de ser definitivas y las políticas vagas o inexistentes son una clara invitación a planear ^{sin} estructuración ni coordinación.

Esto es, los planes a la larga pueden convertirse en definitivos, incluir pasos específicos y traducirse en necesidades de mano de obra, material y dinero. El presupuesto, como se ha visto, cuantifica los planes ayudando a hacerlos definitivos.

Son pocas las áreas de planeación donde el Contralor no puede ver qué hacer, cuánto tiempo debe invertir y cuánto debe gastar; siempre que el problema mayor se divide en pasos y partes componentes.

Las experiencias no han demostrado también que no podemos negar que la toma de decisiones en sí, es esencial para la planeación y que el plan es sólo un estudio, una propuesta entre tanto no se tome una decisión al respecto y con ello comprobamos que no es posible separar la planeación de la acción, sobre todo en el campo de las finanzas.

LA FUNCION DE PRESENTACION DE INFORMES LEGALES Y ORGANIZACION FORMAL. -

Al imaginar el desarrollo inicial de la administración empresarial desdoblando la función administrativa original total apenas se tocan los aspectos legales. Incluso en las situaciones más simples, el propio gerente se ve obligado constantemente a desarrollar acciones que tienen impactos legales significativos. Las compras a crédito, las ventas a crédito, los préstamos bancarios, la contratación de empleados, la adquisición de bienes y raíces, todo ello implica acciones legales en las que el propietario debe conocer las reglas y medir sus pasos con cuidado. Conforme se delegan diferentes funciones gerenciales estas responsabilidades legales siguen a la delegación de las funciones administrativas con las que están relacionadas.

En cada venta a crédito, el vendedor es el representante de la empresa al establecer un contrato legal. El agente de compras compromete legalmente a la compañía en cada compra a crédito que hace. Así pues, son tan comunes estos aspectos legales de la empresa que rara vez se consideran como parte de la función legal. Sólo cuando el curso fluído de las relaciones de negocios normales se ve-

interrumpido por alguna causa nos percatamos de que existe un problema legal complicado. Cuando el propietario es llevado a los tribunales, porque él o sus empleados han cometido alguna irregularidad legal, o cuando él mismo es ---- quien solicita los servicios del tribunal para meter en linea a sus clientes, acreedores o empleados; o cuando se ve involucrado en una demanda por daños y perjuicios, se percata de pronto del aspecto legal de la situación. Desde un punto de vista teórico esta posibilidad de conservar su función legal plena y de presentarse personalmente ante -- los tribunales; pero en la práctica comprende que en tales circunstancias necesita la ayuda de un experto, de modo -- que delega una parte sustancial de sus funciones legales, -- por medio de un contrato, en un abogado. Esta delegación -- "Externa" se suele practicar hasta cierto grado en cual--- quiera de las funciones, pero es más común en la función -- legal. Muchas empresas llegan a desarrollarse a magnitu-- des muy considerables antes de crear sus propios departa-- mentos legales y las dos formas de proporcionar servicio -- legal técnico siguen adelante en forma combinada conforme -- la empresa crece hasta alcanzar un tamaño sustancial.

El Contralor no se ve involucrado de un modo -- concreto en este aspecto general de la función legal ni en

sus posibles patrones de delegación; pero por supuesto, está muy consiente de que sus propias acciones y las de sus empleados entrañan una importancia legal al igual que las de cualquier empleado. No obstante, existe otro aspecto muy especial de la función legal en la que el Contralor -- participa plenamente y ésta es la gama completa de las relaciones legales entre las empresas y los organismos gubernamentales, sobre todo lo que atañe a los requisitos de -- presentación de informes, que constituyen en realidad un -- aspecto muy amplio de las relaciones entre empresas y gobierno.

Ahora el problema que nos preocupa es analizar el desarrollo de esta función en general y examinar el criterio por el que se convirtió en responsabilidad del Contralor.

La sociedad anónima, siendo una figura jurídica creada por el estado, está controlada en sus aspectos generales por los estatutos que dan origen. Los requisitos estatutarios específico y la presión del precedente en la administración de las leyes sobre constitución de las sociedades anónimas (Corporaciones) han generado un grado considerable de uniformidad en el tipo de organización legal en

el nivel superior de la estructura de la entidad. El Control básico se ejerce mediante un consejo de administración integrado por funcionarios que son elegidos para el efecto, según lo previene el certificado de incorporación (Acta Constitutiva), que establece de un modo casi uniforme que dichos funcionarios serán un presidente, un vicepresidente, un tesorero y un secretario.

Se hacen varias combinaciones de estos cargos: - "Vicepresidente y Tesorero" es un título bastante común, - "Vicepresidente y Secretario" es otro que no resulta raro encontrar, la combinación más común de dichas funciones es la de Secretario y Tesorero. No se han inventado aún un título en un sólo vocablo para este puesto y se sigue usando la forma compuesta de "Secretario-Tesorero", que constituye el reconocimiento del hecho de que las funciones son diferentes. En la práctica inglesa, aunque brota de la misma raíz legal básica que la de los Estados Unidos, se sigue dando mucho más énfasis e importancia a la función secretaria. En Inglaterra existe una organización denominada "Chartered Institute of Secretaries", que ocupa una posición de honor paralela de la "Chartered Accountants Associations". Cuenta con el refuerzo de curso de estudios, prácticas de aprendizaje y un examen como condicio-

nes para obtener la calidad de miembro. Las secretarías - de las sociedades anónimas está casi siempre en manos de - un miembro del "Chartered Institute of Secretaries". Esta posición se considera como un puesto plenamente profesio-- nal. También existe una asociación estadounidense de se-- cretarios de corporaciones con un nivel profesional, pero es menos conocida que su equivalente inglés.

La función del secretario corporativo moderno - se ha desarrollado más allá de su significado original. -- Las dos definiciones más notables son:

1. "Aquél que está encargado de cuestiones priva-- das o secretas; un funcionario o servidor confi-- dencial".
2. "Una persona que lleva la correspondencia, las-- minutas, etc., en lugar de otro, ya sea indivi-- duo, una corporación, una sociedad o un comité-- y que es responsable de la dirección general - de los asuntos derivados de dicha correspon-- dencia o de llevar registros".

En las compañías pequeñas de hace algunos años,

la función del secretario se describía de manera muy adecuada según estas definiciones. Incluso hoy día, la parte de la correspondencia asociada técnicamente con la vida y actividad de la empresa está manejada por el secretario de la corporación. Se sigue considerando que las convocatorias para las asambleas de accionistas y juntas del consejo, las actas de estos grupos, los avisos de pago de dividendos, peticiones de poderes legales, etc., así como la firma de los contratos más importantes celebrados por la corporación, son todavía reconocidos como deberes del secretario.

Sin embargo, cuando en la moderna corporación la correspondencia asume la forma de informes voluminosos, técnicos y detallados que exige el gobierno y cuando los datos fuentes de tales informes se desmenuzan hasta los detalles más mínimos de los sistemas de contabilidad y de estadísticas de la corporación, es preciso reconocer las limitaciones del secretario y el hecho de que deba recurrir al Contralor para recopilar y redactar este tipo de informes.

Resumiendo a pesar de que, en el sentido de la organización básica, la presentación de informes legales -

es función de una secretaría, una parte sustancial de su contenido intelectual se relacionan con la ley. Tras estos dos elementos que son absolutamente esenciales para su realización en la práctica están las tareas de recopilar y ordenar cantidades enormes de datos técnicos. Esto constituye la base sobre la que los elementos se conjuntan y depositan en las manos del Contralor. La apreciación clara de esta relación -el comprender su origen- ayudará probablemente a que el Contralor tenga una posición firme cuando se enfrente a problemas de cooperación, a veces muy delicados, con el secretario y con el asesor legal, o cuando se contemplen movimientos y cambios de organización. Es inevitable que, conforme la empresa crece y se desarrolla, y los problemas gubernamentales de control, ayuda asistencial e impuestos se hacen cada vez más complicados, se requerirán informes adicionales y complicaciones en los ya existentes.

Esta será la responsabilidad fundamental del Contralor, pero si comprende los orígenes y la naturaleza de esta tarea de suministro de informes, ya no tendrá que dudar en solicitar la ayuda de un asesor legal, ni deberá sentirse desdeñado en absoluto cuando algunos de sus informes tengan que someterse a la firma aprobatoria del se----

rio.

4. LA TOMA DE DECISIONES

Sabemos que en cualquier actividad y sobre todo dentro de las finanzas se deben tomar decisiones para poder resolver problemas y que una decisión es una elección hecha por una persona entre diversas alternativas de acción.

Ahora bien, las decisiones que se toman en las empresas o instituciones de cualquier orden, normalmente contienen tres características de gran importancia:

Primera. Desconocimiento de los posibles resultados, conteniendo el riesgo y/o incertidumbre.

Segunda. El tiempo, el momento de tomar la decisión, así como la permanencia de los resultados de esa decisión.

Tercera. La seguridad en la decisión tomada es

decir, saber aceptar el riesgo y tener la aptitud de escoger y estar seguros de los que se decide.

Nos referimos específicamente a la primera característica:

El Riesgo A su vez consideramos conveniente hacer constar desde el principio que en la literatura de las finanzas se trata frecuentemente el análisis del riesgo en dos formas diferentes:

Una, ignora completamente el riesgo. Otra, lo trata en forma matemática altamente formalista.

El primer enfoque, el que ignora el riesgo, es peligroso en el mejor de los casos y totalmente engañoso - en el peor.

En el segundo enfoque, el matemático frecuentemente no es factible en situaciones comerciales porque:

Primero. No se dispone de información vital --
completa.

Segundo. Todos los conceptos teóricos no han -
sido completamente resueltos.

Tampoco podemos decir que nosotros tenemos res-
puestas, pero si sabemos que un elemento esencial del aná-
lisis del riesgo es la intuición, factor implícito e impor-
tante en la toma de decisiones.

Es decir, toda decisión implica un pronóstico -
de hechos futuros que será explícito e implícito. También
el riesgo puede distinguirse de la incertidumbre y cuando-
se presenta esta situación, el riesgo se asocia con aque-
llas situaciones en las que puede estimarse una distribu-
ción de los rendimientos de un proyecto dado; la incerti-
dumbre se asocia con aquellas situacioens en las que se --
dispone de insuficientes pruebas para estimar una distribu-
ción de probabilidades, pero nosotros no hacemos esa dis-
tinción, usamos los dos términos indistintamente.

Aunque el riesgo es un concepto difícil de com-
prender y ha habido mucha controversia sobre los intentos-

de definirlos y medirlo, tenemos una deficiencia que nos es satisfactoria y es la expresada por J. Fred Weston y Eugene F. Brigham en la "Administración Financiera de Empresas", definiciones que se expresa en términos de probabilidades.

"Cuando más apretada sea la distribución de probabilidades de las utilidades futuras esperadas, será menor el riesgo de un proyecto dado".

Es decir, a mayor probabilidad menor riesgo y viceversa; sin embargo, estará presente el riesgo. Es por esto que las decisiones financieras se apoyan en amplia información, relativa a diferentes aspectos de importancia para la empresa, que generalmente contiene los resultados de las decisiones tomadas, por lo cual es válido decir que esa información es la síntesis o expresión final de toda una serie de decisiones pasadas, que de una u otra manera se enfrentaron al riesgo.

Los estados financieros llegan a constituir así el apoyo fundamental de la Administración, ya que contienen la información básica general y la específica particularmente indicada en cada caso, que permite conocer y eva-

luar la situación en que se encuentra la empresa, sus resultados de operación, su movimiento de fondos y otros aspectos con el desarrollo de sus actividades e igualmente con las decisiones tomadas.

Sin embargo, toda esta información contenida en los estados financieros cumplirá su objetivo de apoyo fundamental de la Administración solo en la medida en que estos documentos sean verdaderamente comprendidos por su usuario.

Pero para la toma de decisiones no solo es necesario la información, debe ser interpretada correctamente y aunque se puede decir que la interpretación es muy subjetiva, existen métodos que hacen más objetiva esa interpretación. Estos, son conocidos como métodos de análisis, de los cuales tenemos:

1. Las razones financieras.
2. Tendencias e índices.
3. Relación costo-volumen.
4. Rotaciones.
5. Estructura financiera.
6. Rentabilidad (medida de éxito financiero).

Estos métodos ayudan a tomar decisiones de manera más objetiva y a evaluar los resultados de las decisiones previamente tomadas.

También, existe una disciplina que nos ayuda a evaluar alternativas y cursos de acción para estar más seguros de la estimación de los probables resultados. Esta disciplina es la investigación de operaciones y cuenta con tres criterios importantes para ello:

1. Maximín (manimax)
2. Maximín generalizado.
3. Reconsideraciones minimax.

También cuenta con modelos específicas para problemas "prototipo" tales como:

1. Asignación.
2. Inventarios.
3. Reemplazo.
4. Línea de espera.
5. Secuenciación y coordinación.
6. Trayectorias.
7. Competencia.

8. Búsqueda.

Todo este conjunto de herramientas, bien utilizadas le permitan al Contralor llevar a cabo una toma de decisiones más técnica, más objetivas.

Ahora bien, un ejecutivo inteligente que se enfrenta a la incertidumbre desea conocer el tamaño y la naturaleza del riesgo al escoger un curso determinado de acción. Y esta es una de las deficiencias en el uso de la forma tradicional de investigación de operaciones en la solución de problemas. Muchos de los insumos en un modelo son simplemente cálculos y otros se basan en probabilidades. La práctica ordinaria hace que los especialistas de apoyo obtengan "El mejor estimativo". Es decir, se debe efectuar un análisis del riesgo, ya que virtualmente cada decisión se basa en la interacción de un número de variables críticas, muchas de las cuales tienen un elemento de incertidumbre, pero quizá un grado bastante alto de probabilidad.

Pero para tratar de dar a las probabilidades un sentido práctico en la toma de decisiones financieras es necesaria una mejor comprensión de la aceptación o del re-

chazo del riesgo por parte del ejecutivo o ejecutivos y en nuestro caso de los Contralores, que deben tomar esas decisiones. Una decisión financiera puede ser táctica o estratégica dependiendo de las siguientes condiciones:

Primera: Decisión táctica financiera es la ---
elección de un curso de acción donde
la solución puede modificarse o anu--
larse fácilmente.

Segunda: Una decisión financiera es más estratégica cuanto mayor sea la parte de -
la organización afectada directamente
por el resultado de esa decisión.

Es decir, la decisión financiera estratégica va referida al alcance, dado que por ejemplo una decisión que asocie la selección de un acuerdo contable es más táctica-
que el decidir sobre el presupuesto de una empresa.

Finalmente, podemos decir que una decisión es -
más estratégica cuanto más implica la determinación de fi-
nes, metas u objetivos.

Es decir, la expresión "estratégica" no la relacionamos con la expresión "política".

Término que por definición podemos decir, que es una guía para el pensamiento y la acción de quienes deben tomar decisiones, por ende la política como tal, no -- tiene sentido activo, que requiera acción, sino más bien -- ofrece en forma pasiva una guía para los ejecutivos que se enfrenten a las decisiones. Como debemos recordar, la --- esencia de la política es la existencia de la autonomía en las decisiones. La estrategia por otra parte, se refiere a la norma en que los recursos materiales y humanos deben utilizarse para maximizar la posibilidad de obtener determinados resultados en presencia de ciertas dificultades. - Por tanto, nosotros concebimos la estrategia como una deci sión acerca de cómo usar los recursos disponibles para obtener fines primordiales, en la presencia de obstáculos.

Se considera generalmente que los competidores son esos obstáculos, pero pueden igualmente serlos, otros factores tales como la opinión pública, las disposiciones legales, los usos, las costumbres, etc. y encontramos que estas dificultades se encuentran tanto en las actividades gubernamentales como en los monopolios y en las empresas -

competitivas. La estrategia entonces, implica acción y da guías para la toma de decisiones y a diferencia de la política, señala específicamente un curso de acción, dado que puede existir la estrategia sin políticas y una política es resultado de una estrategia y ambas pueden coexistir.

Como vemos entonces, una guía más para la toma de decisiones es la política; de lo cual deducimos que --- existen muchos caminos que pueden ayudar al Contralor en que su toma de decisiones sea la más racional y lógica posible, muchos métodos que le permite evaluar, analizar, medir las consecuencias de decisiones pasadas así como prever los efectos futuros de las decisiones que va a tomar, pero algo que nunca tendrá una medida o rango en su actitud y disposición hacia el riesgo, principal característica de la toma de decisiones.

C A P I T U L O I V

C O N T R O L I N T E R N O

1. IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA

No se intenta entrar en detalles, los procedimientos del control interno aplicables a ciertos activos o a determinadas fases de las operaciones tales como compras o ventas. Antes de estudiar los controles internos aplicables a operaciones específicas, es recomendable tener una comprensión clara de los principios y objetivos básicos -- que fundamentan los tipos de control interno. Tanto los administradores como los contadores públicos están interesados por este problema debido a que el sistema de control interno es esencial para cumplir con sus respectivas responsabilidades.

Practicamente cualquier tipo de decisiones administrativas se basa, por lo menos en parte, en información contable. Estas decisiones fluctúan, desde asuntos sin importancia como la autorización de tiempo extra o la liquidación de accesorios de oficina, hasta importantes decisiones tales como la substitución de una línea de productos, -- por otra parte la determinación de la conveniencia de -- arrendar o adquirir una nueva planta. El control interno proporciona a la administración la seguridad de que los informes contables en los que se basa para las decisiones --

son dignos de crédito.

Las decisiones que toma la administración se -- convierten en política de la empresa. Para ser efectiva - esta política debe ser transmitida a toda la empresa y ser respetada en forma consistente. Los controles internos -- ayudan a salvaguardar el cumplimiento de las políticas de la empresa. La administración tiene, además la responsabi- lidad directa de mantener registros contables y producir - estados financieros que sean adecuados y dignos de crédi-- to. El control interno proporciona la seguridad de que -- tal responsabilidad se esté cumpliendo.

Para el contador público independiente, el con- trol interno es de igual significación. La calidad de los controles internos en vigor, más que cualquier otro factor determina la clase de examen que efectuará. El auditor in- dependiente pondera y evalúa el sistema de control interno para determinar la extensión y orientación del trabajo de- auditoría necesario para permitirle expresar una opinión - acerca de lo razonable de los estados financieros.

EL SIGNIFICADO DEL CONTROL INTERNO.-

Un sistema de control interno consiste en todas

las medidas empleadas por una empresa con la finalidad de:

1. Proteger sus recursos contra pérdida, fraude o ineficiencia.
2. Promover la exactitud y confiabilidad de los informes contables y de operación.
3. Apoyar y medir el cumplimiento de la empresa.
4. Juzgar la eficiencia de operación en todas las divisiones de la compañía.

El amplio alcance de esta definición indica -- que el control interno es mucha más que un instrumento de dedicado a la prevención de fraudes o al descubrimiento de errores accidentales en el proceso contable; constituye -- una ayuda indispensable para una eficiente administra---- ción, particularmente en empresas de grande escala. Algu nas autoridades llegan tan lejos en la extensión del sig- nificado del control interno, que llegan a incluir en él- todos los procedimientos y prácticas tendientes a incre- mentar la eficiencia en las operaciones. Tal parece que- una definición a ese extremo amplia, haría perder la cla-

ridad y precisión normalmente asociados al uso de los términos técnicos.

En años recientes el término "Control Interno" ha venido reemplazando al de "Verificación Interna", el cual era de uso común entre contadores y empresarios hace más de un decenio. Este cambio en la terminología ha venido aunado con una constante ampliación y desarrollo del concepto de los objetivos y actividades que implican el "Control" o "Verificación Interna".

La más común utilización del término "Verificación Interna" como se empleaba antiguamente, era para describir las prácticas seguidas por las divisiones contables y financieras de una empresa para el doble propósito de reducir al mínimo los errores en la rutina contable y proteger los activos, particularmente el efectivo, contra pérdida o robo. Consecuentemente, en 1936 el boletín "Examen de los Estados Financieros por Contadores Públicos Independientes, emitido por el Instituto Americano de Contadores Públicos, definió el control interno como "aquellas medidas y métodos adoptados en la misma organización para salvaguardar el efectivo y otros activos de la compañía así como para verificar la exactitud aritmética del proceso de

contabilización". Es de significación el hecho de que la definición haya puesto énfasis en la salvaguarda del efectivo, en vista de que en aquel tiempo el control interno era fundamentalmente considerado como un medio para la pre ven ci ón y descubrimiento de irregularidades en el manejo del efectivo. Muchos auditores aún asocian el control interno con los procedimientos para el ingreso y erogación del efectivo y en menor grado, con otros activos circulantes particularmente cuentas por cobrar, valores e inventarios.

Aún cuando la protección del efectivo es incuestionablemente una importante función del sistema de control interno, éste es uno de sus tantos objetivos importantes. Los controles internos se extienden más allá de las funciones contables y financieras; su alcance abarca toda la empresa e incluye actividades tan variadas como los pro gra mas de entrenamiento de personal, la auditoría interna, los análisis estadísticos, el control de calidad y la programación de la producción.

Este amplio concepto de control interno es de la mayor significación cuando es visto en relación con una gran organización industrial, ya que el control interno se

ha desarrollado hasta constituir una técnica de vital importancia para lograr la administración de las grandes, -- complejas organizaciones, funcionen en forma efectiva.

Para resumir, la discusión del significado del control interno y la ampliación de su concepto en años recientes, podemos decir, que el control interno en la actualidad, abarca todos los departamentos y actividades de una empresa. Incluye los métodos de una empresa; los métodos por medio de los cuales los altos funcionarios delegan autoridad y asignan responsabilidades a funciones tales como - ventas, compras, contabilidad y producción; incluye además el programa para la preparación, verificación y distribución a los diferentes niveles de supervisión de aquellos - informes ordinarios y análisis que capacitan a los ejecutivos para mantener el control de la gran variedad de funciones y actividades propias de una gran empresa. La utilización de técnicas presupuestarias, estándares de producción, inspecciones de laboratorios, estudios de tiempo y movimiento, así como los programas de entrenamiento de personal, requieren la colaboración de ingenieros y muchos -- otros técnicos cuyos campos y actividades se encuentran -- muy lejos de las acciones contables y financieras; sin embargo, todos estos recursos forman parte del mecanismo que

actualmente se concibe como sistema de control interno.

2. OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

El Control Interno, comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma - coordinada se adoptan en un negocio para la salvaguarda de los activos, verificación y exactitud y confiabilidad de - su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar adherencias a las políticas prescritas por la administración.

De aquí se desprende que los objetivos del control interno son cuatro:

- A. La protección de los activos de la empresa.
- B. La obtención de información financiera veraz y confiable.
- C. La promoción de eficiencia en la operación del negocio.

Ejemplos de protección de activos que se logran mediante el control interno:

Firmar cheques mancomunadamente.

Contar con seguros para los inventarios y el activo fijo.

Depositar diariamente en el banco la cobranza, etc.

B. La obtención de la información financiera veraz y confiable.

La contabilidad capta las operaciones, las procesa y produce información financiera, necesaria para que los usuarios tomen decisiones. Pero dichas decisiones se tomarán adecuadamente cuando la información financiera posea determinadas características, a saber:

a. La información financiera será confiable, cuando la organización cuente con un sistema que permita estabilidad, objetividad y verificabilidad.

b. La información financiera será útil en cuanto a su contenido y oportunidad.

Por lo tanto el auditor usará la información financiera en su trabajo.

Y por último la promoción de eficiencia en la operación del negocio y la ejecución de las operaciones -- que se adhieran a las políticas establecidas por la administración de la empresa. Se refieren a que en todo momento se debe tener la seguridad de que las actividades que se realizan en una entidad, se están realizando con el mínimo de esfuerzos y al menor costo posible, existiendo a la vez un apego a las políticas administrativas dictadas por la dirección.

Ejemplos: Detectar desperdicios de tiempo, de materiales, etc.

El control interno contable comprende el plan de organización y los procedimientos y registros que se refieren a la protección de activos y a la confiabilidad de los registros financieros, consecuentemente, están diseñados para suministrar seguridad razonable de que:

- a. Las operaciones se realicen de acuerdo con autorizaciones generales o específicas de la admi--

nistración.

- b. Las operaciones se registran en:
 - 1. Para permitir preparación de estados financieros de conformidad con principios de contabilidad o cualquier otro criterio aplicables a dichos estados.
 - 2. Para mantener datos relativos a la custodia de los activos.
- c. El acceso a los activos sólo se permite de acuerdo con autorizaciones de la administración.
- d. Los datos registrados relativos a la custodia de los activos son comparados con los activos existentes durante intervalos razonables y se toman las medidas apropiadas con respecto a cualquier diferencia.

3. ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO

Los elementos del control interno son:

- A. Organización.
- B. Procedimiento.
- C. Personal.
- D. Supervisión.

A. **ORGANIZACION:**

La organización identifica y determina las actividades necesarias para lograr los objetivos, - delega la autoridad en los diferentes niveles - jerárquicos, armonizando y fijando responsabilidades a los recursos humanos que integran la organización, para el mejor logro de sus fines.

Los elementos del control interno que intervienen en la organización son:

1. Dirección.
2. Coordinación.
3. División de labores.
4. Asignación de Responsabilidades.

1. **DIRECCION:** Es el elemento responsable de establecer y supervisar la comunición y las políticas generales, - así como de tomar decisiones.

2. COORDINACION: Es la responsable de que las partes integrantes de la empresa funcionen con armonía integrados a un solo organismo y evitar el entorpecimiento de las funciones.

3. DIVISION DE LABORES: Al hecho de separar -- las funciones de operación, custodia y registro, con la finalidad de señalar la especializa--- ción de labores; mejorar la cali dad de los productos; de los ser vicios que se ofrecen, evitando que una misma operación sea mane jada desde su origen hasta su re gistro por una misma persona se le denomina división de labores.

4. ASIGNACION DE RESPONSABILIDADES: La organi zación debe estar pefectamente - definida en cuanto a su jerarquí zación, esto se hace a través de un organigrama, con el fin de -- que todos los recursos humanos - identifiquen a superiores y su--

bordinados, delegar responsabilidades y asignar facultades, esto es asignación de responsabilidades.

B. PROCEDIMIENTOS:

Son principios que se aplican en la práctica y que garantizan una buena organización. Los elementos que auxilian son los siguientes:

1. Planeación y Sistematización.
2. Registros y Formas.
3. Informes.

1. PLANEACION Y SISTEMATIZACION: Es deseable encontrar en uso un instructivo general o una serie de instructivos sobre funciones de dirección y coordinación, la división de labores, el sistema de autorización y fijación de responsabilidades. Estos instructivos usualmente asumen la forma de manuales de procedimientos y tienen -

por objeto asegurar el cumpli-
miento, por parte del personal,
con las prácticas que dan efecto
a las políticas de la empresa, -
unificar los procedimientos, re-
ducir errores, abreviar el perío-
do de entrenamiento de personal-
y eliminar o reducir el número -
de órdenes verbales y de decisio-
nes apresuradas.

Por ejemplo, en el aspecto con-
creto o de la contabilidad, la -
planeación y sistematización exi-
ge al menos un catálogo de cuen-
tas con su respectivo instructi-
vo, sino una gráfica del trámite
contable y un manual de procedi-
mientos aplicables a las formas,
registros e informes contables.

Un grado más elevado de planea-
ción requiere control presupues-
tal e implantación de estándares
de producción distribución y ser

vicios.

2. REGISTRO Y FORMAS: Un buen sistema de control interno debe procurar procedimientos adecuados para el registro completo y correcto de activos, pasivos, productos y gastos.

3. INFORMES: Desde el punto de vista de la vigilancia sobre las actividades de la empresa y sobre el personal encargado de realizarlas el elemento más importante del control es la información interna. En este sentido, desde luego, no basta la preparación periódica de informes internos, sino su estudio cuidadoso por personas con capacidad para juzgarlos y autoridad suficiente para tomar decisiones y corregir deficiencias.

Los informes contables constituyen en este aspecto un elemento muy importante del control interno, desde la preparación de balances mensuales, hasta las hojas de distribución de adeudos de clientes por antigüedad o de obligaciones por vencimientos.

Las actividades de producción y distribución pueden vigilarse de cerca mediante informes periódicos, analíticos y comparativos; informes de ventas de costos, análisis de variaciones de eficiencia y tiempo ocioso, etc. Un control interno de tipo más elevado probablemente incluirá informes periódicos sobre capital de trabajo, origen y aplicación de recursos variaciones financieras presupuestales, etc.

C. PERSONAL:

Por sólida que sea la organización de la empresa y adecuados los procedimientos implantados, el sistema de control interno no puede cumplir su objetivo si las actividades diarias de la empresa no están continuamente en manos de personal idóneo.

Los elementos de esta área que intervienen en el control interno son cuatro:

1. Entrenamiento.
2. Eficiencia.
3. Moralidad.
4. Retribución.

1. **ENTRENAMIENTO:** Mientras mejores programas de entrenamiento se encuentren en vigor, más apto será el personal encargado de diversos aspectos del negocio. El mayor grado de control interno logrado -- permitirá la identificación clara de las funciones y responsabilidades de cada-

empleado, así como la reducción de ineficiencias y desperdicio.

2. EFICIENCIA:

Después del entrenamiento, la eficiencia dependerá -- del juicio personal aplicado a cada actividad. El interés del negocio por medir y alentar la eficiencia constituye un coadyuvante del control interno. Los negocios adoptan algún método para el estudio del tiempo y esfuerzo empleado por el personal que ofrecen al auditor la posibilidad de media comparativamente las cifras representativas de los costos.

3. MORALIDAD:

Es obvio que la moralidad del personal es una de las columnas sobre las que des

cansa la estructura del -- control interno. Los re-- quisitos de admisión y el constante interés de los - directivos por el comportamiento del personal son, - en efecto ayudas importantes al control. Las vacaciones periódicas y un sigtema de rotación de personal deben ser obligatorios hasta donde le permitan -- las necesidades del nego-- cio. El complemento indispensable de la moralidad - del personal como elemento del control interno se encuentra en las finanzas de fidelidad que deben proteger al negocio contra manejos indebidos.

4. RETRIBUCION:

Es indudable que un personal retribuido adecuadament

mente se presta mejor a --
realizar los propósitos de
la empresa con entusiasmo--
y concentra mayor atención
en cumplir con eficiencia--
que en hacer planes para -
desfalcar el negocio. Los-
sistemas de retribución al
personal, planes de incen-
tivos y premios, pensiones
por vejez y oportunidad --
que se le brinda para plan
tear sus sugerencias y pro
blemas personales constitu
yen elementos importantes-
del control interno.

D. SUPERVISION:

Como ha quedado dicho, no es únicamente necesas-
rio el diseño de una buena organización, sino -
también la vigilancia constante para que el pèr
sonal desarrolle los procedimientos a su cargo-
de acuerdo con los planes de la organización. -
La supervisión se ejerce en diferentes niveles,

por diferentes funcionarios y empleados y en --
forma directa e indirecta.

Una buena planeación y sistematización de proce-
dimientos y un buen diseño de registros, formas
e informes, permite la supervisión casi automá-
tica de los diversos aspectos del control inter-
no.

En negocios de mayor importancia, la supervi-
sión del control interno amerita un auditor in-
terno o un departamento de auditoría interna --
que actúe como vigilante constante del cumpli-
miento de la empresa con los otros elementos de
control; organización, procedimientos y perso-
nal. Así la función de auditoría interna que -
vigila la existencia constante del control in-
terno, es a su vez un elemento muy importante -
del mismo control interno.

Cuando no es posible sostener un departamento -
de auditoría permanente, un buen plan de orga-
nización asignará a algunos funcionarios las --
atribuciones más importantes de la auditoría in-

terna, para que efectúen reconocimientos periódicos del sistema de control del negocio.

4. BASES DEL CONTROL INTERNO

NECESIDAD DE UNA ORGANIZACION.-

Se requiere la organización, porque es el medio de lograr una acción colectiva efectiva. Puesto que el trabajo que debe hacerse requiere de los esfuerzos de más de una persona y coordinarse de manera que no sólo las acciones colectivas sean efectivas, sino que sea valiosa y satisfactoria la contribución de cada individuo y esté de acuerdo con sus respectivos conocimientos y habilidades.

Mediante una organización adecuada se espera tener algo más que la suma de los esfuerzos individuales. Esto es el sinergismo o sea, la acción simultánea de unidades individuales y separadas, que juntas producen un efecto total mayor que la suma de los componentes individuales.

Un punto esencial para la organización es hacer

que cada uno de los miembros conozca que activamente son - las que va a ejecutar.

Cuando la asignación es definida, el cumplimiento de la misión puede concentrarse en ella y existe un mínimo de malas interpretaciones y confusión respecto a que va a hacer cada quien. Más aún pueden fijarse las relaciones de trabajo dentro de una empresa dada; cada miembro obtiene información respecto al lugar en donde encaja en la estructura de la organización, conoce sus relaciones orgánicas con sus superiores a quienes debe recurrir para supervisión y - también con sus subordinados, para la ejecución exitosa de las actividades específicas.

PRINCIPIOS DE ORGANIZACION.-

Dentro de la organización debe existir una serie de lineamientos que nos permita diseñar un sistema que cumpla con sus postulados y además, nos proporcione las bases para controlar sus resultados.

Algunos de estos principios son los siguientes:

1. Un buen sistema debe suministrar con prontitud-

el servicio requerido, al mínimo costo.

2. Las responsabilidades de cada unidad de la organización debe constituir un grupo armónico.
3. Funciones o actividades similares deben ser colocadas juntas cuando lo permitan las circunstancias, con el fin de acelerar su realización.
4. Cada unidad organizativa debe tener toda la autoridad necesaria para cumplir con sus responsabilidades y esta autoridad debe colocarse tan cerca como sea posible de la fuente de acción.
5. Las funciones controladas deben ser ubicadas en unidades organizativas independientes de las funciones que van a ser controladas.
6. Un sistema debe ser tan flexible como sea posible.
7. El largo y el ancho de la estructura de la organización deben ser mantenidos al mínimo, es decir, ni los niveles jerárquicos, ni las perso-

nas que se reportan directamente a un ejecutivo o superior deben modificarse en forma desmesurada.

8. El diseño de un sistema se debe tomar en consideración las posibilidades de error del personal, así como las imperfecciones del equipo.
9. La delegación de funciones y responsabilidades a las diferentes unidades y la especificación de los métodos procedimentales se pueden establecer mejor escribiéndolas y distribuyéndolas entre las personas afectadas.
10. Cada grupo de la organización debe reportar su actuación a una sola unidad superior.

DELEGACION DE AUTORIDAD.-

La delegación de autoridad consiste en que un jefe autoriza a otro de menor categoría para tomar decisiones, con la responsabilidad consiguiente.

Este principio nació por la imposibilidad ffsi-

ca o técnica que una persona en un puesto de mando, tiene para resolver todos los problemas que son de su responsabilidad.

¿En qué grado debe delegarse la autoridad?

No puede establecerse ninguna regla definitiva al respecto.

Todo debe hacerse tomando en cuenta las condiciones de cada empresa, la naturaleza de sus actividades, el medio en que actúa y otros muchos factores que objetiva y subjetivamente resultan favorables o contrarios a la delegación de la autoridad.

Uno de los factores que representan un obstáculo para la delegación de autoridad es, que mientras la autoridad se delega, la responsabilidad se comparte; esto quiere decir que si un gerente general delega parte de su autoridad en un jefe de producción, éste podrá tomar las decisiones que considere oportunas, pero la responsabilidad de los resultados será tanto el jefe de producción como del gerente general. Por lo tanto muchos jefes se resisten en delegar autoridad sobre otras personas a las cuales

no les tiene confianza, en cuanto a su capacidad para utilizar esta autoridad.

También implica la delegación de autoridad una mayor complejidad en la estructura de la organización y -- frecuentemente esto se traduce en un aumento del número de niveles jerárquicos; tal situación puede dar como resultado una mayor dificultad para la intercomunicación y un aumento de los costos al aumentar los niveles jerárquicos.

Por otro lado la delegación de autoridades se vuelve sumamente difícil cuando la actuación de un jefe carece de programas o planes preestablecidos, por lo tanto es está sujeto a la eventualidad del momento y a las opiniones personales del funcionario encargado de realizar la función, - puesto que este jefe sentirá que sólo a él le pertenece el secreto de su trabajo y creé imposible que otro jefe subordinado pueda sustituirlo, aunque sea en una mínima parte de sus actividades.

En contraste con lo anterior, también es frecuente que los subordinados se resistan a tener una mayor autoridad de la que les es habitual, por el temor de asumir nuevas responsabilidades, ya sea esto por falta de confianza -

en sus propias aptitudes, por no tener la seguridad de contar con los elementos necesarios para desempeñar la función o por otras razones similares. Sin embargo en contra de estos factores existen otros que promueven la delegación.

Por ejemplo, cuando la descentralización de las actividades de la empresa es inevitable por su propia expansión, la delegación de autoridad se vuelve forzosa, pues pretende centralizar la autoridad en tales casos ocasionará problemas y dificultades innumerables.

La delegación de autoridad es aconsejable como un medio propicio para integrar un verdadero equipo de jefes, pues motivará a los individuos a superarse con el fin de lograr uno de esos puestos, además despersonaliza a la administración volviéndola más objetiva, más sistemática y menos expuesta a las peculiaridades individuales de jefes que concentran demasiada autoridad en sus manos.

Por lo tanto podemos concluir que la delegación de autoridad debe ser sometida a un cuidadoso estudio en cada empresa, puesto que a una buena aplicación de ésta, servirá para elevar considerablemente la eficiencia admi-

nistrativa.

Algunos de los puntos que deben estudiarse son:

1. Conocer las necesidades de la empresa y las condiciones a las cuales deberá enfrentarse en caso de descentralización futura.
2. Dejar perfectamente señaladas las actividades y responsabilidades de cada puesto, de cada sección o departamento los objetivos de dichas actividades que persiguen, los programas de trabajo, etc. Puesto que con esto, tanto el jefe superior como el jefe subordinado dispondrán de las orientaciones necesarias para ejercer su autoridad y controlar los resultados.
3. La delegación de autoridad implica la selección de personas capacitadas para ocupar el puesto.
4. Se requiere también entrenamiento para que los nuevos jefes, en quienes se delegó la autoridad, conozcan en un tiempo razonable sus puestos, las funciones de su sección o departamentos, --

los objetivos, etc.

5. Por último, es necesario contar con un sistema de control que permita al jefe superior estar al tanto de los resultados de la actuación de los jefes inferiores.

ORGANIGRAMA.-

Son cuadros esquemáticos que muestran la disposición general de la organización, de cada uno de los departamentos y sus relaciones entre sí, para formularlos es necesario efectuar un análisis cuidadoso de las condiciones de la compañía. Este procedimiento tiene entre muchas de sus ventajas, las de fijar claramente la responsabilidad y autoridad de los miembros de la organización e indicar el lugar que ocupa el individuo y la línea probable de ascensos abiertos para él, especificando las funciones y deberes de todos los departamentos y jefes de los mismos; previendo con esto malos entendidos y dando la base para el establecimiento de un sistema adecuado de control. Periódicamente o cuando surjan cambios de importancia en el negocio las gráficas deben revisarse y modificarse en caso necesario. **(Véase Gráfica en la Página 165)**

5. METODOS DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

CONCEPTO DE EVALUACION.-

EVALUACION.- Valorar, apreciar el valor de las cosas no materiales.

El resultado del examen de estados financieros en la opinión a la que el Contador Público independiente llega después de un juicio, una impresión, un criterio que se ha formado. Es decir, por medio de una serie de pequeños juicios parciales, el auditor externo llega a un juicio general sobre los estados financieros y es indudable que la validez de este juicio general dependa de la fortaleza con que se haya efectuado los juicios parciales y esto a su vez serán tan sólidos como sólida haya sido la base en que se haya apoyado.

Si estamos de acuerdo que un buen sistema de control interno nos permite obtener información correcta y segura, podemos pensar que a más efectivo control interno corresponderá una mayor posibilidad de información confiable y al mismo tiempo, el auditor podrá depositar mayor confianza en la información que se le encomendó examinar.

Entonces podemos concluir diciendo que la evaluación del control interno es el juicio al cual llega el Contador Público independiente respecto a la bondad del sistema de Control Interno que tiene el cliente en uso, después de haber obtenido toda la información que consideró necesaria. Es decir, que el auditor obtendrá una visión de cuáles son los puntos fuertes y débiles del Control Interno, conocerá sus peculiaridades y debilidades y estará entonces en posibilidad de amoldar su programa de trabajo a estas características.

OBTENCION DE LA EVIDENCIA EN EL EXAMEN DE CONTROL INTERNO.-

Principia con la revisión del sistema:

Este es principalmente un proceso de obtención de información respecto a la organización y de los procedimientos prescritos y debe tener la finalidad de servir como base para las pruebas de cumplimiento y para la evaluación del sistema. La información que servirá para tal objeto se obtendrá a través de entrevistas con el personal del cliente y referencia a la documentación, tales como manuales de procedimientos, descripción de puestos, flujogramas o cualquier combinación que él considere necesaria.

Sin embargo, no es suficiente que el auditor obtenga esta información, si no que debe realizar pruebas de cumplimiento, las cuales suministrarán una seguridad razonable de que los procedimientos relativos a los controles a que él le interesan, están siendo aplicados de acuerdo a como fueron prescritos. (Debemos aclarar que al referirnos a seguridad razonable, consideramos esto como una questión de juicio del auditor, la cual dependerá de la naturaleza, oportunidad y alcance de las pruebas y de los resultados obtenidos).

Las pruebas de cumplimiento se ocupan principalmente de cuestiones tales como ¿Se llevaron a cabo los procedimientos? ¿Fueron los necesarios?, ¿Faltó alguno?, -- ¿Cómo se llevaron a cabo?, ¿Quién los realizó?, etc.

Estas preguntas se harán cuando se estén revisando aspectos del control contable que requieran una segregación de funciones; la realización de estos procedimientos es una gran parte autoevidente; es decir, las pruebas de cumplimiento tendrá el propósito de determinar si los procedimientos fueron realizados por personas que no tuvieran funciones incompatibles, por ejemplo: Recepción, depósito, desembolso y contabilización del efectivo.

Las pruebas realizadas para tal fin, deben tener a:

1. Observar que se cumpla con lo establecido en -- los manuales de procedimientos.
2. Asegurarnos de que las personas que realiza la recepción, depósito y desembolso no tienen acceso a libros contables y viceversa.

Estas pruebas, por lo tanto deben realizarse observando al personal en la realización de sus labores, indagando entre ellos respecto a sus funciones, todo esto -- con el objeto de corroborar la información obtenida durante la revisión inicial del sistema.

Por otra parte, en lo concerniente a evidenciar lo correcto de los registros contables, las confirmaciones, conciliaciones, investigaciones, etc., pueden comprobar esto, lo cual no suministra evidencia afirmativa de la división de labores, ya que los registros pueden estar correctos aunque hayan sido hechos por personal con funciones incompatibles.

Existen también aspectos del control contable - que el auditor debe tomar en cuenta: como son los documentos, la aprobación o verificación de los mismos, la autorización del crédito firmas en cheques, etc., que evidencian las transacciones: estos procedimientos deben ser revisados por medio de la inspección de tales documentos para obtener "seguridad" de que se están llevando a cabo de acuerdo a lo establecido.

El resultado de esta prueba de cumplimiento tenderán a evidenciar cualquier debilidad en el sistema de Control Interno y esto determinará:

1. Naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría que deban aplicarse.
2. Sugerencias que deban hacerse al cliente para evitar estas debilidades o proponer mejoras en ciertos aspectos que aunque no están débiles, sí pueden ser mejoras en beneficio del cliente.

MÉTODOS DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO.-

No es posible que exista un método de evalua---

ción que pudiera considerarse como idóneo para todo tipo de empresa.

Es por lo tanto que el criterio del auditor el que le aconsejará cuál es el método que más se adapta a la empresa que va a examinar.

Existen varios métodos de evaluación, pero puede decirse que son tres los más indicados para la realización de esta evaluación del control interno.

1. Método Descriptivo o Narrativo.
2. Método de Cuestionarios.
3. Métodos de Diagramas de Flujo.

1. METODO DESCRIPTIVO O NARRATIVO.- Consiste en -- que el auditor tome nota de los procedimientos de trámite de la compañía, haciendo mención a los registros, empleados responsables de los mismos, división de labores y responsabilidades y la labor consistirá en analizar cada paso del desarrollo en cada operación y emplear el mejor juicio para comprender si está debidamente controlada, así como - el efecto que causa en las siguientes fases del procedi---

miento.

Este método de evaluación deberá hacerse en las oficinas del cliente y siendo las personas directamente involucradas las que le proporcionen al auditor todos los datos necesarios para que éste se forme un juicio general -- del sistema. Será necesario que estas personas firmen papeles de trabajo en que se hayan anotado los procedimientos.

El auditor deberá obtener evidencia de que lo mencionado se está llevando a cabo conforme lo dicho por los funcionarios o personas responsables.

VENTAJAS:

1. Se lleva un detalle de todos los procedimientos del trámite.
2. Se conoce en forma simplificada todos los elementos que intervienen en una operación o procedimiento.

DESVENTAJAS:

1. Resulta muy laborioso cuando la auditoría se --

realiza a empresas de un tamaño medio o grande.

2. Por la misma cantidad de datos, es factible que el auditor no se dé cuenta de situaciones que - pudieran requerir atención especial.

2. METODOS DE CUESTIONARIOS.- Consiste en la planteación de preguntas previamente impresas, hechas de tal forma que las contestaciones afirmativas indiquen la observancia de una norma de control interno considerada como -- ideal y por contra, las contestaciones negativas se tomarán como una desviación de esta condición idónea (sin embargo, el auditor debe tener mucho cuidado al catalogar a tales negativas como errores, puesto que las medidas que - tenga la empresa funcionando, pueden ser las adecuadas).

La mayor parte de las preguntas de un cuestionario deben ser adaptables a todo tipo de empresa (cuestionario estandar), sin embargo, habrá empresas que por sus características requieran la elaboración de un cuestionario individual (cuestionarios especiales). En cualesquiera de los dos casos es conveniente que se expidan instrucciones orales o escritas relativas a la forma en como deben contestarse y quién o quiénes son las personas adecuadas para

ello. Relacionando con lo anterior se puede decir que el contador general, Contralor o en ocasiones funcionarios especializados, son las personas que deberán contestar el cuestionario, pero siempre con la ayuda del auditor. Es aconsejable que las preguntas de los cuestionarios estén divididas por secciones o rubros análogos a las del programa de trabajo, para facilitar la detección de problemas en determinadas áreas.

Una vez llevada a cabo esta labor, el auditor debe efectuar las observaciones y pruebas pertinentes para determinar si las respuestas afirmativas se están llevando a cabo, de la manera como se planearon inicialmente para poder formarse una opinión respecto a la confiabilidad del sistema. Como punto importante, debe señalarse que los cuestionarios, una vez contestados, deben ser firmados por las personas que intervinieron para que quede evidencia de ello.

VENTAJAS:

1. Generalmente las preguntas tendrán la flexibilidad suficiente para conocer la mayor parte de las características de un sistema de control in

terno en cualquier tipo de empresa.

2. El resultado de ellos mostrarán áreas que requieran una mayor atención por parte del auditor.

DESVENTAJAS:

1. Las preguntas impresas pueden en un momento dado limitar el pensamiento creador del auditor.
2. Si estas preguntas no están bien planteadas, -- pueden llevar a contestar lo que se quiere, es decir; pueden ser preguntas guiadas a obtener una respuesta deseada.

3. METODO DE DIAGRAMA DE FLUJO.- Este método muestra, por medio de la gráfica, el trabajo desempeñado en cada uno de los departamentos de la empresa, reflejan minuciosamente la forma en que se realiza el trabajo, los métodos que se emplean en la ejecución de las operaciones y -- además nos proporcionan toda la información que requerimos para llevar a cabo el análisis de dichas operaciones.

En estos diagramas se representarán los elemen-

tos y pasos esenciales de una operación, sin necesidad de leer largos relatos o cuestionarios que en un momento dado limiten la información y que puedan prestarse a una inadecuada interpretación por parte de un auditor que no posea suficiente capacidad para adaptar su programa de trabajo a las necesidades de la empresa.

Para su elaboración, se usan gráficas escogidas que deben plasmarse de la manera más sencilla posible, --- puesto que no debe olvidarse que quienes consulten o lean gráficas pueden no estar familiarizados con ellas y necesitarán instrucción sobre cómo leerlas, para que tengan un valor práctico y puedan ser utilizadas para futuras auditorías.

VENTAJAS:

1. Por medio de un pequeño diagrama de flujo se -- tiene plasmada toda una operación, contando con todos los pasos que sigue y con las personas -- que intervienen en ellas.
2. Se tiene posibilidad de encontrar pasos o pape-
lería innecesaria.

DESVENTAJAS:

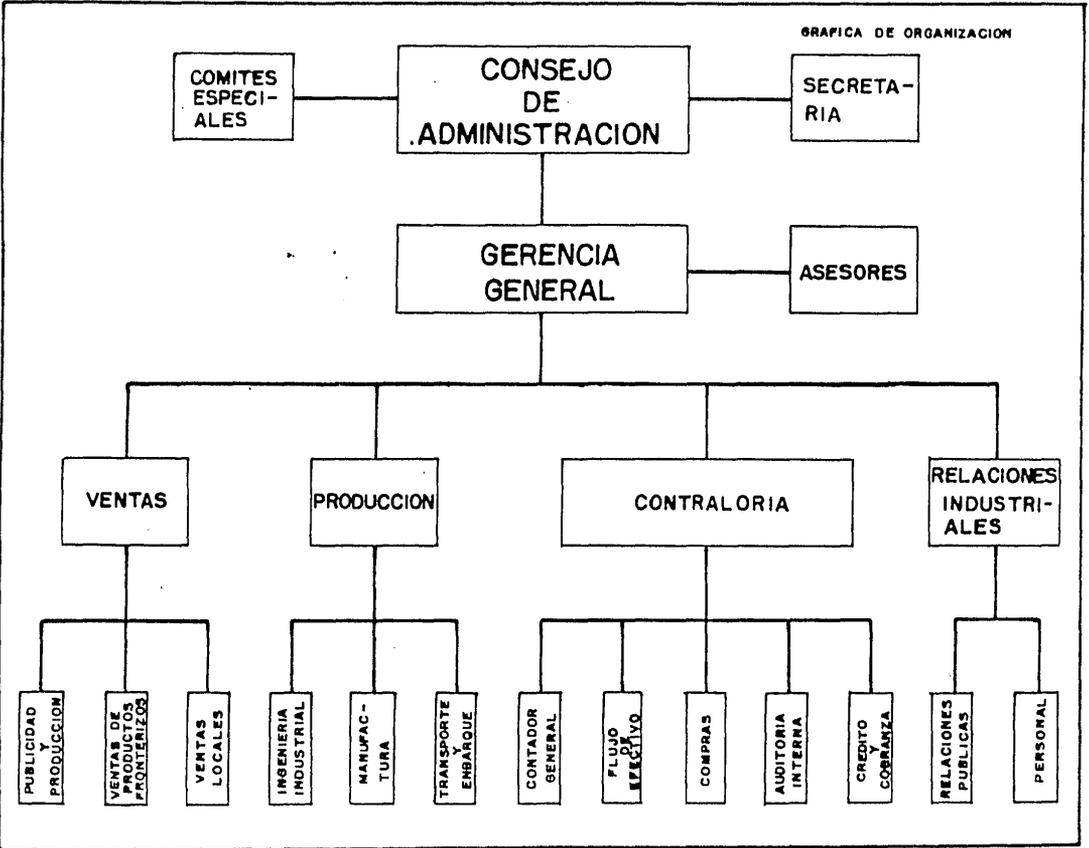
1. Su elaboración es laboriosa por la cantidad de datos que debe contener en forma condensada.
2. Si el auditor no tiene experiencia suficiente en este tipo de método de evaluación, podría pasar por alto problemas que podrían ser críticos.
3. Es necesario que tenga explicación clara en cuanto a su forma de usarse.
4. METODO COMBINADO.- Se llama así al método que utiliza un auditor, en el cual se encuentran dos o más de los métodos explicados anteriormente. Es decir, que pueden utilizarse parte del método gráfico, complementando con el narrativo, o el cuestionario con el gráfico, etc.

VENTAJAS:

1. Realizando en forma adecuada este método, dejará mucho más clara todas las operaciones, pasos o procedimientos que se revisen.

DESVENTAJAS:

1. Es un método que requiere más tiempo para elaborarse y además debe ser efectuado por un auditor experimentado para que pueda captar los problemas que se presenten y pueda recoger cuál es el método que más se adapta a la situación que está revisando.



C A P I T U L O V

A U D I T O R I A I N T E R N A

1. GENERALIDADES SOBRE AUDITORIA INTERNA

Virtualmente, toda gran empresa en los Estados Unidos mantiene un personal de auditoría interna. El desarrollo de esta nueva actividad ha sido muy rápido; antes de 1940 se encontraban departamentos de auditoría interna en relativamente pocas empresas. La asociación profesional de auditores internos denominada Instituto de Auditores Internos, fue fundada en 1941 con 24 miembros. Para 1963 el Instituto se había convertido en una organización mundial con más de 5,300 miembros y con capítulos locales en las principales ciudades de gran parte del mundo.

El crecimiento del Instituto ha ido en forma paralela con la creciente aceptación de la auditoría interna como función esencial en las grandes empresas y en las agencias gubernamentales.

¿Qué es la Auditoría Interna?

La más ampliamente aceptada definición de la función de auditoría interna es la utilizada por el Instituto de Auditores Internos en su "Exposición de las Responsabilidades del Auditor Interno".

La Auditoría Interna es una actividad de evaluación independiente de una organización destinada a la revisión de operaciones contables, financieras y de otro tipo, con la finalidad de prestar servicios a la administración. Es un control administrativo que mide y evalúa la efectividad de otros controles.

La mencionada exposición de responsabilidades establece, además, que la auditoría interna abarca actividades tales como las siguientes:

1. Revisar y evaluar la validez, la adecuada y la aplicación de los controles contables, financieros y de operación.
2. Cerciorarse del grado de cumplimiento con las políticas y procedimientos establecidos.
3. Cerciorarse del grado en que los activos de la empresa se encuentran controlados y salvaguardarlos contra toda clase de pérdidas.
4. Cerciorarse de la confiabilidad de la información contable y de otro tipo, producida en la-

organización.

5. Evaluar la calidad de la ejecución en las funciones asignadas.

LA EVOLUCION DE LA AUDITORIA INTERNA.-

Hasta donde sabemos, todo gobierno desde el inicio de la civilización, ha establecido la necesidad de los servicios de auditores para determinar si el ingreso proveniente de los impuestos y los correspondientes desembolsos o egresos han sido adecuadamente manejados por aquellos a quienes se encomienda su protección. Desde los albores de la actividad comercial el deseo de los propietarios de empresa de asegurarse del adecuado cumplimiento y honorabilidad de sus asistentes, han conducido a la deliberada revisión de los registros y al control de los activos encomendados al cuidado de los asistentes. Estas funciones fueron y son auditoría interna y aunque este término es de origen reciente, todo pequeño empresario que observa a su empleado al registrar éste la venta en la máquina registradora y al depositar su efectivo en su interior, está llevando a cabo una de las funciones protectoras de la auditoría interna. En años recientes la función constructiva ha

sido reconocida de igual y si no de mayor importancia.

Es los Estados Unidos, el desarrollo de las --- grandes empresas particularmente las grandes compañías ferroviarias condujo al reconocimiento de la necesidad de -- una función de una auditoría regularmente efectuada por empleados entrenados, para asegurar la precisión de las cuentas y prevenir fraudes. El voluminoso detalle en los re-gistros contables, necesario para llevar a cabo las dispersas operaciones y la descentralización de las actividades contables en las sucursales, localizadas a considerables - distancias de la compañía matriz, condujo a una función de auditoría encaminada primordialmente a la revisión de las operaciones contables. Antes de la moderna era del equipo de proceso de información, la enorme posibilidad del error humano en la función contable llevó a que muchos ejecuti-vos reconocieran la necesidad de la verificación indepen-diente de los registros detallados de las operaciones. -- Consecuentemente, durante muchos años los auditores inter-nos, muchos de ellos "auditores viajeros", se ocupaban priordialmente de la verificación detallada de los registros contables, la protección de los activos y el descubrimien- to y prevención del fraude. En algunas compañías estos objetivos se han expandido hasta incluir la determinación --

del grado en que los empleados de las sucursales han seguido las políticas y procedimientos de la compañía tanto en relación con asuntos contables como financieros.

La segunda etapa en la evolución de la moderna auditoría interna surgió de la creciente responsabilidad asignada a los gerentes financieros por la Comisión de Valores y Bolsa, por lo que respecta a la confiabilidad de sus estados financieros publicados. No sólo requirieron estas compañías de los servicios de contadores públicos independientes para la verificación de sus estados financieros, si no que muchas de ellas reconocieron la necesidad de efectuar exámenes más detallados para complementar las actividades de los auditores externos. Consecuentemente se hizo mayor énfasis en la necesidad de la existencia de controles contables que aseguren la confiabilidad en la información producida. Los reglamentos adoptados por la S.E.C. (Comisión de Valores y Bolsa) fincaron la responsabilidad en la administración de la empresa, sin importar el trabajo que hubiesen efectuado los auditores independientes esta responsabilidad adicional condujo al deseo de tener mayor seguridad sobre la confiabilidad del sistema de contabilidad.

Muchos departamentos de auditoría interna establecidos o ampliados este período, han sido encabezados -- por personas entrenadas en el campo de la contaduría pública, y es muy natural que los conceptos básicos de la auditoría externa hayan sido llevados a la auditoría interna.- Sus programas de auditoría son muy similares a los de los auditores externos y en muchos casos fueron fundamentalmente guiados por contadores públicos independientes, contratados por la compañía. La mayor parte de los auditores internos se preocupaban por el mantenimiento de una estrecha relación con los contadores públicos independientes y en muchas ocasiones el trabajo de auditoría se coordinó particularmente en el caso de sucursales, cubriendo los auditores internos ciertas oficinas y los externos las oficinas restantes. Muchas veces los auditores internos prepararon papeles de trabajo para ser utilizados por auditores independientes y les proporcionaron asistencia en muchos otros sentidos. En resumen el nuevo concepto de la auditoría interna surgido en la segunda etapa de su evolución, fué causa del rápido crecimiento y aceptación de la misma función necesaria de control contable y financiero; muchas compañías han instituído muy bien organizados y definidos programas para efectuar auditorías tanto en la oficina matriz como en las sucursales, sobre la base de una periodicidad --

regular.

PRINCIPALES FUNCIONES DEL AUDITOR INTERNO.-

1. Efectuar exámenes de funciones de cada departamento, evaluando el control interno existente.
2. Revisar las operaciones administrativas.
3. Revisar las operaciones financieras.
4. Revisar las operaciones de producción.
5. Efectuar una evaluación de las decisiones, políticas, planes y procedimientos.
6. Mantener eficaz vigilancia de que las políticas, planes y procedimientos son seguidos eficientemente por el personal de la empresa.
7. Cuidar la salvaguarda del patrimonio de la entidad.

El Instituto de Auditores Internos establece co

mo una de las principales misiones de sus miembros en el -
desempeño de las labores propias de esta especialidad, la-
de asegurarse de la eficiencia del control existente en --
las empresas en que prestan sus servicios.

RESPONSABILIDADES DEL AUDITOR INTERNO

1. El Auditor Interno pondrá el máximo cuidado en la realización de su trabajo. Los requisitos básicos que sobre ética profesional deberá observar, son: tacto, discreción y cautela, con respecto a la opinión de los demás.
2. Cumplimiento con los estándares e instrucciones que estén o deban estar en un manual de Auditoría Interna aprobados por la más alta autoridad de la empresa.
3. Durante el desarrollo de su trabajo, el Auditor Interno tiene acceso a la información más confidencial en todos sus aspectos, por lo que deberá mantener la más profunda reserva acerca de dicha información.
4. El desarrollo de su trabajo deberá estar basado

en las normas de auditoría que son aplicables - a la Auditoría Interna siendo su principal importancia el obtener la evidencia comprobatoria, suficiente y competente.

El Auditor ejerciendo su juicio profesional, de terminará la extensión de las pruebas que estime necesarias para lograr la evidencia comprobatoria necesaria para la formación y correcto -- fundamento de su opinión sobre la materia investigada.

5. El Auditor deberá tener presente que la Auditoría Interna dentro de otros aspectos, se encarga principalmente de comprobar la efectividad - del control establecido.
6. El Auditor Interno en jefe, preparará los planes y programas y asignación de auditoría; dirigirá y supervisará todas las actividades de los auditores a su cargo.
7. La responsabilidad en la preparación de los reportes de Auditoría, será el Auditor Interno en

jefe; todos los reportes serán discutidos con los funcionarios de máximo nivel que haya acordado la revisión, antes de su distribución definitiva.

8. La verificación de la acción tomada en cada una de las recomendaciones del Auditor, como regla general deberá hacerse después de la contestación al reporte de auditoría.
9. Si la compañía cuenta con asesoramiento de mayor jerarquía que la del jefe de auditoría interna, ya sea en la misma localidad o fuera de ella, aquél deberá ser consultado cuando se estime necesario.
10. En caso de descubrimiento o situaciones de vital o urgente importancia, se deberá informar inmediatamente a la Gerencia General, así como a la Gerencia de primera línea que se vea afectada con dicho descubrimiento. En caso de que se estime necesario, se informará a un nivel superior a éstos.

11. Para garantizar la máxima eficiencia en sus trabajos, el departamento de Auditoría Interna --- coordinará su trabajo con la Auditoría Externa, principalmente para evitar duplicación de trabajo.
12. Las actividades del Auditor Interno durante el desarrollo de su trabajo, estarán siempre guiadas por las reglas y políticas de la compañía.
13. Con el fin de obtener los máximos aspectos positivos en el trabajo de auditoría, es esencial - que los auditores mantengan cooperación y relaciones de trabajo satisfactorias con todo el -- personal de la compañía, principalmente con la gerencia de primera línea.
14. El Auditor deberá mantenerse debidamente informado de las actividades de la compañía, asis--- tiendo a juntas que le puedan proporcionar di-- cha información y será mayor el beneficio cuando el auditor forme parte activa de las mismas y cambie opiniones con los demás participantes.

15. El Departamento de Auditoría Interna deberá --- asistir a la Gerencia General en revisiones especiales, mediante petición por escrito de la propia Gerencia, que defina claramente los límites de la revisión. Esta se llevará a cabo tan pronto como sea posible, asumiendo completamente el departamento de Auditoría Interna la responsabilidad de la revisión.

PRINCIPALES REQUISITOS DEL AUDITOR INTERNO

1. Conocimientos académicos actualizados y experiencia en Contabilidad y Auditoría.
2. Conocimiento general de la empresa.
3. Interés en conocer todas las áreas de la empresa.

INDEPENDENCIA DEL AUDITOR INTERNO

El Auditor Interno es un empleado que ha celebrado un contrato de trabajo con la compañía y que por lo tanto, está sujeto a las órdenes del patrón.

15. El Departamento de Auditoría Interna deberá --- asistir a la Gerencia General en revisiones especiales, mediante petición por escrito de la propia Gerencia, que defina claramente los límites de la revisión. Esta se llevará a cabo tan pronto como sea posible, asumiendo completamente el departamento de Auditoría Interna la responsabilidad de la revisión.

PRINCIPALES REQUISITOS DEL AUDITOR INTERNO

1. Conocimientos académicos actualizados y experiencia en Contabilidad y Auditoría.
2. Conocimiento general de la empresa.
3. Interés en conocer todas las áreas de la empresa.

INDEPENDENCIA DEL AUDITOR INTERNO

El Auditor Interno es un empleado que ha celebrado un contrato de trabajo con la compañía y que por lo tanto, está sujeto a las órdenes del patrón.

ALCANCE DEL AUDITOR INTERNO

La extensión del trabajo desarrollado por el -- Auditor Interno, no se encuentra limitado al exámen de los registros contables de la compañía, sino que incluye actividades adicionales tales como la investigación de sistemas, la eficiencia de diversos departamentos, estudios de efectividad de los canales de comunicación y otras asignaciones especiales, llevando a cabo su trabajo, en una forma detallada y continúa.

INTERES EN EL CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA

Tanto el Auditor Interno como el Auditor Externo, se ven interesados en el estudio y evaluación del Control Interno, el cual se encuentra dividido de acuerdo con el Instituto Mexicano de Contadores Públicos en financiero y administrativo, de los cuales el Auditor Externo se ocupa primordialmente de los controles internos financieros y el Auditor Interno aunque le interesen éste tipo de controles, es más experto en los controles administrativos.

2. CAMPO DE ACCION DE LA AUDITORIA INTERNA

LA AUDITORIA INTERNA DENTRO DEL CAMPO DE LA CONTADURIA PU-

BLICA Y LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS.-

La Auditoría Interna dentro del campo de la Contaduría Pública.- Desde su inicio en Italia (en 1494), --- cuando Fray Luca Paccioli presentó por primera vez un texto sobre teneduría de libros hasta nuestros días, el nivel profesional del Contador Público ha sido reconocido cada vez más entre los directores de empresas y el público en general.

Si bien es cierto que el Contador público se -- inició como "tenedor de libros", en la actualidad sus funciones han llegado mucho más lejos que el simple registro - de operaciones de una determinada empresa.

Así podemos ver que en la actualidad las espe-- cialidades que puede adoptar el Contador Público se han incrementado cada vez más en los últimos años y como ejemplo podemos mencionar los siguientes:

1. Auditoría Externa.
2. Auditoría Interna.
3. Finanzas.
4. Contraloría.

5. Contaduría General.
6. Presupuestos.
7. Organización.
8. Impuestos.
9. Consultoría en Sistemas de Proceso de Datos.
10. Comisaría en Sociedades Anónimas.
11. Perito Terciador en conflictos contables.
12. Contabilidad de Costos.
13. Investigaciones Especiales.

Es la Auditoría Externa la especialidad que ha dado el mayor reconocimiento a la profesión de la Contaduría Pública; sin embargo, como antes mencionamos tenemos también a la Auditoría Interna que ha llegado a requerir la calidad profesional del Contador Público y que también ha aumentado el prestigio de este profesionista.

Sin embargo cualquiera que sea el campo que se leccione el Contador Público para prestar sus servicios como profesional, se verá afectado en su trabajo por su magnitud y características especiales de la empresa en la cual esté prestando su servicio. Así podemos encontrar empresas pequeñas cuya Auditoría Externa puede ser realizada por un solo profesionista y otras en las que sea ne

cesario el empleo de un despacho de Auditoría Externa de -
tal magnitud, que incluya el servicio de dos o más profe--
sionales con un cuerpo de supervisores y ayudantes de Audi-
toría, adecuados a la magnitud de esa empresa y el trabajo
a realizar.

En forma similar a la Auditoría Externa, la ---
Auditoría Interna se verá afectada por la magnitud de la -
empresa en la cual preste los servicios y así como encon--
traremos empresas cuyo departamento de Auditoría Interna -
está formado por una sola persona y empresas que por su --
magnitud y características especiales, requieran el traba-
jo de dos o más profesionales, junto con un cuerpo de su--
pervisores y ayudantes para la ejecución del trabajo ade--
cuado.

Sin embargo, en cualquier empresa de cualquier-
magnitud en la que el Auditor Interno preste sus servicios,
el fin de la Auditoría Interna será el mismo y tendrá como
objetivo principal asistir a todos los miembros de la ge--
rencia de primera línea ayudándolos efectivamente en la --
clasificación de áreas de su responsabilidad, prestándoles
análisis objetivos, evaluaciones, recomendaciones y comen-
tarios pertinentes a las actividades revisadas.

La Auditoría Interna dentro del campo de la Administración de Empresas.- En lo que a este profesionalista se refiere, como su título lo indica, su preparación técnica está enfocada a la administración y de hecho es parte de su programa de estudio la auditoría administrativa.

La Auditoría Administrativa es parte de la Auditoría Interna que mayor preparación y experiencia requiere para su buen desempeño, la ausencia de errores y el cumplimiento con las normas y procedimientos establecidos, serán prueba del buen funcionamiento de una gerencia y por lo tanto de una buena administración; en el caso contrario, las fallas e incumplimiento de los procedimientos y normas, serán la base de las recomendaciones del auditor interno, para mejorar la administración de la gerencia objeto de la revisión.

En cuanto al resto de las actividades del auditor interno, también se encuentra preparado para desarrollarlas. Sólo que el Licenciado en Administración de Empresas, deberá repasar y dominar aquellos temas característicos del Contador Público en lo que se refiere a normas de auditoría, interpretación de estados financieros, etc.

3. AUDITORIA EXTERNA

DEFINICION DE LA AUDITORIA EXTERNA. -

La Auditoría Externa es practicada por el Conta
dor Público Independiente, el cual es un profesional que--
evalúa e imprime el sello de confiabilidad a las cifras --
contenidas en los Estados Financieros, con la finalidad de
que proporcionen seguridad y sean aceptados en el medio de
los negocios.

Los Estados Financieros que no han sido dictami
nados, son inaceptables para personas ajenas a la empresa,
tales como bancos inversionistas, consejo de administra---
ción, directivos, agencias gubernamentales, proveedores, -
comisarios, etc., ya que de esta manera no proporcionan la
seguridad de ser verídicos puesto que por errores acciden-
tales, desviaciones en los principios de contabilidad, pre
juicios o falsificaciones deliberadas, pueden estar desvir
tuados en su información.

El auditor externo puede prestar un sin número
de servicios contables, siendo el más importante el exámen
de los Estados Financieros, en el cual muestra razonable--

mente la situación financiera y los resultados de operación de las empresas conforme a los principios de contabilidad generalmente aceptados, consistentemente observados en relación con ejercicios precedentes.

El exámen del auditor externo debe ser llevado a cabo de acuerdo a pautas bien definidas y a las normas prescritas por la profesión.

Para llevarlo a cabo y tener los elementos de juicio necesario, el auditor necesita realizar determinados procedimientos, utilizando para ello las técnicas de auditoría que pueden ser de diversas clases, según lo enuncia el Boletín N° 2 de la Comisión de Procedimientos de Auditoría, siendo éstas las siguientes:

1. ESTUDIO GENERAL.- Consiste en la apreciación que el auditor hace a juicio profesional, basándose en su experiencia y preparación, sobre los datos e información de la empresa que va a examinar. Esta técnica es la primera que aplicará el auditor, ya que sirve de orientación a las otras técnicas.

2. ANALISIS.- Esta técnica se lleva a cabo por rubros o cuentas de los Estados Financieros y de acuerdo a la naturaleza de éstos se podrá hacer un análisis de saldos y movimientos.
3. INSPECCION.- Por medio de la inspección, que se lleva a cabo mediante el exámen físico, se comprueba la autenticidad de una operación realizada o cualquier otra circunstancia que se desee comprobar.
4. CONFIRMACION.- Esta técnica consiste en cerciorarse de la autenticidad de las cifras, mediante el sistema de dirigirse a la persona a quién se le solicita la confirmación, pidiéndole que conteste por escrito y que proporcione al auditor la información que le solicite.
5. INVESTIGACION.- Consiste en la obtención de información que proporcionarán los funcionarios y empleados de la propia empresa, la cual se someterá posteriormente a exámen.
6. DECLARACIONES Y CERTIFICACIONES.- Se le llama -

así a la modalidad de poner por escrito con firma de los interesados el resultado de las investigaciones realizadas por el auditor, cuando la importancia de los datos lo amerita.

7. **OBSERVACION.-** Por medio de esta técnica el auditor se cerciorará de ciertos hechos y circunstancias, dándose cuenta personalmente.

8. **CALCULO.-** El auditor se cerciora de las cifras reflejadas en los Estados Financieros, llevando a cabo el cálculo aritmético de cada una de las partidas que lo componen.

El Instituto Mexicano de Contador Públicos denomina "Procedimientos de Auditoría, al conjunto de técnicas que forman el exámen de una partida o un conjunto de hechos o circunstancias.

OBJETIVOS DE LA AUDITORIA EXTERNA.-

El objetivo de la auditoría externa es el dictámen, en el que hará constar:

- a. Que los Estados Financieros presentan razonablemente la situación financiera de la empresa y - los resultados de las operaciones del período - revisado.

- b. Que dichos estados estén formulados de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente - aceptados, aplicados sobre bases consistentes a los del ejercicio anterior.

Lo anterior no quiere decir que el auditor externo no esté interesado en los controles establecidos para salvaguarda de los activos o en promover la eficiencia de la operación, por lo contrario, éstos servicios también los puede prestar adicionalmente a aquellos resultantes de su exámen de Estados Financieros.

Ahora bien, para poder practicar una auditoría no sólo se aplican los procedimientos de auditoría necesarios, si no que es indispensable dado el carácter profesional de la auditoría, el estar sujetos a ciertas normas.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, en su Boletín N° 3 de la Comisión de Procedimientos de Audito

ría, menciona que la imposibilidad de resolver el problema de la calidad del trabajo, mediante el establecimiento de procedimientos mínimos de auditoría, obligó a las organizaciones profesionales de contadores públicos y conexas con la actividad de auditoría a fijar principios fundamentales, que son la base e inspiración de los procedimientos de auditoría, llamándole "Normas de Auditoría generalmente aceptadas".

El Instituto Mexicano de Contadores las considera como sigue:

"Las normas de auditoría como cosa distinta de los procedimientos de auditoría, se refieren no solamente a las cualidades profesionales del auditor, sino también al ejercicio de su juicio en el desarrollo de su exámen y a la información relativa a él".

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos las define como sigue:

"Las normas de auditoría son los requisitos de calidad relativos a la personalidad del auditor y el trabajo relativo, que se derivan de la naturaleza profesional -

de la actividad de auditoría y de sus características específicas".

Las normas de auditoría generalmente aceptadas se clasifican dentro de tres grupos fundamentales:

1. NORMAS PERSONALES.- Las cuales se refieren a -- las cualidades que debe asumir el auditor para llevar a cabo un trabajo profesional de auditoría, siendo las siguientes:

- a. Entrenamiento técnico y capacidad profesional.
- b. Cuidado y diligencia profesional.
- c. Independencia mental.

2. NORMAS RELATIVAS A LA EJECUCION DEL TRABAJO.- - Que se refieren a la forma en que el auditor de sarrollará su trabajo debiendo reunir los si--- guientes puntos:

- a. Planeación y supervisión del trabajo.
- b. Estudio y evaluación del Control Interno.
- c. Obtención de la evidencia suficiente y competente.

3. NORMAS RELATIVAS AL DICTAMEN E INFORMACION.- -

Que se refieren al resultado final del trabajo de auditoría, que es donde el auditor dará su opinión a través de su dictámen o informe. La elaboración del dictámen o informe debe reunir ciertos requisitos de calidad que son los siguientes:

- a. El Contador Público debe expresar claramente su relación con los Estados Financieros y su responsabilidad asumida respecto a ellos.
- b. El auditor debe mencionar si los Estados financieros fueron preparados de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados.
- c. También mencionará si los principios de contabilidad se han observado insistentemente en relación al ejercicio precedente.
- d. A diferencia de que el auditor exprese lo contrario, se considerará que las declaraciones informativas incluidas en los Estados Financieros, son razonablemente adecuadas.

das.

- e. Cuando el Auditor haga salvadedades a las afirmaciones genéricas de su dictámen deberá indicar los motivos que la originaron y su trascendencia dentro del cuadro general de los Estados Financieros.
- f. Cuando el Auditor considere que no está en condiciones de expresar su opinión profesional sobre los Estados Financieros tomados en conjunto, deberá indicarlos de esa manera y si lo considera necesario podrá hacer comentarios parciales sobre el resultado de su exámen.

INDEPENDENCIA DEL AUDITOR EXTERNO.-

El Auditor Externo, celebra un contrato de presentación de servicios y disfruta de una completa independencia mental, que lo capacita para expresar cualquier juicio profesional en su dictámen bajo un criterio libre e imparcial. El propio Código de Etica Profesional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, reglamenta esta situación, en su Artículo 2.21, indicando aquellos casos en que

el Contador Público pierde su independencia mental, siendo uno de ellos el campo en que se desenvuelve la Auditoría - Interna.

ALCANCE DEL AUDITOR EXTERNO.-

Al Auditor Externo se le ha asignado su trabajo a través de estatutos y normas generalmente aceptados, que rigen la función de auditoría, viéndose limitado al exámen de Estados Financieros y a la información y Control Interno directamente relacionados con los mismos.

En cuanto al tiempo, el auditor externo se ve limitado, ya que desarrollar su trabajo en un período corto.

DIFERENCIAS Y SEMEJANZAS ENTRE LA AUDITORIA INTERNA Y LA AUDITORIA EXTERNA.-

Antes de entrar en detalles en nuestro tema de la Auditoría Externa, es esencial que definamos el campo que abarca y sus diferencias con la Auditoría Interna, así como los objetivos y actividades de cada una.

Es frecuente que exista confusión y malos entendidos en esta materia, debido al hecho de que tanto el Auditor Externo como el Auditor Interno usan las mismas técnicas de verificación y las mismas normas de auditoría -- generalmente aceptadas, y basan su trabajo aunque en dimensiones diferentes, en los mismos registros financieros de la empresa. Sin embargo técnicas y registros, sólo son el vehículo para su trabajo. Los objetivos, responsabilidades y terrenos son diferentes para cada uno.

El objetivo del Auditor Interno es principalmente proporcionar ayuda a la administración, para comprobar el correcto control y contabilización de las operaciones, observando y sugiriendo mejoras a los sistemas de control interno y contabilidad.

El objetivo del Auditor Externo es principalmente el exámen de los libros y registros de contabilidad y la misión de su correspondiente dictámen para terceros y el público en general.

El Auditor Externo protege los intereses de -- los accionistas de la empresa. El Auditor Interno ayuda a la dirección de la empresa, a tener mejores controles de -

las operaciones que pueden incrementar las utilidades como fruto de mejores decisiones.

No debe existir confusión entre Auditor Interno y el Auditor Externo, ya que los servicios de uno y otro se complementan.

El Auditor Interno es empleado staff de la gerencia de la compañía, su situación operaciones y campo de actividades son determinados por esa gerencia. El Auditor Interno es un elemento integral del control gerencial, todos sus estudios están encaminados en la ayuda, en la dirección de la compañía, creando sugerencias constructivas y recomendaciones que van encaminadas a la obtención de mejores y más efectivas prácticas de operaciones de la empresa.

El fin del trabajo del Auditor Externo, es principalmente la dictaminación de los estados financieros por el período abarcado en su revisión; en sus revisiones se satisfacen de que los estados financieros de la compañía presenten verdaderamente los resultados por sus operaciones y su situación financiera actual; de que las describa propiamente la naturaleza de las mismas, que los estados -

financieros son el resultado final de la aplicación de --- principios de contabilidad generalmente aceptados, los cu les han sido aplicados uniformemente con los del ejercicio anterior.

El Auditor Externo menciona en la rendición de su dictámen: "Hemos revisado el sistema de control interno y los procedimientos contables..."

Cuando el sistema de control interno funciona en forma satisfactoria y con un departamento de Auditoría In terna adecuado, el auditor externo está en mucho mejor si tuación para rendir su informe sobre la situación financie ra y el resultado de las operaciones de la empresa.

El Auditor Interno es responsable ante su jefe-inmediato a quien el reportará y el cual ejerce sobre él - dirección y control, como empleado que es de la compañía.

Su principal trabajo es el de evaluar la organi zación de la empresa, mediante la revisión de su contabili dad, finanzas y otras operaciones que sirven de base a la-administración.

Es un control gerencial cuyas funciones son la medición y evaluación de la efectividad de otros controles.

Para lograr el fin anterior, el Auditor Interno deberá cuidar del cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos por la empresa.

El Auditor Externo es responsable ante los directores o accionistas y sus servicios están dirigidos a ellos de acuerdo con lo establecido en un convenio formal entre los profesionistas y la empresa, en el que se expresarán los servicios que serán prestados a la compañía y los honorarios que se recibirán a cambio.

Las observaciones y opiniones del Auditor Externo son dirigidas principalmente a los accionistas y a terceros interesados en la situación financiera de la empresa como por ejemplo, banqueros, inversionistas y gobierno.

El Auditor Externo generalmente no incluye exámenes o apreciaciones de la efectividad de los controles de operación no se compromete a cerciorarse si las políticas de la empresa han sido seguidas o si esas políticas y procedimientos han ayudado a hacer las operaciones más pro

ductivas, no hace exámenes, apreciaciones y diagnósticos acerca del monto de posibles pérdidas de los negocios debido a lo inadecuado o al exceso de controles, desperdicios en operación, deficiente coordinación y causas similares; tampoco lo hará por incumplimiento de los procedimientos y controles de operación establecidas en el manejo del negocio, ya que estos son responsabilidades del Auditor Interno.

El Auditor Interno solamente es responsable ante la gerencia general y los administradores; el Auditor Externo, además, es responsable ante los accionistas, socios, Estado y público en general.

El trabajo del Auditor Externo es principalmente lo correspondiente a acontecimientos y condiciones durante el período terminado en la fecha de los estados que el certifica; su interés se basa en la exactitud histórica de las operaciones ya sucedidas, (excepto cuando existan contingencias o sucesos posteriores a la fecha del dictámen que puedan afectar la validez de los reportes dictaminados).

El Auditor Interno, en cambio utiliza principal

mente las operaciones pasadas, sólo como base para la de--
tección de nuevos casos similares y presentar recomendacio
nes que ayudarán en operaciones futuras.

El Auditor Externo trabaja de y para los esta--
dos financieros de la compañía, los cuales cubren el perío--
do a revisar; el Auditor Interno en cambio, trabaja con --
las operaciones de cada día y vigila que sus controles co--
rrespondientes permitan que los registros y reportes que -
se elaboran sean correctos, siempre y cuando sean adminis--
trados propiamente, lo cual podrá ser comprobado por la --
Auditoría Externa.

El Auditor Externo como parte de su exámen revi
sa y se cerciora de que los controles internos protejan --
los registros y operaciones financieras.

En los últimos años muchas firmas de auditores--
externos han prestado sus servicios en el área de adminis--
tración de empresas, su contacto con varios negocios les -
permite obtener puntos de vista generales que les dá mate--
rial para elaborar recomendaciones cosntructivas; lo cual--
redundará en un mejor control de la dirección de cada em--
presa.

Dichos servicios en ocasiones incluye información que debería ser encargada a un departamento de Auditoría Interna, pero que por el tamaño y necesidades de la empresa no es posible que se justifique la creación de dicho departamento.

Los servicios de dirección de los auditores externos también han sido contratados para aventajar en determinadas situaciones especiales.

"La principal diferencia entre el Auditor Interno y el Externo es su posición frente a la entidad para la cual trabajan".

El Auditor Interno es empleado directo de la empresa y como tal está sujeto a la dirección y control de la gerencia. El Auditor Externo en cambio, es contratado como Contador Público Independiente, su contratación es a base de honorarios, lo cual lo mantiene independiente en su práctica profesional y esto le permite ser mentalmente frío respecto de la vigilancia y control de la gerencia; independencia que se ve garantizada por su posición de profesional independiente".

El Auditor Externo debe asegurarse que el Auditor Interno aún cuando reporte a la gerencia, tenga suficiente independencia para rendir dictámenes imparciales. Asimismo, debe estudiar y revisar los papeles de trabajo y los informes del Auditor Interno.

El Auditor Interno sólo tiene la independencia de criterio; carece de la independencia económica y administrativa, ya que sus programas de trabajo tienen que ser aprobados por la gerencia.

En cuanto al tiempo de prestación de servicios, la revisión del Auditor Interno es permanente. La del Auditor Externo es periódica, comúnmente anual.

La Auditoría Interna es continua, es realizada por un Departamento Staff de la compañía, el cual está integrado por el personal encargado de practicar continuas verificaciones del trabajo desarrollado por los demás departamentos de la empresa.

Auditoría Externa es periódica; se desarrolla por Contadores Públicos Independientes, con el fin de asegurar a la gerencia y al público en general, de la veraci-

dad de los registros y compromisos de la compañía con terceras personas.

La diferencia y semejanzas entre la Auditoría - Interna y la Auditoría Externa aquí mencionadas, se consideran como las más importantes más no como las únicas que puedan existir.

CONCLUSIONES

En base al desarrollo de esta investigación, po
demos llegar a las siguientes conclusiones:

El desarrollo industrial y económico en nuestro País ha traído como consecuencia la imperiosa necesidad en cualquier ente (sea industrial, comercial, institución de crédito o del Estado, etc.), de contar con profesionales - capaces de supervisar los asuntos administrativos fiscales y financieros. Debido a lo anterior toda negociación recu
rre a técnicos preparados capaces de dirigir, controlar y supervisar el manejo de la contabilidad, así como de prepa
rar informes y estados para la dirección, socios, terce---
ros, etc., a fin de alcanzar los objetivos previstos por - la organización.

Tomando en cuenta como base las funciones y res
ponsabilidades antes citadas, llegamos a la conclusión de- que la mayor parte de las actividades a desarrollar corres
ponden a la preparación profesional del Contador Público, - que hace de él, elemento ideal para desempeñar un puesto - de tanta responsabilidad como es la Contraloría, y así lo-
grar óptimos resultados.

Las actividades del Contador Público son muchas

y muy diversas, ya que este puede prestar servicios como profesional libre o en empresas privadas; en ambos casos la responsabilidad no varía y deberá guardar celosamente la ética profesional en sus actuaciones, que pueden ser como técnico contable, asesor de directores en empresas, etc.

Por otra parte, la Contraloría constituye una especialidad de la Contaduría Pública a la que sólo pueden llegar personas que tengan aptitudes muy particulares, ya que la Contraloría no consiste en dominar la carrera de Contador Público en sí, sino que abarca otras funciones como son las relativas al área de personal, de relaciones industriales, de orden legal y algunas otras de determinado tipo de negocios para la cual resulta indispensable tener conocimientos de economía, administración, finanzas, impuestos, etc. Estas características aunadas a la experiencia, permitirán a este profesional realizar las funciones de Contralor con sus verdaderos alcances.

Ahora bien, con lo anterior podemos concluir -- que:

1. La función del Contralor se deriva de que coadyuva a planear, organizar, coordinar, supervi--

sar, investigar y controlar todas las funciones de la empresa.

No es recomendable que las funciones de Contraloría y Tesorería las realice la misma persona, pues éstas difieren entre sí, ya que el Contralor vigila que se acaten las órdenes del Consejo de Administración y de la Asamblea de Accionistas. Por lo que se refiere al Tesorero éste realiza actividades o políticas de financiamiento (obtención de capital, financiamiento a corto plazo, crédito y cobranzas, seguros, etc.).

De las conclusiones anteriores se puede deducir que tanto la Contraloría como la Tesorería son básicas en la empresa por tantas funciones relevantes que cada una desempeña. Si estas dos áreas no aparecieran en una organización no sería posible considerarla como empresa moderna.

2. La información financiera tiene por objetivo -- presentar los datos que proporciona la contabilidad a través de documentos, reportes y estadísticos sobre los cuales se reflejan las operacio--

nes y actividades que lleva a cabo una entidad.

A fin de que la información que se presenta a los directores del negocio tenga objetividad, deberá reunir los siguientes requisitos: Ser clara, oportuna, accesible, útil y explícita, ya que servirá para conocer los resultados de sus operaciones en un período determinado y además, nos servirá para la toma de decisiones hacia un futuro.

3. El Control Interno significa dominar las operaciones que realiza un ente económico mediante un plan de organización, métodos y procedimientos que en forma coordinada, tengan por objeto el salvaguardar sus activos, obtener información correcta y segura, promover la eficiencia de operación y adherirse a las políticas prescritas por la dirección.
4. La Auditoría Interna es un elemento del Control Administrativo que tiene como objeto la estimación de la efectividad de los demás controles. La existencia de un departamento de auditoría -

interna dará a los auditores externos una mayor seguridad sobre el Control Interno.

5. Con el objeto de fijar la posición del Contralor y para que pueda ejercer libremente sus funciones, es conveniente que en todo ente económico dependa del Consejo de Administración. De esta forma, estará colocado estratégicamente -- dentro de la empresa con respecto a los funcionarios del negocio.

BIBLIOGRAFIA

1. LA CONTRALORIA Y SUS FUNCIONES.
C.P. CESAR A. GONZALEZ.
1977.

2. CONTRALORIA PRACTICA.
ANDERSON, SCHIMIDT N, Mc. COSH.
1984.

3. LA FUNCION FINANCIERA.
SEMINARIO DE INVESTIGACION.
LEOBARDO ENRIQUE BAEZ AVILES.
1975.

4. AUDITORIA INTERNA.
SU ENFOQUE OPERACIONAL, ADMINISTRATIVO Y DE RELACIONES HUMANAS.
C.P. JORGE LOZANO NIEVA.
1975.

5. EL CONTRALOR DENTRO DE LA FUNCION FINANCIERA.
SEMINARIO DE INVESTIGACION.
JOSE ATURO ALBARRAN TAPIA.
1982.

6. ESTUDIO Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO EN LA AUDITORIA.
SEMINARIO DE INVESTIGACION.
OLIVERA AGUILERA JAVIER.
1976.
7. PRINCIPIOS DE AUDITORIA.
WALTER B. MEIGS, PH D., C.P.A.
1976.
8. AUDITORIA I.
C.P. ISRAEL OSORIO SANCHEZ.
E C A S A 1978.
9. NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA.
INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS, A.C.
1983.
10. FUNCIONES DE LA CONTRALORIA EN EMPRESAS PRIVADAS.
SEMINARIO DE INVESTIGACION.
ENRIQUE ESPINOZA ROCHIN.
1983.
11. MANUAL DEL CONTRALOR.

GOODMAN, SAM. R.

1983.

12. COORDINACION DE LA AUDITORIA INTERNA Y LA AUDITORIA -
EXTERNA.

SEMINARIO DE INVESTIGACION.

MA, CRISTINA DE LA LUZ RABAGO MAZA.

1982.