

31
29



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN UNA
INSTITUCION DE ENSEÑANZA SUPERIOR**

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA

P R E S E N T A N :

MARTHA MARTINEZ HERNANDEZ

ANGEL OVIEDO MERCADO

J. MARIO REBOLLO BARRERA

HUMBERTO LUIS VEGA GAVILANES

DIRECTOR DEL SEMINARIO:

C. P. JAIME ESPINOSA DE LOS MONTEROS

México, D. F.

FALLA DE ORIGEN

1991



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.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN UNA INSTITUCION DE

ENSEÑANZA SUPERIOR

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE
QUE EN OPCION AL GRADO DE LICENCIADO
EN CONTADURIA PRESENTAN:

MARTHA MARTINEZ HERNANDEZ
ANGEL OVIEDO MERCADO
J. MARIO REBOLLO BARRERA
HUMBERTO LUIS VEGA GAVILANES

DIRECTOR DEL SEMINARIO:

C. P. JAIME ESPINOSA DE LOS MONTEROS

MEXICO, D. F.

1971

SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN UNA INSTITUCION
DE ENSEÑANZA SUPERIOR

I N D I C E

PROLOGO.-

CAPITULO.- I.- LAS INSTITUCIONES DE ENSEÑANZA SUPERIOR

- 1.- Definición
- 2.- Objetivos
- 3.- Organización
- 4.- Recursos:
 - a) Subsidio
 - b) Ingresos Propios
- 5.- Administración

CAPITULO II.- GENERALIDADES DEL CONTROL INTERNO

- 1.- Origen y Antecedentes
- 2.- Definición
- 3.- Objetivos
- 4.- Elementos

CAPITULO III.- EL CONTROL INTERNO EN LA ENSEÑANZA SUPERIOR

Organigrama

- 1.- Organos Directivos
- 2.- Organos de Ejecución
- 3.- Políticas Generales
- 4.- Supervisión

CAPITULO IV.- METODOS DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

- 1.- Descriptivo
- 2.- Cuestionario
- 3.- Gráfico

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

P R O L O G O

Las Instituciones de Enseñanza Superior en cualquier país deben responder a las necesidades socioeconómicas del mismo.

La Docencia, la Investigación y la Difusión de la Cultura, son actividades fundamentales de las Instituciones de este tipo; para lograr lo anterior se requiere de una infraestructura administrativa que le sirva de apoyo, sin la cual no podrían llevarse a cabo.

Como toda organización, las Instituciones de Enseñanza Superior, son de naturaleza cambiante y dinámica, por lo cual para cumplir con sus objetivos y fines deben renovarse constantemente, esto lo vemos reflejado claramente en los cambios de los planes de estudios, la creación de nuevas carreras y el desarrollo de los estudios de postgrado.

En la función administrativa, este cambio debe darse paralelo para que continúe sirviendo como base de las funciones básicas. De aquí la necesidad de contar en dichas ins

ciones con un sistema de control interno que le permita a la institución adecuarse a las necesidades cambiantes del proceso del desarrollo socioeconómico.

El presente trabajo de investigación, describe en forma general a las instituciones de enseñanza superior, así como su control interno y la evaluación del mismo.

CAPITULO I

LAS INSTITUCIONES DE ENSEÑANZA

SUPERIOR

DEFINICION

Para definir qué son las instituciones de enseñanza superior, empezaremos por explicar lo que es una INSTITUCION.

INSTITUCION (del latín institutio - Tionis). Casa de educación o instrucción, acción de instruir, casa establecida (Diccionario Larousse), Institución libre de enseñanza.- Organó de cultivo y propagación de la ciencia, cuyos estatutos se -- aprobarón el 31 de mayo de 1876. Fué su fundador Don Francisco Giner de los Ríos, quien congregó en torno suyo a un con-- junto de profesores e intelectuales, unidos por el común afán de crear un Centro Pedagógico emancipado de la presión inter-- vencionista y coercitiva del estado en los asuntos Universitarios. El origen ideológico de la institución es el Krausismo Español, que iniciara Don Julián Sáens del Ríó. La institu-- ción que fué el primer intento pedagógico de verdadera impor-- tancia en España sentó las bases de las enseñanzas Primaria y Secundaria en función de que hubiera entre ambas lógica solu-- ción de continuidad, alcanzó también testamentos superiores - creados a su influjo: La junta de ampliación de Estudios de - Investigaciones Científicas y el Centro de Estudios Históri-- cos.

Una vez que se entiende por Institución, analizaremos el Sistema Educativo Nacional, para comprender lo que es una Institución de Enseñanza Superior.

El Sistema Educativo Nacional comprende los tipos elemental, medio y superior, en sus modalidades escolar y extraescolar.

En estos tipos y modalidades se imparten cursos de actualización y especialización.

El Sistema Educativo Nacional comprende además la Educación Especial o la de cualquier otro tipo y modalidad que se imparte de acuerdo con las necesidades educativas de la población y las características particulares de los grupos que la integran.

El tipo elemental está compuesto por la Educación Preescolar y la Primaria.

La educación Preescolar no constituye antecedente necesario de la primaria, y ésta es obligatoria para todos los habitantes de la República.

El tipo medio tiene carácter formativo y terminal, y comprende la educación secundaria y el bachillerato.

El tipo superior está compuesto por la licenciatura y los grados académicos de maestría y doctorado. En este tipo queda comprendida la educación normal en todos sus grados y especialidades.

Es importante mencionar que la educación es el medio fundamental para adquirir, transmitir y acrecentar la cultura; es proceso permanente que contribuye al desarrollo del individuo y a la transformación de la sociedad, y es factor determinante para la adquisición de conocimientos y para formar al hombre de manera que tenga conciencia de solidaridad social.

Considerando los anteriores elementos podemos definir a las instituciones de enseñanza superior como:

Los organismos públicos o particulares que con autorización o reconocimiento oficial imparten la enseñanza en grado superior y expiden títulos a nivel de licenciatura, maestría y doctorado.

En la actualidad en la República, existen treinta y tres Universidades de carácter público (Autónomas, Estatales y Descentralizadas). Las Universidades privadas son treinta y tres, la mayor parte establecidas en el D. F., de éstas, - catorce están en el interior de la República. También existe el sistema de enseñanza tecnológica, el cual está formado por el Instituto Politécnico Nacional, treinta y tres Institutos Tecnológicos Regionales y noventa y seis Centros de Estudios Científicos y Tecnológicos.

Casi todas las Instituciones Privadas están respaldadas por una incorporación a la Universidad Nacional Autónoma de México, algunas a la Secretaría de Educación Pública, así como a Universidades Estatales; solamente el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, la Universidad Iberoamericana, el Instituto Autónomo de México, la Escuela Libre de Derecho, la Escuela Libre de Homeopatía y la Escuela de Ingeniería Municipal, tienen legislación que les dará suficiente autonomía para poder, sin estar incorporados a una Institución Universitaria, extender sus propios títulos y grados. La anterior facultad se les ha conferido a las -- instituciones mediante la expedición de decretos presidenciales, o acuerdos, como sigue:

- 1.- Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.- Decreto presidencial de fecha Septiembre 12 de 1952.
- 2.- Universidad Iberoamericana.- Acuerdo de fecha Noviembre de 1973, firmado por el titular de la Secretaría de Educación Pública, Ing. Víctor Bravo Ahuja.
- 3.- Instituto Tecnológico Autónomo de México.- Decreto presidencial de fecha 16 de Enero de 1963.
- 4.- Escuela Libre de Derecho.- Decreto presidencial de fecha 10. de Enero de 1897.
- 5.- Escuela Libre de Homeopatía.- Decreto presidencial de fecha 18 Enero de 1930.
- 6.- Escuela de Ingeniería Municipal.- Decreto presidencial de fecha Diciembre 21 de 1936.

O B J E T I V O S

En general todas las instituciones de Enseñanza Superior tienen su ley orgánica, promulgada y en algunos casos ha sido reformada para reflejar los cambios ocurridos en las funciones prácticas y legales. Las leyes de las instituciones, comparten los objetivos de conservar, transmitir, difundir o aumentar la cultura. Pocas de las leyes orgánicas establecen expresamente que los beneficios de la cultura deberán extenderse a todas las clases. Pero en la mayoría de -- los casos se puede entender este objetivo.

El objetivo legal que se cita con mayor frecuencia después del anterior, es la preparación de profesionales, un objetivo que claramente se encuentra todavía de acuerdo con la herencia Napoleónica de la Universidad del siglo diecinueve, que en el siglo veinte solo se ha modificado para añadir el objetivo adicional de la preparación de investigadores, - profesores y técnicos útiles a la sociedad.

En varias de las instituciones los objetivos formales no van más allá de la transmisión de la cultura y la preparación de profesionales, pero en otras se reconoce a las -

Instituciones un papel más activista en la sociedad o sea el de "Realizar la investigación científica en relación con las necesidades regionales y nacionales", "Propiciar la aplicación de los conocimientos científicos en la solución de los problemas estatales y nacionales para mejorar las condiciones de vida del pueblo". "Estudiar los problemas actuales de la convivencia humana y particularmente de México". Los objetivos que hemos enumerado sugieren claramente, por lo -- menos un intento activo de ocuparse de los problemas sociales y económicos.

A los objetivos legales de las instituciones de Enseñanza Superior, establecidos formalmente, hay que añadir -- el desarrollo de la difusión cultural, ya que también es una tarea esencial, porque se trata de crear o fortalecer una -- atmósfera cultural, es decir, que el estudiante respire coti -- dianamente este clima natural, de tal manera que se rompa -- con el viejo prejuicio de que las manifestaciones culturales son suntuarias, y de lujo.

Para definir la cultura partiremos de una clasifica -- ción que por razones de métodos puede ser útil; la clasifica -- ción hecha por Marcuse entre cultura material y cultura aca -- démica.

Cuando Marcuse habla de cultura material se refiere al entorno histórico genético donde se mueven las sociedades y los hombres; habla entonces de todos los hábitos sociales, de las costumbres, del repertorio de prejuicios, de las actiudes ante la vida, de hábitos de vestido, de comida, deportivos etc... Esta sería la llamada cultura material. La cultura académica artística, que en época romántica se llamaba alta cultura, es por otra parte, el producto de la creación individual o en algunos casos, por ejemplo la música folklórica, el producto de la creación popular que por distintos caminos transcurre y en un momento dado incide en la cultura material. Esta clasificación puede utilizarse simplemente -- por razones de método, entonces podemos decir que existe una cultura popular y una cultura académica o artística que de ninguna manera deben estar divorciadas, sino que deben interrelacionarse muy estrechamente, y una debe alimentar a la otra.

Cabe mencionar también algunas aspiraciones valio--sas, como el pretender desarrollar las bellas artes indígenas (en el medio rural), orientar más la enseñanza a la satisfación de las necesidades públicas, concientizar mejor en lo social y en lo político a los líderes del futuro y colaborar con otras dependencias en la utilización de los recursos humanos disponibles, a fin de elevar el nivel cultural.

ORGANIZACION

La organización y la amplitud de la autoridad delegada a cada funcionario de importancia, se determina por el consejo de gobierno o por los Estatutos de la Institución.

Los títulos conferidos con más frecuencia a los consejos de gobierno son "Junta de Gobierno". "Junta de Patronos" o "Consejo Universitario". Los poderes de estos organismos se fijan en los estatutos de la institución. En el caso de instituciones controladas por el Gobierno, los miembros del consejo suelen ser designados por el gobernador del estado o el organismo público correspondiente o bien son elegidos por votación. En las instituciones privadas, el consejo se perpetúa a sí mismo, aunque algunos de sus miembros pueden ser elegidos por las sociedades profesionales afiliadas. En las Instituciones vinculadas con la iglesia, a menudo son elegidos por el cuerpo legislativo de la denominación religiosa de que se trate, o nombrados por sus funcionarios ejecutivos.

Una de las responsabilidades del consejo de gobierno, consiste en nombrar o poner término a la actuación del funcionario que figure como principal administrador de la institu-

ción, el cual por lo regular, recibe el título de Presidente o Rector. Como funcionario ejecutivo en Jefe, el consejo de gobierno le confiere la entera responsabilidad de administrar todos los asuntos de la Institución. El Presidente o Rector delega, por su parte, autoridad en los funcionarios administrativos, cada uno de ellos responsable en su ramo.

Además de los funcionarios administrativos principales, al Presidente o Rector designa con frecuencia a otras personas para que se encarguen de dirigir las labores de oficina. Estos auxiliares, entre otras cosas, llevan los registros de las juntas de consejo y de las comisiones, pudiendo también encargarse de llevar a cabo estudios, proyectos y programas.

Los funcionarios que comparten la responsabilidad principal con el Presidente o Rector suelen ser llamados vicepresidentes o secretarios de asuntos académicos y otros de asuntos administrativos, éstos últimos pueden también recibir el cargo de Tesorero de la Institución, siendo el principal funcionario responsable de muchas funciones y operaciones administrativas que van más allá de lo que podría llamarse en forma estricta, actividades financieras y de negocios de la institución.

Además de los vicepresidentes o secretarios, hay otros que asumen la responsabilidad de los servicios estudiantiles, la investigación, la docencia, y la difusión cultural, así como del desarrollo cuando las actividades de conseguir recursos económicos constituye una función - por separado de la administración.

ORGANIZACION MULTIPLE Y UNITARIA

La estructura administrativa de una Institución de Enseñanza Superior se determina por su junta de gobierno. Si el sistema requiere que tanto el Presidente o Rector como algún funcionario informe directamente a la Junta de Gobierno, será un tipo de organización múltiple, según la cual, si un funcionario informa directamente a la junta y al Presidente o Rector, se encuentra colocado en la situación de tener que informar a dos supervisores. En ciertos casos extremos, el funcionario o funcionarios habrán de informar solo a la junta y no al presidente. De cualquier forma, esta clase disposición niega al presidente una plena autoridad sobre sus funcionarios, aún cuando en muchos casos será responsable del modo en que se realizan sus labores.

La organización unitaria exige que todos los funcionarios administrativos informen directamente al presidente. Este último informa por su parte a la junta de gobierno. En la práctica y de acuerdo con esta organización, el funcionario administrativo trabaja en forma directa y estrecha con las comisiones de la junta que tengan que ver con asuntos financieros, instalaciones y campos, nuevas construcciones y planeación de largo alcance, pero lo hace como representante del presidente.

Como quiera que sea, el principal funcionario administrativo y el principal funcionario académico comparten -- con el presidente la responsabilidad de gobernar la Institución.

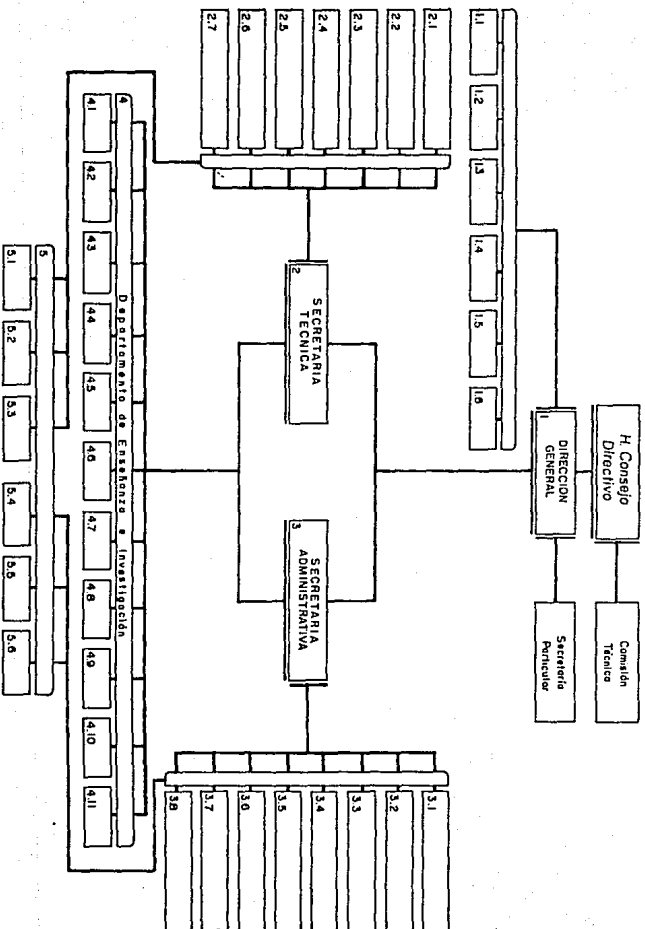
Algunas juntas de gobierno, organizadas bajo el -- plan unitario tienen a su cargo aprobar las designaciones de los principales funcionario académicos y de finanzas, además de nombrar al presidente. En este caso los subordinados -- principales serán elegidos y destituidos por la junta sólo -- mediante una recomendación del presidente. Todos los demás funcionarios serán seleccionados y nombrados por el presidente, o por uno de los principales funcionarios que él designe. Cualquier innovación será sometida a la junta de gobierno.

A continuación se presentan algunos organigramas -- de Instituciones de Enseñanza Superior:

- 1.- ESCUELA NACIONAL DE AGRICULTURA.
- 2.- INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL.
- 3.- INSTITUTO TECNOLOGICO REGIONAL DE TLANEPANTLA.

- 4.- UNIVERSIDAD AUTONOMA DE QUERETARO
- 5.- UNIVERSIDAD METROPOLITANA
- 6.- UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
- 7.- UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS HIDALGO
- 8.- UNIVERSIDAD AUTONOMA DE ZACATECAS

ESCUELA NACIONAL DE AGRICULTURA



- 1 DIRECCION GENERAL
 - 1.1 DIFUSION CULTURAL
 - 1.2 CENTRO REGIONAL DE AGRICULTURA TROPICAL
 - 1.3 DEPARTAMENTO EDITORIAL
 - 1.4 DEPARTAMENTO JURIDICO
 - 1.5 DEPARTAMENTO DE INFORMACION Y RELACIONES PUBLICAS
 - 1.6 ASISTENCIA AGRICOLA Y AGRARIA

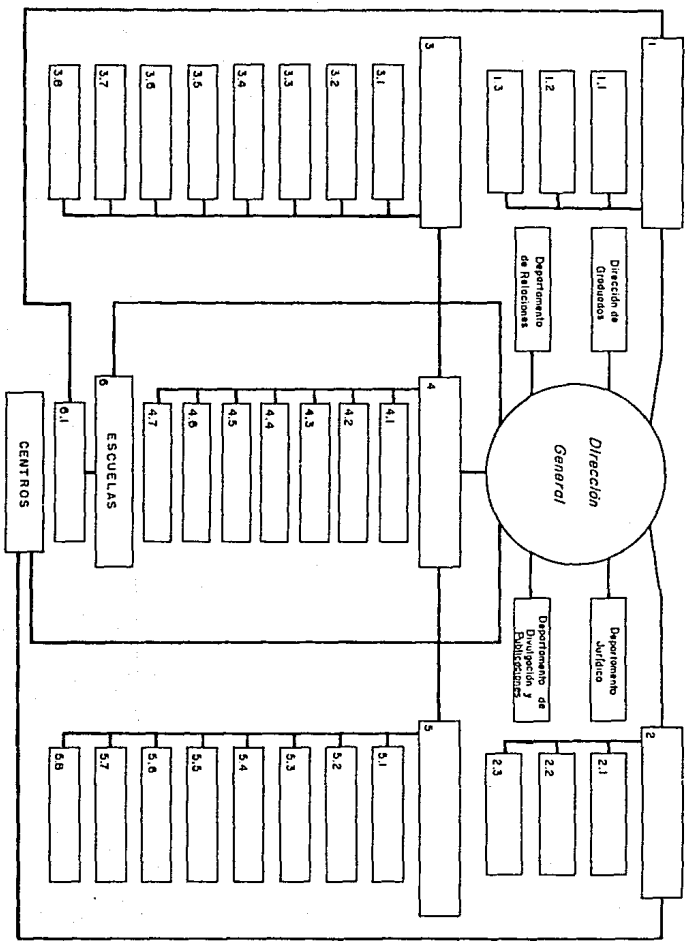
- 2 SECRETARIA TECNICA
 - 2.1 OFICINA DEL H. CONSEJO DIRECTIVO
 - 2.2 DEPARTAMENTO DE REGISTROS ACADEMICOS
 - 2.3 DEPARTAMENTO DE ADMISION Y BECAS
 - 2.4 DEPARTAMENTO DE CENTROS FORANEOS
 - 2.5 DEPARTAMENTO DE INTERCAMBIO
 - 2.6 DEPARTAMENTO DISCIPLINARIO
 - 2.7 ARCHIVO GENERAL

- 3 SECRETARIA ADMINISTRATIVA
 - 3.1 DEPARTAMENTO DE COMPRAS
 - 3.2 DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
 - 3.3 OFICINA DE PROGRAMAS Y METODOS
 - 3.4 DEPARTAMENTO DE ALMACEN
 - 3.5 OFICINA DE PROYECTOS
 - 3.6 DEPARTAMENTO DE PERSONAL
 - 3.7 OFICINA DE EVALUACION Y CONTROL
 - 3.8 DEPARTAMENTO DE INVENTARIOS

- 4 DEPARTAMENTO DE ENSEÑANZA E INVESTIGACION
 - 4.1 BOSQUES
 - 4.2 ECONOMIA AGRICOLA
 - 4.3 FITOTECNIA
 - 4.4 INDUSTRIAS AGRICOLAS
 - 4.5 IRRIGACION
 - 4.6 PARASITOLOGIA AGRICOLA
 - 4.7 PREPARATORIA AGRICOLA
 - 4.8 SOCIOLOGIA RURAL
 - 4.9 SUELOS
 - 4.10 ZONAS ARIDAS
 - 4.11 ZOOTECNIA

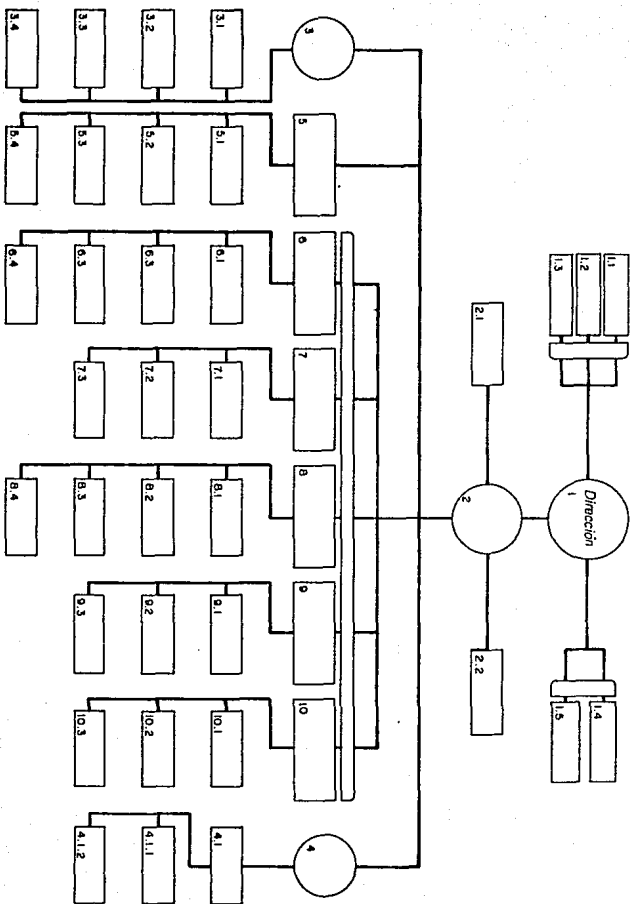
- 5 DEPARTAMENTO DE APOYO Y SERVICIO A LA ENSEÑANZA E INVESTIGACION
 - 5.1 BIBLIOTECA CENTRAL
 - 5.2 EDUCACION FISICA
 - 5.3 PROGRAMA DE FORMACION DE PROFESORES
 - 5.4
 - 5.5 CAMPO EXPERIMENTAL Y
 - 5.6

INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL



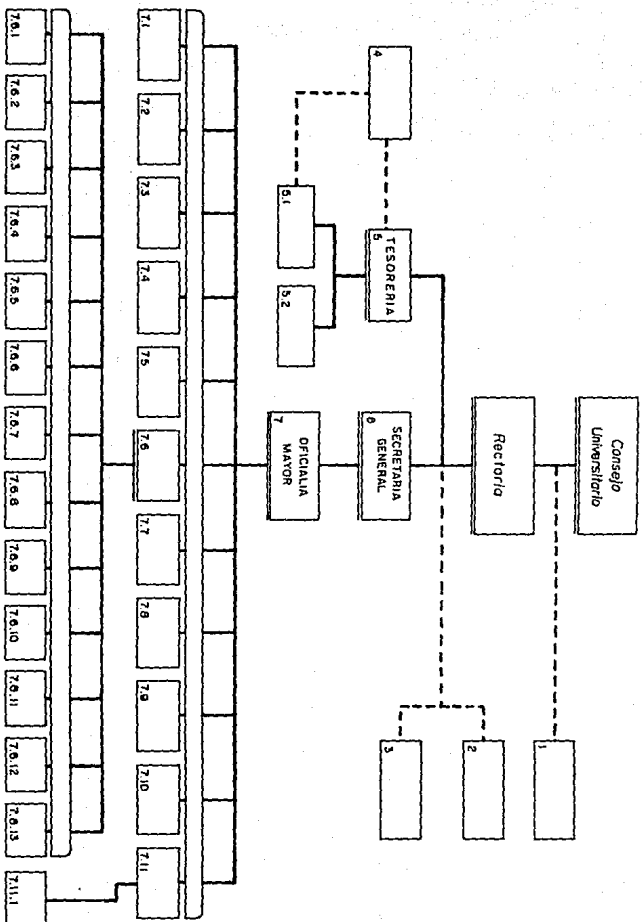
- 1 CONSEJO TÉCNICO CONSULTIVO GENERAL
 - 1.1 COMISION DE HONOR
 - 1.2 COMISION DE BECAS
 - 1.3 COMISION DE PLANES DE ESTUDIO Y DE PROGRAMAS
- 2 PATRONATOS
 - 2.1 COMISION DE OPERACION Y FOMENTO DE ACTIVIDADES ACADÉMICAS
 - 2.2 PATRONATO DE OBRAS E INSTALACIONES
 - 2.3 PATRONATO DEL CENTRO DE INVESTIGACION Y ESTUDIOS AVANZADOS
- 3 SUBDIRECCION TÉCNICA
 - 3.1 DEPARTAMENTO ESCOLAR
 - 3.2 DEPARTAMENTO DE PLANEACION
 - 3.3 DEPARTAMENTO DE COORDINACION Y SUPERVISION DE LA ENSEÑANZA
 - 3.4 DEPARTAMENTO DE ESTADISTICA
 - 3.5 DEPARTAMENTO DE EDUCACION AUDIOVISUAL
 - 3.6 COMISION DE LIBROS DE TEXTO
 - 3.7 OFICINA DE PRÁCTICAS ESCOLARES
 - 3.8 IMPRENTA DEL I. P. N.
- 4 SECRETARIA GENERAL
 - 4.1 DEPARTAMENTO DE DIFUSION CULTURAL
 - 4.2 DEPARTAMENTO DE ORIENTACION EDUCATIVA
 - 4.3 DEPARTAMENTO DEL SERVICIO SOCIAL
 - 4.4 DEPARTAMENTO DE EDUCACION FISICA
 - 4.5 DEPARTAMENTO DEL SERVICIO MEDICO
 - 4.6 COMISION DE SERVICIOS PROFESIONALES
 - 4.7 OFICINA DE EGRESADOS
- 5 SUBDIRECCION ADMINISTRATIVA
 - 5.1 DEPARTAMENTO DE CONTROL DE PRESUPUESTO
 - 5.2 DEPARTAMENTO DE PERSONAL
 - 5.3 DEPARTAMENTO DE COMPRAS
 - 5.4 DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO Y CONSERVACION DE EDIFICIOS
 - 5.5 OFICINA DE BECAS
 - 5.6 OFICINA DE INVENTARIOS
 - 5.7 OFICINA DE CORRESPONDENCIA DE ARCHIVOS
 - 5.8 OFICINA DE TRANSPORTES
 - 5.9 OFICINA DE INTENDENCIA
- 6 ESCUELAS
 - 6.1 CONSEJOS TÉCNICOS CONSULTIVOS ESCOLARES

INSTITUTO TECNOLÓGICO REGIONAL DE TLALNEPANTLA



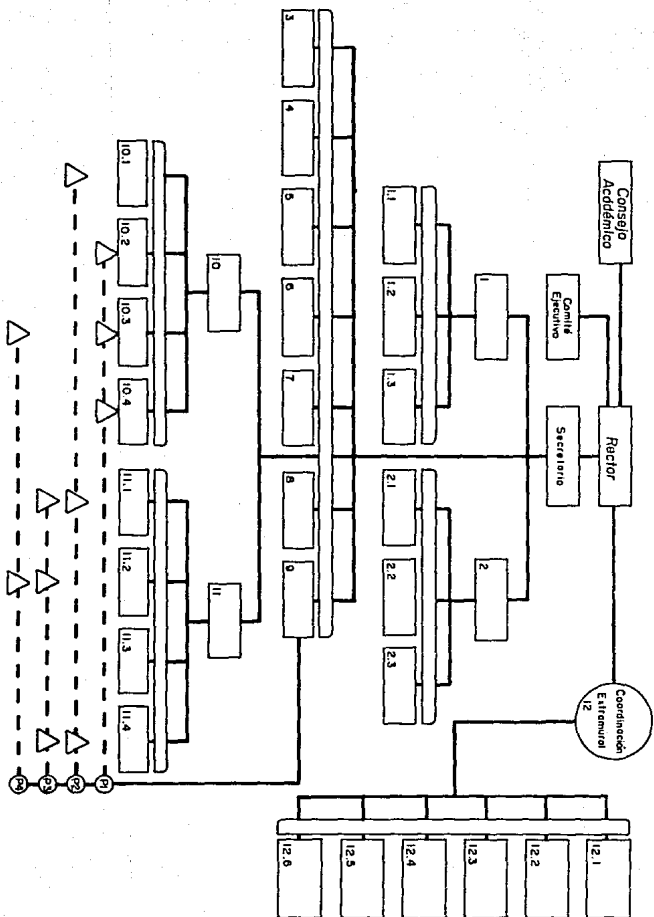
- 1 DIRECCION
 - 1.1 PATRONATO
 - 1.2 ORIENTACION EDUCATIVA Y VOCACIONAL
 - 1.3 PROGRAMA ESCUELA-INDUSTRIA
 - 1.4 CONSEJO TECNICO CONSULTIVO
 - 1.5 RELACIONES
- 2 SUBDIRECCION
 - 2.1 PLANEACION
 - 2.2 EDITORIAL
- 3 DIVISION DE ESTUDIOS SUPERIORES
 - 3.1 INVESTIGACION APLICADA
 - 3.2 CONTABILIDAD
 - 3.3 MANTENIMIENTO
 - 3.4 CONTROL DE PERSONAL
- 4 DIVISION DE TECNICOS
 - 4.1 SECCION DE CARRERAS
 - 4.1.1 JEFATURA DE MATERIAS COMUNES
 - 4.1.2 CONTROL ESCOLAR
- 5 DEPARTAMENTO DE CONTRALORIA
 - 5.1 CONTABILIDAD
 - 5.2 ABASTECIMIENTO
 - 5.3 INVENTARIOS
 - 5.4 ALMACEN
- 6 DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES
 - 6.1 MANTENIMIENTO
 - 6.2 TRANSPORTES
 - 6.3 SEGURIDAD
 - 6.4 INTENDENCIA
- 7 DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
 - 7.1 CONTROL DE PERSONAL
 - 7.2 CORRESPONDENCIA Y ARCHIVO
 - 7.3 SERVICIO MEDICO
- 8 DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ACADEMICOS
 - 8.1 PSICOPEDAGOGIA
 - 8.2 MEDIOS AUDIOVISUALES
 - 8.3 CENTRO DE INFORMACION
 - 8.4 SUPERACION DE PERSONAL
- 9 DEPARTAMENTO DE ACCION EXTRAESCOLAR
 - 9.1 SECCION CIVICA Y CULTURAL
 - 9.2 SECCION DEPORTIVA
 - 9.3 SECCION SOCIAL
- 10 DEPARTAMENTO DE PROCESAMIENTO DE DATOS
 - 10.1 ESTADISTICA ESCOLAR
 - 10.2 ENSEÑANZA
 - 10.3 SERVICIOS AL EXTERIOR

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE QUERETARO

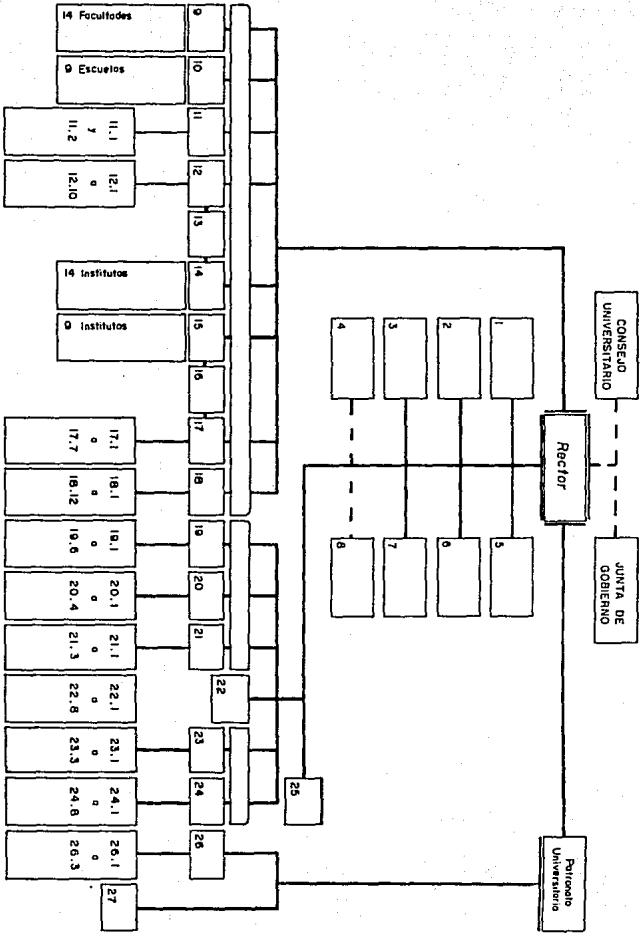


- 1 AUDITORIA INTERNA
- 2 CONSULTORIA JURIDICA
- 3 PLANEACION Y ESTADISTICA
- 4 PATRONATO
- 5 TESORERIA
 - 5.1 PROMOCION Y DESARROLLO
 - 5.2 CONTADURIA
- 6 SECRETARIA GENERAL
- 7 OFICIALIA MAYOR
 - 7.1 DIRECCION INGENIERIA
 - 7.2 DIRECCION CIENCIAS QUIMICAS
 - 7.3 DIRECCION CONTADURIA Y ADMINISTRACION
 - 7.4 DIRECCION DERECHO
 - 7.5 DIRECCION PSICOLOGIA
 - 7.6 DIRECCION SERVICIOS ADMINISTRATIVOS
 - 7.6.1 DEPARTAMENTO DE FORMACION DE PROFESORES
 - 7.6.2 DEPARTAMENTO DE PSICOPEDAGOGIA
 - 7.6.3 DEPARTAMENTO DE PROCESAMIENTO DE DATOS
 - 7.6.4 DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ESCOLARES
 - 7.6.5 DEPARTAMENTO DE DIFUSION CULTURAL
 - 7.6.6 DEPARTAMENTO DE SERVICIO SOCIAL
 - 7.6.7 DEPARTAMENTO AUDIOVISUAL
 - 7.6.8 DEPARTAMENTO BIBLIOTECA
 - 7.6.9 DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO, INTENDENCIA Y VIGILANCIA
 - 7.6.10 DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES Y SUMINISTROS
 - 7.6.11 DEPARTAMENTO DE DEPORTES
 - 7.6.12 DEPARTAMENTO DE TRANSPORTES
 - 7.6.13 DEPARTAMENTO DE PERSONAL
 - 7.7 DIRECCION BACHILLERES
 - 7.8 DIRECCION ENFERMERIA
 - 7.9 DIRECCION IDIOMAS
 - 7.10 DIRECCION BELLAS ARTES
 - 7.11 DIRECCION RELACIONES PUBLICAS
 - 7.11.1 DEPARTAMENTO DE PRENSA

UNIVERSIDAD METROPOLITANA



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO (Anexo-
Organigrama)

- 1 COLEGIO DE DIRECTORES DE FACULTADES Y ESCUELAS
- 2 COLEGIO DE DIRECTORES DEL BACHILLERATO
- 3 CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSGRADO
- 4 TRIBUNAL UNIVERSITARIO
- 5 COMISION INTERNA DE ADMINISTRACION
- 6 CONSEJO DE PLANEACION
- 7 CONSEJO ASESOR EN COMPUTO
- 8 DEFENSORIA DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS
- 9 FACULTADES (14)
 - FACULTAD DE ARQUITECTURA
 - FACULTAD DE CIENCIAS
 - FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES
 - FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
 - FACULTAD DE DERECHO
 - FACULTAD DE ECONOMIA
 - FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
 - FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS
 - FACULTAD DE INGENIERIA
 - FACULTAD DE MEDICINA
 - FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA
 - FACULTAD DE ODONTOLOGIA
 - FACULTAD DE PSICOLOGIA
 - FACULTAD DE QUIMICA
- 10 ESCUELAS (9)
 - ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES ACATLAN
 - ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES ARAGON
 - ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES IZTACALA
 - ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES ZARAGOZA
 - ESCUELA NACIONAL DE ARTES PLASTICAS
 - ESCUELA NACIONAL DE ENFERMERIA Y OBSTETRICIA
 - ESCUELA NACIONAL DE MUSICA
 - ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL
 - ESCUELA NACIONAL PREPARATORIA
- 11 COORDINACION DEL COLEGIO DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
 - 11.1 UNIDAD ACADÉMICA DEL CICLO DE BACHILLERATO
 - 11.2 UNIDAD ACADÉMICA DE LOS CICLOS PROFESIONAL Y DE POSGRADO
- 12 COORDINACION DE LA INVESTIGACION CIENTIFICA
 - 12.1 CENTRO DE CIENCIAS DE LA ATMOSFERA
 - 12.2 CENTRO DE ESTUDIOS NUCLEARES
 - 12.3 CENTRO DE INSTRUMENTOS
 - 12.4 CENTRO PARA LA INNOVACION TECNOLOGICA
 - 12.5 CENTRO DE INFORMACION CIENTIFICA Y HUMANISTICA
 - 12.6 CENTRO DE INVESTIGACION SOBRE FIJACION DE NITROGENO
 - 12.7 CENTRO DE INVESTIGACION SOBRE INGENIERIA GENEICA Y BIOTECNOLOGIA
 - 12.8 PROGRAMA UNIVERSITARIO DE ALIMENTOS
 - 12.9 PROGRAMA UNIVERSITARIO DE ENERGIA
 - 12.10 PROGRAMA UNIVERSITARIO DE INVESTIGACION QUIMICA
- 13 CONSEJO RECTOR DE LA INVESTIGACION CIENTIFICA

- 14 INSTITUTOS DE LA INVESTIGACION CIENTIFICA (14)
 - INSTITUTO DE ASTRONOMIA
 - INSTITUTO DE BIOLOGIA
 - INSTITUTO DE CIENCIAS DEL MAR Y LIMNOLOGIA
 - INSTITUTO DE FISICA
 - INSTITUTO DE FISILOGIA CELULAR
 - INSTITUTO DE GEOFISICA
 - INSTITUTO DE GEOGRAFIA
 - INSTITUTO DE GEOLOGIA
 - INSTITUTO DE INGENIERIA
 - INSTITUTO DE QUIMICA
 - INSTITUTO DE MATEMATICAS
 - INSTITUTO DE INVESTIGACIONES BIOMEDICAS
 - INSTITUTO DE INVESTIGACIONES EN MATERIALES
 - INSTITUTO DE INVESTIGACIONES EN MATEMATICAS APLICADAS Y SISTEMAS

- 15 INSTITUTOS DE HUMANIDADES
 - INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ANTROPOLOGICAS
 - INSTITUTO DE INVESTIGACIONES BIBLIOGRAFICAS
 - INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONOMICAS
 - INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ESTETICAS
 - INSTITUTO DE INVESTIGACIONES FILOLOGICAS
 - INSTITUTO DE INVESTIGACIONES HISTORICAS
 - INSTITUTO DE INVESTIGACIONES JURIDICAS
 - INSTITUTO DE INVESTIGACIONES SOCIALES

- 16 CONSEJO TECNICO DE HUMANIDADES
- 17 COORDINACION DE HUMANIDADES
 - 17.1 CENTRO COORDINADOR Y DIFUSOR DE ESTUDIOS LATINOAMERICANOS
 - 17.2 CENTRO DE ESTUDIOS SOBRE LA UNIVERSIDAD
 - 17.3 CENTRO DE ESTUDIOS SOBRE IDENTIDAD NACIONAL
EN ZONAS FRONTERIZAS
 - 17.4 CENTRO DE INVESTIGACIONES INTERDISCIPLINARIAS
EN HUMANIDADES
 - 17.5 CENTRO UNIVERSITARIO DE INVESTIGACIONES BIBLIOTECOLOGICAS
 - 17.6 DIRECCION GENERAL DE FOMENTO EDITORIAL
 - 17.7 DIRECCION GENERAL DE PUBLICACIONES

- 18 COORDINACION DE DIFUSION CULTURAL
 - 18.1 CENTRO DE ENSEÑANZA DE LENGUAS EXTRANJERAS
 - 18.2 CENTRO DE ENSEÑANZA PARA EXTRANJEROS
 - 18.3 CENTRO DE INVESTIGACION DE SERVICIOS MUSEOLOGICOS
 - 18.4 CENTRO UNIVERSITARIO DE COMUNICACION DE LA CIENCIA
 - 18.5 CENTRO UNIVERSITARIO DE ESTUDIOS CINEMATOGRAFICOS
 - 18.6 DIRECCION DE ACTIVIDADES MUSICALES
 - 18.7 DIRECCION DE CINEMATOGRAFIA
 - 18.8 DIRECCION DE LITERATURA
 - 18.9 DIRECCION DE TEATRO Y DANZA
 - 18.10 DIRECCION GENERAL DE EXTENSION ACADEMICA
 - 18.11 FILMATECA DE LA UNAM
 - 18.12 RADIO UNAM

- 19 SECRETARIA DE LA RECTORIA
 - 19.1 COORDINACION PARA LA PARTICIPACION Y COLABORACION DE EGRESADOS CON LA UNAM
 - 19.2 DIRECCION GENERAL DE ACTIVIDADES SOCIOCULTURALES
 - 19.3 DIRECCION GENERAL DE ORIENTACION VOCACIONAL
 - 19.4 DIRECCION GENERAL DE PRENSA
 - 19.5 DIRECCION GENERAL DE SERVICIOS MEDICOS
 - 19.6 DIRECCION GENERAL DEL SERVICIO SOCIAL INTEGRAL

- 20 COORDINACION DE APOYO Y SERVICIOS EDUCATIVOS
 - 20.1 DIRECCION GENERAL DE BIBLIOTECAS
 - 20.2 DIRECCION GENERAL DE TELEVISION UNIVERSITARIA
 - 20.3 CENTRO DE INVESTIGACION Y SERVICIOS EDUCATIVOS
 - 20.4 CENTRO UNIVERSITARIO DE TECNOLOGIA EDUCACIONAL PARA LA SALUD

- 21 ABOGADO GENERAL
 - 21.1 DIRECCION GENERAL DE ASUNTOS JURIDICOS
 - 21.2 DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS DE LEGISLACION UNIVERSITARIA
 - 21.3 DIRECCION GENERAL DE RELACIONES LABORALES

- 22 SECRETARIA GENERAL
 - 22.1 CENTRO UNIVERSITARIO DE INVESTIGACION EXAMENES Y CERTIFICACION DE CONOCIMIENTOS
 - 22.2 COORDINACION DEL SISTEMA DE UNIVERSIDAD ABIERTA
 - 22.3 COORDINACION DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
 - 22.4 COORDINACION GENERAL DEL CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSGRADO
 - 22.5 DIRECCION GENERAL DE ASUNTOS DEL PERSONAL ACADEMICO
 - 22.6 DIRECCION GENERAL DE INCORPORACION Y REVALIDACION DE ESTUDIO
 - 22.7 DIRECCION GENERAL DE PROYECTOS ACADEMICOS
 - 22.8 DIRECCION GENERAL DE SERVICIOS DE COMPUTO ACADEMICO

- 23 COORDINACION DE PLANEACION PRESUPUESTO Y ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS
 - 23.1 DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS
 - 23.2 DIRECCION GENERAL DE PLANEACION
 - 23.3 DIRECCION GENERAL DEL PRESUPUESTO DE PROGRAMAS

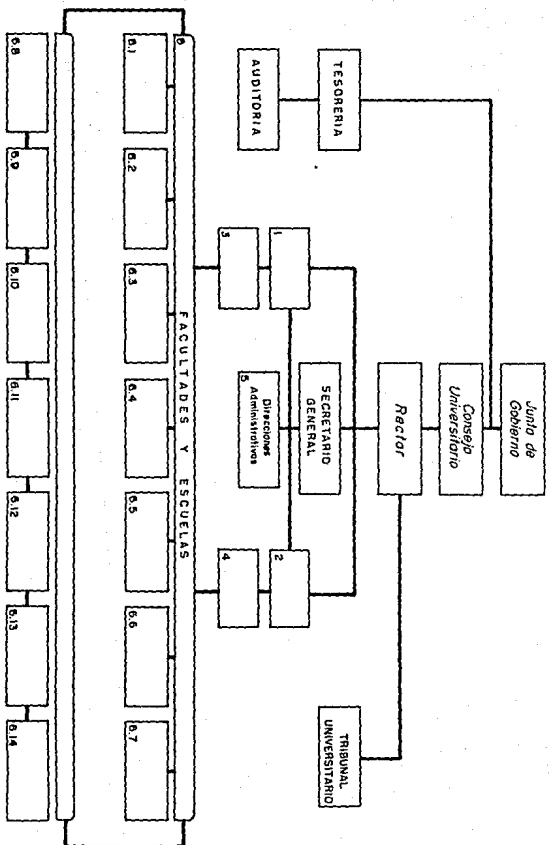
- 24 SECRETARIA GENERAL ADMINISTRATIVA
 - 24.1 DIRECCION GENERAL PARA LA ADMINISTRACION DE RECINTOS CULTURALES, RECREATIVOS Y DEPORTIVOS
 - 24.2 DIRECCION GENERAL DE ACTIVIDADES RECREATIVAS Y DEPORTIVAS
 - 24.3 DIRECCION GENERAL DE OBRAS
 - 24.4 DIRECCION GENERAL DE PERSONAL
 - 24.5 DIRECCION GENERAL DE PROVEEDURIA
 - 24.6 DIRECCION GENERAL DE SERVICIOS AUXILIARES
 - 24.7 DIRECCION GENERAL DE SERVICIOS DE COMPUTO PARA LA ADMON.
 - 24.8 DIRECCION GENERAL DE TIENDAS DE AUTOSERVICIO UNAM

- 25 DIRECCION GENERAL DE INTERCAMBIO ACADEMICO
- 26 TESORERIA/CONTRALORIA
 - 26.1 DIRECCION GENERAL DE CONTROL E INFORMATICA
 - 26.2 DIRECCION GENERAL DE FINANZAS
 - 26.3 DIRECCION GENERAL DEL PATRIMONIO UNIVERSITARIO

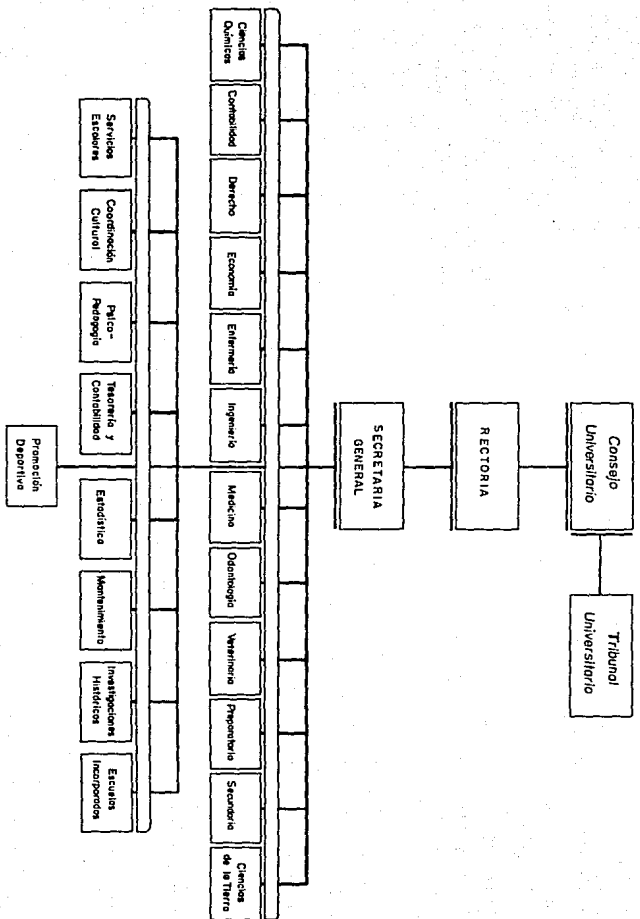
- 27 AUDITORIA INTERNA

- 1 SUBSECRETARIO ADMINISTRATIVO
 - 1.1 ECONOMIA Y FINANZAS
 - 1.2 PERSONAL
 - 1.3 SERVICIOS GENERALES
- 2 SUBSECRETARIO DE PLANIFICACION UNIVERSITARIA
 - 2.1 CONTABILIDAD ACADEMICA
 - 2.2 INVESTIGACION Y DESARROLLO
 - 2.3 COORDINACION DE CAMPO Y PRACTICAS
- 3 BIENESTAR ESTUDIANTIL
- 4 IMPRENTA
- 5 CENTRO DE COMPUTO
- 6 TECNOLOGIA EDUCACIONAL
- 7 BIBLIOTECA
- 8 C. L. O. T.
- 9 COORDINACION DE CARRERAS PROFESIONALES
- 10 DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
 - 10.1 DEPARTAMENTO DE EDUCACION Y COM.
 - 10.2 DEPARTAMENTO DE RELACIONES SOCIALES
 - 10.3 DEPARTAMENTO DE PRODUCCION ECONOMICA
 - 10.4 DEPARTAMENTO DE POLITICA Y CULTURA
- 11 DIVISION DE CIENCIAS BIOLÓGICAS Y DE LA SALUD
 - 11.1 DEPARTAMENTO DEL HOMBRE Y SU AMBIENTE
 - 11.2 DEPARTAMENTO DE PROGRAMA AGRICOLA Y
 - 11.3 DEPARTAMENTO DE ATENCION A LA SALUD
 - 11.4 DEPARTAMENTO DE SISTEMAS BIOLÓGICOS
- 12 COORDINACION EXTRAMURAL
 - 12.1 SECRETARIA DE EDUCACION
 - 12.2 SECRETARIA DE AGRONOMIA Y GANADERIA
 - 12.3 S. S. A.
 - 12.4 I. S. S. S. T. E.
 - 12.5 I. N. S. S.
 - 12.6 OTROS

UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS HIDALGO



UNIVERSIDAD AUTONOMA DE ZACATECAS



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS HIDALGO (Anexo - 27 -
Organograma)

- 1 DIRECTORES DE FACULTADES Y ESCUELAS
- 2 DIRECCION DEL INSTITUTO DE INVESTIGACION CIENTIFICA
- 3 CONSEJOS TECNICOS DE FACULTADES Y ESCUELAS
- 4 CONSEJO TECNICO DEL INSTITUTO DE LA INVESTIGACION CIENTIFICA
- 5 DIRECCIONES ADMINISTRATIVAS
- 6 FACULTADES Y ESCUELAS
 - 6.1 FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES
 - 6.2 FACULTAD DE CIENCIAS MEDICAS Y BIOLÓGICAS
 - 6.3 FACULTAD DE ALTOS ESTUDIOS MELCHOR OCAMPO
 - 6.4 FACULTAD DE INGENIERIA
 - 6.5 FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
 - 6.6 FACULTAD DE AGROBIOLOGIA PRESIDENTE JUAREZ URUAPAN
 - 6.7 FACULTAD DE ODONTOLOGIA
 - 6.8 COLEGIO PRIMITIVO Y NACIONAL DE SAN NICOLAS DE HIDALGO
 - 6.9 ESCUELA PREPARATORIA DE EDUARDO RUIZ URUAPAN
 - 6.10 ESCUELA DE ENFERMERIA
 - 6.11 ESCUELA POPULAR DE BELLAS ARTES
 - 6.12 ESCUELA PREPARTORIA NOCTURNA
 - 6.13 ESCUELA SECUNDARIA PARA VARONES
 - 6.14 ESCUELA SECUNDARIA PARA MUJERES

CLASIFICACION DE INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR

EN MEXICO, 1 9 8 8

Regímenes legales	Número de Instituciones de Educación Superior				Total
	Universi- dades*	Institutos y tecnológicos	Centros, colegios y escuelas	Normales	
1) Públicas	40	106	29	200	375
2) Privadas	60	37	59	107	263
3) Privadas libres	—	3	8	—	11
S u m a	100	146	96	307	649

* En la columna de universidades se incluyen a la Universidad Pedagógica Nacional y Universidad Pedagógica Veracruzana; en la columna de normales a los Institutos, Centros, Colegios, y Escuelas que unicamente imparten licenciaturas en educación normal: preescolar, primaria, física, especialización y superior.

FUENTE: Directorio de Funcionarios de las Instituciones de Educación Superior Mexicanas.- 1988 A. N. U. I. E. S.

R E C U R S O S

El financiamiento es uno de los problemas más críticos de las Instituciones de Enseñanza Superior y es el tema fundamental para la planificación educativa.

El financiamiento no debe considerarse solamente como el continuo aumento de los recursos que son necesarios invertir para satisfacer y atender la demanda de educación superior, sino que debe tratarse en relación con otros fenómenos sociales que hacen que el financiamiento no sea homogéneo. Estos fenómenos inciden en las decisiones y los apoyos económicos que se dan a las Instituciones.

El análisis del financiamiento y algunos criterios de asignación de recursos, están vinculados estrechamente con el proceso general del desarrollo de la educación en relación con los aspectos del presupuesto federal.

a) SUBSIDIO.- El financiamiento de la educación superior en México depende en gran parte del Gobierno Federal, pero el desarrollo de las Instituciones de provincia ha descansado en parte sustancial en el financiamiento de los Esta-

dos, y sin duda así seguira sucediendo. En los últimos años, cerca del 40 % del presupuesto de las Instituciones Estatales se ha financiado con fondos del estado, menos del 50 %, ha -- prevenido de los fondos federales, y el resto alrededor del - 15 % se ha financiado con recursos propios de la Institución.

En años anteriores, los subsidios a las Universida-- des Mexicanas se distribufan así:

CUADRO No. 1
(EN MILLONES DE PESOS)

	FONDOS FEDERALES	FONDOS ESTATALES	RECURSOS PROPIOS	T O T A L
INSTITUCIONES DEL DISTRITO FEDERAL	717	- - -	40	757
UNIVERSIDADES DE LOS ESTADOS	138	138	113. *	389
T O T A L	855	138	153	1,146

* Sólo al Instituto Tecnológico de Monterrey corresponden 4 mi llones.

Durante los últimos años, el apoyo a la educación supe rior a través de subsidios, construcciones y equipos ha alcanza do un monto superior a los 16 mil millones de pesos, lo que ha permitido a las Instituciones aumentar la atención de la deman-

da y no cerrar las puertas a muchos estudiantes que solicitan su ingreso.

Sin embargo y, a pesar de este esfuerzo, encontramos -- aún la gran diferencia que existe entre la atención real y la de manda.

CUADRO No. 2

FONDOS		
INSTITUCION	1970 *	1975 *
U. EST.	442.5	1,879.6
U. N. A. M.	631.4	2,735.3
I. T. R.	63.1	616.4
I. P. N.	415.1	1,459.2
T O T A L	1,552.1	6,690.5

* VER APENDICE

U. EST.	UNIVERSIDADES ESTATALES
U. N. A. M.	UNIVERSIDAD NACIONAL AUTO- NOMA DE MEXICO
I. T. R.	INSTITUTO TECNOLOGICO REGIONAL
I. P. N.	INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL
DATOS:	DE FONDOS EN MILLONES DE PESOS

El cuadro No. 2 nos muestra que entre los años de 1970 y 1975, ha evolucionado rápidamente la economía de las Instituciones de enseñanza superior.

Los subsidios otorgados por el gobierno federal o los estados a las Instituciones, son manejados mediante un presupuesto, entendiéndose por éste, como el documento que

provee los ingresos y estima los egresos, durante un período permitido, que generalmente es de un año, y representa por tanto el instrumento para alcanzar las metas y objetivos de la Institución.

La forma en que se determina el presupuesto global de las Instituciones es variable, ya que en algunos casos el Consejo Universitario fija el presupuesto, algunas tienen patronatos que si bien no controla directamente fondos estatales o federales, sí actúan en alguna medida como mandatarios recaudadores de fondos. También la Junta de Gobierno determina el presupuesto de acuerdo con las nuevas necesidades, sin observar una fórmula fija para la obtención de fondos estatales o federales (no se tiene fijado ningún porcentaje de aumento automático, sino que está a expensas de lo que el poder estatal y federal quieran aportar). Es probable que esta última forma describa mas fielmente el proceso que se observa en la mayoría de las Instituciones Educativas y sobre todo en las de los estados.

La distribución interna del presupuesto entre los departamentos o facultades es responsabilidad del Consejo Universitario, quien deberá considerar las recomendaciones de la administración central y de acuerdo con las necesida -

des de cada departamento o facultad (de acuerdo a las necesidades planteadas por cada dependencia, o bien tomando en cuenta el volúmen de población escolar, las condiciones de trabajo de profesores y la situación de bibliotecas, laboratorios, etc.), las cifras finales se determinan de acuerdo con estudios realizados con anterioridad por la comisión de presupuesto.

b) INGRESOS PROPIOS O EXTRAORDINARIOS

El financiamiento o subsidio no ha seguido el mismo ritmo de crecimiento que la matrícula, por tanto han surgido nuevas formas de financiamiento para las Instituciones. Se han hecho esfuerzos para crear patronatos privados destinados a reunir fondos. También se obtienen nuevos ingresos derivados de publicaciones musicales y teatrales, y donativos especiales, otorgados por organizaciones filantrópicas privadas. Han existido especulaciones acerca de nuevas fuentes de ingreso, la sugerencia más común es un aumento sustancial de las cuotas y matrículas aunado a un programa más activo de becas y préstamos. Dichos esfuerzos se han traducido en huelgas estudiantiles, pero aparentemente se considera que se puede y debe obtener tal aumento prestando la debida atención a los estudiantes sin recursos.

Los principales obstáculos para la obtención de nuevas fuentes importantes de fondos han sido las protestas estudiantiles y la falta de comprensión de los empresarios y funcionarios estatales y particularmente los federales.

LA PLANEACION

Según la concepción más común, la planeación es simplemente el proceso presupuestario anual complementado con un informe narrativo de las actividades. Sin embargo, en varios casos existe un Comité permanente de planeación o bien una comisión que se encarga de esta labor, la cual también puede ser realizada por la Facultad de Economía o por uno de los Institutos de investigación de la Institución.

ADMINISTRACION

La capacidad de una Institución de Enseñanza Superior para responder a las necesidades sociales y económicas de su región, y para mejorar su capacidad de impartir enseñanza efectiva, actualizada, depende en gran medida, naturalmente del apoyo administrativo, o sea, la estructura administrativa de una Institución, está proyectada para ayudar a la misma a realizar sus objetivos y lograr los fines para los cuales fué creada. Las diferentes dimensiones, dirección y programas en las Instituciones, impiden que se pueda presentar un modelo administrativo exacto para todas. El éxito de un sistema administrativo de una Institución de Enseñanza Superior se puede medir, en parte, por el grado de coordinación eficaz que existe entre las divisiones y departamentos.

Las principales áreas de administración son por lo menos cinco, a saber:

- 1.- DOCENCIA
- 2.- SERVICIO AL ALUMNADO
- 3.- OPERACIONES FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS
- 4.- INVESTIGACION
- 5.- DIFUSION CULTURAL

En el caso de las Instituciones de Enseñanza Superior, muchos funcionarios administrativos están utilizando equipo de tarjetas perforadas y computadoras, para aumentar la eficiencia de las operaciones administrativas, habiéndose obtenido buenos resultados en la preparación de nóminas, clasificación de datos sobre el personal, contabilidad, control de inventarios, así como manejos de presupuestos. Además, -- esos métodos de procesamiento de datos se emplean para las -- listas de registros de estudiantes, calificaciones, asigna-- ciones y cambios de grupos.

Aún cuando son muchas las Instituciones que han -- adoptado estos sistemas, hay administradores que consideran el procesamiento electrónico de datos propios sólo para Instituciones grandes, pero lo cierto es que las facilidades -- que pueden obtenerse para la adquisición o alquiler de esta clase de equipos, quita valor a esa objeción, porque la mayo-- ría de las Instituciones de Enseñanza Superior pueden deri-- var beneficios de procesamiento mecanizado de registros y -- una más eficaz información administrativa, mediante el em-- pleo de un pequeño sistema computador dentro del recinto del plantel.

Las principales divisiones de las funciones administrativas que son características de toda Institución de Enseñanza Superior, sin importar el tamaño y complejidad de sus objetivos, programas y organización, son las siguientes:

1.- INFORMES CONTABLES Y FINANCIEROS. Esta división está dirigida por un funcionario con el título de "Contador". El y sus auxiliares son responsables de llevar la contabilidad general, preparar los informes financieros y fiscales, y controlar el presupuesto.

2.- MANEJO DE INVERSIONES. En las Instituciones en que el manejo de las inversiones es importante, otorgan esta responsabilidad a un funcionario cuyo título puede ser "Tesorero".

3.- COMPRAS. El funcionario denominado "Agente de compras" es el responsable de toda adquisición que sea necesaria para que opere la Institución, de conformidad con la política establecida y la práctica educativa implantada. También puede ser responsable del manejo del Almacén Central, si lo hay.

4.- ADMINISTRACION DE INSTALACIONES. Las instalaciones están a cargo de un funcionario cuyo título puede ser "Director de Instalaciones" o "Superintendente de Edificios y Campos". Este administrador está auxiliado por personal -- adiestrado en las principales áreas de que es responsable. Ellas comprenden todos los servicios de conservación como: - mantenimiento de edificios, calefacción, sistemas de electricidad, plomería y acondicionamiento de aire, pintura, conservación de jardines, vigilancia y seguridad en el recinto, -- servicio de transportes y de estacionamientos y servicios semejantes en todos los departamentos de la Institución.

5.- SERVICIOS DE PERSONAL. "Director de Personal" es el título aplicado con mayor frecuencia al funcionario en cargo de esta división. Sus responsabilidades comprenden - el reclutamiento de empleados, con excepción del personal docente y académico. También proporciona información y servicios relacionados con beneficios al personal, programas de - adiestramiento, planes de salarios y asuntos relativos.

6.- AUDITORIA INTERNA. La persona responsable de esta función trabaja independientemente de todos los demás - departamentos o divisiones. Observa mediante un programa de revisión a todas las divisiones que manejan fondos de tran--

sacciones financieras así como el cumplimiento de los métodos y procedimientos establecidos en la Institución.

7.- SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS. El objetivo de esta función, es desarrollar e implantar métodos para satisfacer las necesidades administrativas en la forma más sencilla posible. Este enfoque involucra todos los aspectos del flujo de trabajo, más bien que estrechos procedimientos buenos sólo para resolver problemas particulares. Estas actividades conducen de una manera natural, a la elaboración de sistemas de control de las operaciones administrativas, de información administrativa, y a la supervisión de todo sistema de control de operaciones e información administrativa.

8.- SERVICIOS DE PLANEACION ARQUITECTONICA. Las Instituciones que están llevando a cabo ampliaciones de importancia, encuentran conveniente el emplear a una persona calificada que coordine los planes de desarrollo de edificios e instalaciones. Otras atribuciones de este funcionario pueden ser: estudios de utilización de espacio, evaluación de servicios.

9.- SERVICIOS LEGALES. Algunas Instituciones han encontrado ventajoso el emplear un consejero legal como miem-

bro del personal administrativo, especialmente si el volúmen de trabajo legal es considerable. Puede suceder el caso que en lugar de este funcionario exista una firma de abogados - que sirva a la Institución sobre la base de una cuota fija o iguala.

UNIVERSIDADES PUBLICAS Y ESTATALES
 SUBSIDIO TOTAL 1987 (MILES DE PESOS)

* A P E N D I C E

INSTITUCION	T O T A L	SUBSIDIO		INGRESOS PROPIOS
		FEDERAL	ESTATAL	
AGUASCALIENTES	5' 161,274.	3' 624,884.	1' 022,404.	513,986.
BAJA CALIFORNIA	28' 225,202.	15' 283,511.	12' 504,691.	437,000.
BAJA CALIFORNIA SUR	4' 219,250.	3' 380,837.	631,913.	6,500.
SUDESTE	2' 820,225.	1' 990,940.	813,201.	16,134.
CARMEN	1' 711,076.	1' 107,651.	596,425.	7,000.
COAHUILA	27' 920,522.	13' 607,762.	13' 607,762.	705,000.
COLIMA	9' 075,540.	8' 219,668.	822,872.	31,000.
CHILAPAS	9' 632,803.	7' 279,131.	2' 298,672.	55,000.
CHIHUAHUA	11' 112,654.	6' 660,801.	4' 402,534.	106,319.
CIUDAD JUAREZ	9' 060,986.	6' 374,149.	2' 478,837.	208,000.
DURANGO	8' 553,274.	7' 359,282.	1' 008,992.	145,000.
GUANAJUATO	15' 370,808.	10' 023,119.	5' 094,704.	252,985.
GUERRERO	20' 324,663.	18' 163,114.	2' 018,124.	143,425.
HIDALGO	8' 670,910.	6' 778,129.	1' 801,781.	91,000.
GUADALAJARA	39' 182,284.	30' 200,840.	28' 070,004.	911,440.
MEXICO	20' 335,931.	11' 459,969.	11' 459,962.	416,000.
MICHOACAN	17' 337,036.	11' 925,925.	5' 111,111.	300,000.
MORELOS	8' 915,292.	7' 064,539.	1' 550,753.	300,000.
NAYARIT	10' 933,934.	10' 197,158.	646,776.	110,000.
NEUVO LEON	83' 534,169.	51' 741,294.	31' 177,575.	635,300.
OAXACA	7' 471,019.	6' 675,517.	741,702.	54,000.
PUEBLA	40' 782,748.	32' 108,833.	8' 027,209.	646,706.
QUERETARO	9' 222,278.	7' 483,827.	1' 425,491.	312,960.
SAN LUIS POTOSI	20' 604,709.	18' 064,130.	2' 232,645.	307,934.
SINALOA	47' 811,040.	45' 500,037.	2' 122,003.	88,000.
SONORA	18' 561,780.	9' 285,890.	9' 203,390.	151,000.
ITSON	4' 829,952.	2' 204,858.	2' 204,858.	420,216.
TABASCO	10' 320,582.	6' 127,337.	4' 084,892.	108,353.
TAMAU-LIPAS	36' 474,208.	21' 786,725.	14' 524,483.	163,000.
TLAXCALA	4' 742,333.	3' 774,938.	943,735.	23,660.
VERACRUZ	56' 238,364.	25' 662,649.	30' 125,715.	450,000.
YUCATAN	19' 807,232.	17' 646,500.	1' 960,722.	200,000.
ZACATECAS	18' 179,037.	15' 865,553.	2' 163,488.	150,000.
COLEGIO DEL BAJO	277,644.	166,583.	111,050.	
T O T A L E S	660,458,777.	444,898,383.	207,093,476.	8' 466,918.

FUENTE: S.E.P. - DIRECCION GENERAL DE EDUCACION SUPERIOR/UNIVERSIDADES PUBLICAS ESTATALES

C A P I T U L O I I

GENERALIDADES DEL CONTROL INTERNO

El estudio del control se ha tratado bajo el concepto de control interno, el cual ha sido aceptado por la profesión en nuestro país, en virtud de acercarse más a los términos usados por profesionales de los Estados Unidos de Norte América, nación más adelantada en conocimientos contables, tales como "Internal Check" e "Internal Control".

La palabra control indica la acción y efecto de controlar, controlar es un verbo activo que significa examinar y censurar con autoridad suficiente, formando juicio, aprobando, reprobando o corrigiendo lo que estuviese en forma o modo indebido.

Es natural que en un principio las operaciones en una empresa fueran sencillas y con la simple observación se podían controlar, no obstante a medida que las operaciones se tornaron más complejas fue necesario utilizar otros medios de control, este motivo es el que hace que se establezcan normas objetivas de control.

Cuando el hombre empezó a delegar funciones a otras personas para lograr sus fines tuvo la necesidad de llevar un control sobre sus subordinados para comprobar y verificar que lo ordenado se había cumplido.

Encontramos que la necesidad del control interno - tiene sus inicios a partir de la Revolución Industrial, en - que por la aplicación de los grandes inventos a la industria y el comercio se hace necesaria una organización de acuerdo a las nuevas exigencias, dejando atrás los sistemas rudimentarios de control establecidos hasta esa época.

A raíz de lo anteriormente expuesto surge la imposibilidad de intervenir en la administración a todos los inversionistas, para convencerse por si mismos de la eficiencia en el desarrollo de las operaciones ya que no solo se necesitaba vigilar la protección y venta, sino que se hizo imperioso observar la eficiencia integral en todos los aspectos que abarcan las actividades de la empresa.

Henry Fayol y F. X. Taylor son quienes tratan de satisfacer esta necesidad. Fayol define el control como -- "La Seguridad de que todo lo que sucede está de acuerdo con las reglas establecidas y las instrucciones expedidas". Taylor, por su parte, implanta la administración en el taller, y dice que los principios de una administración científica son aplicables a cualquier tipo de trabajo.

Fayol hace una clasificación conceptual de la administración en: Previsión, organización, dirección, coordinación y control, la cual ha sido aceptada en la actualidad en su fondo, modificándola solo algunos tratadistas en lo que -

respecta el orden de los elementos o división de algunos de ellos.

El control es parte de la administración y se implanta como consecuencia de una buena organización. Por administración se entiende dirigir, organizar, coordinar, controlar y supervisar las operaciones de la empresa para llevar a cabo los fines preestablecidos. Organizar es proyectar sobre bases científicas la estructura de una empresa, para ordenar sus partes integrantes a fin de realizar sus objetivos.

Para lograr un buen control en cualquier tipo de empresa, particularmente en sus secciones o departamentos, previamente se estudiará si se han seguido los planes y lineamientos preestablecidos, los programas de las actividades prácticas, procedimientos y políticas aceptables, organización confiable mediante instructivos precisos y claros, dirección eficaz, aprovisionamiento de personal capacitado y coordinación en general con estos elementos.

Es responsable de la administración correcta de la empresa se ve en la necesidad de tener conocimientos amplios de la variedad de actividades que hay que controlar. La seguridad de lograr buenos resultados estará basada en gran parte en los rendimientos satisfactorios del personal en una diversidad de funciones o actividades de que está compuesta-

la empresa. Así pues resultaría impráctico detallar los -- controles específicos de cada una, por lo que nos concretaremos a describir brevemente las reglas generales de un buen control.

a).- Los controles deben ser un medio para medir - las actividades, por lo que debemos encontrar un reflejo del sinnúmero de planes que existen para alcanzar los objetivos y metas anunciando con verdadera oportunidad las desviaciones, para que se pueda tomar una acción co rrectiva en el momento oportuno.

b).- La estructura orgánica de la Institución requiere de una persona que sepa aplicar el con trol en la medida de las necesidades específicas del caso en turno y seguramente lo logrará con la cooperación de un grupo de personas a quienes les designará las funciones, delega rá autoridad y consecuentemente les exigirá - responsabilidad.

c).- La autoridad para modificar los planes genera les y en todo caso la estructura orgánica, de be recaer en una sola persona. Generalmente se cree que si en cada unidad de control hay una persona responsable, ésta puede modificar

los planes y es un error, porque esta persona solo se concretará a dar su punto de vista y en caso dado podrá asesorar con bases firmes, proporcionando información sobre el control, al ejecutivo principal, pero no podrá ejercer el control sin antes asumir la responsabilidad.

d]- Deben asignarse responsabilidades individuales para lograr metas específicas. Algunos objetivos de naturaleza intangible, como lo lograr la satisfacción de los clientes a mantener e incrementar la moral y la confianza del personal, no pueden ser facilmente medibles por lo que deberá quedar al cuidado de un ejecutivo en particular, pero esto no invalida la posibilidad y la necesidad de que se establezca responsabilidades específicas por función, por área, por partida, por operación, etc.

e].- Los controles deben establecerse en puntos estratégicos de las actividades, porque lo que importa no es revisar todas y cada una ellas, sino que es necesario verificar si los planes se están llevando a cabo y concentrar la atención en los puntos que le puedan

indicar fácilmente las desviaciones serias -- que pudieran ocurrir. Analizaremos el significado de Control Interno. Una definición de Auditoria nos dice: "es una revisión analítica hecha por un Contador Público, del control interno y registros de contabilidad de una empresa mercantil, u otra unidad económica que precede a la expresión de su opinión acerca de la corrección de los estados financieros".

El Control Interno es el medio por el cual, se realiza la política administrativa por lo tanto, un buen Control Interno es sinónimo de buena administración, hay medios de Control Interno de los que podemos enumerar:

- Definición y separación clara de las funciones de custodia de operación y contables.
- Definición clara y delegación coordinada de responsabilidades, autoridad y rendición de cuentas.
- Entrenamiento del Personal.
- Costos normales.
- Presupuesto.
- Auditoría Interna.
- Informes Internos.

En resumen el control interno es la base para ejercer la dirección completa y eficaz de una empresa y depende en gran parte de este su éxito económico.

DEFINICIONES

Existen varias definiciones sobre control interno en las que nos podríamos basar para enmarcar sus objetivos, por lo que trataremos de unificar criterios:

El Instituto Americano de Contadores Públicos nos dice "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 protección de sus activos, la obtención de información financiera correcta y segura, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a las políticas prescritas por la dirección".

Esta definición ha ocasionado discusiones debido a la estrecha relación que guarda el control interno con la organización, algunos afirman que el control interno es parte de la organización y sin embargo esta definición indica que el control interno comprende el plan de organización.

C. P. J. Gómez Morfin "El control interno consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos de tal manera que la administración de un negocio pueda depender de estos elementos para obtener una información segura, proteger adecuadamente los bienes de la empresa, así como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a la política prescrita".

C. P. Francisco Laris Casillas nos dice "Control Interno es el conjunto de normas o procedimientos que están incluidos en la estructura de una empresa y que tiene como objeto la comprobación o verificación automática de las operaciones propias de la misma, para evitar errores, proteger a las personas y activos, y por último, la obtención de información real y oportuna con el fin de lograr eficiencia en las metas fijadas.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, en su boletín No. 5, define al Control Interno como: "El Sistema por el cual se da efecto a la administración, entendiéndose como tal el conjunto de actividades necesarias para lograr los objetivos de una entidad económica, entre dichas actividades podemos encontrar la dirección, promoción, análisis, producción, supervisión, planeación, etc."

George Bennett dice: "Un sistema de Control Interno puede definirse como la coordinación del sistema de contabilidad y de sus procedimientos de oficina, de tal manera que el trabajo de un empleado, llevando a cabo sus labores delineadas en forma independiente, compueba continuamente el trabajo de otro empleado, hasta determinar un punto que pueda involucrar la posibilidad de fraude."

Victor Z. Brinkc, "El Control Interno se refiere -

a sus métodos y prácticas de cualquier clase, por medio de las cuales se coordinan y operan los registros y los comprobantes de contabilidad y los procedimientos que afectan su uso, de manera que la administración de un negocio obtienen de la función contable, la utilidad máxima para su objeto - de información, protección y control".

Laurence R. Dicksee, nos dice: "El Control Interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas coordinadas que se tengan adoptado en un negocio, con el fin de salvaguardar los bienes, verificar la exactitud y seguridad de los datos de contabilidad, desarrollar la eficiencia de las operaciones y fomentar la adhesión y la política administrativa prescrita".

Sin pretender ser doctos en la materia, tratamos únicamente de unificar criterios, deducimos que el Control Interno reúne en sus definiciones cuatro objetivos primordiales que abarcan todas las actividades de una Institución.

- La protección de los activos de la Institución.
- La obtención de una información correcta y oportuna.
- La promoción en la eficiencia de las operaciones.
- La adhesión a las políticas de la Institución.

O B J E T I V O S

- 1.- Información
- 2.- Protección
- 3.- Eficiencia
- 4.- Adhesión

1.- La información son las pruebas que se muestran para hacer constar algo. Esa información debe ser en forma constante y en la oportunidad requerida. El sistema contable es una consecuencia del control y tiene como objetivo fundamental proporcionar a la administración las bases para una mayor efectividad en todas las fases de la institución, encontrando estas bases a través de los estados financieros y de los informes que muestren el resultado de las operaciones y por ende la situación financiera.

El sistema de contabilidad establecido debe combinarse con un sistema de presupuesto, o bien asumir éste, dichas funciones a fin de ayudar a la administración para el desempeño de las mismas, principalmente por lo que toca a previsión y planeación.

Luis V. Manrara opina respecto de la importancia de los presupuestos: Son un eficaz medio de control interno representan la tabla de medida ideal y en algunos casos, la única posible del resultado que deben mostrar las operaciones -- que han sido presupuestas.

Lo idóneo de un sistema de contabilidad en el caso de no existir un sistema de presupuestos, es que aquel prepara estimaciones cuidadosamente estudiadas y técnicamente elaboradas para llegar a cifras lo más cercanas a la realidad, y no haga simples suposiciones de operaciones futuras, ya -- que las consideraciones empíricas y juicios personales, generalmente demasiado optimistas al formularse hace que los cálculos predeterminados resulten erróneos.

La importancia de información anticipada, aunque sólo sea estimativa para la administración de las empresas, es fundamental, ya que los presupuestos son instrumentos de más utilidad para tomar decisiones hacia el futuro que los informes de operaciones pasadas. Existen Instituciones cuyas operaciones dependen básicamente de la exactitud de su presupuesto; tal es el caso de las Instituciones de construcción.

2.- Protección a los intereses patrimoniales de la Institución. La tendencia más antigua del Control se ha referido a la protección de los intereses de una Institución, dicha propensión se justifica por el sentido de propiedad -- que siempre ha manifestado el hombre, así como la inclinación a conservar la posesión de las cosas.

En la actualidad el objetivo más difundido y acepta

do que persigue el control, es el de protección.

El control en este sentido de protección, debe entenderse, como todas aquellas medidas previsoras, para evitar que la empresa sufra daños o menoscabo en sus bienes. Dentro de este objetivo debe señalarse la política de aseguramiento de los bienes propiedad de la Institución, el afianzamiento de personal que maneje valores, materiales, dinero o recursos también de la institución. El control debe, además fijar dentro de este objetivo las políticas de mantenimiento conservación, y reparación de activos.

La política de aseguramiento de bienes tiende a proteger a la institución en caso de perder sus bienes por eventualidades fuera del control de la misma; mediante el seguro de ésta se resarcirá del importe de los daños sufridos por medio de pago de primas que no resulten onerosas comparadas con el caso en que la empresa tuviera que solventar los daños ocurridos o reponer los bienes afectados. Las políticas de afianzamiento complementan los dispositivos del control para que el negocio se encuentre amparado cuando el control sea evadido. Las políticas de mantenimiento, conservación y reparación de activos tienden al fin fundamental de protección, ya que un activo perfectamente instalado y conservado tendrá una eficiencia superior y el tiempo de producción del bien será óptimo. Redundando esto en disminución de inversiones por reposición.

3.- Eficiencia: Promoción de la Eficiencia de Operación. El control de este sentido, tiene como fin estimular la eficiencia del personal por medio de la vigilancia de los procedimientos que se hace a través de los informes proporcionados por la contabilidad. Mediante esta vigilancia de los procedimientos pueden evitarse desperdicios, ahorro de tiempo etc., es decir, tiende a elevar la productividad de la empresa eliminando costos superfluos. Los estudios especiales sobre metodos de producción, sobre control de mano de obra, sobre utilización de materiales, quedan dentro de la eficiencia de operación de una institución.

Cabe citar que, además de estos estudios, se implanta el establecimiento de procedimientos adecuados y dentro del elemento personal: Incentivos de calidad y cantidad, equitativos repartos de utilidades, etc., ya que siendo uno de los elementos de importancia fundamental para el funcionamiento del control, este se tratará por si mismo de promover la eficiencia de operación, a fin de evitar desperdicios de tiempo, esfuerzo o materiales, que se reflejarán en última instancia en los resultados de la institución y por consiguiente, en los intereses del mismo personal.

4.- Adhesión.- Los objetivos anteriormente mencionados se consideran básicos fundamentales, desde el punto de vista de los niveles superiores, pero desde el punto de vista de niveles inferiores de la administración se consideran secun

darios. Dichos fines son:

- Adhesión a las políticas de la institución
- Previsión y descubrimiento de errores

Adhesión a las políticas de la institución.- Siendo las políticas los principios que norman las operaciones de una institución, dirigidas a un fin predeterminado, con la protección firme y segura de sus activos, con información oportuna - y confiable, y con el logro de la máxima eficiencia, se estará cumpliendo con su objetivo.

Previsión y descubrimiento de errores.- Este objetivo de los métodos de control es hacer posible, en virtud de los procedimientos, la localización de errores involuntarios - que pudieran representar pérdidas de consideración para la institución.

E L E M E N T O S

Para comprender adecuadamente el Control es indispensable conocer sus elementos o partes que lo integran. - La clasificación más difundida y aceptada en nuestro medio es la propuesta por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, que a continuación se expone:

1.- ORGANIZACION

- 1.1 Dirección
- 1.2 Coordinación
- 1.3 División de Labores
- 1.4 Asignación de Responsabilidades

2.- PROCEDIMIENTO

- 2.1 Planeación y Sistemas
- 2.2 Registro y Formas
- 2.3 Informes

3.- PERSONAL

- 3.1 Entrenamiento
- 3.2 Eficiencia
- 3.3 Moralidad
- 3.4 Retribución

4.- SUPERVISION

ORGANIZACION.- Se puede afirmar que es la estructura y agrupación adecuada de las actividades de una empresa, -- auxiliares de normas y principios para que ésta pueda lograr sus objetivos, delegando autoridad y asignando responsabilidades al personal que labora en la institución. Ampliando este concepto, se entiende como organización un conjunto de normas tendientes a aprovechar mejor los elementos económicos, - materiales y humanos con el objeto de lograr un fin determinado.

Rox B. Kester, considera tres tipos de organización:

ORGANIZACIÓN LINEAL.- Es quizá el tipo de organización más antiguo, se caracteriza por una corriente recta de - autoridad, similar a las líneas, de mando militar, implica una autoridad suprema en los niveles máximos de jerarquía y que - va decreciendo en la medida en que desciende hacia los jefes de departamento, hasta llegar a los empleados.

Su aplicación está en gran parte reducida a la pequeña empresa, pues en las grandes empresas se hace necesaria la ayuda de grupos especializados.

ORGANIZACION FUNCIONAL.- En ella la autoridad des-- ciende también como en el anterior sistema, hacia los niveles

inferiores, pero la autoridad es separada por especialidades técnicas y administrativas, dotando las facultades de dirección de un tipo de actividad determinada o de un grupo similar a ellas, a una persona especializada, que tiene a su cargo la preparación y ejecución de sus propios planes y de los resultados que se obtengan al llevarlos a cabo.

Estas facultades también pueden ser delegadas en empleados subalternos, siempre y cuando exista una estrecha relación entre ellos y sus superiores y se precise la responsabilidad para cada nivel.

ORGANIZACION MIXTA.- Este sistema de organización es una combinación de las dos anteriores, abarca una organización lineal por departamentos y un asesoramiento de especialistas a los jefes de departamento.

Los jefes de cada una de esas divisiones tienen -- igual jerarquía, con su departamento propio y su personal correspondiente, le son transmitidas instrucciones en línea -- vertical de la gerencia y consulta verticalmente con ella pero, a diferencia de la organización lineal, pueden a su vez, ejercer funciones de asesoría para personal que esté bajo -- sus órdenes, con lo cual de hecho, están practicando una supervisión.

1.1. DIRECCION.- Los altos funcionarios, asumen responsabilidades en la polftica general de la empresa así como-también, en las decisiones más importantes haciéndola más eficaz en lo que las afecte. Adquiere obligaciones y necesida-des de las partes de la empresa en forma homogénea y armónica previniendo conflictos en las interpretaciones asignadas a la autoridad principal.

1.2 COORDINACION.- La cooperación interdepartamental se basa en gran parte en las relaciones humanas, la administra-ción vigilará que no surjan problemas derivados por conflictos entre departamentos, por variedad de interpretaciones de auto-ridad o renuncia a ceder autoridad, etc. La celebración de-juntas periódicamente proporcionará no solo el descubrimiento de diferencias, sino su posible solución.

1.3 La DIVISION DE LABORES.- Se define claramente - la independecia que debe existir en las funciones de opera-ción, custodia y registro, con lo que se logrará determinar - las funciones departamentales y personales y así, establecer los niveles de responsabilidad para cada departamento y los - elementos humanos que lo forman.

1.4 ASIGNACION DE RESPONSABILIDADES.- Como consecuen-cia de la división de labores resulta la necesidad de asignar responsabilidades pra cada nivel, con el objeto de que cada -

función sea ejecutada y aprobada por el departamento o personal concretamente facultada para ello.

Con el establecimiento de la responsabilidad, debe ir aparejada la delegación de autoridad y establecimiento de jerarquías.

Es conveniente que la delegación de funciones, se haga en forma general, es decir, desde la dirección general hasta los empleados que realizan materialmente el trabajo. - Las responsabilidades de funcionarios son en cierto modo de carácter general, no así de los empleados subalternos que si es factible establecerlos.

El establecimiento de jerarquías asignación de responsabilidades y delegación de autoridad, deben definir a -- los empleados en forma precisa; ante quien es responsable, - límite de autoridad en función de su responsabilidad.

De no cumplirse lo anterior puede tenerse los siguientes inconvenientes que un empleado recibe órdenes de -- dos o más jefes, pudiendo ser éstos contrarios, que un - -- empleado evada responsabilidades cuando no están bien definida;

PROCEDIMIENTOS.- Podríamos definir este elemento del control interno como el ejercicio de la administración por grupo de hombres que tienen tareas específicas y responsabilidades en áreas distintas, que se complementan entre sí y se armonizan a través de la labor coordinada de un ejecutivo principal.

2.1 PLANEACION Y SISTEMAS.- Planear es anticiparse a lo que va hacerse, definir los objetivos y ordenar los recursos humanos y materiales, por lo general un plan de organización debe ser sencillo y tender por sí sólo a establecer líneas claras de autoridad y responsabilidad.

Un plan de organización es adecuado cuando existe independencia de organización entre los principales departamentos de operación, de custodia (caja), de registro (contabilidad) y el de vigilancia (auditoría interna).

Por lo que se refiere a la responsabilidades estas deben especificarse claramente y asentarse en los manuales de operación. Dichos manuales deberán formularse por escrito y cubrir políticas de la institución normas generales y reglas para la realización de las operaciones de ésta.

Mediante el establecimiento de los manuales se re
ducen:

- Errores
- Períodos de entrenamiento
- Ordenes verbales y
- Decisiones apresuradas.

Los manuales de procedimientos abarcan:

- Organigramas
- Gráficas de flujo de operaciones
- Instructivo de Operaciones Departamentales
- Catálogos de Cuentas
- Guía de Contabilización de Operaciones.

Cuando ya se tiene un plan de organización y dele
gado responsabilidades para lograr los objetivos, es neces
rio establecer los sistemas de registros de operaciones y la
clasificación de los datos mediante un catálogo de cuentas.

Un catálogo de cuentas es de gran utilidad y debe
de reunir como mínimo los siguientes requisitos:

- Facilitar la preparación de los Estados Finan-
cieros.
- Establecer las cuentas contables necesarias pa
ra reflejar en forma adecuada y exacta los ac-

tivos, pasivos y resultados y su análisis sirva a la gerencia.

- Describir que debe contener cada cuenta en forma clara y precisa, para tal caso es necesario la implantación de un manual de contabilidad.

2.2 REGISTROS Y FORMAS.- El control debe tender a facilitar el registro completo y preciso de los activos, pasivos y resultados de la empresa.

Al efecto debe establecerse un sistema de registros y formas de acuerdo con las necesidades de la empresa.

Estos registros y formas son principalmente:

- Libros principales y auxiliares
- Polizas - Recibos
- Facturas - Requisiciones
- Cheques - Papelería en General.

Reglas principales para el uso de las formas o registros de contabilidad.

- "El modelo debe ser tan sencillo como sea posible, pero al mismo tiempo debe precisar claramente su objeto y prever que contenga los datos necesarios.

- El diseño de las formas y registros debe estar íntimamente relacionado con los procedimientos adoptados para ahorrar esfuerzos y evitar en lo posible que se cometan errores.

- En los modelos en uso, conviene arreglar los espacios en blanco y las columnas, de manera que se llenen en el orden previsto y en una forma tal, que los errores u omisiones llamen la atención de la persona encargada de su manejo.

- Siempre que sea posible, las cifras que aparezcan deben balancear automáticamente, es decir, que la suma de las comunas parciales coincidan con la columna de total, o bien, de alguna otra manera que tienda a la comprobación numérica.

- En algunas ocasiones siempre que no implique un alto costo o duplicación de esfuerzos será posible establecer que un empleado llene una parte de la forma y otro u otros empleados complementen su hechura, procurando la comprobación independiente del trabajo de cada uno.

- Debe evitarse que un mismo empleado maneje dos o más formas que sirvan para la comprobación automática de una misma operación.

- Es preciso tener la cantidad de ejemplares requeridos para uso de distintos empleados o departamentos, con objeto de expedir las copias necesarias. Conviene el uso de distintos colores para facilitar su trámite.

- Es de mayor importancia la numeración de imprenta de algunas formas para el Control Interno de determinadas transacciones, tales como: recibos de caja, notas de remisión, facturas, notas de entrada y salida de almacén, todas las ventajas. cuando pueda ejercerse una supervisión estrecha para verificar el uso que se le haya dado a cada ejemplar.

- Las formas deben contener espacios para las firmas de las personas que los llenan o autorizan los datos de las mismas, con el objeto de definir las responsabilidades.

2.3 INFORMES.- La información anterior es un elemento de gran importancia dentro del control, porque permite vigilar las operaciones de la empresa, resultados, políticas, personal, etc.

Dicha información se refleja en los Estados Financieros que presentan la situación financiera de la empresa en un momento determinado o bien los resultados logrados en un período. Además al relacionar sus capítulos y renglones permitan conocer, si la empresa está operando en buenas o malas condiciones y descubrir los motivos que la-

inducen a inclinarse en uno y otro sentido.

Los principales estados contables son: El de Situación Financiera y el Estado de Resultados, estos deben ser preparados, de acuerdo a la Institución, ya sea que se este operando en buenas o malas condiciones y descubrir los motivos que la inducen a inclinarse en uno u otro sentido con la capacidad y necesidades de la persona a que trata de hacerse llegar la información.

De acuerdo, con lo anterior, pueden prepararse estos en forma condensada con anexos, porcentajes, terminología sencilla, en miles de pesos comparativos, etc.

Existen otros estados que generalmente se elaboran para directivos y funcionarios departamentales con fines de control, para propietarios de la empresa para proveedores e instituciones de crédito.

Como ejemplo de estos informes tenemos:

- Estado de situación financiera
- Informes de costos de producción
- Costos y rendimientos del departamento de ventas para el gerente de ventas
- Detalle de gastos de administración

Al prepararse los informes deben hacerse sobre la base de que las cifras y datos se expliquen por sí solos y que su significado sea claro para las personas a las que se hace llegar la información, además de que proporcionen datos veraces y oportunos.

3.- PERSONAL

Por más buenos que sean los sistemas de organización y procedimientos implantados en una empresa, éstos fallan si no se cuenta con personal capacitado que los lleve a cabo eficientemente por lo tanto es necesario cubrir el objetivo de las actividades diarias por personas especializadas, que llenen los requisitos indispensables para cubrir atinadamente cada puesto.

Siendo el elemento primordial, debe atenderse con su mo cuidado su contratación. Al efecto deben aplicarse los siguientes conceptos.

SELECCION.- Su objetivo principal es el de adquirir el elemento humano y ocupar los puestos vacantes, mediante técnicas adecuadas, para tener la seguridad de que se cuenta con buen personal y así conservar a los que nos puedan dar el rendimiento deseado designado mediante entrevistas, solicitudes, investigaciones a empleos anteriores, a los responsables de cada operación del negocio; todo esto se logra mediante exámenes médicos, pruebas de empleos y cambio de impresiones al final del proceso de selección.

3.1 ENTRENAMIENTO.- Ya seleccionados los aspirantes a los puestos vacantes hay necesidad de introducir al nuevo -- empleado, quien recibirá información sobre la organización, sus

políticas y reglamentos a los que se deberá regir, se le -- instruye con las normas y requisitos del nuevo trabajo que-- desempeñará, posibilitándolo para que adquiriera mejores y ma-- yores habilidades reduciendo con ésto al máximo los acciden-- tes, trabajo perdido, daño a las máquinas y al equipo, el - descontento de los funcionarios, el ausentismo; y ayuda a - utilizar el máximo de su capacidad individual.

3.2 EFICIENCIA.- Dependerá grandemente de la con-- sistencia que el personal haya aplicado a su actividad, por lo cual las empresas adquieren métodos para el estudio de - tiempo y esfuerzo empleados por el personal, con el fin de-- poder comparar con cifras representativas el costo de las - operaciones que desempeñan cada uno de los empleados de la - empresa y así obtener el máximo de seguridad y rendimiento.

De lo mencionado anteriormente, es recomendable - aplicar un sistema de calificación en las labores desempeña-- das y así evitar el favoritismo por determinados funciona-- rios, ya que en su labor el empleado se califica aproxima-- damente, tomando en cuenta rendimientos calidad, tiempo emplea-- do y hacerse valedor de los incentivos expuestos para tal - motivo.

3.3.- MORALIDAD.- Este concepto está íntimamente ligado a la selección del personal, ya que el hacerlo se de-- ben tomar en cuenta los hábitos y costumbres del empleado -

dentro de la empresa, así como antecedentes de empleos anteriores. Dentro de éste renglón, se pueden mencionar otros conceptos muy importantes, para lo cual las leyes reglamentan; como remuneraciones equitativas, vacaciones periódicas, rotación del personal hasta donde lo permitan las posibilidades de la Institución.

3.4 RETRIBUCION.- Indudablemente que los buenos salarios hacen relaciones satisfactorias con el personal, - el cual se presta a cumplir con los propósitos de la empresa, poniendo gran entusiasmo y eficiencia en el desarrollo de sus funciones además de tomar en cuenta la situación económica de la zona en que está localizada la Institución. - Es de gran utilidad para las políticas de las empresas, los sistemas de retribución al personal, planes de incentivos y premios; oportunidad que se les debe brindar al personal de la Institución.

4.- SUPERVISION

Una vez establecido el control en cuanto a organización, procedimientos y personal se hace indispensable que el control sea complementado por una estrecha vigilancia, - ya que siempre existe la tendencia humana de apartarse de - las normas originalmente establecidas, sobre todo si consideramos que los sistemas de control son rutinarios y por lo tanto monótonos. Una vigilancia continua ayuda a obtener la máxima eficiencia del control establecido.

SUPERVISION Es el proceso por medio del cuál se pueden obtener resultados eficaces a través de la coordinación del trabajo y la buena dirección del personal.

Un sistema de control debe estar siempre bajo una constante vigilancia para determinar:

- Que las políticas establecidas esten correctamente interpretadas y ejecutadas.
- Que los cambios registrados en las condiciones de operación no hayan ocasionado que los procedimientos resulten difíciles, obsoletos o inadecuados.
- Que cuando el sistema se desarticule, se tomen de inmediato medidas correctivas.

La vigilancia del control viene a ser también un instrumento de los hombres de empresas para supervisar el trabajo de su departamento contable, y así tener la certeza de la corrección del registro de las operaciones de la empresa y que si están razonablemente presentadas en los estados financieros.

Los sistemas más adecuados para la vigilancia del control son:

- Auditoría Interna
- Auditoría Externa

En éste orden de ideas la Auditoría Interna es según Victor S. Brinck; "La actividad independiente dentro de la empresa tendiente a la revisión de las operaciones contables, financieras y de cualquier otra índole, como fundamento para su dirección, es un control administrativo, cuyas funciones se llevan a cabo de la medición y evaluación de la efectividad de otros controles". Además de que la Auditoría tiene por objeto vigilar la adhesión a los procedimientos y políticas de la empresa, evalúa la bondad y efectividad de los controles establecidos y asegura los beneficios de un verificación y análisis sistemáticos.

La vigilancia del Control Interno debe ser delegada idealmente a un departamento de Auditoría Interna, o bien

a un empleado, dependiendo de un sistema u otro, y de la -- magnitud de la empresa.

La Auditoria Externa, es un medio de vigilar el -- Control, no solo el financiero y contable sino las políticas generales de la empresa, además es de gran utilidad, porque un Contador Público independiente de su organización, estará en mejor posición para opinar sobre: El control establecido y las cifras de los estados financieros e informar a los accionistas sobre la conducta de la administración en lo que -- respecta al cumplimiento de sus responsabilidades.

El Auditor Externo también cubrirá una etapa pri-- mordial de supervisión al vigilar y coordinar las activida-- des del propio departamento de Auditoría Interna.

Los servicios profesionales de un Contador Público independiente son contratados para opinar sobre la razonabi-- lidad de la situación financiera y los resultados de la em-- presa, mostrados en sus estados financieros opinión que tie-- ne el carácter de pública, por la imparcialidad con que se -- emite.

La base del dictámen de la Auditoría Externa es el estudio y evaluación del Control Interno, ya que la revisión de las transacciones de la empresa no se realiza en forma -- pormenorizada (además de ser en muchos casos innecesaria, re

C A P I T U L O I I I

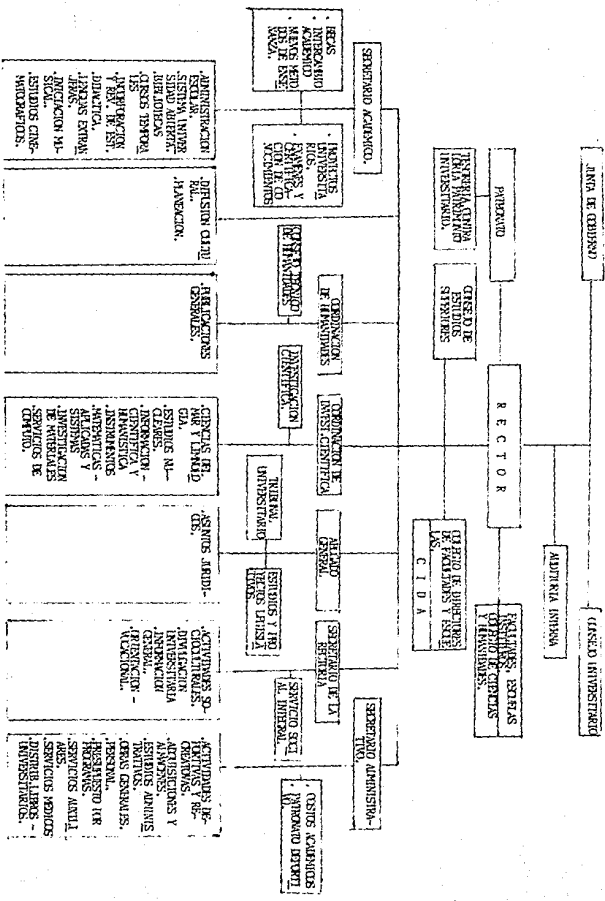
E L C O N T R O L I N T E R N O E N L A E N S E Ñ A N Z A S U P E R I O R

En el capítulo I, explicamos los objetivos de las Instituciones de Enseñanza Superior, y en el capítulo II enunciado que es Control Interno. Por conclusión nos percatamos que para un funcionamiento óptimo de las Instituciones es fundamental la implantación de un sistema de Control Interno idóneo -- que se apegue a las características y necesidades de la Institución de que se trate.

Es de vital importancia para la Dirección el contar con la información correcta y apropiada para toma de decisiones apegadas a las políticas establecidas en las instituciones, es importante también tener un buen control sobre los activos para su mejor protección; debe existir buena coordinación, división de labores y asignación de responsabilidades. Con un buen Control Interno se puede hacer una excelente planeación a base de sistematización con manuales de procedimientos y en el caso de contabilidad con catálogos de cuenta.

De una manera general; un control efectivo en combinación con un sistema adecuado de contabilidad, no solamente reduce a un mínimo la posibilidad de fraudes y errores; sino que define las responsabilidades de cada uno de los empleados y -- los estados financieros finalmente obtenidos por ser el resultado de una serie de transacciones registradas ordenadamente, -- tenderán a reflejar la verdad en una forma mas correcta; que si no hubiesen concurrido muchos factores.

ORGANIGRAMA DE UNA INSTITUCION DE ENSEÑANZA SUPERIOR.



ORGANIGRAMA

La estructura de una Institución es reflejada de modo objetivo por un organigrama, que bien puede ser simple ó - complejo de acuerdo a la magnitud y necesidades de la institución de que se habla.

De acuerdo con lo anterior como ejemplo en este trabajo se elaboró un organigrama que se adapta a instituciones - grandes, medianas ó chicas, cabe hacer mención que no necesariamente pueden tomarse los nombres utilizados al efecto; sino que pueden variar de acuerdo a la dimensión de la institución de que se trate.

a).- JUNTA DE GOBIERNO.- No necesariamente puede llamarse así a esta agrupación de catedráticos, ya que debe adoptar el nombre de acuerdo a la institución; pero en este caso le llamaremos así.

Esta junta de gobierno como la hemos mencionado anteriormente tiene las funciones de nombrar al Rector y Directores de las Facultades y Dependencias con que cuenta la institución; a su vez, la comunicación con la comunidad de este alto órgano de dirección es a través del rector quien es portavoz de las decisiones tomadas en la junta.

De igual manera el rector escucha las sugerencias de directores de Facultades y Dependencias; o bien él mismo sugiere a la junta de gobierno como único contacto entre -- las dependencias y la misma autoridad.

b).- CONSEJO UNIVERSITARIO.- Como presidente del Consejo debe estar el rector. Dentro de sus actividades es tarán, la legislación de la institución; la aprobación de - cuentas y procedimientos; designación, ratificación y tomas de protesta; creación de escuelas o departamentos; licencia turas doctorados, maestrías, cursos de especialización y -- asignaturas; modificaciones en planes de estudios, cambios de denominación, reconocimiento, asuntos relevantes, incorporación y revalidación de estudios y comisión de honor.

c).- RECTOR.- La gran variedad de funciones del - Rector aparte de presidir el consejo universitario; son las de vigilar que se cumpla con los principales objetivos de - la Institución como son: la docencia, investigación y difu- sión de la cultura. Debe dar apoyo a las funciones primor- diales a base de planeación, administración del presupuesto y estar presente en la proyección académica de la institu- ción; así como también en las relaciones laborales con el - personal administrativo y docente y por último atender y so lucionar los conflictos de la institución.

d).- PATRONATO.- Debe ser el encargado de los asuntos de carácter patrimonial y financiero, atendiéndolos con oportunidad y dentro de los plazos establecidos, de acuerdo con lo anterior dentro de este renglón encontramos en línea descendente a la Dirección General del Patrimonio, a la Tesorería General apoyada por la Contraloría y la Contaduría General, este último departamento encargado de presentar los estados financieros de la institución; debe contar también con un Departamento de Finanzas, con una caja general y un departamento de pagaduría; así como, una sección de egresos.

e).- AUDITORIA INTERNA.- Organó encargado de supervisar, se cumpla con los objetivos fijados en el control interno de acuerdo a los elementos de la institución; de este Departamento se hablará de manera más extensa en el punto 4 de este capítulo.

f).- CONSEJO DE ESTUDIOS SUPERIORES.- Dentro de sus funciones principales, destacan la creación de maestrías, -- doctorados y cursos; así como la modificación de planes de estudio.

g).- COLEGIO DE DIRECTORES DE FACULTADES Y ESCUELAS Es el encargado de atender todos los asuntos de orden académico que le son sometidos al Rector, acordando las medidas -

que se estimen pertinentes, para la solución de los problemas e implantar las políticas definidas en la institución.

h).- SECRETARIO GENERAL ACADEMICO.- Dentro de sus --- funciones, está la de fungir como secretario del consejo universitario y del colegio de directores, atender al presidium del consejo de estudios superiores, al comité técnico del programa de formación del personal académico, la comisión de becas, la comisión de diferenciación académica, la comisión para atender la situación salarial del personal académico y auxiliar y los nuevos sistemas educativos.

i).- SECRETARIO GENERAL ADMINISTRATIVO.- Su principal objetivo es el de coordinar los trabajos concernientes al personal administrativo, plan de inversiones, programas de -- obras, financiamiento del gasto de la institución, programas de actividades deportivas, servicios médicos y distribución - de libros.

j).- COORDINACION DE HUMANIDADES.- Como su nombre lo indica debe coordinar todos los hechos de carácter humanístico y brindar servicios de asesoría. Por medio de un departamento de Publicaciones editar todos los libros, gacetas, revistas, etc., de la población existente en la institución.

k).- COORDINACION DE LA INVESTIGACION CIENTIFICA.-

Este organismo debe realizar una serie de actividades tanto de apoyo a las labores del Consejo Técnico de la investigación científica [en caso de que lo haya] como órgano coordinador y ejecutor de las decisiones que emanen del Consejo Técnico. De manera general coordina todas las actividades científicas a través de los Centros Científicos e Institutos con que cuenta la Institución.

l).- ABOGADO GENERAL.- Su labor debe ser encargarse

de todos los aspectos legales de la Institución, auxiliado por un departamento general de asuntos jurídicos. Así como también asesorar en lo referente a las leyes reglamentarias institucionales.

m).- SECRETARIO DE LA RECTORIA.- Debe funcionar como

órgano de apoyo a la Rectoría, debido a esto sus campos de acción van desde la coordinación de medios masivos de comunicación hasta la información sobre los problemas y conflictos de la comunidad para el conocimiento oportuno de sus orígenes y evolución, como elementos necesarios para la búsqueda de alternativas de solución. Es recomendable que tenga como organismos de apoyo varios departamentos, como se muestra en el organigrama.

n].- DIRECCION DE DIFUSION CULTURAL Y RECREATIVA.-

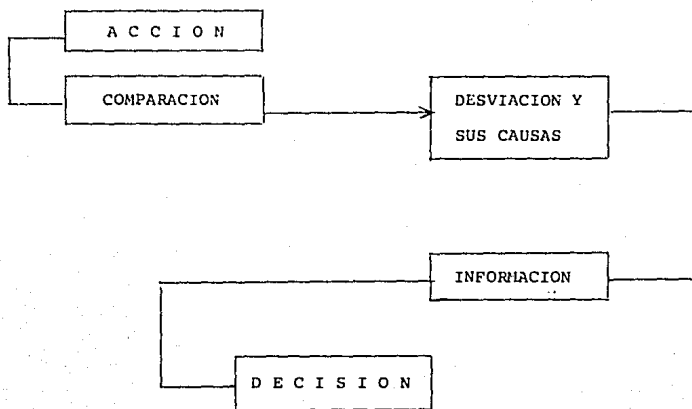
Un punto muy importante dentro de los objetivos de las Instituciones de Enseñanza Superior. Encargado de difundir la cultura propia y universal; así como también procurar el desarrollo del talento artístico de los estudiantes, trabajadores y aún los propios maestros.

Este es un organigrama a nivel dirección que se -- complementa con la inclusión de las dependencias de que consta la institución, o sea; los institutos, centros, facultades y escuelas superiores que por conducto de las coordinaciones, tanto humanística como científica establecen comunicación con el órgano directivo de quien dependen que es la - Secretaría General Académica y Administrativa.

La parte administrativa a diferencia de la anterior, en lugar de Facultades ó Escuelas; sus departamentos adoptan el nombre de direcciones, haciendo una vez mas hincapié de - que no necesariamente deben llamarse así, pudiendo tomar los nombres que a criterio de los interesados convenga.

Observando detenidamente este análisis del organigrama vemos que el A, B, C de los órganos directivos en cuanto a control se refiere debe ser el siguiente.

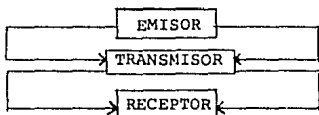
C O N T R O L



Ya que tocamos el punto de información que juega un papel muy importante en cualquier actividad, cabe hablar de los canales de información ascendente y descendente.

En el proceso administrativo puede llamarse a la información de otra manera que es: comunicación, al igual se puede designar objetivamente de la forma siguiente.

C O M U N I C A C I O N



Tomando en cuenta la estructura formal de la institución, existe la necesidad de establecer comunicación que permita la interrelación de todos los integrantes de la institución. De nada sirve un buen planteamiento, la innovación, la decisión y la misma motivación; cuando no existe una buena transmisión de lo que se pretende lograr.

Una comunicación perfeccionada y con uso adecuado dará como consecuencia una mejor interdependencia, lo que facilitará la coordinación. Cabe pensar en lo difícil que sería

la coordinación si se tuvieran comunicaciones deficientes. -
Conociendo lo anterior los tipos de comunicación son:

VERTICALES DESCENDENTES: Las comunicaciones en este sentido son principalmente las siguientes:

a).- Ordenes.- Son los medios para hacer que se cumplan las decisiones, como consecuencia de todos los pasos del proceso administrativo, ya analizados en los puntos precedentes.

b).- Instrucciones.- Son el complemento de un orden para precisar la forma como se debe hacer algo indicado en dicha orden.

VERTICALES ASCENDENTES: Quedan comprendidas en:

a).- Sugerencias.- Surgen de los subordinados y se transmiten hacia los jefes con el propósito de mejorar una situación determinada.

b).- Quejas.- Parte de los subordinados es la presentación de irregularidades en el proceso normal. Es recomendable que se produzcan para mejorar lo que sea necesario.

c).- Informes.- De la actividad desarrollada.

HORIZONTALES: La constituye en la mayoría de los casos, los informes y diversos contactos que establecen entre ejecutivos o el personal de un mismo nivel jerárquico, pero localizados en diferentes departamentos.

GENERALES: Son todas aquellas comunicaciones que no han quedado comprendidas en los párrafos anteriores y que pueden ser:

- a).- Boletines;
- b).- Circulares;
- c).- Magnavoces;
- d).- Otros.

Considerándolo importante y complementario, el tipo de material a transmitir es:

a).- **RUTINARIO.** La transmisión del material de tipo rutinario permite el establecimiento y uso de formas las que contendrán todos los datos de carácter repetitivo y que se tiene que informar sistemáticamente.

b).- **ORIGINAL.** Para este tipo de información comúnmente se utiliza la preparación de informes especiales, debido a que el material transmitido no se puede comparar con el que ya está sujeto a la utilización de formas estandarizadas.

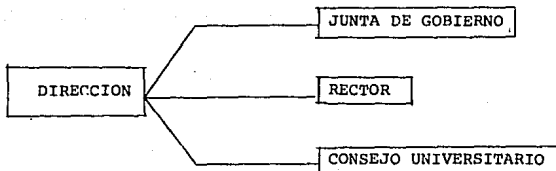
c).- COMBINADO. Las actividades de las instituciones requieren de la transmisión de muy diversos materiales -- por lo que es frecuente la comunicación de carácter híbrido, -- para el cual pueden utilizarse formas establecidas que permiten la información con respecto al material original.

1.- ORGANOS DIRECTIVOS

Podemos entender por dirección lo siguiente: Dirección es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todos ellos realice de modo más eficaz los planes de la institución.

De esto observamos que la dirección tiene como labor principal la coordinación de todos los integrantes de una institución, para lograr las metas fijadas en la forma más eficaz, teniendo como base los principios fundamentales de la administración.

Dentro de la institución de enseñanza superior de la cual hablamos, podemos sintetizar a la dirección de la siguiente manera.



Hablemos ahora de la necesidad de información correcta

ta y apropiada para la toma de decisiones, respecto a la política general de la institución; así como; quien es el encargado de proporcionarla.

Hemos mencionado en el capítulo II, que la información es uno de los objetivos del control interno; de lo cual desprendemos que para que la dirección cumpla con su labor -- dentro de la institución debe contar con ella en grado óptimo. Pues de esta manera puede remediar oportunamente las desviaciones a las políticas establecidas, eliminando lo que no sea eficaz y mejorando lo que sí sea.

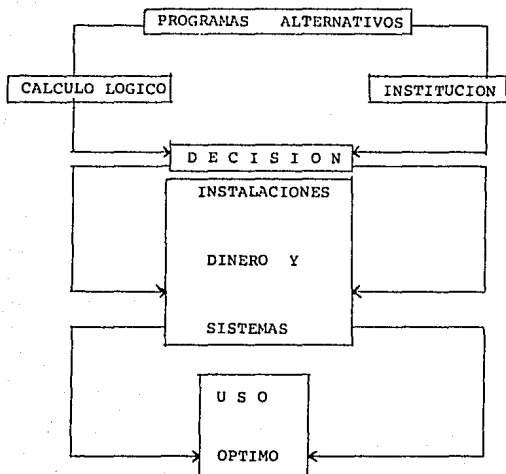
De esta forma se puede decir que la dirección está -- en condiciones de tomar la decisión apropiada. Para el caso -- que nos compete la información la proporciona el departamento contable, de una manera ascendente; tanto a la Junta de Gobierno como al Rector y Consejo Universitario, quienes se encargan de manejarla de acuerdo a la jerarquía y jurisprudencia a que corresponde.

El Secretario General Académico se encargará de la información que a él le corresponde como es lo referente a la docencia, la que obtiene por medio de las dependencias a su cargo y por conducto de las coordinaciones tanto humanísticas como científicas.

De igual manera, los asuntos administrativos son en caminados para sus soluciones por el Secretario General Admi nistrativo, quien recibe información por parte de los departa mentos administrativos que están bajo su custodia. Esta comu nicación puede ser: vertical u horizontal como ya hablamos en el punto anterior.

El buen éxito depende de la oportunidad con que se obtenga esta información, así como su veracidad, para la toma de decisiones. La toma de decisión se puede sintetizar de la manera siguiente:

D E C I S I O N



2.- ORGANOS DE EJECUCION

De acuerdo al organigrama, depende de la Secretaría General Académica, las facultades, escuelas, división de estudios superiores, institutos, etc. Estos a su vez, cuenta con su propia organización; que puede variar de acuerdo a la magnitud, pero todos tienen la misma finalidad; la adhesión a -- las políticas establecidas de las cuales hablaremos en el inciso siguiente.

Todas las dependencias con que cuenta la institución tanto administrativas como docentes pueden ser enmarcadas --- dentro de la siguiente organización.

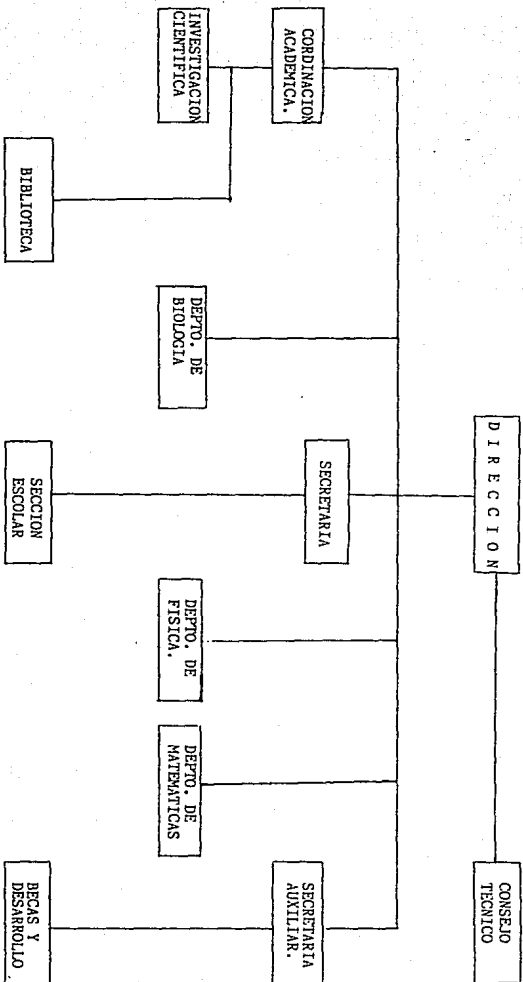
FACULTADES.- Aunque bien son un órgano de ejecución-cuenta, con un Director que es designado por el Consejo Universitario, el cual es el responsable de los órganos de ejecución, para la administración de su dependencia debe tener los siguientes colaboradores:

- a).- Secretario Académico o Subdirector
- b).- Secretario Administrativo o Jefe de Unidad Administrativa.
- c).- Secretario Técnico

Todo ese personal deberá tener conocimientos -

amplios en su trabajo. Estos tres personajes son clave para el funcionamiento positivo de las dependencias, pero a su vez se auxilian de otros personajes los cuales identificaremos en el organigrama siguiente.

FACULTAD DE CIENCIAS.



De igual forma observamos la organización administrativa-contable de un Centro de Investigación explicando detalladamente las partes que lo integran.

PUESTO: Jefe de Unidad Administrativa
NOMBRE:
REPORTA A: Director de la Dependencia
PERSONAS A SU CARGO:

F U N C I O N E S

- Acordar con el Director de la Dependencia
- Coordinar y atender con los encargados del Departamento las necesidades administrativas de los mismo.
- Atender los asuntos administrativos del personal, para someterlos al acuerdo del titular de la dependencia.
- Manejar y controlar el presupuesto de la dependencia.
- Revisar y rubricar los documentos administrativos que deben ser autorizados por el titular de la dependencia.
- Coordinar las labores de la Unidad Administrativa a su cargo, con las dependencias centralizadas.
- Elaborar los informes de las actividades de la Unidad Administrativa.
- Instruir y Coordinar a sus subalternos sobre los trámites administrativos de la Unidad Administrativa.

PERSONAL A SU CARGO

Sección de Personal

Sección de Almacén

Sección de Contabilidad

Sección de Compras e Inventarios

Sección de Intendencia

Sección de Fotografía

Ayudante de Unidad Administrativa

Oficial de Transporte

Secretarias

PUESTO: Encargado de la Sección de Contabilidad y -
Presupuesto.

NOMBRE:

REPORTA A:

PERSONAS A SU CARGO:

F U N C I O N E S

- Auxiliar al Jefe de Unidad Administrativa a formu-
lar el anteproyecto de presupuesto.
- Proponer las modificaciones necesarias al presu-
puesto durante el ejercicio del mismo.
- Establecer y llevar los registros necesarios, pa-
ra controlar el ejercicio del presupuesto.
- Coordinar sus labores con las dependencias centra-
lizadas en los términos que establezcan las dispo-
siciones en vigor.
- Confrontar mensualmente sus registros presupuesta-
les con el Departamento de Egresos del Patronato-
de la Institución.
- Controlar el fondo recuperable.
- Registrar y depositar en la Tesorería de la Insti-
tución los ingresos extraordinarios que por cual-
quier concepto obtenga la dependencia.
- Controlar los movimientos de los ingresos extraor-
dinarios.

PERSONAL A SU CARGO

Subcontador

Auxiliares de Contabilidad

Secretaria

PUESTO: Encargado de la Sección

NOMBRE:

REPORTA A:

PERSONAS A SU CARGO:

F U N C I O N E S

- Ayudar al Jefe de la Unidad Administrativa en la formulación del programa anual de necesidades de recursos humanos.
- Llevar el control del personal al Servicio de la Dependencia, en coordinación con la Dirección General de Personal.
- Formular las plantillas del personal y verificarlas periódicamente con los registros de la Dirección General de Personal y los listados del Centro de Servicios de Cómputo.
- Llevar el control de las fechas límites de nombramientos tanto académicos como administrativos.
- Formular y enviar a la Dirección General de Personal los movimientos del personal que se efectúen en la dependencia.
- Formular y enviar a la Dirección General de Personal solicitud para cobertura de plazas administrativas.

- Enviar a la Dirección General de Personal los recibos por honorarios profesionales
- Tramitar ante la Dirección General de Personal, - el pago de horas extras y primas dominicales del personal administrativo.
- Enviar a la Dirección General de Personal la relación de retardos y faltas de asistencia, a efecto de que se tramiten los descuentos correspondientes.

PUESTO: Encargado de la Sección de Compras e Inventarios.

NOMBRE:

REPORTA A:

PERSONAS A SU CARGO:

F U N C I O N E S

- Auxiliar al Jefe de Unidad Administrativa en la formulación de los programas anuales de necesidades de bienes y servicios.
- Elaborar catálogos de proveedores y precios.
- Formular y controlar las requisiciones y solicitudes de servicios con cargo a las partidas de ejercicio directo, de acuerdo con las instrucciones de la Dirección General de Adquisiciones y Almacenes.
- Formular y tramitar ante las dependencias centralizadoras los documentos necesarios para el ejercicio de las partidas centralizadas y de servicio complementarios.
- Llevar un registro de los bienes y servicios solicitados, así como de los saldos disponibles.
- Proponer los ajustes trimestrales en los programas de necesidades de la dependencia.

- Controlar los bienes inventariables al servicio--
de la dependencia.
- Controlar las operaciones del Almacén adscrito --
a la dependencia.
- Elaborar bajas por extravío, destrucción, obsoles-
cencia, ventas o permuta.

PERSONAL A SU CARGO

Auxiliar de Compras

PUESTO: Almacenista

NOMBRE:

REPORTA A:

PERSONAS A SU CARGO:

F U N C I O N E S

- Controlar el Inventario del almacén.
- Firmar las solicitudes de bienes que se requieran
- Controlar las entradas de bienes, artículos y materiales solicitados, por el almacén.
- Autorizar los vales de salida de los bienes, artículos y materiales solicitados al almacén.
- Controlar la salida de los bienes, artículos y materiales solicitados al almacén.
- Controlar que se elaboren vales económicos de resguardo que amparen los bienes de activo fijo que proporcione el almacén.

PUESTO: Ayudante de la Unidad Administrativa

NOMBRE:

REPORTA A:

PERSONAS A SU CARGO:

F U N C I O N E S

- Auxiliar al Jefe de la Unidad Administrativa en las funciones que sea necesario.
- Recibir la documentación que deberá ser archivada.
- Clasificar y archivar de acuerdo con el sistema de archivo establecido por la Institución, los documentos que le sean turnados.
- Facilitar los expedientes solicitados mediante vale de resguardo o proporcionar la información requerida a las personas autorizadas.
- Registrar y distribuir la correspondencia de entrada a los diferentes departamentos del plantel.
- Registrar y enviar a su destino la correspondencia de salida que genere la dependencia.
- Elaborar las relaciones que amparen la correspondencia de salida que requiera certificación.

PUESTO: Intendente

NOMBRE:

REPORTA A:

PERSONAS A SU CARGO:

F U N C I O N E S

- Controlar que el personal de la dependencia cumpla con su horario de trabajo.
- Controlar y supervisar que se cumpla con los servicios que requiera la dependencia.

PERSONAS A SU CARGO

TURNO MATUTINO

TURNO VESPERTINO

PUESTO: Secretarias

NOMBRE:

REPORTA A:

PERSONAS A SU CARGO:

F U N C I O N E S

- Tomar dictado del Jefe de Unidad Administrativa.
- Mecanografiar los trabajos que se les encomienden
- Atender las llamadas telefónicas.
- Atender los asuntos que les confiera el Jefe de -
Unidad Administrativa

PUESTO: Fotógrafo

NOMBRE:

REPORTA A:

PERSONAS A SU CARGO:

F U N C I O N E S

- Realizar todo tipo de actividades fotográficas -
tales como: revelado en blanco y negro así como-
en color, amplificaciones, montajes, mantenimient
to de equipo y toda clase de fotografías.

PUESTO: Oficial de Transportes
NOMBRE:
REPORTA A:
PERSONAS A SU CARGO:

F U N C I O N E S

- Proporcionar el servicio de transporte y todo lo relacionado con el mantenimiento, lavado y carga del vehículo, etc., según las instrucciones del Jefe de Unidad Administrativa.

3.- POLITICAS GENERALES

Como hemos visto en el punto 1 de este trabajo los objetivos de las instituciones de enseñanza son semejantes - de una manera general, pues están encaminadas a la formación de profesionistas, investigación y difusión cultural; claro está que para los logros deben tener un control interno muy eficiente. Ahora bien, uno de los objetivos del control interno es el de adhesión a las políticas establecidas que pueden ser entendidas como promoción de la eficiencia de operación.

Mencionamos anteriormente la adhesión a las políticas establecidas, pero ¿quién la establece?; el encargado de este menester puede ser el Departamento de Contraloría, ---- quien para establecer los procedimientos puede auxiliarse -- por una Comisión de Estudios Administrativos, que se aboque a estudiar todas las necesidades para el buen funcionamiento de las dependencias institucionales, en el caso de decisiones académicas será la Junta de Gobierno.

¿Con base en que fijan las políticas?, con base en experiencias anteriores y presupuestando necesidades futuras

¿Ahora a qué le vamos a establecer estas políticas? en primer lugar a los activos fijos, que para el caso son --

considerados como bienes patrimoniales, terrenos, edificios, vehículos, etc., en segundo lugar al presupuesto ya sea subsidio federal o recursos propios, en tercer lugar se aplicarían las políticas de enseñanza, licenciaturas, doctorados, etc., programas de estudios para cada una de ellas. También el tiempo en que se alcanzaran dichos grados. Esto en sí es complejo y cae dentro del campo de la Secretaría Académica y bien puede ser tema de una tesis, por lo tanto, solo lo trataremos de una manera muy general.

Volviendo al Patrimonio Institucional, sobre las políticas a seguir para su protección, serán establecer sus dimensiones; escriturarlas conforme a la ley que les corresponda, evaluarlas y por último asegurar un registro que lleve al día [dentro de lo que cabe claro está], la plusvalía.

Después se avocaría a la cuantificación de los bienes inmuebles a activos tangibles, estos tienen su valor intrínseco de acuerdo a los materiales, trabajo directo y gastos que entraron en su fabricación. Estos a su vez los podemos subdividir como: activo de consumo y activo de trabajo, como ejemplo de los primeros tenemos los bosques, canteras, etc., y como ejemplo de los segundos serían las instalaciones maquinaria, vehículos, oficinas, etc., en estos bienes se establecería la forma correcta de depreciarlos ya sea que ----

caigan en cualquiera de los grupos de depreciación como son: física, funcional y contingente; desde luego se pueden presentar todas las acepciones que más se usan de la depreciación y que tengan mayor valor para los economistas.

Importante sería también la implantación de políticas para la adquisición de activos tangibles y la expansión patrimonial de la institución.

Aquí cabría el dividir la forma de obtención o sea los que son comprados y los que son adquiridos por donaciones; lo recomendable es que todas las operaciones sean hechas a nombre de la institución y no de las dependencias. Claro está que éstas pueden realizar estas operaciones, pero rindiendo informes a la Dirección o Departamento de Patrimonio.

Por último es necesario establecer la política a seguir para los activos intangibles o nominales, que no son susceptibles de poder ser tocados materialmente, como son los derechos de autor, el costo de concesiones del Estado, formulas, recetas, procedimientos secretos de fabricación, el crédito mercantil y los derechos de patente por uso exclusivo de algún invento.

Pasando al presupuesto es necesario repartirlo de acuerdo a las necesidades, para el logro de las metas fijadas por cada dependencia. Deberá de tomarse en cuenta también el tamaño de la dependencia y si tiene ingresos extraordinarios con los cuales se pueda financiar apoyando así su presupuesto.

Como hemos mencionado al inicio de este inciso la importancia que tiene para todas las instituciones la eficacia de la operación, una política a seguir sería la siguiente. Tratándose como es el caso de una institución de gran magnitud es recomendable recurrir a la computación para funcionamiento rápido aunque no siempre con la eficiencia esperada, llegando con esto a la fijación de un sistema de presupuesto por programas.

Debemos señalar que el sistema presupuestal basado en la técnica de presupuestación programática, requiere una revisión permanente a efecto de que su operación marche acorde con su propia evaluación y con el desarrollo de toda la estructura de la institución. Esta responsabilidad debe ser encomendada a la Dirección o Departamento de Presupuesto por Programas, al Centro de Servicios de Cómputo, a la Dirección de Estudios Administrativos, a la Contraloría y Contaduría General, según sea el caso en cada institución.

4.- SUPERVISION

Es la vigilancia de la aplicación de los procedimientos, que pueden realizarse en forma automática, verificando - unos empleados, lo hecho por otros o mediante personal especializado [Auditoría Interna].

¿Qué debemos entender por Auditoría Idterna?

El Instituto de Auditores Internos en su declaración de responsabilidades del Auditor Interno define la Auditoría-Interna como sigue:

"La Auditoría Interna es una actividad independiente de evaluación en una organización, mediante la revisión de su contabilidad, finanzas y otras operaciones que sirven de base a la administración de la empresa. Es un control gerencial - cuyas funciones son la medición y evaluación de la efectividad de otros controles."

Como consecuencia las principales funciones del Auditor Interno son:

- Efectuar examen de funciones de cada Departamento evaluando al control interno existente.
- Revisar las operaciones administrativas.
- Revisar las operaciones financieras.

- Revisar las operaciones de producción.
- Efectuar una evaluación de las decisiones, políticas, planes y procedimientos.
- Mantener eficaz vigilancia de que las políticas, planes y procedimientos sean seguidos eficientemente por el personal de la empresa.

Es importante señalar que la Auditoría Interna la efectúen personas de la misma institución. Casi siempre es una auditoría detallada puesto que las operaciones se van revisando a medida que se efectúan.

Para llevar a cabo sus funciones el Departamento -- de Auditoría Interna debe contar con un programa de trabajo que puede estar constituido de la siguiente forma:

PROGRAMA DE TRABAJO

RECURSOS FINANCIEROS

1.- Arqueos de Caja y Fondo de Caja Chica.

- a).- Se deberán efectuar siempre en primer término y sin previo aviso.

- b).- Exigir que los comprobantes correspondientes al Fondo Fijo, a exámenes profesionales, a gastos a reserva de comprobar y a ingresos extraordinarios, están separados aunque se manejen en una sola cuenta bancaria.
- c).- Realizar el arqueo en presencia de la persona responsable del fondo, la que no podrá retirarse mientras se está efectuando éste.
- d).- Hacer notas aclaratorias cuando sea necesario.
- e).- Firmar la cédula tanto el responsable del fondo, como los representantes del Departamento de Auditoría Interna.
- f).- Cuando el fondo fijo se maneje a través de una cuenta bancaria, se deberá hacer lo siguiente.

f.1 Solicitar al Banco el saldo a la fecha del arqueo.

f.2 Si este saldo difiere con el registrado en la Dependencia, se deberá efectuar una conciliación bancaria.

f.3 Las cuentas bancarias deberán estar a nombre de la Dependencia.

f.4 Debe manejarse con firmas mancomunadas de los funcionarios de la Dependencia.

f.5 Deberán tener registradas las firmas de los señores Tesorero General y Contralor General de -

la Institución, que serán avales y responsables jurídicos de dichas cuentas.

g).- Cuando se encuentren diferencias de más o de menos, se deberá aplicar un amplio criterio de acuerdo con la relación que exista entre la diferencia y el monto total del fondo y si ésta es considerada de importancia, se debe levantar un acta, haciendo constar esta situación.

h).- Si algún funcionario responsable de la Dependencia requiere una copia del arqueo, se le indicará que debe solicitarla al Jefe del Departamento de Auditoría Interna.

2.- Comprobación del funcionamiento del Control Interno.

a).- Verificar si las sugerencias de la auditoría anterior fueron tomadas en cuenta.

b).- Observar si las medidas de control interno son eficientes.

3.- Revisión del Manejo de los Ingresos Extraordinarios.

a).- Partir de los resultados obtenidos en la auditoría anterior

- b).- Clasificar los ingresos obtenidos en la presente auditoría.
- c).- Comprobar el total de ingresos extraordinarios con lo depositado en la Tesorería de la Institución.
- d).- En caso de que no coincidan dichas cantidades se deberá determinar la causa de la diferencia.
- e).- Determinar el importe que falta por depositar en la Tesorería de la Institución.
- f).- Explicar a los funcionarios que para disponer de -- sus ingresos extraordinarios deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- f.1 Presentar un presupuesto de gastos aplicables a dichos ingresos, a la Tesorería de la Institución con copia al Departamento de Auditoría Interna.

- g).- Si los funcionarios se niegan a entregar el dinero para su depósito en Tesorería, se levantará el acta informativa correspondiente.

4.- Revisión de Egresos.

- a).- Se revisarán en forma breve, ya que la parte técnica corresponde al asesor del Departamento Técnico de Presupuesto.

b).- Indicar que se confronten estos registros con los -
que se lleven en el Departamento de Egresos.

5.- Revisión de los Gastos a Comprobar.

a).- Obtener saldos a comprobar en la Contaduría General

b).- Tomar en cuenta los saldos indicados en la auditoría anterior.

c).- Confrontar los saldos obtenidos con los registrados en la Dependencia.

d).- Exigir la comprobación de los que se encuentran pendientes, de acuerdo con:

d.1 La fecha de recepción de las cantidades de que se trate.

d.2 El tiempo que debe durar la comisión que provocó el gasto.

d.3 Se deberá tomar en forma general el plazo de un mes.

RECURSOS MATERIALES

6.- Revisión del Control de Almacén de Artículos de Consumo.

a).- Comprobar si se establecieron los controles indicados en la auditoría anterior.

- b).- Si los resultados acusaron diferencias en un 70% o más de las pruebas selectivas, se procederá al inventario general del almacén y a establecer los controles necesarios.
- c).- Cuando las pruebas son positivas y las diferencias pequeñas, se dará por buena la revisión.
- d).- Observar el grado de supervisión que exista de algún funcionario superior al responsable del almacén

7.- Revisión del Control de los Bienes Inventariables.

- a).- Revisar por medio de pruebas selectivas, si los bienes inventariables están debidamente controlados, - patiendo de un recuento físico que haya realizado - el Departamento de Inventarios, con base en el cual deben llevarse a cabo sus movimientos de altas y bajas, exigiendo los resguardos correspondientes.
- b).- En los casos de destrucción o pérdida, debe levantarse un acta informativa con intervención del Jefe de la Unidad Administrativa, y el Jefe de la Oficina en donde ocurrió la pérdida y la persona que tenga el resguardo correspondiente.

RECURSOS HUMANOS

8.- Comprobación de la Existencia Física del Personal.

a).- En la comprobación de la existencia física del personal administrativo, es el siguiente.

a.1 Recabar los datos y las formas de las personas que laboran en la dependencia.

a.2 Cotejar dicha información contra las tarjetas - marcadoras de asistencias.

a.3 Si no está controlada la asistencia de una persona por medio de tarjetas, deberá recabarse un certificado del Director de la Dependencia, en el que se haga responsable de que dicho empleado cumpla con sus funciones.

b).- En lo que respecta a la comprobación de la existencia física del personal docente, el procedimiento a seguir es el siguiente:

b.1 Realizar la comprobación con mucho tacto y criterio.

b.2 Debe investigarse el número de horas de clase de acuerdo con cada tarjeta en realidad estén - impartiendo. Este dato así como fechas de al-

tas y bajas debe comprobarse contra la documentación existente en la Dirección General de Personal.

- b.3 En los casos en que existen pruebas suficientes de la inasistencia de un profesor, hacerlo nootar a la Dirección de la Dependencia y pedir su opinión al respecto, que será incluida en el informe que el Jefe del Grupo rinda al Auditor Interno.

A diferencia de Auditoría Externa, el auditor interno -- presenta un informe de sus actividades al Rector con copia - al Director de la Dependencia auditada y copia al Departamento de Contraloría y al Departamento de Patronato. Como ejemplo de presentación y contenido del informe puede ser:

RECTOR

DEPENDENCIA

ALCANCE

OBJETIVO

PERIODO

DIRECTOR

ADMINISTRACION

DESARROLLO

I.-	Fondo Fijo		
II.-	Ingresos Extraordinarios	Resultado	Observación
III.-	Gastos a Reserva de Comprobar	Resultado	Observación
IV.-	Egresos [Presupuesto]	Resultado	Observación
V.-	Bienes Inven. Activo Fijo	Resultado	Observación
VI.-	Artículos de Consumo	Resultado	Observación
VII.-	Personal		

RESUMEN

SUGERENCIAS

FECHA .

FIRMA _____

AUDITOR INTERNO

PERSONAL QUE INTERVINO

JEFE DE GRUPO Y AYUDANTES

SUPERVISOR:

Auditoría Externa.- 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, [en los puntos que son -- aplicables], y basan su trabajo, aunque en dimensiones diferentes y en los mismos registros financieros [patrimoniales en nuestro caso] de la Institución.

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 Externo es principalmente el examen de los libros y registros de contabilidad y la misión de su correspondiente dictámen para terceros y público en general.

Ahora bien no debe existir confusión entre Auditor Externo y Auditor Interno, ya que los servicios de uno y -- otro se complementan.

Debido a que el Auditor Externo menciona en la redacción de su dictámen. "Hemos revisado el sistema de Control Interno y los procedimientos contables..." Es importante que el sistema de Control Interno funcione de una manera-

satisfactoria y con un Departamento de Auditoría Interna adecuada, podemos decir que el Auditor Externo está en mucho mejor situación para rendir su informe sobre la situación patrimonial y las operaciones de la Institución.

C A P I T U L O I V

METODOS DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

METODOS DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

Como ya se ha mencionado en los capítulos anteriores y según el Comité de Procedimientos de Auditoría del Instituto Americano de Contadores en su estudio "Internal Control", publicado en noviembre de 1948, el control interno -- comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adapten en un negocio, para la protección de sus activos, la obtención de información financiera correcta y segura, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión de las políticas prescritas -- por la dirección.

Para el mejor logro de sus objetivos toda Institución cualquiera que sea su campo de actividad requiere de la administración. La persona encargada de esta administración deberá en consecuencia conocer perfectamente el funcionamiento de dicha Institución, así como sus necesidades; logrando de esta manera implantar, mantener y ejercer un mejor sistema de control.

Para determinar si el sistema de control interno -- implantado en una institución es el adecuado, se requiere de métodos especiales para la evaluación de dicho control interno.

Estos métodos especiales para la evaluación del -- control interno deben emplearse según las necesidades, del - tamaño y el giro o actividad de la Institución.

Son tres los métodos principalmente utilizados para llevar a efecto el estudio y evaluación del Control Interno; y van desde el más simple hasta el más completo, aunque en ocasiones existe la necesidad de hacer una combinación de los tres métodos.

Los Métodos de Evaluación del Control Interno son:

- a).- Método Descriptivo
- b).- Métodos de Cuestionario
- c).- Método Gráfico o de Gráficas.

A continuación nos permitimos mencionar algunas de las características de cada uno de los Métodos de Evaluación así como sus ventajas y desventajas.

- a).- Método Descriptivo

El Método Descriptivo es aquel que como su nombre indica, representa cada una de las operaciones de la institución, haciendo una narración detallada de las actividades por departamentos, división de labores y responsabilida-

des.

El boletín número 5 de la Comisión de Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos al respecto nos señala: " El Método Descriptivo relaciona en los papeles las diversas características del control interno clasificadas por actividades, departamentos, funcionarios y empleados o registros de contabilidad que intervienen en el sistema".

Cabe aclarar que este método por la extensión y la brevedad de su análisis, es recomendable en instituciones pequeñas, donde el volumen de operaciones es muy reducido.

Ventajas:

a).- Nos muestra el resultado de un estudio profundo de la naturaleza, de las operaciones, actividades, políticas y procedimientos de la Institución.

b).- Con este método se obtiene un resumen de las actividades particulares de cada institución, sin sujetarse a un cartabón, permite un análisis particular de cada institución.

Desventajas:

a).- Al emplear este procedimiento, origina una -- cantidad de trabajo, al igual que una gran inversión de tiem po y por lo tanto esto se reflejará en el aumento de honorarios, lo cual no sería conveniente para la Institución.

b).- En algunos casos puede ocurrir que el profe-- sionista no le sea posible enfocar su atención hacia puntos importantes del control interno, por falta de un modelo gene ral para cada tipo de Institución.

c).- Puede verse influido el estudio por aprecia-- ciones particulares del profesionista.

A continuación presentamos un ejemplo de este mét o para una mejor ilustración.

Método Descriptivo del funciona miento de las Operaciones de Ca ja y Bancos de una Institución- de Enseñanza Superior.

Ingresos

Los ingresos diarios deberán depositarse al día si guiente de haberse recibido, en la cuenta bancaria de la Ing

titución, llenando para tal efecto una ficha de depósito. Posteriormente se formulará una póliza de ingresos, la cual tendrá anexo todos los comprobantes que originaron dicho Ingreso.

En la póliza se detallará: la fecha, la distribución contable, la cantidad y la redacción respectiva, así como las firmas de las personas que formularon, autorizaron y contabilizaron.

Egresos

Los cheques que se expiden por las operaciones realizadas deberán elaborarse a nombre del beneficiario para la seguridad de la Institución.

Por cada cheque deberá formularse una póliza de Egresos indicando en ella: la fecha, concepto, distribución contable, cantidad, redacción, comprobantes que amparen la erogación, etc.

Una vez revisada y comprobada la documentación, el Departamento de Egresos procederá a formular la póliza de Egresos, pasando éstos documentos al departamento de contabilidad, y presupuesto para su aprobación y firma.

El pago de proveedores deberá controlarse de la siguiente manera:

Los proveedores deberán presentar la factura en -- original y copias al departamento de Egresos, para la entrega de un contrarecibo interno, el cual se pagará posteriormente.

Las compras se efectúan por medio del Departamento de Adquisiciones, el cual se encargara de cotizar precios.

Hacer los pedidos directamente con los proveedores y el control de inventarios.

Cuenta de Alumnos

Los ingresos obtenidos por las cuotas de los alumnos, se controlan por medio de órdenes de pago y recibos oficiales con numeración progresiva.

Las órdenes de pago para colegiatura se efectúan - en un banco el cual, después concilia con la Institución [Departamento de Cuenta de Alumnos].

Para este efecto de cuotas por recibos oficiales, - se efectúa el pago en el Departamento de Caja General, el -

cual elabora las polizas de ingresos, las fichas de depósito y el depósito al banco, después envía la ficha junto con la póliza al Departamento de Contabilidad para el registro de la operación.

Ingresos Extraordinarios

Estos ingresos se controlan por medio de recibos oficiales establecidos por la Institución, y los utilizan -- las facultades o escuelas para hacer el depósito de los ingresos extraordinarios que obtienen por servicios de fotocopias, multas a usuarios de bibliotecas, material didáctico, etc.

El depósito se efectúa en caja general donde se ex pide un recibo por la cantidad depositada. El departamento de caja deposita en el Banco dichos ingresos, después envía la ficha del depósito con la documentación correspondiente -- al departamento de Contabilidad Sección de Ingresos Extraordinarios, donde se elabora la póliza y efectúa el registro correspondiente.

b).- Método de Cuestionario

Este método consiste en formular un cuestionario a base de preguntas, las cuales estarán enfocadas para conocer

el funcionamiento del control interno de la Institución. Este cuestionario se elabora de tal manera que las respuestas sean afirmativas o negativas, aplicable o no aplicable.

Por supuesto que las respuestas afirmativas no representarán eficiencia en el control interno y las respuestas negativas nos representarán deficiencia en dicho control.

Cada pregunta debe tener completamente identificado el objetivo que persigue y tener un encadenamiento lógico en tal forma que una sea consecuencia de la anterior.

Al respecto el boletín número 5 de la Comisión de Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos nos dice: "En este método se plantean las --- cuestiones que usualmente constituyen los aspectos básicos - del control interno. Estos temas se desarrollan de antemano en forma de listas de preguntas que posteriormente se contestan en las oficinas de la empresa en presencia de las medidas de control realmente en vigor".

Este procedimiento es el más utilizado por los profesionistas en virtud de que permite vigilar y evaluar en -- forma general el control interno establecido, en una Institución.

Ventajas:

a).- Economiza tiempo, en virtud de que se reduce a una serie de preguntas y respuestas.

b).- Se localizan facilmente los puntos básicos del sistema y ayuda a evitar que se olvide un aspecto de importancia.

c).- Enfoca el estudio del control interno a los puntos que el profesionista considera fundamentales, siendo una guía detallada para éste.

Desventajas:

a).- La contestación afirmativa o negativa a muchas preguntas del cuestionario, resultan de menor importancia, - sino se tiene una idea del porque de las respuestas.

b).- Debido al aspecto general de los cuestionarios llega a darse el caso de que operaciones de importancia no se conozcan en forma profunda, principalmente aquellas de carácter muy particular.

c).- Es difícil realizar el estudio del cuestionario ya resuelto, debido a su magnitud, pues resulta laborioso y confuso.

d).- La redacción en ocasiones, sugiere indebidamente la respuesta, aún cuando lo anterior suceda, las preguntas pueden contestarse, cuidadosamente, una vez contestadas deberán de corregirse por el profesionista.

A continuación presentaremos, para una mejor ilustración de este método, un cuestionario del sistema del control interno en una Unidad Administrativa de una Institución.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

PREGUNTAS	RESPUESTAS		
	SI	NO	OBSERVACIONES
1.- ¿Funciona la Unidad Administrativa como un órgano específico de la Institución con funciones propias?			
2.- ¿Existe un encargado o Jefe de la Unidad?			
3.- ¿Existe alguna autoridad superior ante la cual reporte o informe el Jefe de la Unidad?			
4.- ¿El Jefe de la Unidad desempeña además otro cargo o labor dentro de la Institución?			
5.- ¿El Jefe de la Unidad Administrativa cumple algún horario específico?			
6.- ¿Tiene relaciones el encargado de la Unidad con otra dependencia de la Institución?			

PREGUNTAS

RESPUESTAS

SI NO OBSERVACIONES

- 7.- ¿La Unidad Administrativa se hace cargo de todos los trámites administrativos de la Institución?
- 8.- ¿Existe algún tipo de trámites administrativos que no están a cargo de la Unidad Administrativa?
- 9.- ¿El personal que forma la Unidad venfa desempeñando las labores administrativas de la Institución con anterioridad?
- 10.- ¿El personal que integra la Unidad tiene encomendadas funciones específicas?
- 11.- ¿El personal que forma la Unidad recibe órdenes o desempeña trabajos para otros funcionarios?

PREGUNTAS

RESPUESTAS

SI NO OBSERVACIONES

12.- ¿Se realiza algún estudio previo para detectar las necesidades de la Institución y así poder formular el anteproyecto del presupuesto?

13.- ¿Se lleva a cabo el registro y control de las partidas, cuyo ejercicio esté a cargo de la Institución?

14.- ¿Realiza la Unidad los trámites para efectuar las modificaciones al presupuesto?

15.- ¿Se confrontan mensualmente los registros presupuestales de la propia Unidad Administrativa con los estados formulados por el Patronato de la Institución?

PREGUNTAS

RESPUESTAS

SI NO OBSERVACIONES

16.- ¿Se supervisa el ejercicio de las partidas centralizadas a favor de la Institución y se hacen las aclaraciones en su caso con dichos departamentos?

17.- ¿Se formula y tramita ante los departamentos administrativos correspondientes los documentos necesarios para el ejercicio de las partidas a cargo de la Institución de adscripción?

18.- ¿Se utilizan las formas establecidas por la Institución para dichos trámites?

19.- ¿El fondo fijo asignado a la Institución se utiliza únicamente para gastos menores?

PREGUNTAS

RESPUESTAS

SI NO OBSERVACIONES

20.- ¿Se Incrementa este fondo con las partidas del presu puesto?

21.- ¿Se registran e ingresan a la tesorería los ingresos extraordinarios, si es que los obtiene?

22.- ¿Existe una persona que formule el programa anual de necesidades y servicios?

23.- ¿Existe quien autorice y formule las relaciones por memorizadas de los bienes que requiera la Institu---ción?

24.- ¿Son registradas las canti dades de bienes y servicios que son solicitados por la Institución a efecto de es-

PREGUNTAS

RESPUESTAS

SI NO OBSERVACIONES

tablecer estadísticas de consumo para la elaboración de futuros presupuestos y programas de necesidades?

25.- ¿Son confrontados los registros de bienes y servicios solicitados con la información de las Dependencias Centralizadoras, solicitándose los ajustes correspondientes?

26.- ¿Se verifica que los bienes y servicios solicitados sean proporcionados con la debida oportunidad?

27.- ¿Se controlan los bienes inventariables al servicios de la Institución?

28.- ¿Se formulan las solicitudes de bienes y servicios en base de algún estudio?

PREGUNTAS

RESPUESTAS

SI NO OBSERVACIONES

- 29.- ¿La autorización en cuanto a las solicitudes de abastecimientos y la formulación de las mismas, son realizadas por personas específicas?
- 30.-¿Se registran en alguna partida las requisiciones, pedidos que se generan y cuentas por pagar que se liquidan?
- 31.-¿Se afecta en caso de adquisiciones la partida provisionalmente, por el importe aproximado de la requisición u orden de trabajo?
- 32.-¿Al recibir la copia del pedido fincado por la Dirección de Adquisiciones y Almacenes se afecta en definitiva la partida y el recibo de la cuenta por pagar?

PREGUNTAS

RESPUESTAS

SI NO OBSERVACIONES

- 33.- ¿Se formula con cierta frecuencia el estado de asignaciones, compromisos y saldos en partidas a su cargo?
- 34.- ¿Se confronta al recibir de el patronato el estado mensual s/ejercicio de las partidas a cargo directo de la Dirección contra sus propios registros?
- a).-¿La persona encargada de dicha confrontación lleva algún tipo de registro?
- b).- ¿Se sigue algún procedimiento en caso de que así sea?
- 35.- ¿Al formular solicitudes por servicios de pasajes, fletes, teléfonos, mantenimiento y reparación de equipo de oficina se utilizan las formas de soli

PREGUNTAS

RESPUESTAS

SI NO OBSERVACIONES

cidad aprobadas?

36.- ¿Existe algún control del mobiliario y equipo existente en la Institución?

37.- ¿Se comunican al Departamento de Personal y al Profesorado, en su caso, los movimientos de personal?

38.- ¿La Unidad Administrativa formula todos los movimientos de personal [altas, bajas, licencias, etc.,] incluyendo -- del personal docente o de investigación si es el caso?

39.- ¿Se utilizan las formas establecidas para llevar a cabo los movimientos respectivos?

40.- ¿Se lleva el control del personal al servicio de la Insti

PREGUNTAS

RESPUESTAS

SI NO OBSERVACIONES

tución en coordinación con el Departamento de Personal?

41.- ¿Se formulan relaciones del personal al servicio de la -- Institución para verificarlas con los registros existentes en el Departamento de Personal?

42.- ¿Se recurre al Departamento de Personal para comparar los kárdex y expedientes generales?

43.- ¿Se lleva al día el kárdex de la Institución?

44.- ¿Se lleva registro unipersonal?

45.- ¿La Unidad Administrativa es la que efectúa los trámites para el pago de compensaciones

PREGUNTAS

RESPUESTAS

SI NO OBSERVACIONES

horas extras, viáticos, etc.?

46.- ¿Se ejercen los saldos de los meses transcurridos por plazas no ocupadas en meses anteriores?

47.- ¿Se tienen más de 1000 empleados al servicio de la Institución?

a).- En caso afirmativo:

¿Se tiene un registro alfabético del personal?

48.- ¿Se registran las remuneraciones complementarias y eventuales anotándose la fecha de la autorización, el monto y la partida afectada en cada uno de los meses?

49.- ¿Se envía al Departamento de Personal relación de retardos y faltas de asistencia en que ocu-

PREGUNTAS

RESPUESTAS

SI NO OBSERVACIONES

rra el personal bajo su control?

50.- ¿Con base en esas relaciones se registra en las tarjetas - kárdex individuales?

51.- ¿Del informe que se envía al Departamento de Personal se hace un resumen mensual de las faltas sancionables para conocimiento del director con objeto de tomar las medidas disciplinarias?

C).- Método Gráfico.

El método gráfico consiste en presentar por medio de gráficas o diagramas la organización de una Institución, indicando la secuencia de procedimientos de cada uno de sus departamentos, las líneas de autoridad, funcionamiento, división de labores, responsabilidades, trámite administrativo, etc.

El boletín número 5 de la Comisión de Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos nos dice: "Este método consiste en presentar objetivamente la organización del cliente y los procedimientos que tiene en vigor en sus varios departamentos o actividades; o bien, en preparar gráficas, combinadas de organización y procedimientos".

El estudio del control interno a través de este método, puede hacerse mediante gráficas de organización, que tienen por objeto mostrar claramente la organización básica de la Institución.

Y también mediante gráficas de movimiento o de flujo, en donde se ve claramente el trámite que debe hacerse a cada operación, señalando los departamentos que tengan relación, con el inicio de una operación hasta su registro.

ventajas:

a).- Nos muestra claramente la estructura de un organismo, así como sus operaciones.

b).- Se pueden detectar fácilmente la duplicidad de labores, formas y trámites que se pueden simplificar y que muchas veces resultan inútiles.

c).- Al estudiar las gráficas de organización se conoce de inmediato la complicación y simplicidad del procedimiento administrativo que se lleva en una Institución.

d).- Los controles de operación, como son los de firmas, registros, sellos, cancelaciones, distribución, etc. son fácilmente apreciables en el examen visual de estas gráficas.

Desventajas:

a).- En una gráfica o diagrama simple, nos muestra la organización general de una Institución, la cual para que se pueda comprender, será necesario anexarle las explicaciones relativas.

b).- Este procedimiento nos lleva una gran inversión de tiempo, comparado con el método de cuestionario.

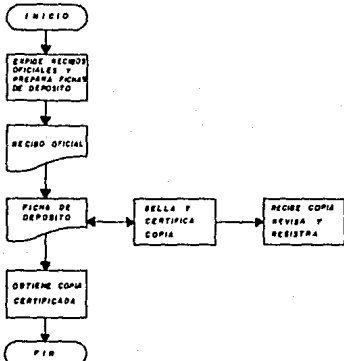
c).- Las gráficas sufrirán modificaciones, como -- consecuencias de los cambios que se hagan, en la organiza--- ción de la Institución, por lo tanto deberán elaborarse nue- vas gráficas o hacer las correcciones correspondientes, las- cuales deberán ser cuidadosamente revisadas.

d).- Las gráficas generales, no permiten conocer - la importancia de procedimientos regulares, y nos muestran - la ~~posible~~ existencia de posibles deficiencias.

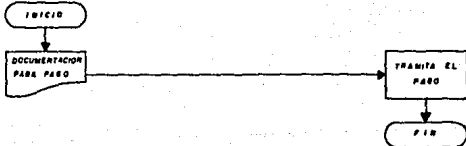
El empleo de este método resultará positivo, si se utiliza en combinación con los otros métodos; teniendo por - objeto el obtener una idea más precisa y concreta del funcio_u namiento del control interno en una Institución.

A continuación presentaremos un ejemplo de este mé_u todo, para una mejor ilustración.

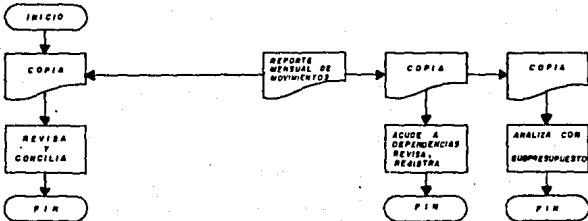
I DEPOSITOS



II RETIROS



III INFORMACION

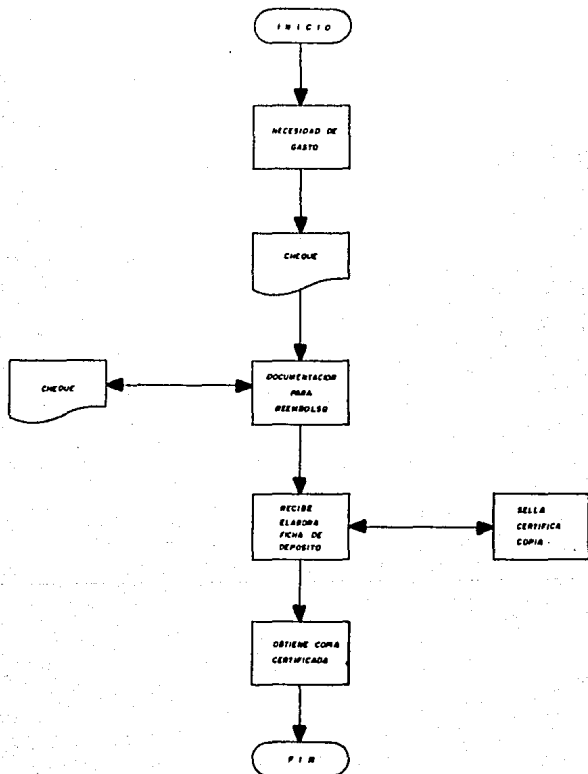


DISPOSICION Y DEPOSITO

DEPARTAMENTO DE
FINANZAS

DEPENDENCIA

BANCO EST. GUAL.
INSTITUCION

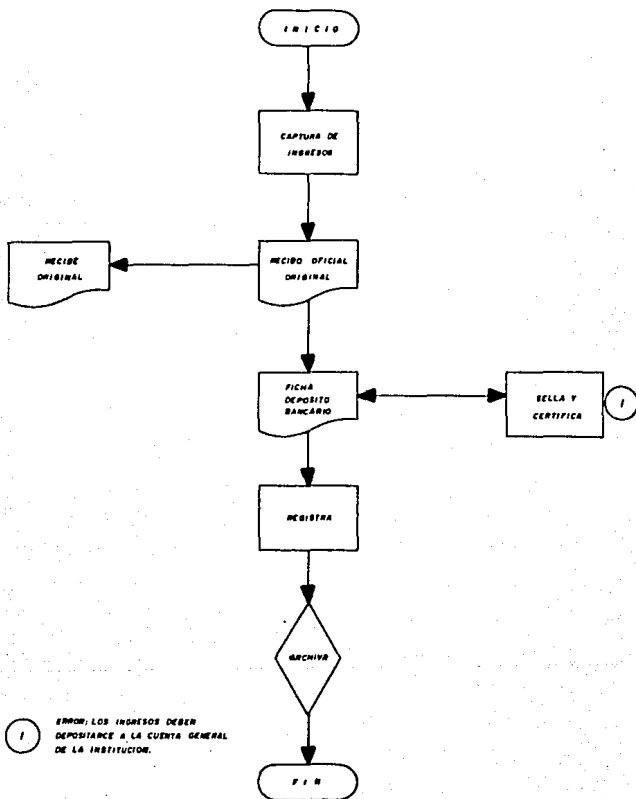


CAPTACION DE INGRESOS

INTERESADOS

DEPENDENCIA

BANCOS
CUENTA DEPENDENCIA



C O N C L U S I O N E S

C O N C L U S I O N E S

La Educación Superior en México puede ser clasificada en tres subsistemas; el universitario, el tecnológico y el educativo.

El subsistema universitario se compone de universidades públicas de carácter autónomo o estatal. También comprende algunas Instituciones de Educación Superior e Investigación Científica tanto públicas como privadas, del tipo de El Colegio de México, el Centro de Investigación Científica y de Estudios Superiores de Ensenada, etc.

El Subsistema Tecnológico está constituido por el Instituto Politécnico Nacional y por un conjunto de Institutos Tecnológicos y Regionales. Existen además, otros Centros Tecnológicos especializados, Agrícolas, Pesqueros, etc. que atienden al nivel medio superior.

El Subsistema Educativo se integra por las escuelas normales federales y estatales en todas sus especialidades (preescolar, primaria, educación física y enseñanza especial), por las Escuelas Normales Superiores y por la Universidad Pedagógica Nacional. Las Escuelas Normales, aún cuando corresponden al ciclo de formación Media Superior, legalmente están comprendidas dentro de la Educa --

ción Superior.

Es importante señalar, que dentro de los tres --- subsistemas de la Educación Superior en México, la organización difiere de acuerdo a las características, necesidades y fines de cada Institución, así como de su carácter - público o privado.

Considerando la situación anterior, sugerimos, -- que en los congresos o reuniones celebrados periódicamente por las Instituciones de Enseñanza Superior, se le de la - importancia real a la organización administrativa y al intercambio de soluciones a problemas afines o generales que afronten las Instituciones.

El financiamiento es uno de los problemas mas crí ticos de las Instituciones de Enseñanza Superior, particularmente en las de carácter público ya que sus recursos -- provienen principalmente del subsidio del Gobierno Federal o Estatal y se manejan a través de un presupuesto.

Para el financiamiento de las Instituciones de - carácter público, es recomendable apoyar los recursos sub sidiados con el incremento y creación de los recursos pro pios o extraordinarios, además, controlando estrictamente el gasto de los mismos. Esto se puede realizar por me-- dio de una adecuada planeación Académico-Administrativa,-

tomando en cuenta las necesidades, características e id sincracia de nuestro país, logrando en parte la solución al problema nacional de la planificación educativa.

Otra forma de apoyo a las Instituciones Públi--cas por parte de las privadas, sería el incremento de Becas para aliviar el exceso de demanda de aquellas.

La realización de los objetivos y fines de las Instituciones de Enseñanza Superior, dependen en gran medida del apoyo de la administración. La estructura administrativa de las Instituciones estará dada en función de las características propias de cada una de estas.

Finalmente es necesario analizar la situación actual de la Educación Superior en México, pues como se puede contemplar los problemas mas apremiantes son: La ubicación de los grandes Centros de Estudios, su mayoría en la Capital y Ciudades grandes, otro es el gigantismo de estos Centros, ocasionando descontrol Académico-Administrativo.

De antemano sabemos que en la práctica es muy difícil llevar a cabo lo anterior, pues en esta época el obstáculo más grande que encontramos es la política, que siempre se antepone a la administración, pero aquí estriba la capacidad en menor o mayor escala del Contador Público para superarlo todo esto con base a su preparación

y experiencia profesional.

- 150 -

De acuerdo a lo anteriormente expuesto se deriva que la persona adecuada para realizar las funciones administrativas característica de toda Institución de Enseñanza Superior, sin importar el tamaño y complejidad de sus objetivos, programas y organización es el Contador Público.

Este profesionista debe ser el encargado de sensibilizar y crear a los Organos Directivos para que comprendan la importancia y ventajas de contar con un sistema de Control Interno.

La aplicación de los metodos de evaluación de Control Interno como cualquier sistema no es recomendable utilizarlos en forma individual sino siempre es conveniente combinarlos para obtener buenos resultados. Es decir, para obtener una buena evaluación del Control Interno es necesario combinar los cuestionarios, la descripción de los procedimientos y por último graficar, todo esto con base en un programa Académico-Administrativo. De esta manera se auxilia tanto el área docente como administrativa para la obtención de un resultado óptimo dentro de las metas y objetivos de la Institución.

Las posibles soluciones a los problemas anteriores serían, la desconcentración de los Centros de Estudio Superior, y la reubicación de estos de acuerdo a la función que realizan. Con referencia al gigantismo, consideramos que las Instituciones de Enseñanza deben atender exclusivamente, como su nombre lo indica niveles de Licenciatura, Maestría y Doctorado.

Durante nuestra investigación nos percatamos que en las diferentes Instituciones visitadas en su mayoría, los Sistemas de Control Interno establecidos están acordes, teóricamente con las necesidades de las mismas, no así en la práctica. Esto debido a que los encargados de establecer el Sistema de Control Interno, son especialistas en la rama de la administración, pero las personas que deciden como operar, en su mayoría son diferentes profesionistas que desconocen la administración a fondo y prevalece su criterio.

Es responsabilidad del Contador Público, que el Sistema de Control Interno necesario en cada Institución, prevalezca por encima de todo y que no sea susceptible de cambios o alteraciones, por cuestiones personales de los niveles directivos. Además vigilar y supervisar que el conocimiento del Sistema sea siempre constante y profundo por parte de los órganos directivos y operativos, no importando el grado y tipo profesional de estos.

BIBLIOGRAFIA

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

JAIME CASTREJON DIEZ
SEPTIEMBRE 1976

LA EDUCACION SUPERIOR EN MEXICO

ALFONSO RANGEL GUERRA
DAVID KLINE Y NOEL F.
MC GINN

NUEVE UNIVERSIDADES MEXICANAS -
[UN ANALISIS DE SU CRECIMIENTO
Y DESARROLLO]

ANUIS

REVISTA No. 4 DE LA EDUCACION
SUPERIOR [1973]

ANUIS

DIRECTORIO DE INSTITUCIONES DE
EDUCACION SUPERIOR

FONDO DE CULTURA
ECONOMICA [RAMON
RAMIREZ, ALMA --
CHAPOY]

ESTRUCTURA DE LA U. N. A. M.
[ENSAYO SOCIO-ECONOMICO]

AMERICAN COUNCIL ON
EDUCATION

ADMINISTRACION DE COLEGIOS Y
UNIVERSIDADES

VARIOS

CATALOGOS DE INFORMACION DE -
INSTITUCIONES DE ENSEÑANZA SU
PERIOR

RAMON GARCIA-PELAYO Y
GROSS

DICCIONARIO LAROUSSE
ENCICLOPEDIA SALVAT

ERIC L. KOHLER
EDITORIAL DIANA

AUDITORIA

I. M. C. P.
EDITORIAL U. N. A. M.

MANUAL DEL CONTADOR PUBLICO
TOMO II

FONDO DE CULTURA
ECONOMICA [JIMENEZ
CASTRO]

INTRODUCCION AL ESTUDIO
DE LA TEORIA ADMINISTRATIVA

EDITORIAL TAR, S. A.

EL AUDITOR
REVISTA DE CONTADURIA Y
ADMINISTRACION

J. GOMEZ MORFIN

EL CONTROL INTERNO EN LOS
NEGOCIOS



Impresora "Maya"
SOLVIA 13-A MEXICO 1, D. F.
TEL. 702-09-91