

3.^o
2 Gen



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración

EL CONTROL CONTABLE Y EL CONTRALOR
EN LAS ORGANIZACIONES

Seminario de Investigación Contable
Que para obtener el Título de:
LICENCIADO EN CONTADURIA
P r e s e n t a n
JOSE LUIS ESPINOSA RAMOS
JORGE ALEJANDRO CARRILLO VEGA



Asesor: C. P. Julio Ordoñez de la Vega

México, D. F.

1994

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

**EL CONTROL CONTABLE
Y EL CONTRALOR
EN LAS ORGANIZACIONES**

**JOSE LUIS ESPINOSA RAMOS
JORGE ALEJANDRO CARRILLO VEGA**

Tenemos un gran deseo de aportar con este trabajo un granito más a la biblioteca de la Facultad de Contaduría y Administración, como un agradecimiento y recuerdo de integrantes que somos de esta Universidad y de la generación de estudiantes 1989-1993.

Además para que nuestros compañeros que quedan como estudiantes utilicen este material didáctico para desarrollar y ampliar sus conocimientos.

Sentimos hacia la Universidad Nacional Autónoma de México, a la facultad de Contaduría y Administración y profesores un agradecimiento y compromiso profundo por nuestra formación profesional como Licenciados en Contaduría.

A MIS PADRES: QUE ME DIERON LA VIDA

A MIS HERMANOS: QUE CREYERON EN MI

A ELLA: LA OTRA MITAD DE MI VIDA

A MIS PROFESORES: QUE PARTICIPARON EN MI FORMACION PROFESIONAL

A MIS COMPAÑEROS: QUE ME RETARON Y ME ALENTARON

A MIS AMIGOS: QUE SIEMPRE CONTE CON SU APOYO

INDICE

	PAGINA
INTRODUCCION	1
OBJETIVOS PARTICULARES	3
OBJETIVOS ESPECIFICOS	4
1.- PROCESO ADMINISTRATIVO	
1.1.- ORIGEN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	5
1.2.- ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	9
2.- DEFINICION PROPIA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	
2.1.- PROCESO ADMINISTRATIVO	14
(PLANEACION, ORGANIZACION, COORDINACION, DIRECCION Y CONTROL)	
2.2.- CONTROL CONTABLE (CONCEPTO, OBJETIVO)	18
2.3.- ELEMENTOS CONSIDERADOS PARA LA DETERMINACION DE UN SISTEMA DE CONTROL CONTABLE	19
2.4.- CATALOGO DE CUENTAS	20
3.- APLICACION DEL CONTROL CONTABLE AL ACTIVO CIRCULANTE	
3.1.- EFECTIVO	23
3.2.- INVERSIONES Y VALORES	28
3.3.- INVENTARIOS	30

4.- APLICACION DEL CONTROL CONTABLE AL ACTIVO FIJO

4.1.- TERRENOS	35
4.2.- INMUEBLES	37
4.3.- MAQUINARIA Y EQUIPO	40
4.4.- EQUIPO DE TRANSPORTE	43
4.5.- DEPRECIACION ACUMULADA DE EDIFICIOS	45
4.6.- DEPRECIACION ACUMULADA DE MAQUINARIA Y EQUIPO	46
4.7.- DEPRECIACION ACUMULADA DE EQUIPO DE TRANSPORTE	48

5.- APLICACION DEL CONTROL CONTABLE AL ACTIVO DIFERIDO

5.1.- SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO	50
5.2.- IMPUESTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	52
5.3.- INTERESES PAGADOS POR ANTICIPADO	52
5.4.- GASTOS DE ORGANIZACION	54
5.5.- GASTOS DE INSTALACION	56

6.- APLICACION DEL CONTROL CONTABLE A OTROS ACTIVOS

6.1.- ANTICIPOS A PROVEEDORES	58
-------------------------------	----

7.- APLICACION DEL CONTROL CONTABLE AL PASIVO CIRCULANTE

7.1.- IMPUESTOS POR PAGAR	59
7.2.- IVA POR PAGAR	60
7.3.- DOCUMENTOS POR PAGAR A CORTO PLAZO	61
7.4.- PROVEEDORES	63
7.5.- ACREEDORES DIVERSOS	66

7.6.- ANTICIPOS DE CLIENTES	67
7.7.- DIVIDENDOS POR PAGAR	69

8.- APLICACION DEL CONTROL CONTABLE AL PASIVO DIFERIDO

8.1.- CUENTAS POR PAGAR A LARGO PLAZO	70
---------------------------------------	----

9.- APLICACION DEL CONTROL CONTABLE AL CAPITAL CONTABLE

9.1.- CAPITAL SOCIAL	72
9.2.- RESERVA LEGAL	74
9.3.- RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	75
9.4.- RESULTADO DEL EJERCICIO	76

10.- APLICACION DEL CONTROL CONTABLE A CUENTAS DE RESULTADOS ACREEDORAS

10.1.- VENTAS O SERVICIOS	78
10.2.- OTROS INGRESOS	81
10.3.- PRODUCTOS FINANCIEROS	82

11.- APLICACION DEL CONTROL CONTABLE A CUENTAS DE RESULTADOS DEUDORAS

11.1.- COSTO DE VENTAS	83
11.2.- GASTOS GENERALES Y DE ADMINISTRACION	85
11.3.- GASTOS FINANCIEROS	89

12.- EL CONTRALOR EN LAS ORGANIZACIONES	
12.1.- INTRODUCCION	91
13.- EL CONTRALOR EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO	93
14.- EL CONTRALOR EN EL CONTROL CONTABLE	100
15.- PERFIL DEL CONTRALOR	107
CONCLUSIONES	112
BIBLIOGRAFIA	114

INTRODUCCION

La contaduría es una actividad profesional que siguiendo el método científico desarrolla la técnica contable a través de un proceso lógico, obteniendo información financiera comprobable y utilizando medios de control sobre sus operaciones realizadas por las organizaciones.

En la actualidad, las empresas que logran sobresalir o destacar en grandes mercados se debe al buen manejo y control de sus recursos respaldados por una persona profesional en la toma de decisiones como lo requiera la entidad.

El control contable en las operaciones de las organizaciones, ha sido siempre un método de registro por el cual se lleva un orden y una secuencia lógica en la realización de cualquier operación, para el logro de objetivos en común, que están planeados básicamente al comenzar la estructura de una organización.

Este trabajo que ahora les presentamos, fue integrado y desarrollado con el propósito de hacer notar el ámbito contable administrativo, que en las organizaciones es aplicable para el control de todos los recursos con que cuentan para realizar su labor por la cual existen.

Cabe mencionar que al desarrollar esta investigación, tomamos un punto muy importante que hace que las organizaciones mantengan un orden en sus operaciones constantes; este punto como una herramienta es el control contable siendo el control una etapa muy importante del proceso administrativo que regula y mantiene estable las operaciones de las organizaciones.

Para poder centrarnos en un solo punto, partimos de un todo que es el proceso administrativo conformado por sus etapas que son:

- Planeación.
- Organización.
- Coordinación o Integración.
- Dirección.
- Control.

Tomamos como punto de partida la última etapa, siendo el resultado de la actividad de las etapas anteriores y desarrollar el control contable.

Por otra parte queremos hacer destacar en esta investigación, la importancia de la función que en las organizaciones desarrolla el licenciado en contaduría con el papel de contralor, siendo este personaje quien oriente los recursos que las integran, la utilización del proceso administrativo y la aplicación del control contable.

Por lo anterior, este trabajo inicia con el proceso administrativo y su integración para poder dar pie al tema próximo a desarrollar.

OBJETIVOS PARTICULARES

- Conocer el importante papel que juega el proceso administrativo y sus diferentes etapas dentro de una organización, tomando como base en sus operaciones el control contable.

- Establecer un marco general de la actividad del licenciado en contaduría como profesional en su campo de actuación en un ente económico y su papel que puede desempeñar como contralor dentro de una organización.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Explicar el concepto del proceso administrativo, así como conocer e identificar sus etapas.
- Explicar el concepto de control como una etapa del proceso Administrativo y el control contable.
- Conocer la experiencia profesional que el contralor debe tener para desempeñar su función y posición que ocupa en una organización.
- Comprender la interface del control contable, el contralor y el proceso administrativo en las organizaciones.
- Comprender la importancia del control contable como herramienta para el logro de los objetivos de una organización.

**1.- TEORIA DEL PROCESO
ADMINISTRATIVO**

1.1 ORIGEN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

La administración es tan antigua como la civilización, sin embargo a pesar de tener una posición desconocida en los siglos XVII y XVIII, ha llegado a ser una de las actividades centrales de esta época y se le ha reconocido como una rama profesional.

La administración nace con el hombre mismo, y esta nace como una necesidad, ya que desde un principio el hombre tuvo necesidad de **prever** lo que podía suceder, de **planear** lo que tenía que realizar, de **organizar** para determinar como realizar alguna actividad, de **integrarse** para poder escoger a la persona mas adecuada para una actividad determinada, de **dirigir** para ejercer una autoridad y de **controlar** para determinar que beneficios se han obtenido.

Frederick W. Taylor generalmente se le considera como el orientador del movimiento científico de la administración. Su preocupación principal fue lograr la mayor eficiencia del trabajo humano y la mayor utilización posible del tiempo y de los materiales empleados, su atención se fijo principalmente en el trabajo del empleado y en las relaciones entre este y su superior inmediato, la descomposición de una labor compleja en sus elementos más simples, la medición del tiempo preciso de cada operación, la articulación lógica de las actividades para su mayor rapidez y la selección científica de los trabajadores; sus contribuciones sin duda fueron muy importantes en el campo de la actual ingeniería industrial.

Una segunda aportación, la del francés **Henri fayol (1841-1925)** tiene un valor complementario de gran trascendencia. Si Taylor concentro sus esfuerzos en el trabajo del taller, en la actividad del empleado y en la responsabilidad administrativa del mayordomo industrial, Fayol considero la administración preponderantemente desde los niveles superiores de los directores de la institución.

La máxima aportación de Fayol a la administración, fue la creación del primer modelo del proceso administrativo, el cual estaba constituido por las siguientes fases: previsión, planeación, organización, dirección, coordinación y control; siendo este modelo la primera proyección que se tuvo.

Taylor y Fayol definieron el proceso administrativo como un conjunto de principios o prescripciones de rol formulados para guiar las acciones del administrador hacia la consecución de los objetivos organizacionales.

Las opiniones de Fayol sobre el proceso administrativo fueron publicadas en 1916 donde su principal estudio era la administración.

Para Fayol la primera función del gerente era **Prever** y señala que consiste en examinar cuidadosamente el futuro, incluyendo la planeación como un diseño de un plan de acción a nivel nacional.

En la época de Fayol ya estaban señaladas estas divisiones en la misma definición de previsión.

La segunda función era **Organizar**, en este tópico sus observaciones fueron muy abundantes, incluyendo la estructura y composiciones de la corporación, la evaluación de los administradores, organigramas, selección y educación de los administradores.

La tercera función era **Ordenar**, que para él, consistía en poner en movimiento la organización; el objetivo pretendido para obtener el rendimiento óptimo de los empleados.

En cuarto lugar venía la **Coordinación**, definida como un proceso armonizador que integraba las diversas partes de la corporación.

Al final se tenía al **Control**, el proceso de verificar si las cosas habían ocurrido de acuerdo al plan original.

No obstante, la obra de Fayol con todo su valor, fue quizá muy abstracta. Una tercera aportación hizo que la administración adquiriera lo que aún le faltaba: su contenido humano. El representante de este nuevo avance es **Elton Mayo**, a él se debe en realidad, lo que en los E. E. U. U. se conoce como "El redescubrimiento del hombre en la vida industrial".

Las observaciones de Mayo fueron de gran alcance de la actuación humana real, considerando las motivaciones psicológicas de los individuos, sus acciones y reacciones, sus contactos diarios, su conducta social, etc.

Las tres tendencias mencionadas, complementándose recíprocamente, son en la actualidad las que caracterizan y definen el campo que abarca la actividad administrativa moderna.

De estos personajes, se desprenden casi en su totalidad todas las teorías, hasta alcanzar el proceso administrativo que inicia en este trabajo de investigación.

1.2 ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

1.- HENRY FAYOL

- A) PREVISION
- B) ORGANIZACION
- C) COMANDO
- D) COORDINACION
- E) CONTROL

2.- LYNDALL URWICK

- A) PREVISION
- B) PLANEACION
- C) ORGANIZACION
- D) COMANDO
- E) COORDINACION
- F) CONTROL

3.- WILLIAM NEWMAN

- A) PLANEACION
- B) ORGANIZACION
- C) OBTENCION DE RECURSOS
- D) DIRECCION
- E) CONTROL

4.- KNOOTZ Y O'DONNELL

- A) PLANEACION
- B) ORGANIZACION
- C) INTEGRACION
- D) DIRECCION
- E) CONTROL

5.- GEORGE R. TERRY

- A) PLANEACION
- B) ORGANIZACION
- C) EJECUCION
- D) CONTROL

6.- ISAAC GUZMAN VALDIVIA

- A) PLANEACION
- B) ORGANIZACION
- C) INTEGRACION
- D) DIRECCION Y EJECUCION
- E) CONTROL

7.- JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENAS

- A) PREVISION
- B) IMPLEMENTACION
- C) CONTROL

8.- Agustín Reyes Ponce.

La división que hace el Lic. Agustín Reyes Ponce del proceso administrativo, consta de los siguientes seis elementos:

- | | |
|------------------|---------------------------|
| 1.- Previsión | ¿ Que puede hacerse ? |
| 2.- Planeación | ¿ Que se va a hacer ? |
| 3.- Organización | ¿ Como se va a hacer ? |
| 4.- Integración | ¿ Con que se va a hacer ? |
| 5.- Dirección | Ver que se haga |
| 6.- Control | ¿ Como se ha realizado ? |

Este autor divide su proceso en dos fases

A) MECANICA

B) DINAMICA

En la primera fase abarcaran los elementos de previsión, planeación y organización; es en esta fase donde se estructura a la organización.

Es su segunda fase que es la dinámica, abarca la integración, la dirección y el control; es aquí donde la empresa empieza a operar y se pueden medir los resultados para determinar los objetivos alcanzados.

FASE	ELEMENTO	ETAPA
Mecánica	1. Previsión	- Objetivos - Investigaciones - Cursos Alternativos
	2. Planeación	- Políticas - Procedimientos - Programas - Pronósticos - Presupuestos
	3. Organización	- Funciones - Jerarquías - Obligaciones
Dinámica	4. Integración	- Selección - Introducción - Desarrollo
	5. Dirección	- Autoridad - Comunicación - Supervisión
	6. Control	- Su Establecimiento - Su Operación - Su Interpretación

Los primeros tres elementos se clasifican dentro de la etapa que Urwick llama **Mecánica** y los tres últimos dentro de la etapa **Dinámica** de la administración.

Desglosando los anteriores elementos, vemos que cada uno de ellos están divididos en diversas etapas según la función que representan.

Agustín Reyes Ponce, es quizá, el autor más importante sobre administración en México, su obra es más extensa y diversificada que la de otros autores.

En su libro sobre el proceso administrativo maneja las etapas siguientes: **Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.**

**2.- DEFINICION PROPIA DEL PROCESO
ADMINISTRATIVO Y SUS ETAPAS**

2.1 PROCESO ADMINISTRATIVO

Es un conjunto de elementos relacionados entre si, que se implantan y se utilizan en una entidad con el fin de ordenar en forma adecuada los esfuerzos de los miembros de esta, de aplicar todos los recursos, actividades y funciones para alcanzar las metas establecidas.

Los elementos que consideramos como componentes de este proceso son:

- Planeación
- Organización
- Coordinación o Integración
- Dirección
- Control

Que unidos forman el proceso administrativo, los cuales definiremos a continuación.

PLANEACION

Es una acción que consiste en señalar los objetivos hacia los cuales se dirigen las actividades específicas de una entidad con base a las condiciones futuras en que habrá de encontrarse, determinando los cursos de acción que permitan alcanzar sus objetivos.

ORGANIZACION

Es la determinación y estructuración de responsabilidades y labores que se asignan al recurso humano de una organización, con el fin de disciplinar su constante actividad y poder alcanzar las metas deseadas.

COORDINACION

Es la aplicación de Técnicas y/o procedimientos en el desarrollo de las diferentes actividades que se llevan a cabo en una organización, existiendo entre las diferentes áreas o departamentos una comunicación constante para poder alcanzar el objetivo de la organización.

DIRECCION

Es la acción de influencia que realiza un individuo para guiar o conducir e inspeccionar a las personas, para que actúen de modo que contribuyan a la realización completa de los planes o programas de trabajo y logren los objetivos de la entidad, al mismo tiempo que el personal satisfaga sus propias necesidades.

CONTROL

Es un proceso continuo de verificación, medición, corrección y retroalimentación del desarrollo de las actividades planeadas en una organización, con el fin de tomar decisiones ponderadas y oportunas que

provoquen que los hechos se ajusten a lo previsto, proteger los bienes de la organización y proveer la eficiencia en la operación y la adhesión a las políticas administrativas.

Consideramos que el proceso administrativo es importante implantarlo en una organización, para tener un mayor control de sus recursos y actividades; sus etapas pueden ser aplicables dependiendo de la magnitud de la organización, y por consiguiente no hay una regla que nos exija utilizar o implantar todas las etapas de este proceso.

GRAFICA 1 REPRESENTACION GRAFICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

1.2.



2.2 CONTROL CONTABLE

CONCEPTO:

Es un conjunto de normas y criterios anticipados en la estructura contable de una organización, que regulan el desarrollo de sus actividades, la buena captación de información, análisis y juicio de las transacciones que pasaran a formar parte de las cuentas de los estados financieros a una fecha determinada.

OBJETIVO:

Es vigilar, que todo registro contable que se realice en una organización sea en forma adecuada, evitar actividades perjudiciales en el momento oportuno, hechos económicos negativos y poder revelar a tiempo la información financiera que se requiera para la toma de decisiones (estados financieros y saldos reales al día, utilización correcta de las cuentas, correcto registro de hechos económicos), así como la protección de los bienes de la entidad y promover la eficiencia en la operación y la adhesión a las políticas de control contable.

2.3 ELEMENTOS CONSIDERADOS PARA LA DETERMINACION DE UN SISTEMA DE CONTROL CONTABLE.

El licenciado en contaduría debe tomar en cuenta para el diseño del control contable:

- Magnitud y giro de la organización o entidad, disposiciones legales aplicables a esta en cuestión; esto es, habrá de investigar con toda oportunidad las leyes y demás ordenamientos de carácter impositivo municipal, estatal, federal y de organismos con atribuciones similares (por ejemplo, IMSS, INFONAVIT, etc.) esto con el objeto de adaptar el registro de las operaciones a las necesidades de la organización.

- Cantidad y variedad de operaciones que realice la organización para tomar en cuenta los libros de registro a utilizar que forman parte del sistema contable y/o ayuda de un sistema de procesamiento electrónico de datos, considerando un cierto grado de flexibilidad acorde con el crecimiento paulatino de la organización, evitando el cambio constante de sistemas para no caer en aspectos que repercutan en la información financiera.

Con base a las consideraciones anteriores, el licenciado en contaduría se apoya para la implantación del control contable de pólizas fijas y un catálogo de cuentas para identificar partidas y documentación soporte referida por práctica o rutina de trabajo y efectuar simultáneamente los registros que se requieran.

2.4 CATALOGO DE CUENTAS

Con base al catalogo de cuentas siguiente se contemplan los principales rubros que integran una contabilidad de una organización:

ACTIVO

ACTIVO CIRCULANTE

- Efectivo
- Inversiones y valores
- Cuentas por cobrar
- Inventarios

ACTIVO FIJO

- Terrenos
- Inmuebles
- Maquinaria y Equipo
- Equipo de transporte
- Depreciación acumulada de edificios
- Depreciación acumulada de maquinaria y equipo
- Depreciación acumulada de equipo de transporte

ACTIVO DIFERIDO

- Seguros pagados por anticipado
- Impuestos pagados por anticipado
- Intereses pagados por anticipado
- Gastos de organización
- Gastos de instalación

OTROS ACTIVOS

- Anticipos a proveedores

PASIVO

PASIVO CIRCULANTE

- Impuestos por pagar
- Iva por pagar
- Documentos por pagar a corto plazo
- Proveedores
- Acreedores diversos
- Anticipos de clientes
- Intereses por pagar
- Dividendos por pagar

PASIVO DIFERIDO

- Cuentas por pagar a largo plazo

CAPITAL

- Capital social
- Reserva legal
- Resultados de ejercicios anteriores
- Resultado del ejercicio

CUENTAS DE RESULTADOS ACREEDORAS

- Ingresos y/o ventas
- Otros ingresos
- Productos financieros

CUENTAS DE RESULTADOS DEUDORAS

- Costo de ventas
- Gastos generales y de administración
- Gastos financieros

En base al catálogo de cuentas anteriores desarrollaremos cada rubro respecto a su control contable.

**3.- APLICACION DEL CONTROL CONTABLE
AL ACTIVO CIRCULANTE**

3.1 EFECTIVO

NATURALEZA.

Su saldo es deudor; este rubro generalmente está constituido por moneda de curso legal o sus equivalentes, propiedad de una entidad y disponibles para la operación, tales como: depósitos bancarios, en cuentas de cheques, giros bancarios, telegráficos o postales, monedas extranjeras y metales preciosos amonedados.

CONTROL CONTABLE.

- Deberá adoptarse la política de afianzar a todos aquellos empleados que manejan fondos.
- Para las entregas de efectivo deberá existir la autorización previa de funcionario responsable y la adecuada comprobación de las erogaciones correspondientes.
- Adoptar la política de establecer un máximo para pagos individuales.
- Los comprobantes se deberán cancelar con el sello fechador de pagado en el momento de efectuar el pago.
- Los cheques de reembolsos deberán ser expedidos a favor de la persona encargada del fondo fijo de caja.
- Prohibir usar los fondos de caja para cambiar cheques de funcionarios, empleados, clientes o proveedores.
- Codificar los comprobantes e identificar mediante nombre y firma al responsable que efectuó el gasto.

- El procedimiento para reposición de fondos deberá ser lo suficiente ágil para evitar exceso de fondos ociosos o falta de efectivo para cubrir una emergencia.
- En los casos de anticipos para gastos con dinero del fondo fijo, se deberá precisar el tiempo en que se efectúe tal gasto, pasado el cual si este no ha sido realizado solicitar inmediatamente la devolución del dinero.
- Efectuar arqueos periódicos y sobre base sorpresiva cuidando y controlando que no se mezcle o se disponga de efectivo de otros fondos o de los ingresos entrantes, para evitar que se cubran faltantes.
- Antes de pagar cualquier comprobante, debe hacerse una revisión sobre el cumplimiento de requisitos fiscales y administrativos correspondientes.
- Verificar mensualmente que la suma de los saldos en registros auxiliares sea igual al saldo de la cuenta de mayor.
- Establecer la política de que todos los cheques que se expidan se hagan nominativamente; asimismo, que se fije un importe mínimo para efectuar pagos por medio de estos.
- Deberá responsabilizarse a una persona para el manejo de las cuentas de cheques.
- Por ningún motivo se deberán netear ingresos (disponer de los ingresos entrantes para efectuar gastos); es decir, se deberán depositar intactos.
- Cada cheque que se expida deberá estar soportado con la documentación correspondiente debidamente requisitada (previa revisión y autorización), y la póliza de egresos.

- Elaborar programas de flujo de efectivo para prever oportunamente tanto la inversión de sobrantes de dinero, como la obtención de créditos para cubrir necesidades de liquidez.
- Establecer políticas para cancelar a un tiempo determinado aquellos cheques en tránsito que no han sido cobrados.
- Archivar en lugar seguro y apropiado todos los comprobantes que soportan tanto los ingresos como los egresos.
- Que la firma para la expedición de cheques se haga en forma mancomunada.
- No mezclar las entradas de dinero con los fondos fijos de caja.
- Conciliar mensualmente los estados de cuenta bancarios con el control matriz de las chequeras y los registros contables.
- Las partidas de conciliación deberán ser investigadas y, en su caso, ajustadas por personal independiente al manejo y custodia de fondos y chequeras.
- Las cuentas de cheques que se manejen deberán registrarse a nombre de la entidad.
- Registrar las transferencias que se efectúan entre bancos y cuentas de un mismo banco.
- Prohibir la práctica de firmar cheques en blanco.
- Deberán ser apropiadas las instalaciones del área de caja.
- Mantener en lugar seguro copia de las tarjetas donde aparecen las firmas autorizadas para expedir cheques.
- Mantener en lugar seguro y apropiado (caja fuerte de ser posible) los talonarios de cheques por usar.
- Mantener permanentemente actualizando, en el banco y en las oficinas de la entidad, el registro de autorización de firmas para expedir cheques.

- Adherir a los talonarios los cheques originales cancelados.
- Para efectos de formulación de estados financieros, los cortes de ingresos y egresos deben ser efectuados al cierre de las operaciones.
- Ejercer un vigoroso control sobre los cheques devueltos a fin de evitar que vayan a cubrir faltantes en caja.
- Las monedas extranjeras propiedad de la entidad tendrán que ser valuadas, para efectos de balance general, a precio de cotización a la fecha del referido.
- Partiendo del principio de evitar funciones que son incompatibles, en virtud de que la conjugación de determinadas actividades pueden dar lugar a fraudes o malos manejos, evitar que aquellas personas que manejar ingresos no tengan acceso directo con los registros de cuentas por cobrar, registros de cuentas, facturación, rebajas, descuentos y devoluciones, autorización de registros, evitar que manejen y preparen documentación base para soportar un egreso y no intervengan en el registro final en libro mayor.
- La contabilización de los ingresos debe efectuarse lo más pronto posible, lo ideal es que sea diariamente.
- Los controles de operación de ingresos deben estar orientados hacia el asegurar que se cobren las mercancías entregadas o los servicios retenidos; por ejemplo, las notas de remisión o facturas primeramente deben ser cobradas, y con la constancia impresa en ella por maquina registradora o sello de pago, proceder a entregar la mercancía.
- Asegurarse que las contrapartidas de ingresos se contabilicen adecuada y oportunamente.

- Se debe pensar siempre en buenos custodios que salvaguarden físicamente el dinero en operación; por ejemplo, bóvedas, caja fuerte, cajas registradoras, etc. El acceso a estos custodios debe estar limitado y perfectamente identificado.
- Debe procurarse siempre mantener los niveles mínimos posibles de dinero en operación.
- Las actividades de ingresos y egresos deben estar separadas tanto como sea posible.
- Preparar un reporte diario de saldos en cuentas de cheques y confrontar contra libros estos saldos.
- Todo ingreso deberá estar soportado por un documento que permita conocer su origen y autorización, y su respectiva póliza.
- Evaluar la posibilidad de contratar una póliza de seguro por resguardo de efectivo.

3.2 INVERSIONES Y VALORES

NATURALEZA

Su saldo es deudor; este rubro está representado por valores negociables o por cualquier otro instrumento de inversión, convertibles en efectivo en el corto plazo y tienen por objeto, normalmente, obtener un rendimiento hasta el momento en que estos recursos sean utilizados por la entidad, los valores negociables son aquellos que se cotizan en bolsas de valores o son operados a través del sistema financiero.

CONTROL CONTABLE

- Los valores deben estar depositados en la caja fuerte, en algún banco o guardados de alguna otra manera que físicamente ofrezca seguridad.
- Se debe adoptar la política de afianzar a todos aquellos empleados que manejen estos valores.
- Las operaciones que se realicen con los valores deben ser autorizadas por escrito por la alta administración, dirección, gerencia u otro funcionario facultado para ello.
- Se debe hacer, periódicamente y por sorpresa, un recuento de los valores por parte de algún funcionario autorizado y en presencia del responsable por el custodio de los mismos.
- Los valores que por su naturaleza sean nominativos deberán adquirirse siempre a nombre de la entidad, o bien, deberán estar endosados a favor de esta.

- Deberá estarse pendiente a la redención de cupones por dividendos.
- Los valores tendrán que ser mostrados en Balance a su costo de adquisición o a valor de mercado, el que sea más bajo.
- Los ingresos provenientes de valores se deben registrar a la fecha en que sucedieron, aún cuando no hayan sido cobrados.
- La suma de todos los valores e inversiones deberán ser iguales al saldo de la cuenta control de mayor.
- Las personas que tienen bajo su custodia el control físico de las inversiones y valores no deberán intervenir en actividades de compras, ventas, manejo de dinero ni en los registros finales de diario general y mayor.

3.3 INVENTARIOS

NATURALEZA

Su saldo es deudor; este rubro lo constituyen los bienes de una empresa destinados a la venta o a la producción para su posterior venta, tales como materia prima, producción en proceso, artículos terminados y otros materiales que se utilicen en el empaque, envase de mercancía a las refacciones para mantenimiento que se consuman en el ciclo normal de operaciones de la entidad.

CONTROL CONTABLE

- Los inventarios deberán estar bajo la custodia de un responsable perfectamente delegado.
- Para mejor control de las partidas que los integran, los registros contables deberán tener información tanto en cantidades como de valores.
- Registrar contablemente por separado las mercancías cuya venta cause el impuesto al valor agregado, de aquellas que no lo causen.
- Se deberá optar por llevar un sistema de control de inventarios conforme las necesidades de la empresa.
- Si no se usa un sistema de control de inventarios, la alta administración o una persona autorizada deberá comparar periódicamente los porcentajes de margen de utilidad.

- Debe existir control sobre los artículos que se consideren obsoletos o que por otra causa han sido dados de baja en libros y que físicamente se encuentren en almacén.
- Los inventarios deberán estar convenientemente protegidos contra deterioros físicos y condiciones climatológicas.
- Los almacenistas deberán rendir informes sobre los artículos que tengan pocos movimientos o bien cuya existencia sea excesiva.
- Se deberán requerir la aprobación de la alta administración o de alguna otra persona facultada para disponer del material obsoleto, sin uso o deteriorado.
- La salida de mercancía del almacén deberá estar siempre amparada por una requisición autorizada o por una nota de embarque.
- Considerar los requerimientos fiscales para hacer deducibles de los ingresos de la entidad, según la ley del impuesto sobre la renta, los inventarios dados baja por obsolescencia o mal estado.
- Establecer medidas de control sobre aquellos inventarios que se encuentran con terceras personas como son: depósitos, consignación, comodato, garantía, etc. Efectuar revisiones periódicas y sobre base sorpresiva.
- Contemplar medidas de seguridad contra robos, incendios, etc.
- Ejercer prioridades de control en función al valor de las mercancías; ejemplo, a mayor valor, mejor control.
- Cuidar que las bases para valorar los inventarios, al igual que para la determinación del costo de ventas, sean las mismas y se apliquen consistentemente en relación con períodos o ejercicios anteriores. Esto incluye la consistencia en la aplicación del sistema de contabilidad de costos, cuando es el caso.

- Respecto a la toma y valuación de los inventarios físicos:

a) Deberá practicarse un inventario físico por lo menos una vez al año, o bien sobre base rotatoria periódica. En ambos casos debe haber una adecuada planeación.

b) Las diferencias que se determinen deberán ser ajustadas en libros, previa aclaración de las mismas.

c) Durante los inventarios separar físicamente aquella mercancía propiedad de terceros, incluyendo maquilas.

d) Identificar los artículos que deben ser dados de baja por obsolescencia o más estado.

e) Cuidar que los precios base para valuación se apliquen y transcriban correctamente.

f) Verificar, cuando menos dos veces, los cálculos aritméticos.

g) Presentar especial atención a los cortes de movimientos, en especial por lo que hace a las compras y a las ventas y las actividades accesorias de estas.

h) Deberá tomarse en cuenta inventarios en poder de terceras personas: depósito, consignación, arrendamiento, etc.

i) No olvidar la base de valuación: costo o valor de mercado, el que sea más bajo.

- Deberá adoptarse la política de afianzar a todo el personal que maneja los inventarios.

- Partiendo del principio de evitar funciones que son incompatibles en virtud de que la conjugación de determinadas actividades puede dar lugar a fraudes y malos manejos; evitar que aquellas personas que tengan bajo su cargo control físico de los inventarios no intervengan en las labores de registros, autorización

de notas de crédito, manejo de documentos base para el registro de inventarios, devoluciones, rebajas, nómina, etc. Que repercutan en el registro final en libro mayor.

- Tocante a la recepción de mercancías, vigilar que se cumplan con las siguientes fases de su ciclo:

- a) El departamento de compras debe notificar al departamento de almacén (recepción) que se ha dado efecto a una orden de compra.
- b) Entrega de los materiales por parte del transportista.
- c) Conteo de las cantidades recibidas.
- d) Inspección, tanto como sea necesario, de los materiales recibidos.

5.- Prever flexibilidad para variaciones en los niveles de inventarios de determinadas partidas.

6.- Uso de convoyes o carros sobre rieles.

7.- Clara identificación de localizaciones.

d) Distribución de materiales bajo requerimiento específico.

- En virtud de que los inventarios representan una de las inversiones más altas en cualquier entidad, procurar que su administración sea lo más efectiva posible; incluso con el auxilio de técnicas altamente especializadas al respecto.

e) Entrega de los materiales al responsable del almacén.

f) Reporte de los resultados de la recepción al departamento de cuentas por pagar y a otros grupos interesados de la entidad.

- Respecto al almacenamiento de los inventarios tener en cuenta el ciclo siguiente:

a) Determinación de tipo de materiales y cantidades de ellos para decidir como se van a acomodar y mover dentro del almacén.

b) Aceptación de los materiales por parte del encargado del almacén.

c) Acomodar y salvaguardar adecuadamente los materiales:

1.- Almacenar las partidas voluminosas en las áreas más remotas.

2.- Ampliamiento adecuado.

3.- Uso efectivo de anaqueles, estantes y depósitos.

4.- Prever necesidades de pasillos.

**4.- APLICACION DEL CONTROL CONTABLE
AL ACTIVO FIJO**

4.1 TERRENOS

NATURALEZA

Su saldo es deudor; este rubro representa el importe de los terrenos propiedad de la entidad contabilizados a su valor histórico original.

CONTROL CONTABLE

- Los terrenos, al adquirirse, deberán estar libres de todo gravamen; o bien, identificar plenamente los que hubiere.
- Los terrenos deberán estar escriturados a nombre de la entidad.
- Que se pague oportunamente el impuesto predial correspondiente y derechos conexos.
- En caso de adquisición de un inmueble, la alta administración deberá autorizar el desembolso correspondiente.
- Sobre aquellos terrenos ociosos, ejercer especial vigilancia para evitar que sean objeto de invasión, expropiación, u otro tipo de malos usos que puedan representar contingencias para los accionistas o dueños de la entidad.
- La suma de los importes de todos los terrenos deberá ser igual al saldo en mayor.
- Las personas que tienen bajo su custodia la documentación que acredita la posesión de este tipo de propiedades, no deberán intervenir en actividades de compras, ventas, manejo de dinero ni en los registros finales de diario general y mayor.

- Mantener en lugar seguro la documentación original que acredita la propiedad de los terrenos de la entidad.

4.2 INMUEBLES

NATURALEZA

Su saldo es deudor; representa el valor de los inmuebles propiedad de la entidad contabilizados a su valor histórico original.

CONTROL CONTABLE

- Deberán identificarse adecuadamente aquellas erogaciones que verdaderamente representen una inversión de aquellas otras que por su naturaleza son gastos (por ejemplo: conservación y mantenimiento) que deben llevarse a cuentas de resultados.
- Antes de iniciar una construcción deberá contarse con la documentación requisitada correctamente, así como los pagos de los derechos correspondientes.
- Asegurar el inmueble contra posibles pérdidas por incendios, terremotos, sabotajes, manifestaciones populares, etc.
- Llevar a cabo adecuados programas para mantener los edificios en buen estado.
- La suma de los importes de todos los edificios deberá ser igual al saldo en mayor.
- Las personas que tienen bajo su custodia la documentación que acredita la posesión de este tipo de propiedades no deberán intervenir en actividades de compras, ventas, manejo de dinero, ni en los registros finales de diario general y mayor.

- Deberá adoptarse la política de afianzar al personal que tenga bajo su custodia la documentación que acredita la propiedad de este tipo de bienes.
- Respecto a la adquisición de edificios, tener en cuenta las fases que integran su ciclo:

a) Determinación de la necesidad:

- 1.- Describir el propósito de la adquisición.
- 2.- Estimar su costo.
- 3.- Tiempo para lograr su adquisición.
- 4.- Impacto de la inversión de capital propuesta dentro del presupuesto de capital ya aprobado.
- 5.- Impacto de las nuevas instalaciones en las actuales.
- 6.- Justificación económica de la inversión de capital propuesta.
- 7.- Flujo de caja estimado durante el período de la adquisición y servicio.
- 8.- Proyectos anteriores complementarios.
- 9.- Aprobación por parte de la alta administración.

b) Revisión y aprobación de la alta administración.

- 1.- Potencial de recursos disponibles para inversiones de capital.
- 2.- Estrategias en la entidad.
- 3.- Proyección de la rentabilidad de un proyecto particular.
- 4.- Aceptación de la tasa de recuperación de la inversión.
- 5.- Otros factores de juicio.
- 6.- Asignación de prioridades.

c) Adquisición de las nuevas instalaciones:

- 1.- ¿Compradas?
- 2.- ¿Rentadas?
- 3.- ¿Construidas por la propia entidad?

d) Administración de las instalaciones durante su vida productiva:

- 1.- Experiencia disponible en la entidad.
- 2.- Habilidad para asegurar la fuerza de trabajo en el momento que se requiera.
- 3.- Requerimientos de tiempo.
- 4.- Nivel de eficiencia en la estimación de costos.
- 5.- Impacto en las operaciones, en conjunto, de la entidad.

e) Retiro de edificios o instalaciones sustituidas por otros nuevos:

- 1.- Determinación de que una partida debe ser retirada.
- 2.- Determinar que se va a hacer con la antigua instalación.
- 3.- Implementar físicamente el retiro.
- 4.- Implementar la contabilización del retiro.

f) Dar seguimiento a los resultados del proyecto.

- Mantener en lugar seguro la documentación original que acredite la propiedad de los edificios de la entidad.

4.3 MAQUINARIA Y EQUIPO

NATURALEZA

Su saldo es deudor; representa el valor de la Maquinaria y equipo propiedad de la entidad contabilizados a su valor histórico original.

CONTROL CONTABLE

- Deberán compararse periódicamente los registros de este activo con el saldo en su correspondiente cuenta de mayor.
- Se deberá informar a la alta administración de las diferencias importantes encontradas entre los recuentos físicos y los registros contables.
- Se deberá llevar registro, en cuentas de orden, del activo totalmente depreciado o que aun se encuentre en uso, no obstante se haya dado de baja en libros.
- El activo fijo más importante deberá estar debidamente asegurado, incluyendo contra responsabilidad civil el equipo que el personal utilice para su transporte.
- Es conveniente establecer políticas de capitalización para evitar que partidas insignificantes se registren como activos en lugar de llevarse a gastos.
- Revisar periódicamente el buen uso de estos activos para cerciorarse que se obtiene el óptimo rendimiento de ellos, de su estado físico y mantenimiento, y que su uso es el apropiado.
- Deberá hacerse por lo menos una vez al año inventario físico y comparar sus resultados con los registros respectivos.

- Las personas que tienen bajo su custodia la documentación que acredita la propiedad de estos activos no deberán intervenir en actividades de compras, ventas, manejo de dinero ni en los registros finales de diario general y mayor.
- Deberá adoptarse la política de afianzar a todo el personal que tiene bajo su custodia la documentación que acredita la propiedad de estos activos y también aquellas que los tienen bajo su cargo.
- Mantener en lugar seguro la documentación original que acredita a la propiedad de la maquinaria y equipo de la entidad.
- Responsabilizar a una persona que se encargue del control y manejo de la maquinaria y equipo.
- La documentación (facturas, tarjetones, pólizas originales de seguro, y recibos de pago del impuesto sobre tenencia o uso de automotores) deberá estar debidamente custodiada por personas ajenas al uso de los vehículos.
- Se deberá resguardar por secciones o departamentos el equipo motivo del presente tratamiento.
- Fijar políticas para la reposición oportuna de unidades en mal estado.
- Asegurarse que los vehículos no sean usados en días no hábiles, por ejemplo fines de semana y días festivos.
- Revisar periódicamente el buen uso de estos activos para cerciorarse que se obtiene el óptimo rendimiento de ellos, de estados físicos y mantenimiento, y que su uso es el apropiado.
- Las salidas de equipo para su reparación y/o por venta, deberán ser autorizadas por escrito.

- Respecto a la adquisición de mobiliario y equipo de oficina, favor de referirse a las fases que integran su ciclo, ampliamente enunciadas en la cuenta inmuebles y que por su naturaleza similar son aplicables a esta cuenta.

4.4 EQUIPO DE TRANSPORTE

NATURALEZA

Su saldo es deudor; representa las inversiones en equipo de transporte propiedad de la entidad a su valor histórico original.

CONTROL CONTABLE

- Deberán compararse periódicamente los registros de este activo con el saldo en su correspondiente cuenta de mayor.
- Deberá hacerse por lo menos una vez al año inventario físico y comparar sus resultados con los registros respectivos.
- Se deberá informar a la alta administración de las diferencias de importancia encontradas entre los recuentos físicos y los registros contables.
- Se deberá llevar registro, en cuentas de orden, del activo totalmente depreciado y que aun se encuentre en uso, no obstante se haya dado de baja en libros.
- Responsabilizar a una persona que se encargue del control y manejo del equipo de transporte.
- La documentación (facturas, tarjetones, pólizas originales de seguro, recibos de pago del impuesto sobre tenencia o uso de automotores) deberá estar debidamente custodiada por personas ajenas al uso de los vehículos.
- Adoptar la política de asegurar, incluyendo contra responsabilidad civil, en equipo de transporte.

- Se deberá resguardar por secciones o departamentos el equipo motivo del presente tratamiento.
- Fijar políticas para la reposición oportuna de unidades en mal estado.
- Asegurarse que los vehículos no sean usados en días no hábiles, por ejemplo fines de semana y días festivos, o si es necesario su utilización, que sea con autorización de la persona que custodia el vehículo.
- Revisar periódicamente el buen uso de estos activos para cerciorarse que se obtiene el óptimo rendimiento de ellos, de estado físico y mantenimiento, y que su uso es el apropiado.
- Las personas que tienen bajo su custodia la documentación que acredita la propiedad de estos activos no deberán intervenir en actividades de compras, ventas, manejo de dinero, ni en los registros finales de diario general y mayor.
- Deberá adoptarse la política de afianzar a todo el personal que tiene bajo su custodia la documentación que acredita la propiedad de estos activos y también aquellas que los tienen a su cargo.
- Respecto a la adquisición de equipo de transporte tener en cuenta las fases que integran su ciclo:
 - a) Determinación de la necesidad.
 - b) Revisión y aprobación de la alta administración.
 - c) Adquisición de nuevo equipo de transporte.
 - d) Administración de este equipo durante su vida de servicio.
 - e) Retiro del equipo sustituido por otro nuevo.
- Mantener en lugar seguro la documentación original que acredita la propiedad del equipo de transporte y distribución de la entidad.

4.5 DEPRECIACION ACUMULADA DE EDIFICIOS

NATURALEZA

Su saldo es acreedor; representa la depreciación acumulada contablemente, correspondiente a los bienes inmuebles propiedad de la entidad.

CONTROL CONTABLE

- Es conveniente llevar un control auxiliar global que contemple todos los movimientos acumulados a esta cuenta. Adicionalmente, se deberán llevar tarjetas auxiliares por cada uno de los bienes registrados en ella misma.
- Sera necesario que el procedimiento seguido por la entidad para considerar la depreciación debe ser consistente con el aplicado en el ejercicio anterior.
- Verificar, parcial y anualmente, la corrección de los cálculos para constituir estas reservas.
- Los cargos que reciba esta cuenta serán únicamente por concepto de cancelación de una depreciación acumulada por haberse vendido, dado de baja, o demolido el activo correspondiente. A efectos de no desvirtuar esta medida de control, cualquier corrección que se tenga que hacer a esta cuenta deberá efectuarse por medio de abonos en rojo.
- Cerciorarse que los créditos recibidos a esta cuenta sean iguales a los cargos a resultados por concepto de provisión para depreciación de edificios.
- En los movimientos por concepto de baja o venta, asegurarse que se cancele completamente la depreciación acumulada del bien objeto de esta transacción.

4. 6 DEPRECIACION ACUMULADA DE MAQUINARIA Y EQUIPO

NATURALEZA

Su saldo es acreedor; representa la depreciación acumulada contablemente correspondiente al mobiliario y equipo de trabajo propiedad de la entidad.

CONTROL CONTABLE

- Es conveniente llevar un control auxiliar global que contemple todos los movimientos acumulados a esta cuenta. Adicionalmente, se llevarán tarjetas auxiliares por cada uno de los activos registrados en ellas mismas.
- Sera necesario que el procedimiento seguido por la entidad para considerar la depreciación deba ser consistente con el aplicado en el ejercicio anterior.
- Verificar, parcial y anualmente, la corrección de los cálculos para crear estas reservas.
- Los cargos que recibe esta cuenta serán únicamente por concepto de cancelación de una depreciación acumulada por haberse vendido o dado de baja el activo correspondiente. A efectos de no desvirtuar esta medida de control, cualquier corrección que se tenga que hacer a esta cuenta deberá efectuarse por medio de abonos en rojo.
- Cerciorarse que los créditos recibidos a esta cuenta sean iguales a los cargos a resultados por concepto de provisión para depreciación de maquinaria y equipo.

- En los movimientos por causa de baja o venta, asegurarse que se cancele completamente la depreciación acumulada del bien objeto de esta transacción.

4.7 DEPRECIACION ACUMULADA DE EQUIPO DE TRANSPORTE

NATURALEZA

Su saldo es acreedor; representa la depreciación acumulada contable correspondiente al equipo de transporte propiedad de la entidad.

CONTROL CONTABLE

- Es conveniente llevar un control auxiliar global que contemple todos los movimientos acumulados a esta cuenta. Adicionalmente, se deberá llevar tarjetas auxiliares por cada uno de los activos registrados en ella misma.
- Sera necesario que el procedimiento seguido por la entidad para considerar la depreciación deba ser consistente con el aplicado en el ejercicio anterior.
- Verificar, parcial y anualmente, la corrección de los cálculos para crear esta reserva.
- Los cargos que recibe esta cuenta serán únicamente por concepto de cancelación de una depreciación acumulada por haberse vendido o dado de baja el activo correspondiente. A efectos de no desvirtuar esta medida de control, cualquier corrección que se tenga que hacer a esta cuenta deberá efectuarse por medio de abonos en rojo.
- Cerciorarse que los créditos a esta cuenta sean iguales a los cargos a resultados por conceptos de provisión para depreciación de equipo de transporte y distribución.

- En los movimientos por concepto de baja o venta, asegurarse que se cancele completamente la depreciación acumulada del bien objeto de esta transacción.

**5.- APLICACION DEL CONTROL CONTABLE
AL ACTIVO DIFERIDO**

5. 1 SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO

NATURALEZA

Su saldo es deudor; representa los pagos por conceptos de primas de seguro pagadas por anticipado pendientes de aplicar a resultados.

CONTROL CONTABLE

- Asegurarse que la cobertura de las primas de seguros pagados amparen razonablemente a los bienes y propiedades de la entidad susceptibles de aseguramiento y por períodos lógicos.
- No olvidar que la misión fundamental de los seguros es proteger de cualquier riesgo a las utilidades y patrimonio o capital de la entidad.
- Designar a un funcionario responsable por el desarrollo de políticas de aseguramiento, mismas que deberán ser aprobadas por la alta administración de la entidad.
- Buscar formulas de eliminación de riesgos que permitan la reducción de costos de primas por pólizas de seguros.
- En la elección de la compañía aseguradora con que se trabajará, tomar en cuenta los siguientes factores: rango de ramas de seguros que atiende y puede ofrecer, capacidad financiera, reputación, eficiencia y honradez en el pago de reclamaciones, tarifas que aplica, rapidez y calidad en el servicio, etc. No olvidar además, la posibilidad de recurrir a los servicios de consorcios de aseguradoras

que pueden ser de gran utilidad en la evaluación de las diferentes opciones que se van presentando.

- Todo tipo de negociación con compañías aseguradoras deberá estar amparado con un contrato de seguro.

- Vigilar que el costo de las primas de seguros sea cargado al área de la entidad a quien se está protegiendo.

- Vigilar cuidadosamente el seguimiento de pagos de reclamaciones presentadas a la aseguradora. Con objeto de reforzar el control en este punto, toda reclamación presentada deberá ser contabilizada.

5.2 IMPUESTOS PAGADOS POR ANTICIPADO

NATURALEZA

Su saldo es deudor; representa los impuestos, derechos y aprovechamientos pagados por anticipado pendientes de aplicar a resultados.

CONTROL CONTABLE

- Debe tenerse un amplio conocimiento de las leyes impositivas federales, estatales y municipales a que está sujeta la entidad en obvio de cumplir con estos ordenamientos y evitar cualquier tipo de contingencia. Para el efecto es conveniente contar con un calendario de obligaciones fiscales.
- Es preciso señalar con claridad los lineamientos que permitan distinguir los conceptos entre aquellos que se refieren a partidas de balance y aquellos que pertenezcan al estado de resultados .
- Debe definirse la forma en que, en su caso, se efectúen las aplicaciones a resultados.

5.3 INTERESES PAGADOS POR ANTICIPADO

NATURALEZA

Su saldo es deudor; representa los intereses pagados por anticipado pendientes de aplicar a resultados.

CONTROL CONTABLE

- La base para el registro de este gasto diferido debe concordar con el correspondiente registro de pasivo.
- Debe existir autorización de personas indicadas dentro de la entidad para concertar financiamientos bajo estas condiciones.
- Deber definirse la forma en que, en su caso, las amortizaciones de intereses se apliquen a resultados.
- Debe existir registro analítico que permita identificar claramente cada partida para que, a su vez, faciliten el cálculo de su aplicación a resultados.
- El criterio para amortización de intereses debe ser consistente con el aplicado en períodos o ejercicios anteriores.

5.4 GASTOS DE ORGANIZACION

NATURALEZA

Su saldo es deudor; representa el importe de las instalaciones y adaptaciones e inmuebles, propiedad o arrendados, de la entidad susceptibles de amortizaciones en períodos futuros.

CONTROL CONTABLE

- Debe existir autorización de las personas indicadas dentro de la entidad para invertir en este tipo de gastos.
- La inversión deberá estar respaldada por la evidencia que permita comprobar su justificación.
- Es preciso señalar con claridad los lineamientos que permitan distinguir los conceptos entre aquellos que se refieren a partidas de balance y aquellos que se refieren al estado de resultados.
- Deben existir reglas precisas para poder distinguir las partidas para su correcta clasificación contable.
- Debe definirse con claridad la forma en que, en su caso, las partidas se apliquen a resultados.
- Deben existir registros analíticos que permitan identificar claramente las partidas, según su naturaleza, y que a su vez hagan factible el cálculo de su aplicación a resultados.

- El diferimiento de este tipo de gastos debe hacerse en forma acorde con las disposiciones fiscales en la materia, en lo tocante a su origen, naturaleza y porcentaje de amortización.
- Prestar atención a no capitalizar partidas que por su naturaleza, concepto e importancia relativa deban ser llevadas directamente a cuentas de resultados.

5.5 GASTOS DE INSTALACION

NATURALEZA

Su saldo es deudor; representa el importe de las instalaciones y adaptaciones a inmuebles, propiedad o arrendados, de la entidad susceptibles de amortización en períodos futuros.

CONTROL CONTABLE

- Debe existir autorización de las personas indicadas dentro de la entidad para invertir en este tipo de gastos.
- La inversión deberá estar respaldada por la evidencia que permita comprobar su justificación.
- Es preciso señalar con claridad los lineamientos que permitan distinguir los conceptos entre aquellos que se refieren a partidas de balance y aquellos que se refieren al estado de resultados.
- Deben existir reglas precisas para poder distinguir las partidas para su correcta clasificación contable.
- Debe definirse con claridad la forma en que, en su caso, las partidas se apliquen a resultados.
- Deben existir registros analíticos que permitan identificar claramente estas partidas, según su naturaleza, y que a su vez hagan factible el cálculo de su aplicación a resultados.

- El diferimiento de estos gastos deben hacerse en forma acorde con las disposiciones fiscales en la materia, en lo tocante a su origen, naturaleza y porcentaje de amortización.
- Prestar atención a no capitalizar partidas que por su naturaleza, concepto e importancia relativa deben ser llevadas directamente a cuentas de resultados.

**6.- APLICACION DEL CONTROL CONTABLE
A OTROS ACTIVOS**

6.1 ANTICIPOS A PROVEEDORES

NATURALEZA

Su saldo es deudor; representa los anticipos hechos a proveedores a cuenta de mercancías, materias primas, materiales, bienes o servicios.

CONTROL CONTABLE

- Las entregas de efectivo a cuentas de mercancías, materias primas, materiales, bienes o servicios, deberán estar soportadas con un recibo adecuadamente requisitado por el proveedor.
- Los anticipos a proveedores deberán registrarse en los auxiliares respectivos con toda oportunidad. La suma de estos registros auxiliares deberá ser igual a mayor.
- Los recibos que amparen los anticipos a proveedores, invariablemente, deberán anexarse a la póliza de egresos correspondiente.
- Los anticipos deberán estar autorizados por un funcionario responsable, o la persona indicada para tal efecto.
- Al formularse una orden de compra deberá estar soportada por la requisición de almacén debidamente autorizada.
- El almacén deberá informar oportunamente a contabilidad sobre las entregas de mercancías, materias primas, materiales, bienes o servicios para que esta formule la liquidación de las operaciones correspondientes con proveedores.
- Establecer políticas adecuadas para la entrega de anticipos.

**7.- APLICACION DEL CONTROL CONTABLE
AL PASIVO CIRCULANTE**

7.1 IMPUESTOS POR PAGAR

NATURALEZA

Su saldo es acreedor; representa los impuestos, derechos o aprovechamientos a cargo de la entidad pendientes de pago a una fecha dada.

CONTROL CONTABLE

- La suma de todos los auxiliares deberá ser igual a la cuenta control de mayor.
- El pago de todo tipo de impuesto, derecho o aprovechamiento a que está sujeta la entidad deberá ser oportuno para evitar sanciones.
- Es conveniente establecer archivos adecuados para todas las declaraciones presentadas, clasificadas por cada tipo de impuesto, derecho o aprovechamiento.
- Es indispensable tener un adecuado conocimiento, o bien allegarse de asesoría especializada, sobre el pago correcto y oportuno de todos los impuestos, derechos y aprovechamientos a que está sujeta la entidad en obvio de evitar riesgos o sanciones o bien no gozar de beneficios por desconocimiento de las leyes y disposiciones complementarias o conexas.
- Contar, permanentemente, con un calendario de obligaciones fiscales.

7.2 I.V.A POR PAGAR

NATURALEZA

Su saldo es acreedor; este rubro, representa el impuesto al valor agregado que tiene como obligación la entidad para enterar al fisco, además esta cuenta deberá quedar siempre saldada al cierre del mes o del ejercicio.

CONTROL CONTABLE

- Para efectos de declaraciones mensuales y anuales del I. V. A., se deberán establecer registros auxiliares que provean la información solicitada en estas declaraciones.
- Las facturas expedidas por bienes vendidos o servicios prestados, deberán indicar si el I. V. A. esta por separado del precio o si esta integrado en el precio.
- Mantener un archivo adecuado de todas las declaraciones presentadas del I. V. A.
- El pago de esta obligación fiscal deberá ser oportuno para evitar sanciones.
- Disponer siempre del I. V. A. acreditable a favor de la entidad y que se encuentra registrado en la cuenta del mismo nombre.
- Se requiere un adecuado conocimiento de la ley para evitar riesgos o sanciones por una mala aplicación de ella, o bien el no gozar de beneficios por desconocimiento de la misma.

7.3 DOCUMENTOS POR PAGAR A CORTO PLAZO

NATURALEZA

Su saldo es acreedor; representa el importe de los documentos a cargo de la entidad pendientes de pago a plazo no mayor de un año.

CONTROL CONTABLE

- La persona que autorice el pago de documentos debe ser independiente a la persona que compra o la que solicita la erogación.
- Debe llevarse un registro detallado de los documentos por pagar.
- Deberán cancelarse con el sello de pagado los documentos ya pagados.
- Deben guardarse convenientemente los documentos pagados.
- Verificar en cada pago que los intereses correspondientes están correctamente calculados.
- En aquel tipo de prestamos donde se fija como garantía prendaria a ciertos activos de la entidad, incluyendo bienes inmuebles (hipotecas), vigilar que al momento del pago total del crédito se libere completamente la garantía.
- En aquellos casos donde se otorga a los acreedores una garantía hipotecaria o cualquier otro activo de la entidad, es conveniente asegurar estos.
- La suma de los documentos por pagar a corto plazo, más porciones circulantes de los de largo plazo, deberá ser igual al saldo en mayor.

- La contratación de este tipo de adeudos a cargo de la entidad deberá ser autorizada por la alta administración, evaluando en cada caso las garantías otorgadas.
- Los documentos por pagar en moneda extranjera se registrarán a su cotización del día de formulación del balance general o al pagarlos, corriéndose los ajustes correspondientes.

7.4 PROVEEDORES

NATURALEZA

Su saldo es acreedor; representa los adeudos pendientes de pago por concepto de compras de bienes o servicios indispensables para llevar a cabo las actividades del giro de la entidad.

CONTROL CONTABLE

- Se deberán hacer conciliaciones mensuales entre la cuenta de proveedores y los estados de cuenta recibidos de los mismos.
- Se deberán comparar los estados de cuenta de los proveedores con los registros contables.
- Estar al pendiente de descontar en los pagos a proveedores los anticipos entregados.
- Verificar el pago oportuno a proveedores con objeto de evitar el pago de intereses moratorios.
- Vigilar las condiciones de pago establecidas por los proveedores con objeto de beneficiarse con los descuentos por pronto pago o por compras de volumen.
- La suma de los adeudos a proveedores deberá ser igual al saldo que aparece en la correspondiente cuenta de mayor.
- En esta cuenta se reflejarán adeudos a cargo de la entidad proveniente del giro de sus actividades.

- Se deberá con una buena programación de pagos a proveedores a efecto de obtener las siguientes ventajas:

- Optima utilización de los recursos de la entidad y buena imagen entre sus proveedores.

- Los cortes de caja y de entradas al almacén deberán ser congruentes a efecto de presentación de saldos en estados financieros.

- Deberá adoptarse la política de afianzar a todo el personal que interviene en la función de compras.

- Establecer perfecta y formalmente los niveles de endeudamiento que puede contraer la entidad y los niveles de funcionarios delegados para esta acción.

- En términos de optimizar el uso de los recursos financieros y ventajas operacionales de la entidad, evaluar, en aquellas circunstancias que lo ameriten, la alternativa de comprar mucho a bajo precio o comprar poco a precios más altos.

- Validar, en todos los casos, que los bienes o servicios que se vayan a pagar efectivamente se hayan recibido.

- En el ejercicio de la función de compras asegurarse que se cumpla con su ciclo:

a) Determinación de las necesidades.

b) Autorización de la compra.

c) Ejecución de la compra.

d) Dar seguimiento de la compra.

- Evitar al máximo las compras de emergencia.

- Vigilar la correcta clasificación de los auxiliares de proveedores para evitar que un crédito se contabilice en un proveedor y el pago en otro.
- Mantener permanentemente actualizado el catálogo de proveedores por producto, línea de suministros o servicios.
- En lo referente al pago físico, favor de referirse a las mismas disposiciones de control contempladas en la cuenta de caja y bancos.

7.5 ACREEDORES DIVERSOS

NATURALEZA

Su saldo es acreedor; representa las obligaciones a cargo de la entidad proveniente de operaciones no emanadas de su giro normal de actividades.

CONTROL CONTABLE

- La alta administración debe estar permanentemente enterada de todo pasivo anormal o que no se derive de las operaciones propias de la entidad.
- Los estados de cuenta de los acreedores deberán ser comparados con los registros de contabilidad de la entidad.
- Verificar el pago oportuno a los acreedores diversos con objeto de evitar el pago de intereses moratorios u otro tipo de sanciones.
- La suma de todos los auxiliares de acreedores diversos tendrá que ser igual al saldo de la cuenta de mayor.

7.6 ANTICIPOS DE CLIENTES

NATURALEZA

Su saldo es acreedor; representa el importe de los anticipos recibidos de los clientes de la entidad.

CONTROL CONTABLE

- Vigilar la transferencia oportuna a la cuenta de clientes cuando se tenga conocimiento de que se facturó la mercancía o servicios, motivo del anticipo.
- Debido a que, por lo general, la aceptación de un anticipo lleva implícita una contraprestación, cuidar que se cumpla con lo pactado para evitar el pago de intereses al cliente en cuestión.
- Identificar claramente cada anticipo recibido de clientes.
- Cerciorarse que el total de los anticipos recibidos de clientes sea igual al saldo en mayor.

INTERESES POR PAGAR

NATURALEZA

Su saldo es acreedor; representa el cómputo de intereses pendientes de pago a una fecha determinada.

CONTROL CONTABLE

- Los intereses por pagar, al igual que los gastos acumulados, son de vital importancia debido a que representan el instrumento por el cual se afectan los resultados del ejercicio o período contable, no obstante que no se incurra en un desembolso inmediato.
- Los cálculos aritméticos tendrán que ser efectuados con un máximo de exactitud.
- Efectuar las retenciones a lugar en acatamiento a las disposiciones aplicables en materia fiscal.
- Los cupones por intereses pagados (tratándose de obligaciones emitidas por la entidad) deberán ser cancelados y archivados en forma adecuada.
- Mantener estrecha relación entre el manejo de esta cuenta y las de documentos por pagar.

7.7 DIVIDENDOS POR PAGAR

NATURALEZA

Su saldo es acreedor; representa los dividendos decretados pendientes de pago a los accionistas de una entidad.

CONTROL CONTABLE

- Analizar cuidadosamente el decretar un pago de dividendos para evitar un problema de liquidez financiera a la entidad.
- Todo decreto y pago de dividendos debe efectuarse al amparo de una resolución tomada al efecto en asamblea de accionistas.
- Vigilar que cada pago de dividendos se haga en función al monto de cada aportación o durante el tiempo a que estuvo impuesto el capital, salvo pacto en contrario.
- Tomar en cuenta, al momento del pago de dividendos, las diversas disposiciones fiscales y legales aplicables.
- Los cupones de dividendos pagados deberán ser cancelados y archivados en forma adecuada.
- Cuando el pago de dividendos se lleve a cabo con la intermediación de una institución de crédito fiduciaria, establecer los controles internos necesarios para estar al tanto del avance de esta acción intermediaria.

**8.- APLICACION DEL CONTROL CONTABLE
AL PASIVO DIFERIDO**

8.1 CUENTAS POR PAGAR A LARGO PLAZO.

NATURALEZA

Su saldo es acreedor; este rubro, representa los adeudos en títulos de crédito a largo plazo (mayor de un año) a cargo de la entidad.

CONTROL CONTABLE

- Deberá ser autorizada por la alta administración la contratación de este tipo de adeudos a cargo de la entidad, evaluando en cada caso las garantías otorgadas.
- Deberá llevarse un registro de los documentos por pagar a largo plazo.
- Deberán cancelarse inmediatamente (con sello de pago) los documentos ya pagados.
- La persona que autorice el pago de documentos, debe ser independiente a la persona que efectúe compras o la que solicite la erogación.
- Deberán guardarse convenientemente los documentos ya pagados.
- La suma total de documentos a largo plazo, deduciendo las porciones a corto plazo deberán ser igual al saldo que aparece en mayor.
- Verificar en cada pago que los intereses correspondientes estén correctamente calculados.
- En aquel tipo de préstamos donde se fija como garantía prenda a ciertos activos de la entidad, incluyendo los bienes inmuebles (hipotecas), vigilar que al momento del pago total del crédito se libere completamente la garantía.

- En aquellos casos donde se otorga a los acreedores una garantía hipotecaria o cualquier otro activo de la entidad, es conveniente asegurarlo.

- Los contratos de compra y arrendamiento a largo plazo deberán concertarse en relación directa con la supervivencia y conveniencia de la entidad.

- Respecto a las obligaciones por pagar, tener en cuenta lo siguiente:

a) Que garanticen la obtención de financiamiento barato, seguro y oportuno.

b) Especificar si los rendimientos se pagarán con intereses, partes alícuotas de utilidades, reinversiones, o inclusive acciones, y si los rendimientos se pagarán contra entrega de cupones;

c) Especificar si las retenciones de obligaciones estarán sujetas a sorteo o conforme haya utilidades;

d) Especificar las garantías colaterales;

e) Especificar si las obligaciones serán nominales o al portador;

f) Evaluar la conveniencia de que la emisión se efectúe por medio de una fiduciaria institución de crédito;

g) Las restricciones y/o condiciones legales a que está sujeta la emisión.

h) Las obligaciones deberán estar numeradas y adecuadamente contabilizadas;

i) Los importes de las obligaciones vendidas deben ser propiamente recibidos, considerando los costos y honorarios incurridos en la emisión y venta de las mismas.

**9.- APLICACION DEL CONTROL CONTABLE
AL CAPITAL CONTABLE**

CAPITAL CONTABLE

NATURALEZA

Su saldo es acreedor; y es el derecho de los propietarios sobre los activos netos que surge por aportaciones de los dueños, por transacciones y otros eventos o circunstancias que afectan una entidad, el cual se ejerce mediante reembolso o distribución.

9.1 CAPITAL SOCIAL

Representa el importe del capital social íntegramente suscrito por la sociedad, está representado por títulos que han sido emitidos a favor de los accionistas o socios como evidencia de su participación en la entidad. Las características de los títulos se establecen tanto en los estatutos de la entidad como en las leyes que lo regulan.

CONTROL CONTABLE

- Contra entrega de la parte de inversión en efectivo o en especie de cada socio, se deberá expedir el certificado correspondiente.
- En su oportunidad, este certificado se deberá canjear por las acciones definitivas.
- Las acciones deberán imprimirse en los términos establecidos en el contrato de sociedad y por las prácticas contables y legales en vigor.

- Respecto a acciones preferentes u otras de tipo esencial, deberá vigilarse que se cumpla con las condiciones de las mismas, según el contrato de sociedad.
- Los certificados de acciones y los talonarios de las mismas deberán ser utilizados en forma numérica ininterrumpida.
- Los certificados de acciones deberán ser guardados en una caja de seguridad, bajo llave o bien deberán entregarse a algún funcionario autorizado para su custodia.
- Se deberá llevar un adecuado control para identificar porque conceptos se incrementa el capital social; es decir; por nuevas aportaciones, aumento de socios, o capitalización de utilidades.
- Remitir aviso oportuno de los aumentos de capital social a las autoridades correspondientes a la jurisdicción, acompañado de la escritura correspondiente.
- Asegurarse que no se incluya en esta cuenta aquellas utilidades o pérdidas que no provienen de la operación normal, salvo decisión específica de los accionistas, y siempre y cuando también las leyes respectivas lo permitan.

9.2 RESERVA LEGAL

NATURALEZA

Su saldo es acreedor; representa la reserva legal constituida en toda sociedad mercantil con apego a lo dispuesto en el artículo 20 de la ley general de sociedades mercantiles.

CONTROL CONTABLE

- Acorde con la ley (ley general de sociedades mercantiles), el fondo de reserva, o reserva legal, deberá ser reconstituido cuando este disminuya por cualquier motivo.

- El mejor control sobre la constitución de esta reserva está representado por la calidad y contenido de la información con que se preparó el estado de resultados de la sociedad mercantil y del que se dispone de los recursos contables - financieros- para su constitución o incremento.

- Tomar en cuenta que la ley establece que cuando menos se puede disponer del cinco por ciento de las utilidades anuales netas de la sociedad para constituir la reserva legal; esto lleva a la opción de disponer de un mayor porcentaje de estas utilidades si así conviene financiera y fiscalmente, siempre y cuando no se rebase el tope de la quinta parte del capital social.

9.3 RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES

NATURALEZA

Su saldo, puede ser acreedor o deudor; representa los resultados de ejercicios anteriores pendientes de aplicar mostrando las utilidades o pérdidas, según sea el caso.

Esta cuenta suele también llamársele utilidades retenidas.

CONTROL CONTABLE

- Todo movimiento a esta cuenta, independientemente del traspaso regular de los resultados del ejercicio, deberá ser autorizado por el órgano máximo de autoridad de la entidad.
- Tales movimientos deberán ser con base en documentación autorizada (actas de consejo, actas de asamblea, etc.).

9.4 RESULTADO DEL EJERCICIO

NATURALEZA

Su saldo, puede ser acreedor o deudor y representará la utilidad o pérdida del ejercicio, respectivamente.

CONTROL CONTABLE

- La asamblea general de accionistas deberá aprobar que aplicación se dará a las utilidades o pérdidas del ejercicio.
- El principal elemento de control, estará constituido por la razonabilidad de las cifras consignadas en el estado de resultados.
- Asegurar que no se incluya en esta cuenta aquellas utilidades o pérdidas que no provienen de la operación normal o consecuencia del giro habitual de la entidad. Estas pérdidas extraordinarias pueden llevarse contra la cuenta resultados de ejercicios anteriores, abriendo una cuenta intencionalmente, o bien lo que decida la alta administración.
- Es práctica normal contra esta cuenta los resultados provenientes de partidas extraordinarias; para efectos de fácil identificación es conveniente controlarlas vía registros auxiliares.
- Vigilar que el pago de dividendos se haga en función al monto de cada aportación o durante el tiempo a que estuvo impuesto el capital, salvo pacto en contrario.

- Para decretar el pago de dividendos, tomar en cuenta las diversas disposiciones legales y fiscales aplicables.
- Los cupones de dividendos pagados deberán ser cancelados y archivados en forma adecuada.
- Previo al decretar el pago de dividendos, se deberá evaluar cuidadosamente las disponibilidades en efectivo y el impacto en la liquidez financiera de la entidad.
- Cuando el pago de dividendos se lleva a cabo con la intermediación de una institución de crédito fiduciaria, establecer los controles internos necesarios para estar al tanto del avance de esta acción intermediaria.

**10.- APLICACION DEL CONTROL CONTABLE A CUENTAS DE
RESULTADOS ACREEDORAS**

10.1 VENTAS O SERVICIOS

NATURALEZA.

Su saldo es acreedor durante el ejercicio; representa las ventas brutas de mercancías o servicios. Al cierre del ejercicio esta cuenta deberá quedar saldada.

CONTROL CONTABLE.

- Partiendo del principio de evitar funciones que son incompatibles en virtud de que la conjugación de determinadas actividades puede dar origen a fraudes o malos manejos evitar que aquellas personas que manejan ingresos (caja, ingresos por correo, cobradores, etc.) antes de su registro inicial; o aquellas que manejan estos ingresos después de su registro inicial (preparan el registro de ingresos, preparan el registro de ingresos, preparan depósitos, realizan o envían depósitos, etc.); o bien que manejen cheques ya firmados o tienen a su cargo facsímil para firmas de cheques no intervengan en las siguientes labores:

- a) Manejen documentación base para facturar;
- b) Manejen los registros iniciales de ventas o servicios;
- c) Manejen y autoricen notas de crédito y documentación soporte;
- d) Aprueben las rebajas y devoluciones sobre ventas o servicios;
- e) Manejen registros iniciales de rebajas y devoluciones sobre ventas o servicios;
- f) Preparen, sumen, comprueben y autoricen los registros en diario general y auxiliares:

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

g) Intervengan en el registro final, o sea el libro mayor.

- Verificar que las ventas o servicios incluyan su correspondiente costo atribuible al período en que sucedieron.
- Los créditos que reciba esta cuenta únicamente deberán ser por concepto de ventas de mercancías o servicios. Los cargos por rebajas y devoluciones sobre ventas, así como descuentos deberán ser manejados a través de sus cuentas respectivas. Los asientos de corrección deberán manejarse en rojo.
- Toda venta o servicio invariablemente dará origen a un cargo a caja cuando es al contado, y a cuentas por cobrar a clientes cuando es a crédito.
- Los precios de venta de mercancías o servicios invariablemente deberán cobrarse al cliente con base en listas de precios vigentes, y específicamente autorizadas.
- Deberá adoptarse la política de afianzar al personal que interviene en la función de ventas o servicios.
- Los presupuestos de ventas o servicios deberán ser siempre más realistas que optimistas.
- En la fijación de estos precios se debe tomar en cuenta los factores demanda de los consumidores, situación de la competencia y situación de la entidad.
- Desde el punto de vista mercadotecnia, tener en cuenta las fases que integren su ciclo.
- Si el tamaño de la entidad y el volumen de ventas o servicios lo amerita, es conveniente crear un área de administración de ventas que maneje estadísticas (que hacen las veces de registros auxiliares); entre otras, ventas o servicios-costo por artículo o línea de ventas a efectos de conocer fácilmente el margen de

utilidad bruta que genera cada artículo o línea; además que puede informar con respecto a ventas por regiones, ventas de temporada, ventas o servicios por agente o mostrador.

10.2 OTROS INGRESOS

NATURALEZA.

Su saldo es deudor durante el ejercicio; representa el importe de otros ingresos de operación, o sea ajenos al giro de la entidad. Al cierre del ejercicio esta cuenta deberá quedar saldada.

CONTROL CONTABLE.

- La entidad deberá expedir una factura por la venta del activo que corresponda. (evitar la práctica de entregar la factura original del bien de que se trate en virtud de que la entidad queda desprotegida fiscalmente al no conservar evidencia documental del activo que originó cargos a resultados vía depreciación).
- Deberán existir políticas que impongan el consejo de administración, que determinen los niveles de autoridad para la venta de activos. Habrá ocasiones en que una venta en función a su importancia, tendrá que ser autorizada por el propio consejo de administración.
- Obtener evidencia documental del precio de mercado del bien activo objeto de la transacción para evitar ventas preferenciales con claro interés de beneficios personales que puedan perjudicar la entidad.
- Observar las disposiciones fiscales aplicables en el caso de venta de activos fijos que fueron objeto de depreciación acelerada.
- Albergarse de evidencia que demuestre que el bien activo objeto de venta ya no es de utilidad para la entidad.
- Asegurarse de la correcta contabilización de una venta de activo fijo.

10.3 PRODUCTOS FINANCIEROS

NATURALEZA.

Su saldo es acreedor durante el ejercicio; representa el volúmen de ingresos de naturaleza eminentemente financiera, aún cuando este no sea el giro de la entidad. Al cierre del ejercicio esta cuenta deberá quedar saldada.

CONTROL CONTABLE.

- Los créditos a esta cuenta deberán tener un origen eminentemente financiero.
- Vigilar en cada abono: procedencia, documentación soporte, cálculos aritméticos, etc.
- Asegurarse de pagar los impuestos correspondientes que marca la ley cuando alguno de estos ingresos estén gravados.
- Vigilar que estos créditos correspondan al período en que se sucedieron, cualquier crédito susceptible de diferimiento deberá recibir el tratamiento correspondiente.
- Vigilar que se registren y cobren aquellos ingresos a que tiene derecho la entidad caso concreto, intereses en bonos, valores e inversiones.
- Vigilar la correcta contabilización de los descuentos por pronto pago para evitar que estos sean desviados para otros propósitos en perjuicio de la entidad.
- Para efectos de un adecuado y oportuno reconocimiento de las utilidades en cambios, es altamente recomendable apegarse a los criterios de contabilización contemplados en las cuentas conformadas por moneda extranjera.

**11.- APLICACION DEL CONTROL CONTABLE A CUENTAS DE
RESULTADOS DEUDORAS**

11.1 COSTO DE VENTAS

NATURALEZA.

(El presente tratamiento opera cuando se tiene implantado un sistema de inventarios perpetuos).

Su saldo es deudor; durante el ejercicio representa el costo de las mercancías o servicios vendidos durante el mismo período. Al cierre del ejercicio esta cuenta deberá quedar saldada.

CONTROL CONTABLE.

- Cerciorarse que el costo de ventas incluya todos aquellos costos atribuibles a las ventas correspondientes del ejercicio.
- Esta cuenta sólo deberá recibir cargos que correspondan al costo de mercancía o servicios vendidos; así como diferencias de inventarios cuando las políticas de la entidad así lo dispongan.
- Cerciorarse que esta cuenta no reciba cargos por concepto de gastos capitalizables susceptibles de derrama en ejercicios futuros.
- Cuidar que las personas que manejan el costo de ventas no tengan acceso a los registros de inventarios.
- Debe pugnarse por el establecimiento de un sistema de inventarios perpetuos ya que el costo de ventas cuando es determinado por diferencias de inventarios lo hace fácilmente vulnerable a la práctica de acciones indebidas, robos, etc., en

virtud de que se pierden dentro del gran universo de actividad operacional que representa este procedimiento; como son: inventario físico al inicio y al término del ejercicio, compras de mercancías, ventas de las mismas, etc.

- Implantar un adecuado sistema de contabilidad de costos integrado a la contabilidad general.
- Comparar individual y totalmente los niveles de costo del período con su equivalente en ejercicios anteriores, investigar las causas de cualquier diferencia significativa.

11.2 GASTOS GENERALES Y DE ADMINISTRACION

NATURALEZA.

Su saldo es deudor; durante el ejercicio representa la suma de erogaciones y aplicaciones de gastos ocasionados por el aparato administrativo de la entidad. Al cierre del ejercicio esta cuenta deberá quedar saldada.

CONTROL CONTABLE.

- Deberá vigilarse, para efectos de control financiero, que los cargos recibidos a esta cuenta sean consecuencia de actividades eminentemente administrativas.
- Los comprobantes de gastos (Nóminas, Facturas, Notas, etc.) deberán reunir requisitos fiscales y administrativos.
- Cualquier tipo de gasto cargado a esta cuenta deberá estar previamente autorizado acorde con las políticas prescritas por la administración.
- Vigilar que los gastos correspondan al período en que sucedieron. Cualquier gasto susceptible de diferimiento deberá recibir al tratamiento correspondiente.
- Respecto a aquellos gastos que provienen de amortizaciones de cargos diferidos o depreciación de activos fijos, cerciorarse que los cargos a esta cuenta coincidan contra los créditos a las cuentas correspondientes complementarias de activo.
- De igual manera, cerciorarse que los créditos a la cuenta de gastos acumulados correspondan contra los cargos aplicables a esta cuenta.

- Comparar individual y totalmente los niveles de gastos del período con su equivalente de ejercicios anteriores, investigar las causas de cualquier diferencia significativa.

- Respecto a los gastos por concepto de impuestos y derechos como son impuestos predial, infonavit, I.M.S.S. derechos de agua y alcantarillado, cooperaciones por derrama de obras publicadas, etc.:

a) No considerar en esta cuenta el impuesto sobre la renta que por su importancia requiere un tratamiento especial.

b) De igual manera, excluir las erogaciones por concepto de impuesto y derechos de importación de materia prima, partes, piezas terminadas, mobiliario y equipo, etc., que por su naturaleza vienen a formar parte del costo de esas adquisiciones;

c) Para evitar que la entidad pueda eventualmente estar al margen de los diversos ordenamientos legales, fiscales o impositivos, deberá allegarse de la asesoría fiscal necesaria que le oriente y ayude en el cumplimiento de sus obligaciones;

d) Es conveniente contar con un calendario de obligaciones fiscales;

e) Verificar en cada caso la procedencia, soporte legal, documentación relativa, cálculos aritméticos, etc.:

f) Es conveniente contar con archivos adecuados donde se guarden y conserven en forma independiente cada entero de impuestos debidamente clasificados;

g) Vigilar que esos impuestos y derechos correspondan al período en que se sucedieron;

h) Estar atento al pago oportuno de las obligaciones fiscales para evitar el pago de multas, recargos y otro tipo de sanciones.

- Partiendo del principio de evitar funciones que son incompatibles en virtud de que la conjugación de determinadas actividades puede dar lugar a fraudes o malos manejos evitar que aquellas personas que laboran individualmente al pagar sueldos, manejen cheques firmados por concepto de sueldo, o manejen dinero ensobretado; no intervengan en las siguientes labores:

- a) Manejen documentos base para el pago de sueldos y salarios brutos y netos a pagar.
- b) Preparen los cheques de nómina;
- c) Ensobreten el efectivo a pagar por concepto de sueldos y salarios;
- d) Manejen registros iniciales de nominas;
- e) Preparen, sumen, comprueben, y autoricen los registros en diario general;
- f) Intervengan en el registro final, o sea el libro mayor.

- Respecto a los gastos de viaje y representación, tener en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Los gastos deberán incurrirse dentro de niveles perfectamente establecidos por la entidad, y debidamente autorizados por funcionarios responsables;
- b) Excluir el pago de conceptos que no sean estrictamente gastos de viaje o de representación.
- c) Aquellos gastos que no estén amparados con documentación soporte para efectos fiscales, no obstante sean procedentes para los fines de la entidad, acumulados al sueldo de quien los erogó para efectos de pago del impuesto

sobre producto del trabajo para así hacerlos deducibles para la entidad de acuerdo con la ley del impuesto sobre la renta.

- Tocante a nominas y listas de raya, considerar las siguientes medidas:

a) Asegurarse que el receptor de un sueldo o salario esté oficialmente contratado para trabajar con la entidad. Cubrir en este punto el clausulado del contrato colectivo de trabajo en el caso de personal sindicalizado.

b) Contar con la evidencia de que el empleado o trabajador efectivamente haya trabajado;

c) Los sueldos y compensaciones deberán emanar de documentación debida y expresamente autorizada. Normalmente esta documentación debe conservarla el departamento de personal de la entidad;

d) Efectuar las deducciones que marcan las leyes respectivas y las políticas internas de la entidad; incluyendo también las cuotas sindicales.

- Abrir auxiliares por cada sub-cuenta de gasto de naturaleza independiente, y en su caso por las sub-sub-cuentas que se hagan necesarias.

11.3 GASTOS FINANCIEROS

NATURALEZA.

Su saldo es deudor; durante el ejercicio representa el costo financiero directo o por alguna razón derivado de la obtención de dinero. Al cierre del ejercicio esta cuenta deberá quedar saldada.

CONTROL CONTABLE.

- Los cargos a esta cuenta deberán tener un origen eminentemente financiero.
- Verificar en cada cargo: procedencia, documentación soporte, cálculos aritméticos, etc.
- Asegurarse que en los casos que marca la ley, deberán hacerse retenciones y enteros de impuestos causados por los intereses pagados.
- Vigilar que estos gastos correspondan al período en que se sucedieron, cualquier gasto susceptible de diferimiento deberá recibir el tratamiento correspondiente.
- Estar atento al pago oportuno de las diversas obligaciones contraídas para evitar el pago de intereses moratorios.
- Respecto a aquellos gastos financieros que provienen de amortizaciones de activos diferidos, cerciorarse que los cargos a esta cuenta coincidan contra los créditos a las cuentas correspondientes complementarias de activo.

- De igual manera, cerciorarse que los créditos por concepto de provisiones para cubrir un costo financiero que se alojan en la cuenta de gastos acumulados, correspondan contra los cargos aplicables a esta cuenta.

12.- EL CONTRALOR EN LAS ORGANIZACIONES

12.1 INTRODUCCION

Es indudable que la contraloría es campo importante pues sencillamente porque el contralor es el ejecutivo más importante en los aspectos de control, finanzas, supervisión y aprobación de las transacciones de la entidad. Condensando las responsabilidades y funciones de este ejecutivo, se puede decir que la primordial es la vigilancia de la buena aplicación del manual de operación con lo que debe formarse la mancuerna contralor-manual, o sea el control operativo por excelencia; en adición, el contralor debe invertirse como el gran vigilante o comisario de un adecuado e invulnerable sistema de control interno y hacer que se cumplan cabalmente los objetivos básicos del mismo; por otro lado el contralor es responsable directo y absoluto del control contable, lo que es sinónimo de contabilidad integral, o sea el paquete de las contabilidades administrativas, presupuestaria y financiera; en el campo de la administración financiera el contralor debe reservarse el control financiero y en el campo del gerente administrativo, debe cederse la función administrativa y ejercer el control administrativo.

Dado que la revisión del manual de operación implica auditar al contralor, esta debe contar con un enfoque muy especial para cerciorarse de que es un buen manual, que está actualizado y sobre todo que se cumple.

Estudiar y evaluar el proceso administrativo y en particular el control interno, es auditar una de las responsabilidades más importantes del contralor; dictaminar el sistema de control interno es dictaminar la actuación de este

ejecutivo, porque lo bueno o malo de este sistema, el hecho de que existan o no adecuadas medidas de control interno, que haya o no una adecuada separación de funciones, que el trabajo de un puesto o departamento quede automáticamente verificado por el otro, todo ello es responsabilidad absoluta y directa del contralor, y por ello hacer auditorías al sistema de control interno - se dictamine o no - es estudiar y evaluar la actuación del contralor.

Este punto podría resumirse estableciendo que sería un estudio y evaluación de los métodos de control y evaluación con los que opera el contralor.

El contralor está en el campo de la toma de decisiones, por tanto estaría sujeto a un estudio y evaluación de su estilo para administrar y tomar decisiones; esta sería una de las auditorías más subjetivas e importantes que podría o debiera hacerse al contralor. Como auditoría complementaria estaría la del perfil de este ejecutivo, comparando las cualidades personales, así como los conocimientos requeridos para esta posición, con los reales que posee la persona que ocupa este puesto o el candidato al mismo.

Como presidente del comité de presupuestos y responsable absoluto y directo del sistema de control presupuestario, el contralor estaría sujeto a la auditoría presupuestaria.

13.- EL CONTRALOR EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Se puede afirmar que el contralor es el ejecutivo cúspide en el campo del control y las finanzas y por tanto, un elemento fundamental del proceso administrativo de la entidad, es dijéramos el control operativo más importante de este proceso incluso por encima de los demás controles establecidos por el mismo, uno de los cuales el manual de operación es el control operativo por excelencia y del cual debe ser autor intelectual, siendo su gran responsabilidad al respecto:

- Que exista un manual
- Que sea adecuado
- Que esté actualizado
- Y, sobre todo que se cumpla

Esta supremacía en el campo del control puede apreciarse puntualizando su ubicación dentro del proceso administrativo, en donde tiene la gran responsabilidad de ejercer los siguientes controles:

- Administrativos
- Interno
- Presupuestario
- Contable
- Financiero

Cabe mencionar que: concretar tan objetivamente el campo del contralor no quiere decir que no participa en los otros sectores del proceso administrativo,

propuesto que este ejecutivo dirige, prevé, toma decisiones, coordina, comunica y ejecuta; sólo como ejemplo enunciativo al respecto, podría mencionarse que el contralor es el ejecutivo más importante en el campo de la planeación, pues es y debe de ser el presidente del comité de presupuestos.

La ubicación del puesto de contralor no podía darse por agotado sin representarlo dentro de un organigrama como a continuación se muestra; al respecto es conveniente decir que:

- Una forma de determinar las responsabilidades de un puesto ejecutivo, es por medio de un organigrama en el cuál se definan que departamentos o puestos le reportan.
- Se analizan los puestos y departamentos que le reportan al contralor.

**GRAFICA 2
ORGANIGRAMA PARCIAL Y ENUNCIATIVO PARA UBICAR
AL PUESTO DE CONTRALOR**

NIVEL DE
RESPONSABILIDAD
E - 1

E - 2
GERENTES
OPERATIVOS

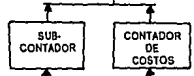
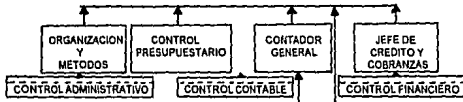
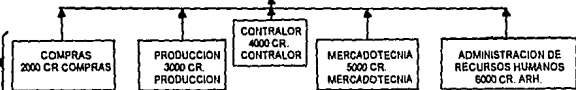
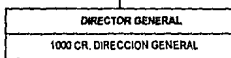
E - 3
SUBGERENTES,
SUPERVISORES
Y JEFES DE DEPTO.

O - 1
SUBJEFES DE
DEPARTAMENTO

O - 2
PERSONAL
OPERATIVO

ACOTACIONES:

↑ = Reporta a
 † = Nivel ejecutivo
 E - 1 n E - 3 y O - 1 = toma de decisiones
 CR = Centro de responsabilidad



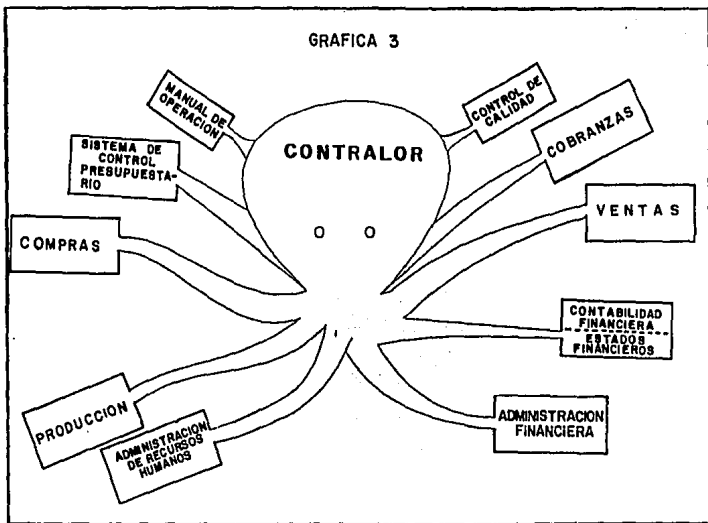
Gráfica en la que aplicando la teoría de la contabilidad por centros de responsabilidad puede apreciarse que el contralor:

- Se encuentra en el campo de la toma de decisiones.
- Es el ejecutivo más importante del segundo estrato operativo, como una especie de subgerente; medio grado arriba como algo que debe ganarse a pulso y que se lo otorgaría el director general y los demás gerentes operativos, siempre y cuando ejerza atinadamente la función de control, revisión, supervisión, y aprobación.
- Le reportan departamentos con los cuales ejerce tres tipos de control: administrativo, contable y financiero.

Al respecto coloquialmente puede denominarse como:

- Una tamiz, en el sentido de que debe dejar pasar lo que deba pasar, pero detener todo lo que no pueda o no pasar; debe detener las cuentas por pagar, contratos, notas de crédito, pólizas contables, etc., que no puedan o deban seguir adelante su proceso administrativo, por alguna objeción prevista en el manual de operación.
- Un pulpo en el sentido que debe revisar, supervisar y aprobar simultáneamente las operaciones que estén desarrollándose en el proceso administrativo; lo que quiere decir que, no por supervisar la función de cobranzas descuidará ventas y que por revisar compras pueda dejar de controlar producción.

Esto de ser "PULPO" le hace pensar al contralor en la necesidad de que el auditor interno lo reporte, y se calificó como indebido dado que este debe constituirse en el control de controles supremo, por excelencia, por encima de la pareja de control contralor-manual; este paréntesis es indudable que la contraloría constituye el campo más rico para la auditoría integral.

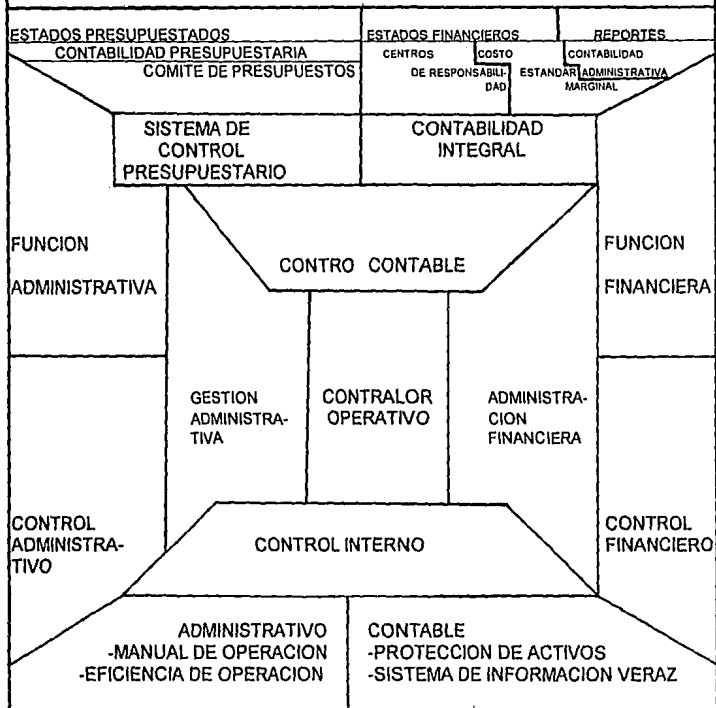


Todo proceso administrativo de una entidad puede o debe girar alrededor del manual de la gestión administrativa y en particular del control; obviamente esto no debe interpretarse como que el manual es la solución administrativa que resuelve automáticamente todos los problemas de la entidad; el manual debe considerarse y constituir la guía para administrar ortodoxamente, la base para tomar decisiones juiciosas y ponderadas y el recurso primordial para erradicar al empirismo; y de aquí la bondad de esta pareja de control operativo:

Control-Manual.

Una forma práctica de presentar objetivamente las responsabilidades y funciones del control, es a través de una representación gráfica como la siguiente:

**GRAFICA 4
REPRESENTACION GRAFICA DE LAS RESPONSABILIDADES Y
FUNCIONES DEL CONTRALOR**



14.- EL CONTRALOR EN EL CONTROL CONTABLE

Es indiscutible la responsabilidad del contralor, en cuanto a la implantación de las políticas y sistemas contables que controlen las operaciones de la empresa y que coadyuven a llevar a cabo sus labores al departamento de contabilidad general; dicha responsabilidad se debe centralizar en la supervisión de:

1.- Funciones del Departamento.

a) Elaboración de los informes detallados de todas las actividades concernientes a contabilidad como: ingresos, cuentas por pagar, facturación, gastos, ventas, inventarios, etc.

b) Anotación en los libros de control: auxiliares y principales de todas y cada una de las operaciones de la empresa.

c) Control directo y elaboración de informes referentes a la inversión y situación de activos fijos.

d) Elaboración de reportes y estados financieros, como: balance general, estado de pérdidas y ganancias, estado de origen y aplicación de recursos, estado de variación en el capital contable, etc.

e) Preparación de reporte, informes y declaración para efectos de pago y liquidación de impuestos y de cualquier derecho, producto o aprovechamiento a cargo de la empresa.

El departamento de contabilidad tiene un trabajo arduo, que debe ser desarrollado tanto por el contralor como por el responsable directo del mismo, conjugado, relacionando y entrelazando.

Las diversas funciones y operaciones de la empresa, así como, considerando los factores y características peculiares del departamento mismo.

Determinar el sistema contable a utilizar en una empresa, significa estudiar profundamente una gran gama de factores, como: necesidades de control e información, recursos de la empresa, costo del sistema, etc., y una vez seleccionando este; diseñar catalogo de cuentas e instructivos, formas y registros contables, gráficas de flujo de las operaciones, reportes, informes, etc.

2.- Implantación del Sistema Contable.

Comprende el entrenamiento del personal, expresandole claramente las actividades a desarrollar, sus relaciones con los demás empleados del departamentos y de otras secciones, proporcionandole instructivo acerca del trabajo a desarrollar y el equipo necesario para llevar a cabo sus labores.

3.- Análisis y Evaluación de Puestos.

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

4.- Manual de Procedimientos Contables.

El cual debe de cubrir, cuando menos los siguientes aspectos:

a) Organigrama de la empresa, que muestre claramente la estructura orgánica de la empresa y señale las áreas y niveles de responsabilidad y descripción de funciones de cada puesto.

b) Posición del departamento dentro de la empresa.

c) Objetivos del departamento.

d) Catalogo de cuentas e instructivo para el manejo del mismo, el cual debe mostrar las claves y códigos de las cuentas aplicables a cada área.

e) Descripción de las operaciones que realiza la empresa y su manejo desde el punto de vista contable.

f) Registro, Formas y Documentación comprobatoria a utilizar como: registro de inventarios, de cuentas por pagar, pólizas, documentos contabilizadores, facturas, remisiones, cheques, etc.

g) Reportes, Informes y Estados Financieros que debe proporcionar el departamento de contabilidad. ..

h) Establecimiento de un calendario rígido para la obtención de los reportes, informes y estados, antes mencionados.

El contralor es responsable directo y absoluto de las dos vertientes del control contable:

1) Sistema de Control Presupuestario. Seguramente a partir del contralor como presidente del comité de presupuestos, con toda la importancia que este puesto implica, pero también con todas las responsabilidades implícitas que conllevan.

Este es el caso en que hasta el director general de la entidad, pudiera o debiera "subordinarse técnicamente" al contralor.

Este proceso administrativo implica control mediante la contabilidad presupuestaria, la cual debe caracterizarse por:

- Estar sistematizada.
- Formar parte de la contabilidad administrativa;
- Constituir la contabilidad financiera del período contable inmediato siguiente, en la que deben observarse cabalmente los principios de contabilidad,
- Culminar con cuatro estados financieros básicos presupuestados; y
- Ser susceptible de evaluarse por medio de la auditoría presupuestaria.

2) Contabilidad Financiera:

- Cuyos fundamentos son los principios de contabilidad,
- Culmina con cuatro estados financieros básicos.
- Debe subordinarse a la presupuestaria,

- Por tanto, debe establecer a los diferentes centros de responsabilidad y controlarlos, lo cual conlleva el establecimiento del sistema de costo estándar marginal.
- Como el sistema de información "inventado" por el hombre de negocios, básico para sustentar la toma de decisiones.
- Como el control contable que, sacrificando exactitud en aras de oportunidad, ha desbancado desde el punto de vista del empresario a la financiera.

La participación del contralor en el control contable puede concretarse en el siguiente flujograma:

GRAFICA 5

SIMILITUD	CONTRALOR	GERENTE DE FINANZAS	TESORERO	GERENTE ADMINISTRATIVO
Son puestos ejecutivos del segundo nivel.	x	x	x	x
Pueden coexistir válidamente en entidades corporativas y/ o de una magnitud importante.	x	x	x	x
Por el tipo de sus funciones estos puestos están estrechamente relacionados en aspectos financieros, administrativos y de control.	x	x	x	x
En cuanto a las funciones antes expuestas, existe cierta flexibilidad para distribuirías y redistribuirías entre los cuatro puestos.	x	x	x	x
Respecto a la persona que lo ocupa, se requiere de ella:				
Título profesional.	x	x	x	x
Experiencia.	x	x	x	x
Especialización.	x	x	x	x

GRAFICA 6

DIFERENCIA	CONTRALOR	GERENTE DE FINANZAS	TESORERO	GERENTE ADMINISTRATIVO
Puesto: Contable Financiero Administrativo	SI SI SI	Poco Mucho Algo	Poco Mucho Algo	Muy poco Casi nada Mucho
En relación con la magnitud de la entidad:				
Grande	Normalmente se requiere de los cuatro puestos			
Mediana	Necesario	Podrían requerirse según las circunstancias		
Chica	Normalmente sólo se requiere del puesto de un Contador que --desdoblándose un poco-- desarrolle las funciones Indispensables o mínimas del Contralor.			

15.- PERFIL DEL CONTRALOR

Como un complemento directo al tema de las responsabilidades y funciones de este ejecutivo, se presenta a continuación el perfil del puesto, en relación al cual se hacen los siguientes comentarios:

- Sus cualidades se exponen enunciativamente
- Podría considerarse que en un 90% no son exclusivas del contralor, sino de un profesional o del ejecutivo en general.

GRAFICA 7

PERFIL DEL CONTRALOR

CUALIDADES

PERSONALES

- Iniciativa y creatividad
- Liderazgo
- Sentido común
- Criterio
- Diplomacia y cortesía (trato, cortés y lino)
- Habilidad para:
 - Trabajar en grupo
 - Dirigir un grupo de trabajo
 - Tomar decisiones (don de mando):
 - En grupo
 - En forma individual
 - En condiciones críticas o de emergencia
 - Motivar
 - Automotivarse
 - Persuadir y/o convencer (no vencer)
 - Desarrollar adecuadas relaciones humanas
 - Comunicarse: lo cual implica saber escuchar, hablar en público y redactar.
- Madurez emocional (la que abarca el autocontrol, autoseguridad, autodisciplina, autoevaluación y autocrítica).
- Empatía.

PROFESIONALES

- Título de Contador
- Ética y profesionalismo
- Título de Contador Público
- Independencia profesional
- Cuidado y diligencia profesionales
- Responsabilidad profesional individual
- Obligación de guardar el secreto profesional
- Lealtad hacia el patrocinador del servicio
- Respeto a los colegas y a la profesión
- Dignificación de la imagen profesional a base de calidad
- Cumplimiento con la norma de educación continua
- Especialización

EXPERIENCIA PRACTICA

Amplio dominio de conocimientos con relación a: presupuestos, principios fiscales básicos.

En economía, estadística y matemáticas aplicadas en caso de un idioma y/o de los estudios requeridos específicamente para ocupar el puesto, en una empresa determinada.

Debido a la naturaleza misma del puesto, sus responsabilidades y objetivos, puede afirmarse que es el puesto más relevante del segundo nivel ejecutivo. Con base en el anterior punto, el contralor podría asimilarse al puesto de subgerente general; al menos esta debiera ser la premisa de la persona que ocupe el puesto, desarrollando una actividad tendente a lograr este reconocimiento.

En la práctica es común alguna de las siguientes combinaciones:

- Contralor y Gerente de Finanzas.
- Contralor, Gerente de Finanzas y Tesorero.
- Contralor y Gerente Administrativo.

También es común en empresas de mediana magnitud la fusión del puesto de contralor y sus tres afines.

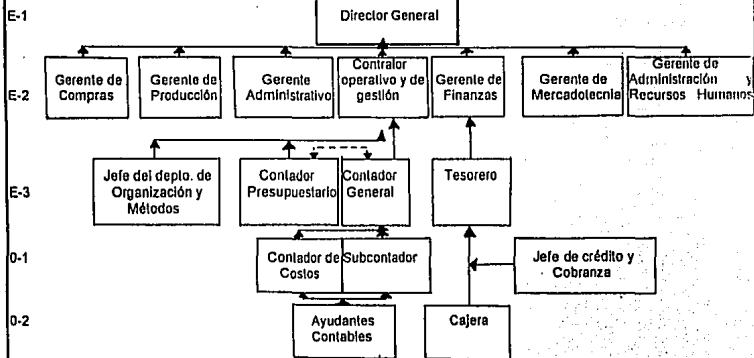
Las responsabilidades genéricas del contralor pueden concretarse en las siguientes:

- El manual de operación (y sus cuatro etapas)
- Los siguientes controles:
 - Administrativo.
 - Interno.
 - Presupuestario.
 - Contable.

- La supervisión, Revisión y Aprobación de las transacciones.
- La promoción y logro de eficiencia de operación.

GRAFICA 8

Nivel de responsabilidad:



Significado de las líneas y siglas:



= reporta a

E-1 a E-3 = nivel ejecutivo 1 a 3

--> = coordinación

O-1 y O-2 personal operativo; nivel 1 y 2

Al respecto el contralor debe investirse como el gran vigilante o comisario del establecimiento de medidas anticipadas para lograr la protección de activos, por medio de adecuados sistemas y procedimientos de control, previstos en el manual de operación en la entidad, lo cual incluye a un sistema de información veráz, base para la toma de decisiones y para promover y lograr eficiencia de operación.

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

Partiendo de un sistema de control interno de una entidad, es muy importante que se tenga en cuenta la metodología del proceso administrativo, el cual servirá como base para la organización y la marcha constante de ésta; dependiendo de la magnitud de la entidad, serán aplicables las etapas de este proceso en su ejercicio.

Como consecuencia del ejercicio constante de la entidad, traerá consigo resultados que se analizan cuantitativamente y que la veracidad de estas cifras reflejadas en los estados financieros, serán el fruto de un control; el control contable; estos estados financieros serán la base para la toma de decisiones.

Por lo tanto el control contable es parte integrante del proceso administrativo, debido a que la buena administración de una entidad, siempre está basada en la contabilidad para la toma de decisiones.

Ahora en el ejercicio constante de la entidad, debe haber quien dé el visto bueno de la marcha correcta y sus resultados, y como consecuencia tenemos al contralor; que es el ejecutivo idóneo para realizar esta actividad, debido a que tiene experiencia y conocimiento de todas las áreas, y es quien haciendose valer del proceso administrativo vigila y evalúa el cumplimiento de los objetivos, siendo este responsable directo del control contable, vigilando la buena afectación de los rubros por las transacciones realizadas.

Todo el análisis de la información anterior nos hace reflexionar a cerca de la actividad tan grande que el licenciado en contaduría puede desempeñar y

ejercitar en su actividad profesional dentro de las organizaciones, previniendo y corrigiendo deficiencias y asignando adecuadamente los recursos financieros en la vida de estas (utilizando e implantando el proceso administrativo y sus etapas).

De esta manera, y aprovechando los beneficios que resultan de la aplicación de los conocimientos profesionales en el campo de actualización por el licenciado en contaduría, la universidad cumple con las funciones que le han sido encomendadas en beneficio de la sociedad, sin embargo todos los profesionales que la representamos tenemos un compromiso muy grande; que es cumplir con nuestro deber con ética profesional.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Alejandro Garrido
Administración, Contabilidad y Costos
2ª ed.
Editorial Harla.
México, D.F. 1980.
- 2.- Instituto Mexicano de Contadores Públicos
Normas y Procedimientos de Auditoría.
Tomo I, 10ª ed.
Instituto Mexicano de Contadores Públicos
México, D.F. 1992.
- 3.- Instituto Mexicano de Contadores Públicos
Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados
15ª ed.
Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
México, D.F. 1990.
- 4.- Cristóbal del río
El Presupuesto.
2ª ed.
Editorial ECASA.
México, D.F. 1991.
- 5.- Claude S. George
Historia del Pensamiento Administrativo.
1ª ed.
Editorial Prentice Hall
México, D.F. 1992.
- 6.- Donald H. Taylor
Auditoría, Conceptos y Procedimientos.
1ª ed.
Editorial LIMUSA
México, D.F. 1988.

- 7.- Instituto Mexicano de Contadores Públicos
Revista Contaduría Pública
Mes de Mayo, Junio y Julio.
Editorial Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
México, D.F. 1993.
- 8.- JR. Santillana González
Como Hacer y Reaser una Contabilidad.
4ª ed.
Editorial ECASA
México, D.F. 1992.
- 9.- Harold Koontz
Heinz Weihrich
Administración
Editorial Mcgraw-Hill
México, 1990.
771 págs.
- 10.- Agustín Reyes Ponce
Administración Moderna
Editorial Limusa S.A. de C.V.
México, 1992.
480 págs.
- 11.- Harold Koontz
Cgril ó Donnell
Curso de Administración Moderna.
Editorial, Mc. Graw - Hill de México, S.A. de C.V.
1979.
México 914 págs.