

875208

12



UNIVERSIDAD VILLA RICA

Facultad de Contaduría y Administración
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNAM

**"LA CONTRALORIA COMO FACTOR DE DESARROLLO
Y CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS
EN LA ACTUALIDAD".**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN CONTADURIA

P R E S E N T A :

José Tomás Marín Díaz

DIRECTOR DE TESIS
DRA. Y C. P. SILVIA E. RENDON GONZALEZ

REVISOR DE TESIS
C. P. PORFIRIO HERNANDEZ SANDOVAL

H. VERACRUZ, VER.

1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**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 esta 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.

DEDICATORIAS

A DIOS:

GRACIAS por llevarme de la mano en el camino de la vida y dejarme sentir tu presencia junto a mi en los momentos más difíciles, mostrándome siempre tu amor infinito y guiándome con tu luz.

Eres la fuerza que le da impulso a mi vida y la fé en ti es lo que me permite seguir siempre hacia adelante.

A MIS PADRES:

Con todo mi amor y respeto en gratitud a sus esfuerzos y sacrificios para darme la herencia más importante que me pudieron haber dado; una carrera profesional. **GRACIAS** por la confianza que han depositado en mí y por todo el amor que me han brindado, guiándome siempre por el camino del bien. Este logro lo comparto con ustedes porque sin sus sablos consejos y apoyo no hubiera podido llegar a esta etapa de mi vida, en especial a ti **MAMA** por tus cuidados y desvelos y por el ejemplo de fortaleza que me has dado; sé que nadie valorará mis esfuerzos como tú.

LOS QUIERO MUCHO.

A MIS TIOS Y TIAS:

Gracias a los consejos y cariño que me han demostrado a lo largo de mi vida soy ahora el profesionalista que siempre quisieron ver.

A MI AMIGA CATALINA:

Por regalarme tu amistad sincera e incondicional y haber compartido conmigo momentos de alegría y de tristeza logrando siempre vencer juntos todos los obstáculos que se presentaron , llegando a la meta anhelada.

Nuestra amistad permanecerá por siempre porque sin importar el camino que tomen nuestras vidas, siempre estarás en mi mente y en mi corazón.

Por ser la mejor de las amigas, con todo mi cariño y gratitud.

A MIS AMIGAS MARISOL Y EVA:

Por las alegrías que juntos compartimos y porque han sabido brindarme la amistad y cariño de los buenos amigos.

RECONOCIMIENTOS

**A LA FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION DE LA
UNIVERSIDAD VILLA RICA**, a la cual le debo la oportunidad que me brindó de
realizar mis estudios superiores.

A MIS MAESTROS:

Con gratitud por los sabios conocimientos que me brindaron en
forma desinteresada.

AL MBA. ING. FEDERICO E. AVILA VINAY:

Que de manera desinteresada me orientó y ayudó a lo largo de
mi carrera profesional. Por su valiosa cooperación para la realización de esta
tesis.

MI INFINITO AGRADECIMIENTO

AL HONORABLE JURADO:

Con todo respeto y gratitud.

AL C.P. PORFIRIO HERNANDEZ SANDOVAL:

Gracias por su apoyo y colaboración en la realización de esta tesis, guiándome sabiamente para que todo saliera bien.

A LA C.P. GRACIELA ORTIZ URBINA:

Gracias por aceptar ser mi revisor de tesis y brindarme su colaboración para el logro de este objetivo.

GRACIAS:

A una persona muy especial que siempre me ha brindado su apoyo y cariño y que contribuyó de manera decisiva para que pudiera alcanzar esta meta. A Usted **DRA. SILVIA ERENDIRA RENDON GONZALEZ** le dedico con todo cariño este logro porque sé que lo siente como propio.

GRACIAS EN GENERAL:

A quienes hicieron de mí lo que soy y que con su apoyo, consejos, esfuerzos y confianza han contribuido en la realización de uno de mis más grandes anhelos.

I N D I C E

Pág.

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

A.- METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

A1.- Definición de términos	4
A2.- Justificación	5
A3.- Delimitación de objetivos	7
A4.- Antecedentes	8
A5.- Marco teórico	10
A6.- Planteamiento del problema	13
A7.- Hipótesis	14
A7a.- Variables	15
A8.- Diseño de la prueba	15

CAPITULO I: GENERALIDADES DE LA CONTRALORIA

1.1 Definición de Contraloría	18
1.2 Objetivos de la Contraloría	21
1.3 Importancia de la Contraloría	22
1.4 Funciones de la Contraloría	23
1.5 Concepto de Contralor	25
1.6 Perfil del Contralor	26
1.6.1 Preparación del Contralor	29
1.6.2 Aptitudes y actitudes del Contralor	30

	Pág.
CAPITULO II: ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE	
CONTRALORIA	
2.1 Ubicación del departamento de Contraloría	36
2.2 Organización del departamento de Contraloría	43
2.3 Relaciones del departamento de Contraloría con los demás departamentos de la empresa	45
2.3.1 Funciones relacionadas con la contabilidad	47
2.3.2 Funciones relacionadas con las contribuciones	50
2.3.3 Funciones relacionadas con la auditoría	53
2.3.4 Funciones relacionadas con los presupuestos	56
2.3.5 Funciones relacionadas con el análisis e interpretación de la información financiera	60
2.3.6 Otras funciones relacionadas con el departamento de Contraloría	61

	Pág.
CAPITULO III: EL CONTROL INTERNO Y LA INFORMACION	
3.1 Aspectos generales del Control Interno	66
3.1.1 Definición de Control Interno	67
3.1.2 Objetivos del Control Interno	69
3.1.3 Importancia del Control Interno	72
3.1.4 Elementos del Control Interno	73
3.1.5 Métodos de evaluación del Control Interno	75
3.2 La necesidad de Información	78
3.3 Análisis e Interpretación de la Información financiera	80
3.3.1 Importancia del análisis financiero	82
3.3.2 El análisis financiero aspecto básico de la actividad contable	83
3.4 Informes a los directivos de la empresa	84
3.4.1 Características de los Informes del contralor	86
3.4.2 Tipos de Informes	88
CONCLUSIONES	92
BIBLIOGRAFIA	96

INTRODUCCION

Es innegable que el avance económico de cualquier país está íntimamente ligado al de su sector industrial, y que el órgano de acción más importante de este sector es la empresa, la cual representa la célula de la vida económica del país que tiene la capacidad de influir en el progreso nacional.

A medida que la empresa crece, es más complejo el funcionamiento de sus órganos y sus problemas se agudizan, de tal manera que la persona que antes podía dirigir por sí sola una empresa de tipo medio, tendrá que recurrir a colaboradores técnicamente preparados cuando el volumen de sus operaciones sea mayor, ya que un negocio moderno no puede ser inteligentemente dirigido si no se tiene una continua y organizada corriente de información sobre las circunstancias y condiciones en las que funcionan sus planes y los resultados reales de sus operaciones.

Es así como en la empresa moderna se ha llegado a establecer la función de Contraloría como una pieza más del complicado engranaje de la administración, esta función se considera la principal responsable de ejercer la planeación y control de las operaciones de la empresa desde el punto de vista financiero, con el propósito de lograr los objetivos de la manera más adecuada evitando gastos y esfuerzos inútiles, así como salvaguardar sus activos mediante el establecimiento de registros y sistemas que permitan obtener veraz y oportunamente la información sobre los resultados de operación y posición financiera de la empresa, de tal manera que el proceso de toma de decisiones pueda ser llevado a cabo contando con información confiable y útil.

La Contraloría es una de las actividades encomendadas al Contador Público, desde el punto de vista de su actuación como profesional dependiente de una empresa, dado que posee los conocimientos y la capacidad integral de todas las materias que conforman la organización de las entidades económicas.

Los objetivos básicos del puesto del contralor están íntimamente ligados con la obtención de los objetivos de la empresa, es decir, que los objetivos del contralor pueden examinarse a través de su cooperación para el logro de los de la empresa.

Es así, como el desarrollo económico del país, la complejidad de las operaciones de la empresa y los factores conexos a estas circunstancias han originado que los ejecutivos de las empresas hayan tenido la necesidad de especializarse, dando lugar al establecimiento de un puesto que cubre el área del control financiero-contable; ese puesto es un funcionario que con la denominación de contralor ha surgido para llenar una necesidad en el mundo de los negocios.

"METODOLOGIA

DE LA

INVESTIGACION"

DEFINICION DE TERMINOS

Para comprender mejor la función que desempeña la Contraloría en las empresas como un factor de desarrollo y crecimiento se empezará por definir a la empresa como "la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa". (1)

Conforme la empresa crece, el manejo de sus operaciones se hace más complejo y requiere ejercer un control más efectivo que permita obtener veraz y oportunamente la información necesaria para la toma de decisiones. Es así como se ha llegado a establecer la función de Contraloría, la cual se define como "la actividad encargada de la planeación para el control, información financiera, valuación y deliberación, administración de impuestos, informes al gobierno, coordinación de la auditoría externa, protección de los activos de la empresa y la evaluación económica". (2)

Al contar con un eficiente departamento de Contraloría la empresa simplifica el proceso para alcanzar los objetivos implantados por la administración, mismos que se encuentran encaminados a lograr su crecimiento y desarrollo. Entendiéndose por crecimiento empresarial "el incremento de las actividades de la empresa susceptibles de ser observables y medibles, en donde se manifiesta la

(1) Münch Galindo. "Fundamentos de administración". Editorial Trillas. México. 1985. Pág. 42.

(2) Alcántara González César. "La Contraloría y sus funciones". Editorial ECASA. México. 1974. Pág. 6.

expansión de las fuerzas productivas; es decir, de la fuerza de trabajo, del capital, de la producción, de las ventas y del comercio". (3) Por su parte el desarrollo empresarial se define como "el proceso mediante el cual las empresas logran pasar de un nivel atrasado a un nivel más avanzado de su economía; es decir, aumentan su productividad". (4)

Por último, la palabra actualidad significa "tiempo presente, cosa o suceso que atrae y ocupa la atención del común de las gentes en un momento dado" (5), por ello es importante destacar que al mencionar la frase "en la actualidad" se hace referencia a los mediados de la década de los noventas.

JUSTIFICACION

La continua evolución en las formas de dirigir las empresas, el incremento de las funciones de sus órganos y lo complicado de las mismas, exigen la planeación y proyección a futuro de los rumbos a seguir en los diferentes sectores de la empresa; asimismo, exigen el establecimiento de sistemas efectivos de información dentro de las mismas, que permitan dirigirlas inteligentemente al contar con información continua y organizada respecto a las condiciones en las que funcionan sus planes y los resultados de sus operaciones.

(3) Méndez Morales J. Silvestre. "Problemas económicos de México". Editorial Mc Graw Hill. México. 1994. Pág. 45.

(4) IDEM.

(5) "Diccionario enciclopédico Quillet". Tomo I. Editorial Argentina Aristides Quillet, S.A. México. 1974. Pág. 55.

El principal responsable de los aspectos de planeación y control en una empresa es el contralor, quien es el ejecutivo cúspide en el campo del control y las finanzas, y por lo tanto, un elemento fundamental del proceso administrativo de la entidad.

En la actualidad, son pocas las empresas que cuentan con un contralor y todavía menos las que lo utilizan como tal, debido al escaso conocimiento que se tiene de su correcta actuación. Por otra parte, dentro de la literatura técnica con que se cuenta en nuestro idioma, hay muy poco escrito sobre Contraloría.

Lo anterior ha despertado el interés para realizar este trabajo de investigación, de tal suerte que el estudio de este tema tiene la finalidad de proporcionar un análisis de la Contraloría y sus funciones, dándole énfasis a la importancia de un eficiente sistema de control interno que permita que la culminación del trabajo del Contralor, que es la presentación de la información financiera, sea base confiable para la toma de decisiones en la Alta Dirección de la empresa.

DELIMITACION DE OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

Analizar las funciones del contralor y determinar las ventajas que producen en las empresas cuando son llevadas a cabo eficientemente.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- a) Identificar los antecedentes de la función de Contraloría.
- b) Definir el concepto de Contraloría y reconocer su importancia dentro de la organización.
- c) Delimitar los objetivos que persigue la Contraloría e identificar las funciones que desempeña dentro de la empresa.
- d) Definir el concepto de contralor, determinando el perfil del puesto, su preparación y las aptitudes y actitudes que debe poseer el profesional que ocupe dicho puesto.
- e) Analizar las alternativas de ubicación y organización del contralor dentro de la estructura de la empresa.
- f) Analizar las relaciones de la Contraloría con algunos departamentos de la empresa.

g) Determinar las ventajas de un eficiente sistema de control interno que sustente la labor del contralor.

h) Determinar la relevancia del análisis e Interpretación de la Información como culminación del trabajo del contralor.

ANTECEDENTES

Para hablar de los antecedentes de la Contraloría es necesario remontarse a los antecedentes de la empresa, ya que se puede decir que el desarrollo de la Contraloría se ha proyectado en forma paralela al desenvolvimiento y evolución de las empresas.

Analizando un poco el pasado, se puede observar como en un solo hombre recaían todas las funciones que se llevaban a cabo en la empresa como las compras, las ventas, la contratación del personal, el manejo de las finanzas, el registro de las operaciones, etc.; esto fue posible mientras las empresas eran pequeñas y su personal estaba formado principalmente por la familia, de tal modo que el propietario era el director general, y podía tener bajo su control la organización y administración de la empresa.

Conforme las empresas crecieron y se desarrollaron el control de sus operaciones se hizo más complicado; esto originó que el director general de la empresa se viera obligado a ejercer sus funciones de dirección y control a través de la ayuda de otras personas que contaran con la capacidad necesaria para llevar

a cabo ciertas funciones específicas y para que se les delegara la autoridad correspondiente para cumplir con las mismas.

El implantar un sistema de control interno apropiado a las funciones de la empresa, establecer las rutinas más simples para el buen desempeño de las labores, determinar las responsabilidades, analizar e interpretar las operaciones financieras de la empresa, etc. son las necesidades imperantes que dan lugar al nacimiento de las funciones de Contraloría, las cuales son vitales para el correcto funcionamiento de la organización, pues brindan a los directivos el camino a seguir para la mejor y oportuna toma de decisiones; pero para lograr esto fue indispensable que se diera una etapa de desarrollo en las empresas, donde la función de Contraloría fuera tomando el lugar imprescindible que ocupa actualmente.

El contador público como profesional ha evolucionado dentro de las empresas conforme el tiempo ha ido pasando. En un principio bastaba un tenedor de libros para llevar un control de las operaciones financieras que se generaban en la empresa, conforme fue pasando el tiempo se hizo necesario contar con un contador público mejor capacitado hasta llegar a la necesidad de contadores públicos especializados en la gran diversidad de funciones que recaen sobre este profesional y al hablar de Contraloría, que es una función vital en las empresas, este necesitará contar con los suficientes conocimientos técnicos y una amplia experiencia que le permita cumplir con sus funciones.

Esta evolución y desarrollo del contador público es solo el reflejo del desarrollo y evolución que ha sufrido el país, mismos que influyen directamente en

la economía de las empresas de todas clases y tamaños; esto ha hecho que la organización y la planeación de objetivos adquieran un rol esencial en el manejo de las empresas; y la mejor forma de planear es estar bien informado de todo lo que ocurre en el entorno social y de la situación en que se encuentra la empresa en especial. Esta gran responsabilidad recae sobre quien tiene a su cargo la función de contralor, para lo cual deberá contar con ciertas aptitudes y actitudes que lo hagan capaz para tal responsabilidad; siendo el contador público el profesional más idóneo para ocupar el puesto de contralor.

MARCO TEORICO

Para efectos de la presente investigación es necesario recopilar los conocimientos que existen sobre la Contraloría, sus funciones y objetivos; así como mostrar la importancia que tiene este departamento dentro de la organización de una empresa. Debido a ello, las herramientas de trabajo serán conceptos teóricos obtenidos de los libros y artículos concernientes al tema sujeto de estudio.

Dicha fundamentación teórica permitirá obtener un mejor entendimiento sobre la Contraloría; iniciando por conocer su significado, teniendo así que para **César Alcántara González** la Contraloría "es la actividad encargada de la planeación para el control, información financiera, valuación y deliberación, administración de impuestos, información al gobierno, coordinación de la auditoría

externa, protección de los activos de la empresa y la evaluación económica". (6)
Por su parte Estela Gamboa Vargas define la Contraloría como "la función que supervisa los asuntos financieros de las empresas, autoriza y controla toda clase de erogaciones, dirige el manejo de la contabilidad en general, analiza las cuentas y registros y prepara informes y estados financieros para los directores o cuerpos legislativos acerca de erogaciones y costos de producción y sobre la condición financiera y la organización, desarrolla y recomienda la política acerca de los problemas financieros". (7)

En cuanto a las funciones de la Contraloría se puede observar que para César Alcántara González la más conocida y autorizada compilación de las funciones de Contraloría es la compuesta de la siguiente manera:

"1.- Establecer, coordinar y mantener por medio de la gerencia autorizada, un plan integrado para el control de las operaciones.

2.- Evaluar e Informar sobre la validez de los objetivos de la empresa y de la efectividad de sus normas, la estructura de la organización y los procedimientos para alcanzar esos objetivos.

3.- Interpretar e Informar sobre el efecto de las influencias externas en la consecución de los objetivos de la empresa.

(6) Alcántara González. Obra Citada. Pág. 6.

(7) Gamboa Vargas Estela. "Análisis de las principales funciones de Contraloría". Seminario de Investigación contable. UNAM. México. 1986. Pág. 22.

4.- Proveer la adecuada protección de los activos del negocio, incluyendo el establecimiento y el mantenimiento de un control interno y de auditoría". (8)

Basándose en el hecho de que los objetivos básicos del puesto de contralor están íntimamente ligados con la obtención de los objetivos de la empresa, se pueden mencionar aquellos que desde el punto de vista financiero Jorge Pinto Castillo considera los más relevantes:

"a) Conservar una solidez financiera.

b) Tratar de obtener un rendimiento satisfactorio que compense adecuadamente su inversión, manteniendo la máxima eficiencia posible.

c) Lograr un crecimiento sano, adecuado, progresista y continuo, mediante una planeación y toma de decisiones eficientes". (9)

Todos los elementos mencionados anteriormente ayudan a comprender la importancia que tiene la función de Contraloría para la empresa, y sobre este aspecto César Alcántara González considera que "la importancia de la Contraloría se deriva de que coadyuva a planear, organizar, coordinar y controlar todas las funciones de la empresa." (10)

(8) Alcántara González. Obra Citada. Págs. 7 y 8.

(9) Pinto Castillo Jorge. "Contraloría" Editorial ECASA. México. 1985. Págs. 7 y 8.

(10) Alcántara González. Obra Citada. Pág. 7.

Por otra parte el contador público Víctor Paniagua Bravo opina que "debido a la naturaleza misma del puesto de Contraloría, sus responsabilidades y objetivos, puede afirmarse que es el puesto más relevante del segundo nivel ejecutivo y su importancia depende directamente de la persona que lo esté ocupando". (11)

Una vez especificados los elementos más importantes para comprender el significado de la Contraloría, se podrá partir de ellos para llevar a cabo la elaboración del presente trabajo de investigación, el cual pretende situar a la Contraloría como un factor de desarrollo y crecimiento de las empresas, pues de una manera rudimentaria o especializada las funciones de la Contraloría se llevan a cabo en todo tipo de empresas.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el momento actual, la actitud de las empresas frente al entorno competitivo e innovador que se está viviendo, se centra en la atracción de nuevos mercados, la introducción de nuevos productos, la realización de inversiones tecnológicas; pero sin embargo, siguen manteniendo una estructura organizativa inadecuada que provoca que los resultados obtenidos no vayan de acuerdo con el esfuerzo realizado y la empresa no logre alcanzar la competitividad deseada.

(11) Paniagua Bravo Víctor. Revista "Contaduría Pública". (El Contralor 2ª parte). Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. México. Junio 1993 N° 250. Pág. 20.

El éxito de una empresa depende de las decisiones que se tomen, las cuales deben estar basadas en información financiera confiable que refleje en forma veraz y oportuna los resultados de las operaciones realizadas por la misma, y para poder contar con dicha corriente de información es necesario establecer un sistema de control efectivo sobre todas las actividades de la empresa.

Cuando la empresa no cuenta con un eficiente sistema de información, las decisiones que tome no estarán cimentadas sobre bases reales y tendrá dificultad para determinar si los objetivos planteados se han alcanzado, si los presupuestos establecidos se han cumplido, si las políticas implantadas han sido seguidas, si los fondos de la empresa han sido correctamente manejados y si los resultados obtenidos a través de la información financiera son oportunos y veraces. De todo esto surge la necesidad de responder a la siguiente pregunta:

¿Qué ventajas produce en la actualidad la existencia de un contralor que realice sus funciones en forma eficiente en la empresa?

HIPOTESIS

"La eficiencia en el desempeño de las funciones del contralor permite que la información que presenta a la Alta Gerencia sea base confiable para una mejor y oportuna toma de decisiones, lo que contribuye al crecimiento y desarrollo de la empresa".

VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE:

"La eficiencia en el desempeño de las funciones del contralor".

VARIABLE DEPENDIENTE:

"Permite que la información que presenta a la Alta Gerencia sea base confiable para una mejor y oportuna toma de decisiones, lo que contribuye al crecimiento y desarrollo de la empresa".

DISEÑO DE LA PRUEBA

Para efectos de la presente tesis, se llevará a cabo una investigación de tipo documental, puesto que se estudiarán y analizarán las bases teóricas de la Contraloría, sus antecedentes, características y funciones, para lo cual se consultarán los libros, tesis y artículos concernientes al tema sujeto de estudio.

Dicha investigación documental comprenderá las siguientes actividades:

- 1.- Se elaborará un índice de fuentes consultables.
- 2.- Se analizarán los datos recabados.
- 3.- Se seleccionará la información más adecuada al tema sujeto de estudio.

4.- Se elaborarán fichas de trabajo (Bibliográficas y hemerográficas) para integrar la información seleccionada.

5.- Se aplicarán los datos seleccionados en las fichas de trabajo para la elaboración del resumen y redacción de la investigación.

CAPITULO I:
"GENERALIDADES
DE LA
CONTRALORIA"

1.1 DEFINICION DE CONTRALORIA

La función financiera está constituida por un conjunto de actividades tendientes a lograr los objetivos de custodiar e invertir el total de valores de una empresa, a mantener los sistemas de información adecuados para el control de los activos y operaciones de esa empresa y a proteger el capital invertido. En la actualidad y a fin de que la mencionada función financiera cumpla eficientemente sus objetivos se han dividido sus actividades en dos grandes grupos; Contraloría y Tesorería.

Para efectos de este estudio, se hará mención de todos los aspectos concernientes a la función de Contraloría, la cual en esencia se encarga de "Diseñar y manejar los registros de la empresa y presentar e interpretar la información que contienen". (1)

Una de las definiciones del vocablo Contraloría dice que "es la actividad encargada de la planeación para el control, información financiera, valuación y deliberación, administración de impuestos, informes al gobierno, coordinación de la auditoría externa, protección de los activos de la empresa y la evaluación económica". (2)

Otra definición sobre la Contraloría, señala que "es el funcionario que supervisa los asuntos financieros de las empresas, autoriza y controla toda clase

(1) Anderson David R. y Schmidt Leo. " Contraloría Práctica". Editorial UTEHA. México. 1982. Pág. 6.

(2) Alcántara González. " Obra Citada. Pág. 6.

de erogaciones, dirige el manejo de la contabilidad en general, analiza las cuentas y registros y prepara informes y estados financieros para directores o cuerpos legislativos acerca de erogaciones y costos de producción y sobre la condición financiera y la organización. Desarrolla y recomienda la política acerca de los problemas financieros". (3)

Esta última definición podría ser considerada como la más correcta, por ser la que abarca un campo más amplio y va más de acuerdo con las necesidades que puede tener una gran industria. Sin embargo, obtener una definición exacta de la Contraloría resulta complicado, ya que no es una actividad fija y específica; además, las funciones y labores que se le atribuyen, la jerarquía que se le confiere y su posición dentro de una empresa varían de una compañía a otra, aún cuando estas sean de características similares; esto se debe a que las labores encomendadas a este departamento están condicionadas por las necesidades y características específicas de cada empresa en particular; es decir, se trata de un puesto que se adapta al tamaño de la empresa y a la complejidad de su organización.

Así pues, dentro de una empresa pequeña, la labor del contralor prácticamente se relaciona en forma directa con todas y cada una de las operaciones que en ella se desempeñan; dentro de la mediana empresa, se empieza a desligar de las actividades rutinarias para dar paso a la supervisión de

(3) Gamboa Vargas. Obra Citada. Pág. 22.

actividades más importantes que sirven como base para la toma de decisiones. En una empresa de gran magnitud, por lo general, el contralor se desempeña como un asesor de la administración de la empresa que además participa en la toma de decisiones, pues tiene un conocimiento claro y definido de la situación en que se encuentra la empresa en todos sus aspectos, esto debido a que su responsabilidad básica es la de tener una visión totalizadora de las operaciones que dan origen a la supervivencia de la empresa.

Independientemente a todo lo que se ha mencionado se puede decir, que sin importar el tamaño de la empresa, ni el volumen y complejidad de sus operaciones, la Contraloría es la que auxilia a la dirección, e interviene en la planeación de las operaciones, evaluando programas de trabajo y estableciendo a la vez, los medios de información y control que se necesiten, a fin de efectuar la comparación funcional y el análisis de los resultados programados, con los que se están obteniendo en la realidad. Asimismo, coordina los métodos establecidos de control y de operación, asesorando a los ejecutivos respecto a los objetivos pre-establecidos, la política trazada y los métodos y procedimientos bajo los cuales deben actuar, para obtener la labor de conjunto que se necesita y cumplir con las finalidades de la empresa.

1.2 OBJETIVOS DE LA CONTRALORIA

Los objetivos básicos de la Contraloría están íntimamente ligados con la obtención de los objetivos de la empresa, y desde el punto de vista financiero dichos objetivos son:

1.- Mantener su integridad patrimonial y su solidez financiera, lo cual reclama un control que garantice la protección de sus propiedades .

2.- Obtener un rendimiento que compense adecuadamente su inversión, promoviendo la máxima eficiencia posible.

3.- Tender al crecimiento sano y continuo de la empresa, lo que se basa en una planeación adecuada a largo plazo y en decisiones inteligentes sobre proyectos alternativos de inversión". (4)

El logro de estos objetivos dependerá de la capacidad del contralor para suministrar a la Alta Gerencia en una forma clara y condsa, la información requerida con el fin de tomar las decisiones encaminadas a la consecución de los mismos. Por ello debe tener una amplitud de conocimientos y puntos de vista, además de estar familiarizado con los diferentes departamentos para darse cuenta de las necesidades de quienes están al frente de los mismos e interpretar para ellos los datos relacionados con el funcionamiento de sus departamentos.

(4) Pinto Castillo. Obra Citada. Págs. 7 y 8.

1.3 IMPORTANCIA DE LA CONTRALORIA

Como ya se ha afirmado, la Contraloría surgió como consecuencia natural del asombroso y complejo desarrollo de las empresas; las cuales requieren en la medida de sus proporciones, vigilancia y atención, mismas que frecuentemente escapan a la posibilidad física de los propietarios y administradores, por lo que se ven en la necesidad de compartir sus tareas con otras personas idóneas, de modo que puedan lograr el control de las operaciones de su empresa. Es indispensable considerar este punto de partida para dar a la Contraloría una justa posición dentro de las empresas.

Para tal efecto, la Contraloría ha de gozar de tal autoridad y respaldo que constituya por sí misma un equilibrio de otras autoridades de la empresa y que simultáneamente proceda con suficiente independencia para criticar o vetar disposiciones o transacciones aprobadas por otros funcionarios de cualquier jerarquía. Por ello, la autoridad, el respaldo y la autonomía a las que se hace referencia son los instrumentos que harán visible un eficaz funcionamiento de la Contraloría.

La importancia de la Contraloría se deriva de la necesidad de las empresas para ejercer un mayor cuidado en la obtención de recursos y canalización de los mismos y a enfatizar y mantener mayores y mejores controles sobre las operaciones de las mismas, como consecuencia de las presiones económicas que se viven en la actualidad. De hecho se afirma que "en el futuro, solo sobrevivirán y

alcanzarán éxito las empresas que cuenten con una administración financiera eficiente". (5)

Otro factor de importancia es que "la Contraloría coadyuva a planear, organizar, coordinar y controlar todas las funciones de la empresa", (6) y con ello se trata de alcanzar el óptimo desarrollo y mejoramiento de las mismas, con el propósito de que los objetivos y políticas establecidos puedan lograrse de la manera más eficiente, en el menor tiempo posible y al más bajo costo; por tal motivo la Alta Dirección de la empresa recurre al contralor para solicitarle información, análisis y asesoría en una amplia gama de actividades indispensables para la toma de decisiones; puesto que "cualquier actividad que se desarrolle o decisión que se tome en una empresa, necesariamente repercute en las finanzas de la misma". (7)

1.4 FUNCIONES DE LA CONTRALORIA

Antes de enunciar las funciones propias de la Contraloría es conveniente hacer notar que estas no pueden considerarse como un estándar, debido a que las actividades que se desempeñan en este departamento son determinadas por las características y necesidades específicas y particulares de cada empresa. Sin embargo esta situación resulta pertinente, ya que entre más se apeguen las

(5) Alcántara González. Obra Citada. Pág. 6.

(6) IBID. Pág. 7.

(7) IBID. Pág. 3.

funciones que desempeña el contralor a las necesidades de la empresa, se logrará establecer una efectiva organización, siempre y cuando, esta adaptación, no se desvíe de los principios de organización básicos, los cuales deben considerarse para el mejor funcionamiento de toda empresa. Por todo esto, las funciones que a continuación se enumeran no tienen un carácter limitativo ni estándar, sino más bien enunciativo de lo que idealmente debe desempeñar la función de Contraloría:

1.- Establecer, coordinar y mantener por medio de la gerencia autorizada, un plan integrado para el control de las operaciones. Dicho plan debe proveer hasta el grado requerido en los negocios, los costos estándar, presupuestos de gastos, pronósticos de ventas, planeación de las utilidades y programas para la inversión de capital y financiamiento, junto con los procedimientos necesarios para efectuar el plan.

2.- Medir la realización comparándola con los planes de operación estándar aprobados, e informar e interpretar los resultados de las operaciones a todos los niveles de la gerencia. Esta función incluye el diseño, instalación y mantenimiento de los sistemas de costos, contabilidad y registros, la determinación de la política contable y la compilación de los registros estadísticos según se requieran.

3.- Evaluar e informar sobre la validez de los objetivos de la empresa y de la efectividad de sus normas, la estructura de la organización, y los procedimientos para alcanzar esos objetivos. Esto incluye la consulta con todos los segmentos de la gerencia responsable de la política o acción concerniente a cualquier fase de la operación del negocio, según se relacione con el desarrollo de esta función.

4.- Informar a las autoridades gubernamentales según se requiera y supervisar todos los asuntos concernientes a Impuestos.

5.- Interpretar e informar sobre el efecto de las influencias externas en la consecución de los objetivos del negocio. Esta función incluye la apreciación continua de las fuerzas económicas y sociales, así como las influencias gubernamentales, en cuanto afecten las operaciones de la empresa.

6.- Proveer la adecuada protección de los activos del negocio. Esta función incluye el establecimiento y el mantenimiento de un adecuado control interno y auditoría; así como la efectiva protección por medio de pólizas de seguros y fianzas". (8)

1.5 CONCEPTO DE CONTRALOR

Como se ha mencionado el departamento de Contraloría es responsable de establecer registros y sistemas que permitan obtener una continua y organizada corriente de información sobre las circunstancias y condiciones en las que funciona la empresa para que el proceso de toma de decisiones se lleve a cabo contando con información confiable y útil. Para poder cumplir con dicho objetivo, este puesto debe estar ocupado por un profesional que cuente con las aptitudes y actitudes necesarias que le permitan desempeñar su labor de la manera más eficiente posible; el profesional que se encarga de dicha función recibe el nombre de contralor.

(8) Alcántara González. Obra Citada. Págs. 7 y 8.

"El contralor es el principal responsable de la actividad contable en una empresa. Su función comprende aspectos de planeación (presupuestos, planeación financiera, etc.) tanto como de control (revisión, auditoría interna, etc.)".
(9) Por lo tanto se puede afirmar que el contralor es el ejecutivo cúspide en el campo del control y las finanzas, considerado un elemento fundamental del proceso administrativo de la empresa.

Debido a esto y dada la naturaleza del encargo profesional que recibe, el contralor necesita estar dotado de una capacidad técnica adquirida mediante el estudio y de una experiencia lograda en la práctica, lo que permite realizar su función dentro de una decorosa ética profesional. Por ello y debido a que el contador público se ha preocupado por realizar estudios teóricos y prácticos encaminados a cubrir los aspectos financiero-contables de las empresas es seguramente el profesional mejor habilitado para desarrollar el puesto de contralor.

1.6 PERFIL DEL CONTRALOR

Como un complemento directo al tema de las responsabilidades y funciones del contralor, se presenta a continuación el perfil del puesto, en el cual se exponen las cualidades de este ejecutivo enunciativamente, tanto personales como profesionales y en relación a su experiencia práctica.

**(9) Franco Díaz Eduardo M. " Diccionario de contabilidad".
Siglo Nuevo Editores, S.A. México. 1983. Pág. 49.**

PERFIL DEL CONTRALOR**"1.- Cualidades:****a) Personales:**

- * Iniciativa
- * Liderazgo
- * Sentido común
- * Criterio
- * Diplomacia y cortesía (Trato cortés y fino)
- * 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, auto-seguridad, autodisciplina, autoevaluación y autocrítica)
- * Empatía

b) Profesionales:

- * Título de Contador Público
- * Ética y profesionalismo

- * 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

2.- Experiencia práctica:

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

*En economía, estadística y matemáticas aplicadas y
en su caso de un idioma y/o de los estudios
requeridos específicamente para ocupar el puesto,
en una empresa determinada". (10)

1.8.1 PREPARACION DEL CONTRALOR

El contralor para poder desempeñar con eficacia sus funciones debe tener la siguiente preparación:

1) **TECNICA.-** El contralor deberá observar un propósito continuo de estudio, con el fin de adquirir mayores conocimientos y así poder cumplir eficientemente con sus responsabilidades. La persona más adecuada para desempeñar el puesto de contralor es el Contador Público.

2) **MORAL.-** Para encaminar su proceder a los principios de ética profesional.

3) **HUMANA.-** Para que en esa forma pueda mantener justas relaciones con sus subordinados y con sus superiores, teniendo esto como consecuencia lógica, un mejor desarrollo en sus funciones.

4) **SOCIAL.-** Deberá practicar la actividad social con el fin de entender los problemas de la comunidad, lo que lo encaminará a concebir ampliamente su actividad como profesional.

El contralor debe tener una preparación amplia tanto en el campo administrativo, como en el económico y en el financiero, ya que las decisiones que le competen dentro de la empresa son de vital importancia para la misma.

Además de la preparación teórica universitaria, debe contar con un entrenamiento en el campo práctico, el cual adquiere desarrollando trabajos encomendados desde la administración de la empresa, como son el análisis de políticas, programas y procedimientos.

Tales cualidades, desarrolladas en forma eficiente permitirán al contralor ser el informador por excelencia, el piloto de la empresa, que siempre conserve el rumbo hacia la consecución de los objetivos planteados.

1.0.2 APTITUDES Y ACTITUDES DEL CONTRALOR

Se ha mencionado de manera general, cual es la preparación que el contralor debe tener para poder desempeñarse eficientemente, sin embargo en este apartado se presentan en forma más detallada los requisitos y características que este profesional debe reunir; en donde la unión de experiencia profesional y conocimientos teóricos lo coloquen en situación tal que le permitan tener plena conciencia de la importancia de su función dentro de la empresa y en consecuencia estar mejor preparado para apoyar el logro de los objetivos de la misma.

Debido a las labores encomendadas al contralor, se entiende que la persona que ocupe tal posición, debe reunir determinados requisitos y características peculiares como: experiencia en el campo profesional y conocimientos de las disciplinas administrativas, contables, fiscales, legales, de manejo de personal, producción y mercadotecnia al grado que le permitan

enfrentarse y resolver con acierto los múltiples problemas que se le presenten en el desempeño de su trabajo.

Sin embargo, aunque es difícil presumir que una sola persona pueda poseer una variedad de conocimientos en forma profunda, tal como lo requiere el contratador, si es recomendable que tenga conocimientos sólidos de las mismas, no porque sea el responsable directo de todas y cada una de aquellas funciones, sino porque debe estar preparado a fin de coadyuvar a que las mismas se realicen eficientemente.

Algunas aptitudes propias del contratador son:

a) Conocimientos y comprensión del campo, industria o comercio dentro del que actúa su empresa.

b) Conocimientos básicos de administración, mercadotecnia, producción, finanzas, personal, contabilidad y sistemas de procesamiento e información.

c) Habilidad para interpretar y analizar datos estadísticos y financieros.

d) Habilidad para expresar con claridad sus ideas, tanto en forma verbal como escrita. Esto implica, saber comunicarse a todos los niveles de la empresa.

e) Intuición y gran visión de los negocios, que le permitan captar los problemas en forma integral y no aislada; además de no solo captarlos en el presente, sino tener la habilidad de proyectarlos a futuro.

f) Amplios conocimientos acerca de la historia, funciones y actividades de la empresa para la cual presta sus servicios, lo cual comprende: objetivos y políticas, organización, producción, programas de investigación y desarrollo, finanzas y sistemas de control.

g) Conocimientos de derecho, sobre todo de las leyes por las que se encuentran regidas las operaciones de una empresa como son normas de derecho mercantil, derecho fiscal, derecho laboral, etc.

h) Aunado a todo lo anterior, por si fuera poco, el contratador requiere una buena dosis de iniciativa, personalidad, paciencia y una mente ordenada y objetiva".(11)

Por otro lado, las actitudes que el contratador debe observar en el desempeño de sus labores para proteger tanto los intereses de la empresa como los intereses de los empleados, consumidores, proveedores y público en general, deben enfocarse a conservar una función activa que incluya la aceptación, adaptación e implementación de cambios, siempre encaminados a los fines de la empresa. De acuerdo a esto, la actuación del contratador debe basarse en:

"a) Práctica adecuada de las técnicas de las relaciones humanas, no olvidando que el personal es el factor fundamental a través del cual se desarrollan las operaciones de la empresa.

(11) Alcántara González. Obra Citada. Págs. 11, 12 y 13.

b) Precisar en forma clara los objetivos, tanto de la empresa como de los grupos que se encuentran bajo su supervisión.

c) Utilizar eficazmente todos los recursos materiales y humanos con que cuenta su organización.

d) Interés por la investigación de mejores procedimientos y promoción de métodos que eviten deficiencias y desperdicios, de tal manera que se superen las condiciones existentes en su empresa y se alcance una mayor eficiencia de operación.

e) Interés por conocer las necesidades de la dirección de la empresa y el nivel gerencial, en cuanto a la información que requieran para conocer el resultado de las operaciones, y que les sirva de base para la toma de decisiones.

f) Actuar como consejero y participar en las discusiones que tratan de resolver problemas de áreas diferentes a la suya, evaluando métodos y alternativas y sugiriendo mejoras.

g) Señalar honesta y valientemente, en forma imparcial, las deficiencias y puntos débiles que observa en la organización, y aceptar sinceramente los puntos de vista de otros para evitarlos y corregirlos.

h) Practicar un riguroso control sobre su propio trabajo, evitando aquellas actividades que le distraigan y entorpezcan sus funciones, y asegurarse completamente que las normas y políticas de la empresa sean cumplidas rigurosamente". (12)

(12) Alcántara González. Obra Citada. Págs. 13 y 14.

CAPITULO II:

"ESTRUCTURA DEL

DEPARTAMENTO DE

CONTRALORIA"

2.1 UBICACION DEL DEPARTAMENTO DE CONTRALORIA

Una vez conocido el significado, importancia, objetivos y funciones de la Contraloría, y después de comprender que es una función vital en el desarrollo de la empresa, es necesario señalar cuáles son las alternativas para su ubicación dentro de la organización.

El contralor generalmente es nombrado por el consejo de administración de la empresa con toda la formalidad que el nombramiento requiere; ello ocurre así en la práctica en vista de que el consejo de administración está colocado en mejor posición que cualquier otro funcionario o cuerpo directivo de la empresa para hacer una atinada selección de la persona que ocupará dicho puesto.

A pesar de lo expuesto anteriormente, no se debe olvidar que no existe un esquema fijo y definitivo para determinar la posición no sólo del departamento de Contraloría, sino de cualquier otro departamento dentro de la estructura de la empresa; la razón es que existen diversos factores que condicionan cuál debe ser su sitio dentro de un esquema de organización. Entre otros factores que podrían condicionar esta decisión se encuentran los siguientes:

- a) Estructura general de la empresa.
- b) Labores que se le encomiendan al funcionario de finanzas.
- c) Magnitud de la empresa.

d) Grado de desarrollo del proceso administrativo de la empresa".(1)

Esto sólo por mencionar algunos de los más determinantes, lo cual permite decir que existirán tantas opciones como existan empresas que requieran de un departamento de Contraloría.

Para tener una visión más completa sobre el tema de la ubicación del puesto del contralor, en la figura 1 se muestra un organigrama clásico con el objeto de determinar cuáles son las interrelaciones y dependencias de la función del contralor en relación con la de otros puestos dentro de la empresa.

Para ser más específicos, y tomando en cuenta el tipo de autoridad y facultades asignadas al departamento de Contraloría, este puede representarse dentro del organigrama de una empresa como un departamento "de línea" o como un departamento "de asesoría".

Con el objeto de lograr un mejor entendimiento respecto a los términos "línea" y "asesoría", se enuncia a continuación su significado. Se habla de un departamento de línea cuando se hace referencia "a la persona que está a cargo y es responsable del trabajo de una unidad y de su contribución directa a los objetivos de la empresa; por su parte, un departamento de asesoría o staff es aquel que cuenta con autoridad utilizada para apoyar la autoridad de línea". (2)

(1) Alcántara González. Obra Citada. Pág. 19.

(2) Terry & Franklin. "Principios de Administración". Editorial CECSA. México. 1990. Pág. 291.

Ante estos puntos, el departamento de Contraloría puede ubicarse tanto con línea de autoridad lineal o staff, tal como se muestra en las figuras 2 y 3.

El contralor staff trabaja con planes a largo plazo, realiza labores de asesoría técnica y consultiva, recomienda políticas generales y solo supervisa el trabajo administrativo; sus relaciones con otros departamentos se limitan a la recolección e interpretación de datos que le sirven para asesorar a los ejecutivos en la fijación de las políticas a seguir. El contralor que tiene una posición staff dentro de la estructura orgánica constituye un cuerpo de asesoría en el aspecto financiero y no tendrá autoridad sobre otros departamentos; su principal diferencia con el contralor en línea, es que su autoridad se extiende únicamente dentro de su departamento.

El contralor en línea significa que la responsabilidad es inmediata y en línea recta; es decir, cada empleado o grupo de empleados dependerá de un sólo jefe a quien debe informar del resultado de sus actividades. Al contralor en línea se le confieren tareas que caen dentro del campo de las operaciones básicas de la empresa y como sus actividades están en línea administrativa, tiene la autoridad necesaria para intervenir en otros campos como ventas, producción, etc., pero únicamente en lo que se refiere a las operaciones desde el punto de vista administrativo, por lo tanto, se puede decir que el contralor en línea es un ejecutivo en materia contable con autoridad sobre el personal administrativo y es responsable de las decisiones necesarias dentro de su campo. La autoridad que posee en una empresa de gran magnitud está ligada a todos los departamentos de esta y en una empresa pequeña a todas las funciones de la misma.

La actividad del contralor tiende más a la supervisión y a la coordinación de todas las funciones, y sugiere métodos y normas de control más efectivos. Este aspecto de la coordinación es muy importante porque de ahí se deriva la mayor eficiencia o productividad de una empresa.

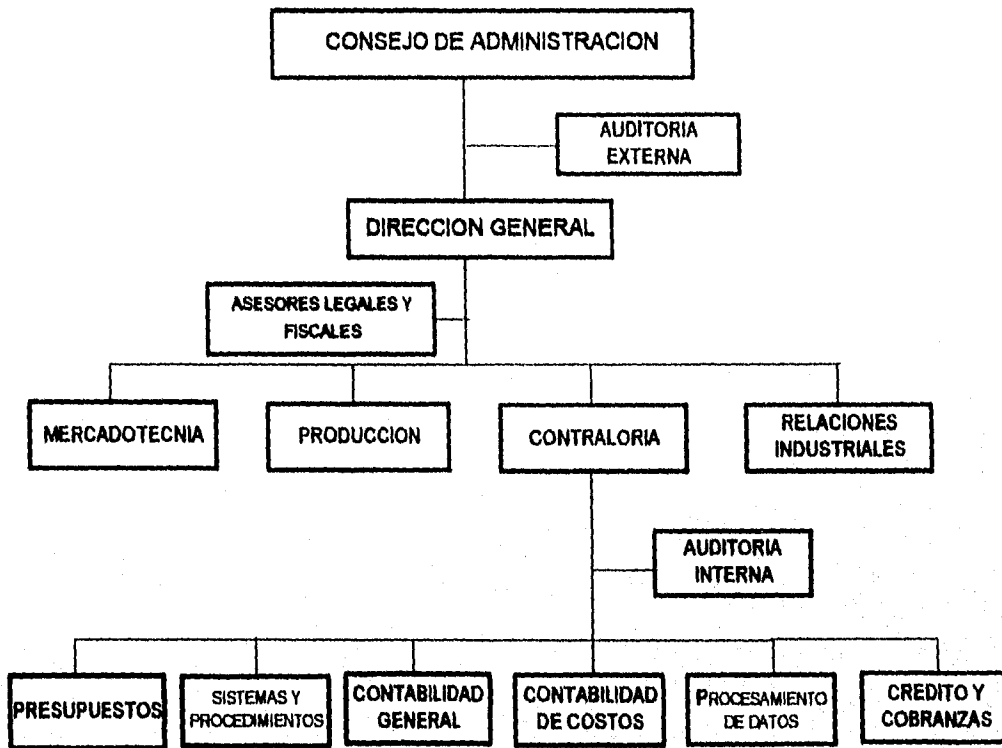


FIGURA Nº 1

(3) Alcántara González. Obra Citada. Pág. 23.

**POSICION DEL CONTRALOR ADMINISTRATIVO
DENTRO DE LA EMPRESA**

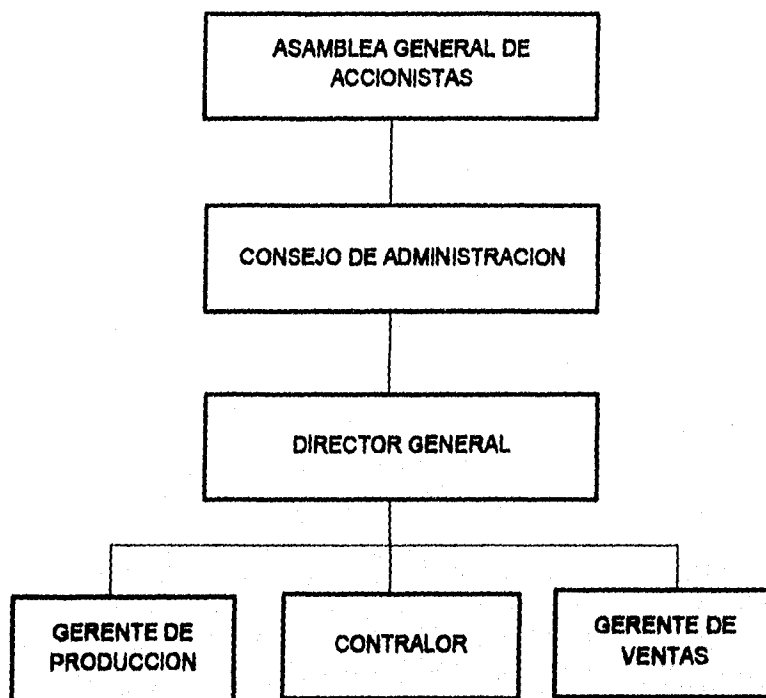


FIGURA Nº 2

(4) Nuñez Rodriguez Roberto. Tesis. "Estudios profesionales sobre el campo profesional del Contralor en México". UNAM. México. 1979. Pág. 27.

POSICION DEL CONTRALOR ASESOR

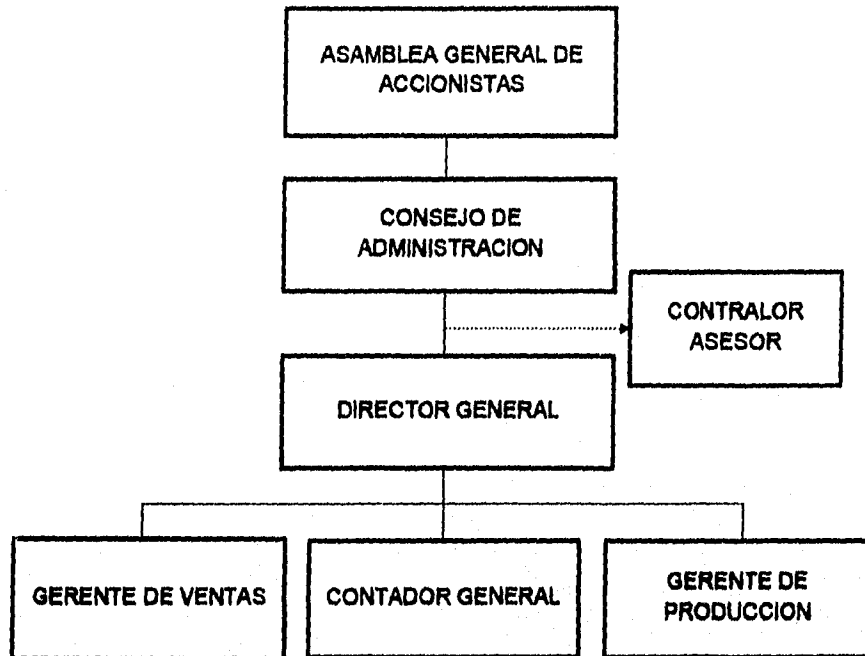


FIGURA N° 3

(5) Nuñez Rodriguez. Obra Citada. Pág. 23.

2.2 ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE CONTRALORIA

La organización del departamento de Contraloría no tiene gran diferencia con la de cualquier otro departamento análogo en cuanto a funciones. Las funciones del departamento de Contraloría se dividen en subfunciones, pues la forma de alcanzar la mayor eficiencia en los trabajos a desarrollar es distribuir convenientemente entre el personal las labores que deben realizarse.

Una de las principales causas que influyen en la organización interna del departamento de Contraloría, está en las grandes diferencias que existen entre las empresas mismas. Pues como es lógico, la organización de una empresa varía dependiendo del ramo al que pertenezca. En cada uno de los casos específicos, el contralor deberá aplicar los principios básicos de organización y modificarlos de acuerdo a las características y necesidades de la empresa.

Otra causa de variación en la organización se refiere a las distintas interpretaciones de los límites de la función del contralor. Es así, que en algunas ocasiones ciertas actividades administrativas se ponen bajo la responsabilidad del contralor, y aunque la supervisión de algunos trabajos requieren de muy poco conocimiento de la teoría contable, en la práctica sí requieren un alto grado de habilidad en organizar la corriente de trabajo y el manejo de personal, por lo que este factor también entra en juego para analizar la organización del departamento de Contraloría.

Los puntos antes mencionados son factores importantes, así como el hecho de considerar que la división de los departamentos de Contraloría no es resultado

de una planeación sistemática, sino del trabajo remendado de sucesivas adiciones, traslados y cambios, como resultado de la expansión y desarrollo de las empresas.

Una vez que se han considerado todos estos factores "a efecto de organizar el departamento de Contraloría, se debe determinar en primer lugar, cuáles son sus objetivos generales y con base a ello dividir o subdividir sus funciones, en tantos departamentos como se considere necesario". (6) También se deberán considerar las necesidades, posibilidades y condiciones particulares de la empresa, por lo que el departamento de Contraloría debe ser creado con una base de flexibilidad que le permita adaptarse a los cambios, realizando una labor continua de asesoría, planeación y revisión de métodos.

A continuación se enuncian algunas normas de observancia general cuando se organiza una división de Contraloría:

"a) Determinación de sus objetivos, en cuanto a control de funciones y operaciones, control de propiedades y necesidades de información.

b) Determinar los departamentos necesarios para dar cumplimiento a lo anterior.

c) Señalar la jerarquía, relaciones, límites y líneas de comunicación de cada uno de los departamentos.

(6) Alcántara González. Obra Citada. Pág. 21

d) Delegar la autoridad suficiente al supervisor de cada función, a fin de que pueda cumplir ampliamente su gestión." (7)

La gráfica que se presenta en la figura 4 muestra lo que se puede considerar como una organización ideal del departamento de Contraloría, en donde se puede observar que el contralor representa el clásico sistema de enlace entre la administración y los diferentes ejecutivos, tales como: ventas, producción, etc.

2.3 RELACIONES DEL DEPARTAMENTO DE CONTRALORIA CON LOS DEMÁS DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA.

Para poder cumplir con sus objetivos, el departamento de Contraloría debe realizar una labor de conjunto con los demás departamentos de la empresa; de tal manera que pueda realizar la evaluación de los programas de trabajo realizados en cada uno de ellos y establecer las medidas de control que le permitan obtener la información necesaria para poder auxiliar a la dirección de la empresa. A continuación se presentan las funciones y actividades que desarrolla el departamento de Contraloría relacionadas con los demás departamentos de la empresa como son: la contabilidad, las contribuciones, la auditoría, los presupuestos, etc.

(7) Alcántara González. Obra Citada. Pág. 21.

ORGANIZACION IDEAL DEL DEPARTAMENTO DEL CONTRALOR

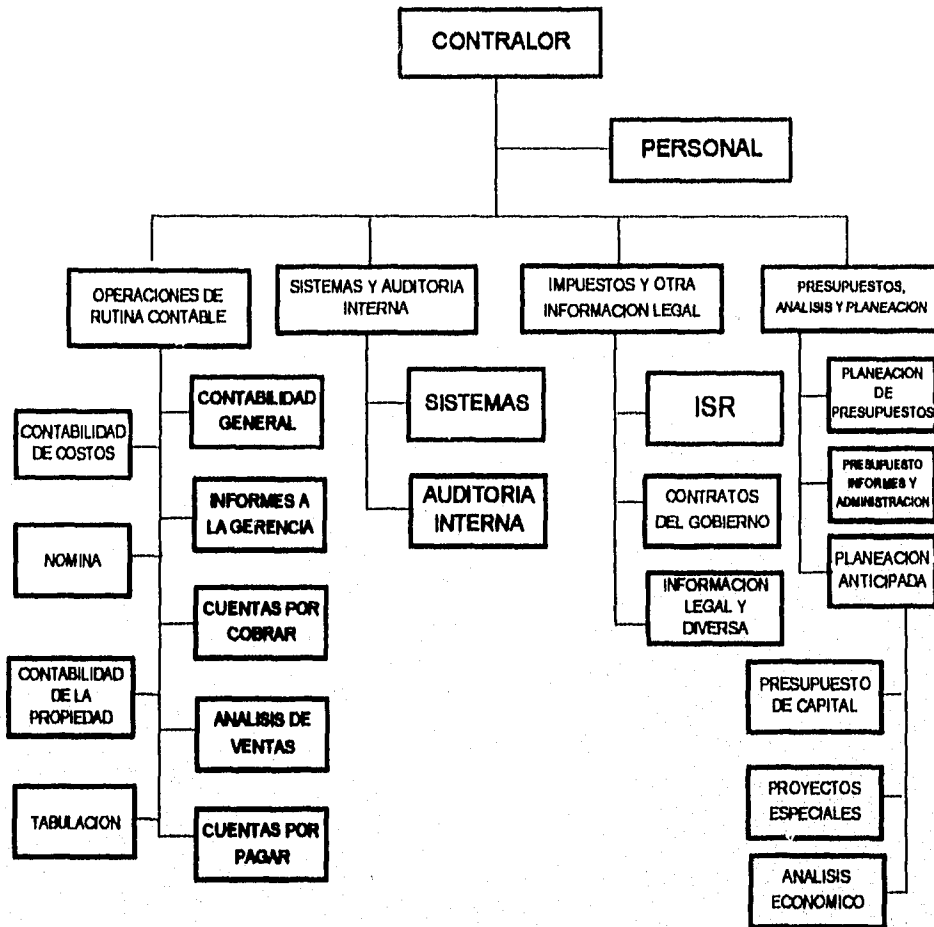


FIGURA N° 4

(8) Pinto Castillo. Obra Citada. Pág. 21.

2.3.1 FUNCIONES RELACIONADAS CON LA CONTABILIDAD

Los buenos administradores de las empresas reconocen la importancia que tiene la contabilidad dentro de su organización, puesto que les proporciona la información que necesitan para orientar y dirigir sus decisiones. Además, también les proporciona una historia completa de todas las operaciones que han realizado, ya sea en forma conjunta o para un caso en particular.

El departamento de Contraloría está relacionado con todos los aspectos de carácter contable de la empresa como son la organización e implantación de un sistema de contabilidad, que va desde el diseño de las formas a usarse hasta los libros, registros, auxiliares, etc. y finalmente la presentación de los estados financieros e informes. Incluye también la coordinación del trabajo de los empleados y de las condiciones que deben existir para el desarrollo del mismo. En otras palabras, el contralor es el encargado de diseñar el sistema contable y el contador es el responsable de que el registro esté de acuerdo con ese plan, existiendo una continua vigilancia por parte del contralor para lograr que siempre esté de acuerdo con los requisitos de un buen control presupuestal.

Ya se ha establecido que el contralor es el responsable de la contabilidad y los sistemas de registro de la empresa, pero como no es posible que ejerza un control directo sobre los detalles del trabajo material de manejar registros, delegará facultades y responsabilidades a un subordinado, que es el jefe del departamento de contabilidad o contador general. Este funcionario debe estar capacitado para cubrir estas labores en forma eficiente, y el contralor por su parte deberá vigilarlo y asesorarlo buscando establecer medios de registro y

presentación de datos más prácticos y útiles. En términos generales, el contralor dirige mientras que el contador ejecuta.

En forma general y a grandes rasgos se señalan a continuación los puntos más importantes sobre los cuales interviene directamente el contralor en la contabilidad:

a) Crítica y análisis de toda la información contable.

b) Aprobación de todos los métodos y procedimientos de trabajo.

c) Mantenimiento de registros contables y procedimientos adecuados de acuerdo con las necesidades de la empresa.

d) Establecimiento de medidas que aconsejan establecer los auditores internos y externos.

e) Evaluación de los puestos del departamento de contabilidad". (9)

a) Crítica y análisis de toda la información contable.- Toda la información que produce el departamento de contabilidad se debe canalizar hacia el contralor, el cual por el estudio de la misma, independientemente del servicio de auditoría, puede apreciar si el departamento contable está elaborando los informes de

(9) Nuñez Rodríguez. Obra Citada. Pág. 48.

acuerdo con el catálogo de cuentas, con la propiedad y oportunidad necesarias. El contralor tiene un estrecho contacto con los ejecutivos de la empresa y conoce ampliamente la necesidad de información de cada uno de ellos, de ahí que sea el funcionario indicado para estar informando al contador si determinada información que se prepara en contabilidad ya no se necesita, e indicarle qué información debe preparar en sustitución de la anterior.

b) Aprobación de todos los métodos y procedimientos de trabajo.- El contralor deberá aprobar todos aquellos métodos de trabajo y procedimientos que impliquen cambios de políticas en cuanto a la aplicación de principios de contabilidad, modificación a procedimientos de registro establecidos, implantación de nuevos procedimientos de registro, modificación de normas y trámites de trabajo establecidos y el establecimiento de nuevas normas y trámites de trabajo. Dentro de este punto queda incluida, la aprobación e instrucción del personal de nuevo ingreso, así como los cambios de puestos, ascensos y aumentos de sueldos.

c) Mantenimiento de registros contables y procedimientos adecuados de acuerdo con las necesidades de la empresa.- La contabilidad deberá irse amoldando a los cambios de la empresa de acuerdo con sus necesidades, con la implantación de nuevos y más eficientes métodos de registro. El encargado de cubrir este aspecto será el contralor, quien deberá estar informando e implantando las medidas necesarias de acuerdo con los requerimientos que se presenten. Primordialmente este punto se refiere a los cambios en los estándares de trabajo, los aumentos o disminuciones en los mismos y también se refiere al tipo de análisis de la contabilidad y sus métodos de registro. Además se incluye lo relativo

al mantenimiento de equipos de control que sean adecuados, como máquinas de contabilidad, sistemas de archivos, etc.

d) Establecimiento de medidas que aconsejan establecer los auditores internos y externos.- Por lo general, todas las medidas que aconsejan los auditores internos y externos relativas a mejorar métodos de trabajo, así como mayor eficiencia en el registro de operaciones, deberán ser puestas en práctica por el contralor de la empresa, previo estudio y análisis de estas propuestas.

e) Evaluación de los puestos del departamento de contabilidad.- A fin de obtener máxima eficiencia en este departamento, el contralor deberá estudiar y analizar el trabajo que desarrolla cada empleado, con el propósito de poder vigilar que se desempeñe adecuadamente y se encuentre debidamente remunerado.

2.3.2 FUNCIONES RELACIONADAS CON LAS CONTRIBUCIONES

Es indudable que el progreso que se observa en todos los órdenes de la vida económica de un país, guarda una estrecha relación con los impuestos y su repercusión en las finanzas de las empresas, y esto obliga a ejercer una supervisión cuidadosa sobre ellos por parte del contralor. Esta responsabilidad recae sobre el contralor debido a que posee la combinación del conocimiento técnico-contable, y la familiarización con el negocio necesaria para completar el punto de vista legal relativo a los problemas de impuestos; en otras palabras, el contralor tiene que estudiar el aspecto fiscal de la empresa.

Sin embargo, dicha supervisión, de ninguna manera debe limitarse a la verificación mecánica de las operaciones aritméticas que originan las cifras presentadas en las declaraciones fiscales, sino que el contralor debe comprender y estar consciente, que él es el encargado de salvaguardar los intereses de la empresa en todos sus aspectos, y que por lo mismo en este caso está obligado a conocer de leyes fiscales y sus implicaciones.

El contralor deberá informar a sus superiores de aquellos aspectos fiscales que existen con deficiencias o bien sobre beneficios que no están siendo utilizados en forma adecuada. Es importante destacar que en sus recomendaciones en materia fiscal, el contralor debe tratar en la medida de lo posible, de evitar problemas a la empresa, ya que pueden existir soluciones perfectas desde el punto de vista técnico, que entrañen controversias con las autoridades hacendarias.

Tratándose de una nueva disposición, el contralor la estudiará, la interpretará y, en su caso, acudirá al consejo de especialistas en la materia, ya sea dentro de su propia organización o fuera de ella, para poder adaptar de inmediato dicha disposición a la empresa, modificando inclusive sus sistemas, procedimientos y controles a fin de satisfacer las exigencias de cualquier reciente disposición.

Por lo tanto, la vigilancia del cumplimiento de las obligaciones fiscales debe considerarse como una de las principales funciones del departamento de Contraloría, y comprende todas las disposiciones legislativas que afecten a la empresa, y en particular aquellas vinculadas directamente a las utilidades de la empresa y sujetas a la supervisión fiscal.

La actividad de controlar los impuestos, se realiza en forma diferente de empresa a empresa; sin embargo, en términos amplios se puede decir que el contralor debe desempeñar las siguientes funciones al respecto:

"a) Revisar y discutir las declaraciones fiscales.

b) Organizar la actividad de impuestos, asignando personal y delegándole autoridad y responsabilidad sobre la misma.

c) Establecer los métodos de trabajo y las funciones específicas del responsable de los impuestos.

d) Establecer y vigilar el cumplimiento de un calendario de obligaciones fiscales". (10)

A manera de conclusión, es indispensable que las empresas, a través de su división de Contraloría, lleven a cabo una adecuada administración de sus contribuciones, que tenga como consecuencia el correcto y oportuno cumplimiento de sus obligaciones fiscales y la realización de las operaciones con el óptimo ahorro fiscal dentro del marco legal.

(10) Alcántara González. Obra Citada. Págs. 112 y 113.

2.3.3 FUNCIONES RELACIONADAS CON LA AUDITORIA

La auditoría es un medio de control que necesita la organización de una empresa para medir hasta que grado las operaciones realizadas han tenido resultados positivos. Su función principal consiste en vigilar que se cumpla con lo dispuesto de acuerdo con el sistema de control interno, así como estudiar si el sistema implantado es el más adecuado para la empresa.

AUDITORIA INTERNA

"Las funciones del departamento de Contraloría se inician desde el momento en que el auditor interno le turna los estados financieros debidamente corregidos, ya que mediante la interpretación y el análisis de los mismos, el análisis de las tendencias, la preparación, formulación y vigilancia de los presupuestos, etc., el contralor norma su criterio y así está en condiciones de formular juicios personales e informar a los directivos de la empresa, quienes al recibir la información amplia de su gestión, procederán a tomar decisiones e inclusive a modificar las políticas de la empresa, si esto fuera necesario". (11)

El auditor interno está subordinado directamente al contralor. Básicamente, el auditor interno es el encargado del aspecto financiero de la contabilidad y en forma adicional presta servicios y asesoría de control; por su parte, el contralor

(11) Nieto Martínez Luis. "El Control Interno y su relación con la Auditoría Interna y la Auditoría Externa". IMEF. México. 1987. Pág. 40.

será el principal encargado del control de la contabilidad y de supervisar el aspecto financiero de la misma. Por las razones antes expuestas, las actividades del contralor deben estar coordinadas con las labores del auditor Interno, para lograr el mayor rendimiento y eficacia posibles.

El departamento de auditoría interna cubre importantes puntos de las funciones del departamento de Contraloría, y permite al contralor actuar sobre bases firmes en la atención de labores que son más imperativas. Por otra parte, la intervención del contralor en el departamento de auditoría interna, consistirá en la determinación de políticas generales a seguir dentro de la auditoría interna. Esto se refiere a la organización del departamento de auditoría, ya que el contralor debe intervenir en la aprobación de los siguientes puntos:

- 1) Señalar los objetivos principales del trabajo del auditor interno.
- 2) Supervisión de la contratación del personal de auditoría interna.
- 3) Equipo de trabajo del auditor interno.
- 4) Presupuesto de gastos del departamento de auditoría interna.
- 5) Tratamiento y modalidades de la información que producirá auditoría interna.

6) Aprobación de los programas de trabajo". (12)

Para concluir, es importante decir que la información que recaba auditoría interna, se debe canalizar toda al contralor, para que este la analice e interprete y la haga llegar a los ejecutivos que deberán utilizarla de acuerdo con las normas que les indique este funcionario.

AUDITORIA EXTERNA

Cada vez es mayor el número de empresas que emplean los servicios de un auditor externo (Contador Público Independiente), variando la naturaleza y amplitud de los mismos según el caso. El principal objetivo que se persigue al contratar los servicios del auditor externo es tener una opinión independiente sobre la correcta formulación de los estados financieros preparados por el contralor, por lo que este no deberá intervenir en su selección y contratación, quedando esto a cargo frecuentemente del Consejo de Administración o de los Accionistas directamente. Por ello, a menudo se observa que el auditor externo rinde sus informes al Consejo de Administración en una forma directa o a través del presidente o gerente general de la empresa.

Las relaciones del departamento de Contraloría con el auditor externo tienen notable manifestación en la cooperación, pues usualmente el contralor sirve

(12) Gamboa Vargas. Obra Citada. Pág. 32.

de punto de contacto con la empresa durante el transcurso de la auditoría. Esto significa el arreglo de los detalles, la discusión o explicación de las prácticas y la política necesaria para la adecuada estimación de la posición financiera de la empresa. No obstante la estrecha relación que existe entre el trabajo del auditor externo con el del contralor, cada uno tiene sus propias tareas y funciones, no pudiendo asumir ninguno de los dos los deberes y responsabilidades del otro, puesto que por una parte el contralor es responsable primordialmente del desarrollo, la instalación y la operación de un sistema de contabilidad y de control interno económico y eficiente, y por lo tanto responsable de los estados financieros formulados, no pudiendo en ningún caso, pasar su responsabilidad por la exactitud de dichos estados al auditor externo.

Por otra parte, el trabajo del auditor externo debe complementar y suplementar al del contralor, con una duplicación mínima de esfuerzo. La gerencia y el Consejo de Administración esperan que el auditor externo les asegure que los estados financieros son formulados con base en los principios de contabilidad, que los sistemas de contabilidad y de control interno son adecuados y que el contralor y sus subalternos son en una medida razonable, competentes y dignos de confianza. Así, la gerencia espera que el auditor externo sea un consultor verdaderamente independiente cuando expresa sus opiniones sobre estos puntos.

2.3.4 FUNCIONES RELACIONADAS CON LOS PRESUPUESTOS

La necesidad de controlar las actividades de una empresa a través del establecimiento de objetivos que redunden en un mayor beneficio, no sólo para la

empresa misma como una entidad completa, sino dentro de ella cada departamento y cada actividad, ha hecho que el presupuesto intervenga como un instrumento de gran utilidad para obtener el control en la dirección de la empresa.

Por lo tanto, uno de los elementos esenciales en la dirección de los negocios es el presupuesto, que es el que permite forzar a la administración de una empresa en sus distintos niveles a estudiar cuidadosamente y con tiempo los problemas existentes y los que puedan presentarse en el futuro, para poder darles la solución más adecuada en el momento preciso y no tomar decisiones precipitadas que redunden en perjuicio de la empresa.

La finalidad principal del presupuesto es desarrollar un programa de actividades por un período determinado a través de un proyecto estimado que reúna los requisitos indispensables de planeamiento, coordinación, ejecución y control. Con esto se logra el establecimiento de un buen control interno que ayude a mantener los mejores medios de control en la empresa y que permita vigilar la constante actuación operativa.

Dentro de las distintas acepciones del concepto "Presupuesto", se tiene la siguiente: "el presupuesto es una medida de control de la administración que permite fijar los planes a seguir y las metas a alcanzar, facilita la coordinación de todos los departamentos que integran la estructura de una empresa y es la base de comparación de las operaciones actuales, con objeto de lograr mejor eficiencia". (13)

(13) Franco Díaz. Obra Citada. Pág. 159.

La preparación de los presupuestos puede iniciarse con anticipación con el fin de que se tenga el tiempo suficiente para estudiar las diferentes alternativas que servirán de base para guiar las decisiones tomadas, y este trabajo de preparación abarca necesariamente el estudio de hechos monetarios, registros, el ordenamiento de cifras, etc., todo lo cual forma parte de la función del contralor.

El Consejo de Administración confiere la responsabilidad de recopilar y presentar los presupuestos al contralor, y su intervención principal radica en la coordinación, vigilancia y control de los mismos, procurando lograr una perfecta coordinación entre los diferentes presupuestos departamentales, para determinar el presupuesto general, pues unos presupuestos son el resultado de otros. Para llevar a cabo su labor de coordinación y control, deberá establecer los procedimientos para su funcionamiento a través de un manual que podrá elaborar con la colaboración de las personas que lo usarán, por escrito y en forma clara y sencilla.

En una empresa pequeña el contralor puede elaborar este manual, ya que la organización de la empresa le permite un conocimiento profundo de los procedimientos. Si la empresa es de gran magnitud, el contralor necesitará un asesoramiento para su formulación, pero de todas maneras el responsable de la elaboración del manual es el contralor, debido a las siguientes razones:

"1.- Cuenta con un conocimiento general de la empresa, lo que le permite la coordinación adecuada de los procedimientos.

2.- Por sus conocimientos en materia de presupuestos, determina los procedimientos a seguir, para lograr los objetivos del mismo.

3.- Por su posición de jefe ejecutivo dentro de la organización, le permite evaluar imparcialmente los procedimientos y darle al mismo tiempo más fuerza al manual". (14)

En términos generales, es indispensable la creación de un manual debidamente ordenado y revisado en el cual se describan todos aquellos aspectos indispensables para el buen funcionamiento del sistema y que le permita al contralor llevar a cabo una adecuada coordinación y sincronización de los esfuerzos individuales, además de realizar un correcto trabajo de supervisión y poder comprobar de una manera efectiva los resultados obtenidos mediante la comparación de los datos reales con los presupuestados.

(14) Anderson David R. y Schmidt Leo. Obra Citada. Pág. 377.

2.3.5 FUNCIONES RELACIONADAS CON EL ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION FINANCIERA

Como se ha indicado anteriormente, el contralor es el responsable de analizar e interpretar la información financiera que se genera en la empresa para poder formular su propio juicio e informar a los directivos de la misma, quienes mediante esta información respecto de la situación en que se encuentra la empresa procederán a tomar las decisiones necesarias. Asimismo, toda la información contable que produzcan los distintos departamentos, debe canalizarse al contralor, a fin de centralizarla, evitando con esta medida el exceso de información y lograr que todo esto vaya con la interpretación de carácter operativo, que debe imprimirle este funcionario.

Las principales funciones del contralor en el análisis e interpretación financiera son:

a) Analizar las diferentes partidas que constituyen los estados financieros que han sido formulados por el departamento de contabilidad y comprobados por el de auditoría.

b) Interpretar cuál es el sentido que muestran los resultados que se obtuvieron en el análisis practicado con anterioridad, proporcionando las conclusiones que pueden y deben obtenerse de la interpretación.

c) Interpretar cuál es el sentido que muestran las gráficas (líneas de tendencias).

d) Informar del resultado de su actividad de analizar e interpretar.

e) Proponer modificaciones a las partidas que presentan los estados financieros, con el objeto de mejorar la eficacia de las actividades de la agrupación. Estas modificaciones deben entenderse en el sentido de cambio de los valores en sí y no de una simple modificación de actas'. (15)

2.3.6 OTRAS FUNCIONES RELACIONADAS CON EL DEPARTAMENTO DE CONTRALORIA

Algunas funciones por su naturaleza están en situación de confundirse con la Contraloría propiamente dicha, como habrá de suceder con los deberes del tesorero, la auditoría interna y contabilidad. Las dos últimas, como se ha analizado anteriormente, cubren actividades que caen dentro del campo de acción de la Contraloría. Es decir, comprenden labores que deben desarrollarse bajo la responsabilidad del contralor. Sin embargo, la autoridad que ejerce este funcionario en este plan más bien debe ser funcional. Su función se refiere, sobre todo, a planeación, supervisión y asesoramiento, así como el diseño y establecimiento de métodos y procedimientos de ejecución de cuya correcta aplicación se hace responsable, en primer término, a los propios jefes de departamento.

(15) García Mendoza Alberto. "Análisis e interpretación de la información financiera". Editorial CECSA. México. 1978. Pág. 173.

Como se ha visto en puntos anteriores, el departamento de Contraloría está íntimamente ligado con otros departamentos y funciones de la empresa y esta interdependencia puede llegar a extenderse a toda la organización.

PERSONAL

Su relación abarca lo relativo a los servicios de oficina; es decir, la función de atender lo referente al elemento humano, y es de gran utilidad que el departamento de Contraloría ejerza autoridad sobre el departamento de personal.

Por otra parte en virtud de que el contralor está en contacto con los departamentos de operación, conoce sus necesidades de personal, mano de obra, etc.; por esta razón es conveniente que intervenga en lo que respecta a control de tiempo, nóminas, mejoras, rendimiento, condiciones de trabajo, servicios diversos, etc. Todas estas funciones son atendidas en detalle por el jefe de personal, pero dependen del departamento de Contraloría para que puedan ser supervisadas convenientemente.

SEGUROS

El departamento de Contraloría efectuará generalmente, las investigaciones y los estudios para el establecimiento de los seguros necesarios para proteger a la empresa contra los riesgos a los que se ve expuesta en el desarrollo de sus operaciones, así como la tramitación y manejo de las reclamaciones por los

sinestros ocurridos. Asimismo, el contralor puede efectuar estudios de seguros de grupo que favorezcan y estimulen al personal de la empresa a través del beneficio de protección que dan dichos seguros.

PROCESAMIENTO DE DATOS

La instalación de equipos de cómputo es cada vez más frecuente en las empresas, y ello debe ser objeto de un estudio especial por parte de la dirección de la empresa, no sólo por la inversión que representa, sino por los cambios que necesariamente originará su implantación en su organización. El contralor en este aspecto, debe adquirir los conocimientos necesarios sobre el funcionamiento y aplicación de dichos equipos.

El departamento de procesamiento de datos generalmente se encuentra solo en empresas cuyo volumen de operaciones es muy amplio y son económicamente fuertes. La Contraloría moderna, por medio de los sistemas establecidos a base de equipos electrónicos, proporciona a la administración medidas cuantitativas y financieras más eficientes con las cuales la dirección puede planear y controlar sus operaciones.

CREDITO Y COBRANZAS

Aunque existe discusión en relación al lugar que respecto a otros departamentos debe ocupar el departamento de crédito y cobranzas (en algunas

empresas opera bajo la jurisdicción de la tesorería, otras veces lo hace bajo la jurisdicción del jefe de ventas, mientras que en otras empresas se encuentra organizado bajo la forma de un departamento independiente) se considera que este departamento debe estar bajo la supervisión del departamento de Contraloría, pues será el contralor, quien junto con el jefe de crédito y el jefe de cobranzas, elabore las normas a las que se sujetará la concesión de créditos, así como las limitaciones de estos. También implantará los sistemas de cobranza y las normas por las que se regirán. Todo ello con el propósito de evitar pérdidas de tiempo y la obtención de buenos rendimientos.

RELACIONES CON OTROS FUNCIONARIOS

Por la propia naturaleza de su trabajo el contralor se ve obligado a estudiar y analizar todas las fases relacionadas con el funcionamiento y desarrollo de la empresa, proporcionando a otros funcionarios su valiosa ayuda en la preparación e interpretación de la información que, para fines de control, se necesita en la dirección de operaciones de sus respectivos departamentos. En algunas empresas la posición del contralor, en relación a otros funcionarios, ha llegado a tal grado de autoridad que la realización de ciertas operaciones queda sujeta a la aprobación del contralor, cuya resolución solo puede ser ratificada o modificada por el director general; por lo que no se debe olvidar que las relaciones del contralor con otros funcionarios de la empresa son generalmente normadas por la mutua cooperación, consulta y consejo en bien de la propia empresa.

CAPITULO III:
"EL CONTROL INTERNO
Y LA
INFORMACION"

3.1 ASPECTOS GENERALES DEL CONTROL INTERNO

Uno de los aspectos básicos para lograr el desarrollo de una empresa radica en el establecimiento de un sistema de Control Interno que opere en forma adecuada y precisa, para evitar el desperdicio de recursos humanos y materiales, tratando de salvaguardar y preservar los bienes de la empresa.

Cualquier tipo de decisiones administrativas se basa, por lo menos en parte, en información contable. Estas decisiones fluctúan desde decisiones sencillas hasta importantes decisiones que son de trascendencia para el futuro de la empresa. Para tomar dichas decisiones los directores dependen de la fidelidad de numerosos informes y análisis; y es precisamente el control interno el que proporciona a la administración la seguridad de que los informes contables en los que se basa para tomar las decisiones son dignos de confianza. De aquí que resulte indispensable la instalación y el mantenimiento de métodos adecuados de control interno para poder confiar en los datos informativos; por una parte, y para la salvaguarda de los bienes de la empresa y la prevención y el descubrimiento de errores y fraudes por otra, logrando así una eficiente administración particularmente en empresas de gran escala.

El contralor tiene la responsabilidad directa de mantener registros contables y producir estados financieros que sean adecuados y dignos de credibilidad; y es el control interno quien proporciona la seguridad de que tal responsabilidad se está cumpliendo.

Aunque es imposible delinear un sistema perfecto de control interno que cubra las necesidades de todas las empresas, si se pueden llegar a instalar, siguiendo los principios fundamentales, métodos de control interno adecuados que llenen las necesidades peculiares de cada negocio, y que, a su vez, su costo de mantenimiento resulte económico en relación a las ventajas que proporcionan. Sin embargo un sistema de esta naturaleza debe ser objeto de una constante atención, pues si carece de vigilancia, decaerá rápidamente perdiendo su eficacia.

3.1.1 DEFINICION DE CONTROL INTERNO

Existen diversas definiciones de lo que se entiende por control interno, las cuales con algunas pequeñas variantes, coinciden en su contenido general señalando todas ellas la importancia que reviste este concepto para lograr el objetivo de la empresa.

A continuación se mencionan algunas de las definiciones más aceptadas del término control interno:

Refiriéndose al control interno como una medida para prevenir fraudes, se considera que "Un sistema de control interno puede definirse como la coordinación del sistema de contabilidad y de los procedimientos de oficina, de tal manera que el trabajo de un empleado llevando a cabo sus labores delineadas en una

forma independiente, compruebe continuamente el trabajo de otro empleado, hasta determinado punto que puede involucrar la posibilidad de fraudes". (1)

En cambio, enfocando al control interno hacia la distribución de funciones del personal, a fin de lograr la coordinación y comprobación de los trabajos efectuados, "el sistema de control interno puede explicarse como la distribución apropiada de funciones del personal, de tal manera que el trabajo de cada empleado pueda coordinarse y comprobarse independientemente del trabajo de otros empleados". (2)

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos en su boletín E-02 expone una idea más completa del término al decir que "El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar adherencia a las políticas prescritas por la administración". (3)

Finalmente, se presenta un enunciado más correcto que muestra a grandes rasgos la esencia del significado del control interno emitido por Joaquín

(1) Gómez Morfín Joaquín. "El Control Interno en los negocios". Fondo de Cultura Económica. México. 1960. Pág. 15.

(2) Gómez Morfín. IBID. Pág. 16.

(3) Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. "Normas y procedimientos de auditoría". Tomo I. Reséndiz Editores. México. 1991. Pág. 68.

Gómez Morfín, quien al respecto menciona: "El control Interno consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, de tal manera que la administración de un negocio pueda depender de estos elementos para obtener una información segura, proteger adecuadamente los bienes de la empresa, así como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a la política administrativa". (4)

El concepto de control interno de tener solo el propósito de reducir al mínimo los errores en la rutina contable y proteger los activos, ha pasado a tener un significado amplio en donde el control interno abarca todos los departamentos y actividades de una empresa, incluyendo los métodos por medio de los cuales los altos funcionarios delegan autoridad y asignan responsabilidades, además del programa para la preparación, verificación y distribución a los diferentes niveles de supervisión de aquellos informes ordinarios.

3.1.2 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

Los propósitos del control interno constituyen el índice de la eficiencia y la medida del valor de los procedimientos contables, y pueden clasificarse de la siguiente manera:

"a) Obtención de información financiera veraz y confiable.

(4) Gómez Morfín, Obra Citada. Pág. 17.

- b) Protección de los activos de la empresa.
- c) Promoción de la eficiencia de la operación de la empresa.
- d) Adhesión a las políticas prescritas por la dirección". (5)

Los dos primeros objetivos anteriormente mencionados se conocen como control interno contable; en cambio, los otros dos objetivos citados se refieren al control interno administrativo.

A continuación se expone una breve explicación de cada uno de estos objetivos:

a) Obtención de la información financiera veraz y confiable.- La información constante, completa y oportuna es básica para el desarrollo de la empresa, pues en ella descansan todas las decisiones que deban tomarse y los programas que han de normar las actividades futuras. La contabilidad capta las operaciones, las procesa y produce la información financiera necesaria para la toma de decisiones rápida y exacta. La misión del control interno constituye, en este sentido, la garantía de que los informes, estados y datos generales provenientes de la contabilidad sean correctos y estén formulados de acuerdo con las necesidades del caso particular de que se trate.

(5) Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. Obra Citada. Pág. 99.

b) Protección de los activos de la empresa.- Este es el más claro objetivo del control interno y consiste en que los intereses del negocio se encuentren bien protegidos, mediante el establecimiento de un adecuado sistema de control interno que dificulte la comisión de un acto delictivo. Sin embargo, no debe considerarse que un sistema de esta índole por perfecto que sea, evite en lo absoluto la realización de malos manejos, pero en caso de cometerse, el mismo sistema de control tarde o temprano delatará al autor, y más aún si se cuenta con revisiones periódicas de la contabilidad.

c) Promoción de la eficiencia en la operación de la empresa.- Este objetivo se preocupa por mejorar la productividad de la empresa evitando desperdicios materiales y de tiempo y la localización de errores involuntarios que en ocasiones constituyen pérdidas considerables. Se refiere a que en todo momento se debe tener la seguridad de que las actividades que se realizan en la empresa, se están llevando a cabo con el mínimo de esfuerzos y al menor costo posible.

d) Adhesión a las políticas prescritas por la dirección.- Este objetivo no debe pasarse por alto ya que de nada servirían las políticas dictadas por la dirección si no existiera una función de supervisión que las esté vigilando, con el fin de evitar errores o malas interpretaciones que se traduzcan en políticas sin aplicación o que provoquen confusión dentro de la empresa.

Como se ha podido observar, los fines del control interno no se restringen únicamente a prevenir los fraudes y errores (aunque esto es de gran importancia), sino que sus propósitos abarcan un campo más amplio y tienden a afirmar los

objetivos del sistema de contabilidad, con el fin de que la administración pueda ejercer su función de la manera más eficaz posible.

En resumen, si en una empresa existe un sistema de control interno debidamente instalado, es posible obtener informes exactos y oportunos acerca de la operación en todas sus fases importantes; la negociación se encuentra protegida en contra de los fraudes y errores, y además, se conoce la eficiencia que rinden cada uno de los departamentos o secciones. Solo en estas condiciones es posible obtener un control firme y ejercer una dirección completa y eficaz de toda la organización en una empresa moderna.

3.1.3 IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO

La necesidad de establecer sistemas de control interno se ha incrementado día a día. Esto se debe, entre otras causas, a que las empresas han ido en aumento y con ellas la complejidad y diversificación de su organización. Por lo que se puede decir que tanto la contabilidad como el control interno han sido una consecuencia del desarrollo económico de las empresas.

Cuando una empresa alcanza un volumen de operaciones considerable su propietario o principal dirigente se da cuenta de que no le es posible atender un sinnúmero de detalles que antes constituían su labor más importante. Entonces piensa en la conveniencia de delegar sus atribuciones en manos de algunos ayudantes, para que la empresa pueda desenvolverse en forma satisfactoria.

Esta delegación trae como consecuencia el ejercicio de un mayor control sobre el trabajo de los demás funcionarios, pues a pesar de la confianza que se tenga en los subordinados, es necesario admitir que esta fé da lugar a exponerse a toda clase de fraudes. En consecuencia, esta es una razón de peso para insistir y subrayar el valor que posee el control interno para dificultar el que se cometan malversaciones o fraudes. Además mediante los procedimientos de control interno se promueve la eficiencia de operación para evitar errores en el trámite de las transacciones así como los desperdicios de recursos y tiempo, al mismo tiempo que se logra una mayor salvaguarda de los bienes y una constante vigilancia sobre el apego a las políticas establecidas por la administración.

Por último, es cosa sabida que la ausencia de métodos de control interno hace que las auditorías practicadas por Contadores Públicos Independientes resulten incosteables. El contador que actúa como profesionalista, en su trabajo de revisión, descansa en gran parte en los sistemas de control existentes, y en el curso de su examen realiza pruebas sobre su eficacia. De ahí la importancia de contar con un buen sistema de control interno en las empresas.

3.1.4 ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO

Una vez mencionados cuáles son los objetivos que persigue el control interno se enunciarán los elementos más sobresalientes que intervienen en el logro de dichos objetivos:

- "a) Organización
- b) Procedimientos
- c) Personal
- d) Supervisión" (6)

a) Organización.- Para que exista un sistema de control interno es indispensable que la empresa cuente con una buena organización. A la organización le corresponde establecer, perfeccionar y mantener una estructura o patrón de relaciones de trabajo del personal dentro de una empresa. Es la determinación y asignación de deberes al personal para obtener así las ventajas de fijar responsabilidades y de la especialización mediante la división del trabajo, ejerciendo siempre una dirección adecuada que asuma la responsabilidad de la política general de la empresa y de las decisiones tomadas en su desarrollo, así como una coordinación continua que prevea los conflictos propios de invasión de funciones.

b) Procedimientos.- Es necesario que los principios de organización se lleven a efecto en la práctica mediante procedimientos de control que garanticen la solidez de la misma. El establecimiento de los procedimientos implica a su vez la observación de ciertos elementos básicos como son la planeación y sistematización, la creación y uso de registros y formas que permitan recabar y ordenar la información completa y correcta de las operaciones realizadas por

(6) Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. Obra Citada.
Pág. 78.

la empresa, y por último los informes que muestren la situación de la entidad y que permiten la toma de decisiones.

c) Personal.- El sistema de control interno más perfecto no puede cumplir su objetivo si los empleados encargados de su manejo no poseen los conocimientos y la experiencia requerida para llevarlo a la práctica, es decir, la calidad del personal influye para que los métodos proyectados se realicen eficientemente. Para obtener los mayores beneficios del personal deberá llevarse a cabo un análisis sobre determinados factores como el entrenamiento, la eficiencia, la moralidad y la retribución de cada uno de los empleados.

d) Supervisión.- Todo sistema de control necesariamente tiene que estar vigilado con el fin de que se cumplan los lineamientos marcados por el mismo. La supervisión abarca desde la más elemental verificación interna hasta la asignación de funciones de auditoría a algunos funcionarios o departamentos especializados.

3.1.5 METODOS DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

La evaluación del control interno es la impresión mental que el auditor se hace sobre cada una de las diversas actividades de la empresa, es decir, la estimación sobre el grado de efectividad que suministra el control interno.

La evaluación le sirve de base al auditor para determinar la naturaleza, la extensión y la oportunidad que debe dar a los procedimientos de auditoría.

Los métodos de que se vale el Contador Público para registrar el examen del control interno y posteriormente evaluarlo, están condicionados a su criterio profesional y a las políticas de su despacho, pero en general son tres los principales:

- "1) Método descriptivo
- 2) Método gráfico
- 3) Método de cuestionarios" (7)

1) Método descriptivo.- Como su nombre lo indica describe las diversas características del control interno clasificadas por actividades, departamentos, funcionarios y empleados o registros de contabilidad que intervienen en el sistema. En este método con solo ver la descripción hecha, se puede conocer de manera objetiva y directa el sistema que está operando en la empresa, debido a que la misma persona que lo está elaborando, va describiendo también las medidas de control, por lo que necesita más tiempo para su revisión, constituyendo esto una desventaja.

Este método se aplica generalmente a empresas pequeñas o en las que a simple vista se aprecia la deficiencia del control, por el trabajo tan extenso y completo que aquí se desarrolla.

(7) Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. Obra Citada. Pág. 86.

2) Método gráfico.- Consiste en presentar de manera objetiva a través de gráficas, la organización del cliente y los procedimientos que tienen en vigor en sus departamentos o actividades; o bien, gráficas combinadas de organización y procedimientos.

Las gráficas no permiten descripciones detalladas, lo que perjudica al auditor que necesita conocer más a fondo algunas reglas generales de control interno en vigor. Es aconsejable complementar este método con papeles descriptivos de aquellas medidas de control que ameritan explicaciones detalladas.

3) Método de cuestionarios.- Por este método se plantean los cuestionarios que normalmente constituyen los aspectos básicos del control interno.

Estos cuestionarios se elaboran de antemano en forma de listas de preguntas generales, y se adaptan a la empresa en particular, adicionando preguntas o eliminando las no aplicables según el caso; las preguntas deben ser formuladas en forma sencilla y fácil de entender, para ser contestadas por el personal de la empresa y en presencia de las medidas de control interno realmente en vigor.

Deben formularse las preguntas de tal manera que las respuestas se concreten a un sí o un no, cada respuesta afirmativa significa que el procedimiento de control que se sigue es el adecuado, y las negativas, que existe una deficiencia en dicho control.

Además de la columna para la respuesta, debe haber otra más, para las observaciones derivadas de las respuestas negativas, explicando en que consiste esa falla del procedimiento de la empresa.

3.2 LA NECESIDAD DE INFORMACION

Debido a la complejidad y diversidad de factores dentro de los cuales se desarrollan las entidades, estas plantean la necesidad de contar con información financiera, para alcanzar los objetivos para los que fue creada. La contaduría pública tiene por objetivo satisfacer las necesidades de control e información financiera, presentando la contabilidad un papel de vital importancia.

La información como instrumento importante de la administración, sirve de base a los directivos de negocios, para tomar medidas de orden práctico en su dirección; por lo tanto, merece una atención especial.

La información financiera, integrada fundamentalmente por los estados financieros, es indispensable por las siguientes razones:

- a) Para conocer la situación financiera y resultados de la entidad.
- b) Para integrar adecuadamente los presupuestos.
- c) Para detectar las fuentes principales que han dado origen a las utilidades o pérdidas.

d) Para medir los efectos de un aumento de sueldos.

e) Para visualizar la situación financiera de la entidad ante la inflación.

f) Para incrementar la producción de algún producto, así como en su caso, suspender otros con porcentajes de utilidad inferiores a los establecidos." (8)

Hacer posible esta información financiera implica todo un proceso que en sus aspectos generales comprende:

"a) Un estudio preliminar para conocer las características de cada entidad, así como sus necesidades concretas de información.

b) Establecer un catálogo de cuentas.

c) Elaborar formas a través de las cuales se pueda concentrar la información de las operaciones efectuadas por la entidad.

d) Incorporar al personal en el uso correcto del catálogo de cuentas, así como en el empleo adecuado de las formas diseñadas.

e) Finalmente, diseñar e implantar el sistema de registro adecuado para el control de las transacciones." (9)

(8) Torres Tovar Juan Carlos. "Contabilidad II". Editorial DIANA. México. 1982. Pág. 94.

(9) Torres Tovar. IBID. Págs. 94 y 97.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

3.3 ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION FINANCIERA

El propósito principal de la contabilidad es conservar un registro de todas las transacciones que afectan a la entidad. Con estos informes se pueden preparar estados financieros que muestren la situación financiera y los resultados de operación de la empresa y así satisfacer la necesidad de informar sobre las condiciones de los recursos de determinada entidad. Sin embargo la información contenida en los estados financieros solo satisficará necesidades cuando se analice e interprete para conocer las condiciones en las que se encuentra la empresa y en base a ello poder tomar decisiones de cualquier índole.

Para que el contrator pueda formarse un criterio respecto de la situación financiera de la entidad es necesario que efectúe un análisis de la información que le ha sido proporcionada por los diversos departamentos de la empresa y posteriormente interprete los datos recibidos de manera que pueda expresar su opinión rindiendo un informe a los ejecutivos interesados en dicha información.

Dentro de su campo de actuación en una empresa el Contador Público brinda los siguientes servicios básicos:

"a) Elaboración de Información financiera.

b) Revisión de Información financiera.

c) Análisis e interpretación de información financiera". (10)

Dentro de la jerarquía presentada, respecto a los servicios básicos del Contador Público en una empresa, el análisis e interpretación de estados financieros se ubica en último lugar, por ser la actividad profesional que implica un alto grado de conocimientos y una amplia experiencia profesional para medir las consecuencias financieras que puede originar el llevar a cabo ciertas decisiones o en su caso suspenderlas.

El análisis e interpretación de estados financieros consiste en la presentación de informes que ayudarán a los directores de una empresa al igual que a los inversionistas y acreedores a tomar decisiones, así como a otros grupos interesados en la situación financiera y en los resultados de la operación de un negocio.

Por último, es indispensable especificar que " el análisis e interpretación de la información financiera es el conocimiento que se hace de una empresa que aparecen formando un estado financiero, para conocer la base de sus principios, que permitan obtener conclusiones para dar una opinión sobre la buena o mala política administrativa seguida por el negocio sujeto a estudio ". (11)

(10) Torres Tovar Juan Carlos. "Contabilidad I". Editorial DIANA. México. 1977. Pág. 26.

(11) Calvo Langarica César. "Análisis e interpretación de estados financieros". Editorial PAC, S.A. de C.V. México. 1990. Pág. A-10.

3.3.1 IMPORTANCIA DEL ANALISIS FINANCIERO

El análisis financiero es la preparación que se hace de los estados financieros formulados previamente y la determinación de las relaciones que se establecen entre sus valores a efecto de que los datos obtenidos sirvan para un fin inmediato posterior que es el de su interpretación.

Para hacer una medición adecuada de los resultados obtenidos por la administración y tener una base apropiada para emitir una opinión correcta acerca de las condiciones financieras de la empresa y sobre la eficiencia de su administración; así como para el descubrimiento de hechos económicos referentes a la misma, es necesario llevar a cabo el análisis de los estados financieros. En ese sentido, el análisis de los estados financieros es un instrumento para lograr la mayor eficiencia en las empresas.

Debido a ello, la importancia del análisis financiero radica en que a través de dicho análisis " se pueden obtener suficientes elementos de juicio para apoyar las opiniones que se hayan formado con respecto a los detalles de la situación financiera y de la productividad de la empresa ". (12)

Los administradores de las empresas muestran gran interés en el resultado del análisis de los datos contenidos en los estados financieros, pues requieren información adecuada para guiar el destino del negocio.

(12) Perea Francisco. "Información financiera". Editorial ECASA. México. 1978. Pág. 237.

Para el Contador Público el análisis de los estados financieros resulta valioso, pues le permite percatarse de los puntos de vista de las personas que van a utilizar dichos estados, y de esta manera, dar a su trabajo no solo la correcta técnica requerida, sino la máxima utilidad para facilitar la interpretación de la situación y desarrollo financiero, que en esos estados ha tratado de presentar.

La importancia de las cifras se amplifica cuando se emplean como un instrumento de orientación para la formulación de juicios, en virtud de que las conclusiones que se basan sobre datos correctos, recopilados e interpretados adecuadamente, permiten proceder con mayor seguridad que cuando no se tiene esa base.

3.3.2 EL ANALISIS FINANCIERO ASPECTO BASICO DE LA ACTIVIDAD CONTABLE

Los estados financieros se formulan con objeto de suministrar a los interesados en una empresa, información acerca de la situación y desarrollo financiero a que ha llegado la misma, como consecuencia de las operaciones realizadas.

Los simples estados financieros por bien formulados y presentados que estén constituyen cuadros numéricos insuficientes para explicar el sentido de la situación financiera o de la productividad de una empresa, y por esta razón, los directivos de la misma al recibir dichos estados requieren conocer la importancia y significado de las cifras presentadas y saber que hacer en vista de ellas.

El analista debe estar familiarizado con los detalles de los diferentes pasos de la contabilidad de manera que tenga una comprensión más completa de la significación e importancia de los datos financieros. Los estados financieros deben apearse a sólidos principios contables y estar preparados en tal forma que ofrezcan una utilidad máxima en el análisis e interpretación de la situación financiera y de los resultados de la operación. Por lo tanto, el contralor debe considerar conjuntamente la preparación de los estados financieros y su análisis e interpretación. La claridad en la expresión es de mayor importancia en la presentación de estos estados.

El proceso de análisis de los estados financieros comprende la recopilación, la comparación y el estudio de datos financieros y de operación de la empresa, así como la preparación e interpretación de unidades de medidas tales como tasas, tendencias y porcentajes.

Al interpretar los datos de los estados financieros deben hacerse comparaciones entre las partidas relacionadas entre sí en los mismos estados en una fecha o período dado, o en los estados por una serie de años.

3.4 INFORMES A LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA

La verdadera culminación de todos los esfuerzos que hace el contralor en la fase directiva de sus actividades consiste en transmitir a los directivos los datos esenciales relacionados con la empresa.

Para lograr su objetivo de comunicar los asuntos necesarios sobre la empresa en forma completa, clara, concisa y correcta, el contralor debe tener una idea precisa de los fines, las posibilidades y las limitaciones de los diferentes tipos de estados e informes que tiene que presentar, pues es en este aspecto donde el contralor puede fracasar, ya sea porque su información no sea la adecuada o porque esta se prepare extemporáneamente, no obstante la magnífica labor que haya realizado en el transcurso de su trabajo.

Si el contralor se percató de las distintas actividades y necesidades de la administración para determinar la información que puede ser útil, y más aún si se anticipa a proporcionar aquellos datos necesarios para la operación rutinaria de la empresa, lógicamente logrará desempeñar con mayor éxito el cumplimiento de sus responsabilidades y adquirirá una mejor reputación dentro de la empresa. Por lo tanto, los informes que deberá presentar a los directivos merecen un cuidadoso estudio para determinar su contenido y forma de acuerdo a las necesidades que habrán de satisfacer.

El contralor, como ejecutivo de alta jerarquía, deberá rendir un informe completo sobre los distintos aspectos financieros que reviste la empresa; y para ello deberá formular un programa conveniente de informes de acuerdo con las necesidades de la empresa, de tal forma, que la información reúna las características esenciales que debe contener.

3.4.1 CARACTERISTICAS DE LOS INFORMES DEL CONTRALOR

Para que la Información que el contralor presenta a los directivos de la empresa sea de utilidad, se dice que los informes deben reunir las siguientes características:

"a) Deben ser claros y precisos

b) Deben contener los datos esenciales

c) Los Informes deben ser oportunos

d) Deben satisfacer las necesidades de quién lo requiere

e) Deben ser correctos

f) Deben ser coherentes

g) Deben proporcionar una sugerencia

h) Los informes deben ser presentados en forma homogénea ".(13)

a) Deben ser claros y precisos.- Los informes que rinde el contralor a los directivos o a personas interesadas en la empresa, deben ser elaborados de

(13) Pinto Castillo. Obra Citada. Pág. 39.

manera que sean accesibles aún para quienes no están muy relacionados con la contabilidad, evitando tecnicismos hasta donde sea posible.

b) Deben contener los datos esenciales.- Con el propósito de no desvirtuar o confundir los datos verdaderamente de importancia; aquellos conceptos de escasa importancia relativa pueden ser agrupados.

c) Los informes deben ser oportunos.- Los informes que presente el contralor deben ser oportunos, pues para las personas interesadas en la empresa, carecerá de valor un informe entregado extemporáneamente, cuando la situación de la empresa haya podido cambiar considerablemente. Se considera como plazo normal para la elaboración y presentación de los informes financieros, durante los primeros quince días siguientes a la fecha de dichos informes.

d) Deben satisfacer las necesidades de quien lo requiere.- Esto significa que los informes deben ser elaborados de acuerdo con los deseos de las personas a las que van dirigidos.

e) Deben ser correctos.- Aún cuando esta característica de los informes resulte obvia, es necesario dejar establecido que, cualquier informe que formule el contralor, debe verificarlo de tal manera que los datos asentados sean correctos, evitando la presentación de errores aritméticos o mecanográficos.

f) Deben ser coherentes.- Los informes deben ser presentados en forma lógica de manera que se encuentren relacionados los datos expuestos en los mismos.

g) Deben proporcionar una sugerencia.- Como resultado de los estudios y análisis realizados por el contralor, se debe cuidar que sus informes proporcionen alguna sugerencia a los directivos de la empresa, sobre la forma en que puede ser corregida alguna situación anormal.

h) Los informes deben ser presentados en forma homogénea.- Los destinatarios de los informes estarán interesados en hacer comparaciones entre ejercicios pasados y el actual, por lo que se aconseja la presentación homogénea de informes de años anteriores.

3.4.2 TIPOS DE INFORMES

Los informes que presente el contralor pueden ser muy variados, dependiendo del tipo, naturaleza y necesidades de la empresa. Sin embargo, la información que rinde el contralor abarcará los siguientes aspectos:

"1.- Información Contable

2.- información estadístico-contable

3.- información gráfica ". (14)

(14) Pinto Castillo. Obra Citada. Pág. 43.

El primer tipo de información está constituido por los estados financieros propiamente dichos.

El segundo tipo de Informes está formado por los estados financieros comparativos de la empresa misma, o bien en relación con otras similares.

Y por último, los informes gráficos están basados en la estadística, ya que representará el conjunto de datos vaciados a gráficas o porcentajes con el propósito de facilitar la comprensión del conjunto de datos.

Los Informes que deberá rendir el contralor a los directivos de la empresa de acuerdo con sus necesidades de información comprenderán:

"1.- Información contable:

- Balance general
- Estado de resultados
- Estado de origen y aplicación de recursos
- Estado de costos de producción
- Estado de cambios en el capital contable

2.- Información estadístico-contable:

- Informes contables comparativos
- Informes comparativos entre presupuestos y los datos reales

3.- Información gráfica:

- De la información contable
- Estadísticas de ventas
- Estadísticas de producción

4.- Información diversa ". (15)

Como se ha mencionado anteriormente, todos los departamentos administrativos o relacionados con estos, concentran diversa información para el contralor, quien a su vez canaliza dicha información hacia otros ejecutivos. En algunos casos, el contralor estima innecesario distribuir informes demasiado grandes o detallados, es entonces cuando requiere interpretar los datos recibidos y concentrarlos en forma resumida en sus propios informes que hace llegar a la asamblea de accionistas o a otros ejecutivos, llegando así a la culminación de todas sus actividades.

(15) Pinto Castillo. Obra Citada. Pág. 44.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Después de todo lo expresado y analizado durante el curso del presente trabajo de investigación, se puede concluir que la hipótesis en la cual se basó este estudio resultó comprobada como verdadera, debido a que si las funciones propias de la Contraloría son llevadas a cabo en forma eficiente, se traducen en información oportuna y veraz, para ser consideradas como base confiable para la toma de decisiones, y contribuir en esa forma al crecimiento y desarrollo de las empresas.

El análisis efectuado permite llegar a los siguientes razonamientos referentes a la trascendencia de la función de Contraloría en las empresas:

1.- La Contraloría no es una actividad fija y específica; además, las funciones y labores que se le atribuyen, la jerarquía que se le confiere y su posición dentro de la organización varían de una empresa a otra, aún cuando estas sean de características similares; esto se debe a que las labores encomendadas a este departamento están condicionadas por las necesidades y características específicas de cada empresa en particular; es decir, se trata de un puesto que se adapta al tamaño de la empresa y a la complejidad de su organización.

2.- La Contraloría auxilia a la dirección e interviene en la planeación de las operaciones, evaluando programas de trabajo y estableciendo a la vez, los medios de información y control que se necesiten, a fin de efectuar la comparación funcional y el análisis de los resultados programados, con los que se están

obteniendo en la realidad. Asesora a los ejecutivos respecto a las políticas, métodos y procedimientos bajo los cuales deben actuar para obtener la labor de conjunto que se necesita para cumplir con las finalidades de la empresa.

3.- Los objetivos de la Contraloría están íntimamente ligados con la obtención de los objetivos de la empresa, y su logro dependerá de la capacidad del contralor para suministrar a la Alta Gerencia en una forma clara y concisa la información requerida con el fin de tomar las decisiones encaminadas a la consecución de los mismos. Por esta razón, para desempeñar satisfactoriamente el puesto de contralor, la persona designada como tal, deberá tener no solamente una preparación contable, sino también administrativa, independientemente de poseer experiencia, visión y tacto para resolver los diferentes problemas que se presenten.

4.- La importancia de la Contraloría se deriva de la necesidad de las empresas para ejercer un mayor cuidado en la obtención de los recursos y canalización de los mismos y a enfatizar y mantener mayores y mejores controles sobre las operaciones de las mismas, como consecuencia de las presiones económicas que se viven en la actualidad; es decir, la importancia de la Contraloría surge de la necesidad que tienen los empresarios de confiar en una persona capacitada para poner en sus manos el buen funcionamiento que debe tener una empresa.

5.- El Contralor deberá apoyar sus labores en eficientes medidas de Control Interno que proporcionen a la administración la seguridad de que los Informes contables en los que se basa para tomar las decisiones son dignos de confianza.

Un sistema de Control Interno debidamente instalado no solo permite obtener Informes exactos y oportunos sobre la operación de la empresa en todas sus fases, sino que protege a la negociación contra los fraudes y errores, logrando con esto un control firme y una dirección completa y eficaz de toda la organización de una empresa moderna.

6.- La Información como un Instrumento Indispensable para la buena administración, constituye la culminación de todos los esfuerzos que hace el contralor en la fase directiva de su actividad, pues coordina conjuntamente con la administración de la empresa, las operaciones relativas a planes de financiamiento, de utilidad, de inversión, de capital, etc.

7.- El contralor debe rendir un informe completo a los ejecutivos de la empresa como resultado del análisis e Interpretación realizados sobre todos los reportes proporcionados por cada uno de los departamentos de la entidad. Dichos informes deberán ser presentados en forma clara, correcta, completa y oportuna para permitir a la Alta Dirección de la empresa comprender su contenido y enterarse de la situación en que se encuentra la misma; tomando en base a ello las decisiones necesarias que permitan conducir a la empresa hacia su desarrollo y crecimiento.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- *Alcántara González César
La Contraloría y sus funciones
Editorial ECASA
1ª Edición, México. 1974. pp. 132
- *Anderson David R. y Schmidt Leo A.
Contraloría Práctica
Editorial UTEHA
3ª Edición, México. 1982. pp. 745
- *Calvo Langarica César
Análisis e interpretación de estados financieros
Editorial PAC, S.A. de C.V.
1ª Edición, México. 1990
- *Diccionario enciclopédico Quillet
Editorial Argentina Aristides Quillet, S.A.
México. 1974. Tomo I. pp. 638
- *Franco Díaz Eduardo M.
Diccionario de contabilidad
Siglo Nuevo Editores, S.A.
4ª Edición, México. 1983. pp. 210
- *Gamboa Vargas Estela
Análisis de las principales funciones de Contraloría
Seminario de investigación contable
UNAM. México. 1986. pp. 95
- *García Mendoza Alberto
Análisis e interpretación de la información financiera
Editorial CECSA
1ª Edición, México. 1978. pp. 337
- *Gómez Morfín Joaquín
El Control interno en los negocios
Fondo de Cultura Económica
3ª Edición, México. 1960. pp. 180
- *Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.
Normas y procedimientos de auditoría
Resendiz Editores
2ª Edición, México. 1991. Tomo I. pp. 298

- *Méndez Morales J. Silvestre
Problemas económicos de México
Editorial Mc Graw Hill
2ª Edición, México. 1994. pp. 238
- *Munch Galindo
Fundamentos de Administración
Editorial Trillas
3ª Edición. México. 1985. pp. 240
- *Nieto Martínez Luis
El Control Interno y su relación con la Auditoría
Interna y la Auditoría Externa
Curso de Contraloría práctica
IMEF. México. 1987.
- *Nuñez Rodríguez Roberto
Estudios sobre el campo profesional del Contralor
en México
Tesis. UNAM. México. 1979. pp. 59
- *Panlagua Bravo Víctor
Contaduría Pública (El Contralor 2ª parte)
Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.
Año 21. México. Junio 1993. N° 250. pp. 71
- *Perea Francisco
Información financiera
Editorial ECASA
3ª Edición. México. 1978. pp. 555
- *Pinto Castillo Jorge
Contraloría
Editorial ECASA
1ª Edición. México. 1985. pp. 65
- *Terry & Franklin
Principios de Administración
Editorial CECSA
1ª Edición. México. 1990. pp. 747
- *Torres Tovar Juan Carlos
Contabilidad I
Editorial DIANA
1ª Edición. México. 1977. pp. 249

*Torres Tovar Juan Carlos
Contabilidad II
Editorial DIANA
1ª Edición. México. 1982. pp. 326