

26
2er.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE
MEXICO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**EL CONTROL INTERNO Y
SUS CICLOS DE TRANSACCIONES**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:**

LICENCIADO EN CONTADURIA

**PRESENTA:
FLORENCIO BAPTISTA AVILA**

**ASESOR DEL SEMINARIO:
C.P. FRANCISCO TORRES GUILLEN**



MEXICO, D.F.

1997

**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.

INDICE

Introducción	1
CAPÍTULO 1. EL CONTROL INTERNO	
1.1. Concepto de control interno	2
1.2. Necesidad del control interno	5
1.3. Estudio de la empresa y su división por ciclos de transacciones	7
1.4. Objetivos generales	9
CAPÍTULO 2. RELACIÓN DEL CONTROL INTERNO CON OTRAS ÁREAS.	
2.1. Relación con auditoría	11
2.2. Relación con administración	15
2.3. Relación con el manual de organización y procedimientos	17
2.4. El control interno y las finanzas	18
CAPÍTULO 3. EL PROCESAMIENTO DE DATOS.	
3.1. El procesamiento de datos	19
CAPÍTULO 4. CICLOS DE TRANSACCIONES DEL CONTROL INTERNO.	
4.1. Ciclo de tesorería.	
4.1.1. Características de la empresa	22
4.1.2. Funciones	22
4.1.3. Medidas de control	22
4.1.4. Contabilidad	24

4.2. Ciclo de ingresos y cuentas por cobrar.	
4.2.1. Características de la empresa	26
4.2.2. Funciones	26
4.2.3. Medidas de control	27
4.2.4. Contabilidad	29
4.3. Ciclo de egresos y cuentas por pagar.	
4.3.1. Características de la empresa	33
4.3.2. Funciones	33
4.3.3. Medidas de control	34
4.3.4. Contabilidad	38
4.4. Ciclo de nóminas.	
4.4.1. Características de la empresa	41
4.4.2. Funciones	41
4.4.3. Medidas de control	42
4.4.4. Contabilidad	44
4.5. Ciclo de producción.	
4.5.1. Características de la empresa	45
4.5.2. Funciones	45
4.5.3. Medidas de control	46
4.5.4. Contabilidad	47
4.6. Ciclo de informes financieros.	
4.6.1. Características de la empresa	49
4.6.2. Funciones	49
4.6.3. Medidas de control	50
4.6.4.4.6.4. Contabilidad	51

**APLICACIÓN PRÁCTICA
DEL CONTROL INTERNO A
UNA ESCUELA DE EDUCACIÓN
TÉCNICA DEL SECTOR PRIVADO.**

**CAPÍTULO 5. ¿POR QUÉ UN SISTEMA DE CONTROL
INTERNO DIFERENTE?.**

5.1. Las empresas y su clasificación	55
5.2. Descripción de la entidad a estudiar	60
5.2.1. Fundamento	60
5.2.2. Organigrama	63
5.3. Adaptación del control interno	64

**CAPÍTULO 6. APLICACIÓN PRÁCTICA DE LOS CICLOS
DE TRANSACCIONES.**

6.1. Ciclo de tesorería.

6.1.1. Introducción	66
6.1.2. Conocimiento de la empresa	66
6.1.3. Errores frecuentes	66
6.1.4. Medidas de control	66
6.1.5. Formas	67
6.1.6. Contabilidad	67

6.2. Ciclo de ingresos y cuentas por cobrar.

6.2.1. Introducción	69
6.2.2. Conocimiento de la empresa	69
6.2.3. Errores frecuentes	70
6.2.4. Medidas de control	70
6.2.5. Formas	72
6.2.6. Contabilidad	73

6.3. Ciclo de nóminas, egresos y cuentas por pagar.	
6.3.1. Introducción	75
6.3.2. Conocimiento de la empresa	75
6.3.3. Errores frecuentes	75
6.3.4. Medidas de control	76
6.3.5. Formas	78
6.3.6. Contabilidad	79
6.4. Ciclo de informes financieros.	
6.4.1. Introducción	80
6.4.2. Conocimiento de la empresa	80
6.4.3. Errores frecuentes	81
6.4.3. Medidas de control	81
6.4.4. Formas	83
6.5. El servicio.	
6.5.1. Introducción	84
6.5.2. Errores frecuentes	84
Conclusiones	86

INTRODUCCIÓN

Este trabajo esta dirigido a todas aquellas personas interesadas en conocer el control interno y sus ciclos de transacciones, en forma particular a los accionistas de empresas cuyas características son iguales a las mencionadas en el caso practico que se expone en el presente.

El objetivo de este trabajo es mencionar controles de carácter general aplicables a las estructuras organizacionales de las empresas, con el estudio particular de una institución de educación técnica del sector privado, en el que se analizan (a partir del conocimiento de la empresa), los errores mas comunes, así como los controles que se pueden establecer para cumplir los objetivos del control interno.

En algunos casos el lector pude pensar "implantar estos controles me va ha ocasionar un costo extra" o "se entorpece la operación", pero el resultado dará la posibilidad de un crecimiento seguro, y evaluando el costo-beneficio se obtendrán los mejores rendimientos.

Es importante señalar que la aplicación de las medidas de control que se exponen, no son efectivas al 100% algunas pueden ser evadidas por personal muy astuto que solo este buscando la forma de defraudar, pero al aplicarlas se generará un "ambiente de control" y no se prestará a fraudes, de lo contrario hasta una persona catalogada como honrada, podría verse "invitada" a faltar a sus principios ante la falta de control.

Por ultimo es importante señalar que al aplicar las medidas de control, es necesario ser constante, ya que la continuidad en éstas detectará a tiempo hechos en perjuicio de la entidad, estando en posibilidad de corregir inmediatamente sin mayores riesgos.

CAPÍTULO 1
EL CONTROL INTERNO.

1.1. CONCEPTO DE CONTROL INTERNO

En boletines anteriores del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, en su concepto de control interno contemplaba los siguientes elementos:

- Plan de organización.
- Métodos y procedimientos coordinados que adopta la organización.

Para:

- Para salvaguardar sus activos.
- Obtener información suficiente, confiable y oportuna.
- Promover la eficiencia operacional.
- Asegurar la adhesión del personal a las normas y políticas en vigor.

Los puntos mencionados, aunque ya no se consideran en el concepto actual de control interno, es importante mencionarlos, ya que la aplicación práctica en las empresas si se llevan a cabo.

Según el Instituto Mexicano de Contadores Públicos actualmente el control interno debe de tener una estructura básica para su buen funcionamiento, la estructura la menciona con tres elementos:

- El ambiente de control
- El sistema contable
- Los procedimientos de control

"El ambiente de control representa la combinación de factores que afectan las políticas y procedimientos de una entidad, fortaleciendo o debilitando sus controles".

Dentro del ambiente de control se encuentra desde la estructura de la empresa, su organización y representación en el organigrama, hasta los métodos de delegación de autoridad, la atención que preste la administración a la aplicación de las políticas, la aceptación de las políticas por parte del personal, el crear un adecuado ambiente de control depende en gran parte de la administración, ya que será la encargada de propiciar el cumplimiento de los controles establecidos.

"El sistema contable consiste en los métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar y producir información cuantitativa de las operaciones que realiza una entidad económica".

En cuanto al sistema contable podré agregar que lo indispensable para cumplir con un adecuado sistema, que para lograrlo es necesario principalmente cumplir con los principios de contabilidad generalmente aceptados divididos como sigue:

Identificación y delimitación de la entidad.

Entidad.
Realización.
Periodo contable.

Los relativos a la presentación de la información.

Revelación suficiente.
Importancia relativa.
Comparabilidad.

Las bases para cuantificar las operaciones del ente económico y su presentación.

- Valor histórico original.
- Negocio en marcha.
- Dualidad económica.

Que de una manera general se refiere a; registrar todas las operaciones relativas a la entidad, y no incluir las que no le correspondan; registrar las operaciones en el momento en que se realizan, entendiéndose éste al efectuar transacciones con otros entes económicos y operaciones internas que modifiquen la estructura de su activo; así como la identificación de los costos y gastos identificados con el ingreso que originaron, registrándolo en periodo que corresponda de acuerdo a la división cronológica asignada para su presentación; dándole una presentación adecuada a los estados financieros; desde la eliminación de datos excesivos que puedan confundir la información, hasta la aplicación de métodos de valuación, de manera constante, para poder lograr una comparabilidad entre los estados financieros de distintas fechas; se debe de cuantificar en unidades monetarias y debe de considerarse tanto el origen como la aplicación de los recursos.

"Los procedimientos y políticas adicionales al ambiente de control y al sistema contable, que establece la administración para proporcionar una seguridad razonable de lograr los objetivos específicos de la entidad, constituyen los **procedimientos de control**".

Los procedimientos a que se hace referencia en el párrafo anterior, son todas aquellas actividades que la administración efectúe para complementar el ambiente de control y sistema contable con el fin de lograr los objetivos específicos de la entidad.

Con lo anteriormente expuesto se trata de aclarar, la estructura básica que debe de existir para un adecuado control interno, que deberá de cubrir lo siguiente:

- La protección de los activos de la empresa.
- La obtención de información veraz, confiable y oportuna.
- La promoción de eficiencia en la operación del negocio.
- La ejecución de las operaciones se adhiera a las políticas establecidas por la administración de la empresa.

1.2. NECESIDAD DEL CONTROL INTERNO

Empezaremos por mencionar que el control interno en una entidad, ha existido desde que existe la misma, en menor o mayor grado, formal o informal, conveniente o no; pero los empresarios cuyo objetivo es la obtención de utilidades, siempre lo aplican en sus empresas de acuerdo a las experiencias que han tenido.

En algunas empresas, el control interno establecido no existe, pero si es aplicado de manera "empírica", generalmente es presente en empresas micro y pequeñas, ya que los dueños de estas se enfrentan a una serie de vicios del personal, tales como defraudación, actividades poco productivas, que los orillan a la protección de su patrimonio.

A medida que las empresas crecen o en las constituidas como medianas o grandes, tienen un cúmulo de actividades que hacen su estructura organizacional más compleja, ocasionando lo siguiente:

- Delegación de autoridad.
- División de funciones.
- Ampliación del área de trabajo.
- Mayor operación de recursos.
- Manejo de mas personal.
- Mayor volumen de información.

Ante estas consecuencias, producto del crecimiento, los inversionistas tienen que adoptar medidas cada vez mas capaces de controlar este sin fin de actividades y recursos, implantándolos de tal forma que con mecanismos resuelvan:

- La protección de los activos.
- El flujo de información adecuado, (veraz y oportuno).
- La adhesión del personal a la forma de administrar.

Claro que habría que cuidar que el exceso en la aplicación de estos controles, no ocasione un burocratismo o disminuya la eficiencia de la operación de la empresa porque resultarían inoperantes estos mecanismos, por esto es necesario cuidar y promover:

- La eficiencia en la operación.

Así como también se tendría que evaluar la medida o magnitud e importancia de aplicación de los controles, porque podríamos caer en que el costo del control sea mas elevado que el costo de la falta de control.

Con esto se quiere decir que los controles serán aplicados de acuerdo al tamaño de la empresa, (entre otras características); el establecimiento del sistema de control interno debe de ser flexible y totalmente adaptable a cada organización, debe de ser hecho a la medida.

I.3. EL ESTUDIO DE LA EMPRESA Y SU DIVISIÓN POR CICLOS DE TRANSACCIONES

Para el adecuado establecimiento del control interno es necesario conocer la empresa; giro, si es de extracción, de transformación o de servicios; tamaño y departamentos de que consta, el tamaño es determinante para la estructura departamental de la empresa, todo con el fin de **dividir a la entidad y hacerlo por funciones, no por departamento.**

Dada la naturaleza de los objetivos del control interno no es posible dividir el estudio en departamentos, porque la protección de los activos, la obtención de información veraz y oportuna, la promoción de eficiencia en la operación y el apego de la operación a las políticas; no se da de manera aislada, (en cada departamento), todo lo anterior es parte de un sistema que permanece abierto de un departamento a otro, son sistemas de información.

La empresa se encuentra estructurada por departamentos, cada uno se dedica a una actividad distinta, por ejemplo, compras, producción, ventas, contabilidad; pero al ejecutar sus actividades encontramos que los departamentos de ventas requiere de producción para verificar existencias de mercadería, y a su vez producción necesita de compras para solicitar materia prima. Es esta la estrecha relación que mantiene a los departamentos en constante comunicación y hace **imprescindible la agrupación de la entidad por ciclos de transacciones, así facilitará el seguimiento de las operaciones.**

Esta agrupación por ciclos de transacciones pueden ser distintos de acuerdo al tamaño, giro de la entidad, y sobre todo el criterio que se aplique para la implantación del control interno. Al ciclo para su estudio se agrupa o conforma de acuerdo a las funciones que son descriptivas de una misma operación, y se le asigna un nombre descriptivo de todas las funciones que pertenecen a este.

Como ejemplo podemos dividirlos en:

- Ciclo de tesorería.
- Ciclo de ingresos y cuentas por cobrar.
- Ciclo de egresos y cuentas por pagar.
- Ciclo de nóminas.
- Ciclo de producción.
- Ciclo de informes financieros.

O bien, de otra manera se pueden dividir en:

- Ciclo de tesorería.
- Ciclo de ventas.
- Ciclo de compras.
- Ciclo de nóminas.
- Ciclo de informes financieros.

Este último se podría aplicar a una empresa dedicada a la compra venta, a diferencia del primero, que incluye el ciclo de producción e indiscutiblemente pertenece a una empresa dedicada a la transformación.

1.4. OBJETIVOS GENERALES

A partir de la división del control interno en ciclos de transacciones, tienen lugar los objetivos generales, que son parámetros y se establecen para controlar todas las funciones llevadas a cabo en cada ciclo. Estos objetivos de acuerdo al Instituto Mexicano de Contadores Públicos son los siguientes:

- De autorización.
- De procesamiento y clasificación de las transacciones
- De verificación y evaluación.
- De salvaguarda física.

1.- Autorización: Estos objetivos se traducen en controles que se establecen para que todas las actividades cumplan con las políticas, objetivos, y criterios establecidos por la administración, y a su vez cumplir los objetivos de la empresa, siempre mediante la autorización de las actividades; este objetivo cumple con:

- Protección de los activos, porque mediante la autorización se pueden controlar salidas o entradas de activo fijo, expedición de cheques o contratos con clientes, evitar clientes morosos.
- Promoción de eficiencia en la operación, porque se pueden autorizar y aplicar planes de incentivos adecuados o capacitación de personal, e inclusive de selección en el perfil de los trabajadores con el fin de lograr su eficiencia en la operación.
- La ejecución de las operaciones que se adhiera a las políticas, va muy relacionado con los anteriores, porque al aplicarlos al igual que los siguientes, siempre apoyándose en el **manual de operación**, garantizaran la adhesión de las actividades del personal a las políticas.

2.- Procesamiento y clasificación de las transacciones, estos objetivos consisten en aplicar los controles necesarios para el correcto registro, procesamiento, clasificación, registro, verificación e informe, así como de sus respectivos ajustes, de las transacciones realizadas en la entidad, y cumplen principalmente con los siguientes objetivos:

- La obtención de información veraz, confiable y oportuna, porque con estos se puede lograr recaudación y flujo correcto de la documentación, deben de ayudar a contar con documentación y en general con formatos claros en campos e información para evitar duplicidad de información y además contribuir a la posibilidad de hacer revisiones entre ciclos de transacciones, y a lograr una contabilidad veraz y oportuna.

3.- Verificación y evaluación, estos consisten en hacer revisiones y evaluaciones periódicas de saldos, así como de mantener la integridad y funcionalidad de los sistemas de procesamiento e información.

- Estos cumplen con protección de los activos, porque la revisión de los saldos y confiabilidad en ellos, permite hacer revisiones contra lo real, tales como los inventarios, arqueos de caja o conciliaciones bancarias; esto contribuye a la seguridad de contar con una información veraz, confiable y oportuna (cumplimiento del 2o. objetivo básico del control interno).

4.- Salvaguarda física, estos objetivos auxilian en el control de los registros, acceso a activos, formas lugares de procesamientos especiales.

- Estos objetivos logran información veraz, ya que se controlan los registros de posibles alteraciones y en general bancos de datos.

Principalmente la protección de los activos de la empresa, ya que existe el acceso restringido a almacenes tanto de mercancía como de materia prima, mecanismos de seguridad como alarmas.

Lo que se menciona anteriormente aplicado a cada ciclo forman los objetivos específicos, de tal forma que el objetivo de "autorización" se aplica a cada ciclo; autorizando ordenes de compra, ventas, inversiones, controles de calidad, procesos productivos.

De acuerdo al ciclo que se estudie, se establecerán los controles necesarios y cada uno de esos controles, llevara implícito autorización, procesamiento y clasificación de las transacciones, verificación y evaluación y salvaguarda física, los que serán objetivos específicas para cada ciclo.

Puede resultar un poco confuso, cómo es que el control interno cumple con sus objetivos básicos, objetivos generales y objetivos específicos; porque nosotros podemos informarnos cómo y que hacer con las operaciones y demás actividades para ejercer el control interno, y posiblemente lo logramos, pero para entender y poder aplicar mejor y obtener mas óptimos resultados de un control interno es necesario razonarlo, y ordenar nuestras ideas para tener la confianza de lograr lo que nos proponemos con determinadas acciones, así como conocer cuáles son las deficiencias en nuestro control.

CAPÍTULO 2

**RELACIÓN DEL CONTROL INTERNO
CON OTRAS ÁREAS.**

2.1. RELACIÓN CON AUDITORIA

La auditoría financiera la podemos definir como un examen a los estados financieros, con el fin de emitir una opinión (dictamen) acerca de la razonabilidad de esta información.

Las normas de auditoría aprobadas por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos se encuentran clasificadas como sigue:

Normas personales	Entrenamiento técnico y capacidad profesional. Cuidado y diligencia profesionales. Independencia.
Normas de ejecución del trabajo.	Planeación y supervisión. Estudio y evaluación del control interno Obtención de evidencia suficiente y competente.
Normas de presentación de la información	Aclaración de la relación con estados o información financiera y expresión de opinión. Bases de opinión sobre estados financieros.

En base a lo anterior podemos ubicar dónde se encuentra el control interno desde el punto de vista de una auditoría.

¿PARA QUÉ NOS SIRVE EL CONTROL INTERNO EN UNA AUDITORÍA?

Puesto que el control interno busca asegurar una correcta obtención y aplicación de los recursos, elevar la eficiencia de operación y obtener información veraz y oportuna, se entenderá; que si se aplica el control interno correctamente, los estados financieros serán razonables.

Por lo anterior, el estudio del control interno al auditor le servirá para "... determinar el grado de confianza que va a depositar en él y le permitirá determinar naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos de auditoría."

Como podemos darnos cuenta, el control interno juega un papel muy importante en la auditoría, ya que al aplicarse adecuadamente la auditoría se realizará con mayor confianza y en un plazo menor.

EL PROCEDIMIENTO PARA EL ESTUDIO DEL CONTROL INTERNO SEGÚN EL I.M.P.C.

Este procedimiento no es tan simple como para formarse un juicio del control interno solo intuitivamente, sino que existen procedimientos como los siguientes; (mencionados en el boletín 5030 de Normas y Procedimientos de Auditoría):

Conocimiento general

"Que incluye el conocer aspectos como tamaño de la entidad, características de la industria que opera, organización de la entidad, naturaleza del sistema de contabilidad y de las técnicas de control establecidos, problemas específicos del negocio y requisitos legales aplicables.

Evaluación preliminar

- Comprender el ambiente de control establecido por la administración para detectar errores potenciales.
- Describir y verificar su comprensión de los procedimientos de control de la administración.
- Evaluar el diseño de los sistemas de control, para determinar si es probable que sean eficaces para prevenir o detectar y corregir los errores potenciales identificados.
- Formarse un juicio sobre la confianza que podrá depositarse en el control que será probado."

Hasta este momento se mencionan puntos de carácter general, pero profundizando mas en la evaluación del control interno, tenemos que el auditor deberá de analizar situaciones como sigue:

El ambiente de control

Para poder evaluar este elemento se pueden observar las siguientes actitudes:

- "Actitud hacia los controles internos establecidos.
- Estructura de organización de la entidad.
- Funcionamiento del consejo de administración y sus comités.

- Métodos de control administrativo para supervisar y dar seguimiento al desempeño, incluyendo la función de auditoría interna.
- Influencias externas que afecten las operaciones y prácticas de la entidad.”

Sistema contable

En cuanto a este punto se debe de atender lo siguiente:

- “El grado de utilización de las computadoras.
- La complejidad de las computadoras.
- La importancia de los sistemas de computación para el negocio.
- Procesamiento de ordenes de compra y recepción.
- Procesamiento de cuentas por pagar y pagos.
- Procesamiento de pedidos, embarque y facturación.
- Procesamiento de cuentas por cobrar y cobros.
- Contabilización de gastos.
- Contabilidad de inventarios y costos.
- Contabilidad de activos fijos y depreciación.
- Procesamiento de nominas y personal.”

Los procedimientos de control

Para poder verificar que los procedimientos de control se cumplan es necesario observar mínimamente lo siguiente:

- “Los ciclos de actividad de la entidad y sus interrelaciones.
- Las transacciones y funciones mas importantes.”
- Los medidas de control interno específicos de las funciones identificadas.

Ahora, también para poder identificar que los controles estén cumpliendo con su función sería necesario preguntarse lo siguiente:

¿Evitarían las técnicas existentes que suceda lo que pretenden evitar realmente?

“Si sucediera, ¿Se descubriría en la ejecución normal de las actividades?
¿Cuándo?”

Si no se descubriera el error o la irregularidad en forma oportuna, ¿Qué efecto tendría esto en los saldos que aparecen en los estados financieros de la empresa?”

Y de cada una de las anteriores preguntas, habría que resolver la importancia que tiene cada uno de estos controles en relación con la información presentada en los estados financieros, así como en la importancia relativa a su ciclo correspondiente.

Una vez analizado el control interno en una secuencia como la expuesta anteriormente (Propuesta por el I.M.C.P. en Normas y Procedimientos de Auditoría), se podrá determinar en base a esto, el alcance de sus procedimientos de auditoría.

2.2. RELACIÓN CON ADMINISTRACIÓN

Diversos autores que han realizado aportaciones importantes a la administración, dan diferentes definiciones acerca de esta ciencia, en lo que coinciden es que todos afirman que para administrar es necesario la aplicación de un proceso administrativo, entre otros se exponen los modelos que según cada autor cree más conveniente:

Por ejemplo:

Henri Fayol en 1886

PREVISIÓN
ORGANIZACIÓN
COMANDO - COORDINACION
CONTROL

Lyndall Urwick en 1943

PREVISIÓN - PLANEACIÓN
ORGANIZACIÓN
COMANDO - COORDINACION
CONTROL

Koontz y O'Donnell en 1955

PLANEACIÓN
ORGANIZACIÓN - INTEGRACIÓN
DIRECCIÓN
CONTROL

Agustín Reyes Ponce en 1960

PREVISIÓN - PLANEACIÓN
ORGANIZACIÓN - INTEGRACIÓN
DIRECCIÓN
CONTROL

Confirmando la universalidad de la administración, tomando el modelo que consta de: planeación, organización, dirección y control, así como se aplica a la entidad en general se aplica a cada uno de los ciclos de transacciones.

La planeación, que en términos llanos nos responde a la pregunta ¿Que voy hacer? tenemos que definir los objetivos y metas específicos, las políticas y la elaboración de manuales de organización y procedimientos, sin planes no se sabe hacia donde se va, al fijar objetivos y metas el autocontrol se le facilita al personal.

La organización que nos responde a la pregunta ¿Como lo voy hacer? que incluye la aplicación de la planeación, fijación de funciones, documentación adecuada para la correcta aplicación contable de los hechos, el uso de organigramas, así como diagramas de flujo de la información.

Dirección; elemento importante en el funcionamiento de la empresa, uno de los recursos mas complejos de la entidad, misma que se compone de recursos materiales, técnicos y humanos que de acuerdo a la administración los recursos humanos son la clave del éxito o fracaso en la organización. Estos requieren de personas que sean líderes y tengan la habilidad suficiente para saber motivar al personal, para utilizar sus gustos, actitudes, aptitudes, sus objetivos personales, saber coordinar sus esfuerzos y controlar las relaciones humanas para el óptimo logro de los objetivos de la empresa.

Control, un elemento de la administración fundamental que nos aplica un examen a la administración, mediante la fijación de estándares y evaluación de lo planeado contra lo llevado a cabo, tanto a nivel empresa como a cada uno de los ciclos de transacciones.

2.3. RELACIÓN CON EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS

Es muy importante mantener una buena administración, y como resultado de la planeación de esta existe el manual de organización y procedimientos, elemento fundamental y base para establecer el control interno, sin este manual, el control interno que se basa en políticas, procedimientos, funciones, no tendría un fundamento y no se podría implantar, es decir, para lograr un buen control interno, es necesario primero, obtener dicho manual, así como la administración correcta de la empresa.

En este manual se establece la misión, objetivos, políticas, reglas, líneas de autoridad, flujo de información y la mayoría de elementos donde bien se puede fundamentar el control interno.

2.4. EL CONTROL INTERNO Y LAS FINANZAS

Las finanzas tienen como objetivo principal la maximización del patrimonio. El estudio de las finanzas es indispensable en una empresa, el aplicarlas correctamente marca la diferencia entre la empresa que vive y la que sobrevive. Las finanzas se valen de diversas técnicas para conseguir su objetivo, como análisis de rendimientos para el activo, capacidad y medios de financiamiento, lo que implica realizar estudios de las mejores formas de obtener y aplicar los recursos con un mínimo de costo de financiamiento.

Todo esto incluye la obtención de créditos y el otorgamiento de los mismos hacia clientes, lo que hace necesario la implementación del control interno en estas operaciones, que por su magnitud pueden llegar a ser muy complejas.

Por otra parte las finanzas son bien fundamentadas en un control interno eficiente, dado que si analizamos todos los objetivos del control interno aproximadamente las tres cuartas partes de estos, son para fines de protección de nuestros recursos, que equivale a mejorar totalmente en aspectos financieros. Se podría considerar como una medida financiera el hecho de obtener auditorías menos costosas, por el eficiente control interno. Además de que serán menos costosas, el auditor externo podrá utilizar el tiempo y capacidad en aspectos más elaborados, en donde realmente se eleve la eficiencia en operación y la calidad de nuestras actividades y productos. El auditor no se distraerá en aspectos que un correcto sistema de contabilidad y adecuado control interno puedan lograr.

Y en general el control interno busca desde el punto de vista financiero un crecimiento sostenido y bien fundamentado de las empresas, disminuir el costo de operación, evitar desfases y proteger los activos, y para continuar con el ciclo de vida de la empresa obtener información oportuna para la toma de decisiones.

CAPÍTULO 3
EL PROCESAMIENTO DE DATOS.

3.1. EL PROCESAMIENTO DE DATOS

Dato es aquella expresión representativa de una actividad que sirve de insumo para la información; una serie de datos pueden carecer de sentido, pero una vez ordenados, clasificados, analizados y sintetizados constituyen la información, de esto se puede decir que la información es todo resultado de un procesamiento de datos, pero aunque esta sea un resultado no constituye el fin del proceso, sino que es el principio de un buen control mediante la toma de decisiones a base de la información.

Sistema es la interacción de un conjunto de elementos que se interrelacionan entre sí, formando un todo, en donde el sistema tiene características diferentes al de cada uno de sus elementos.

De esto podemos hablar de un sistema de información en la empresa, que es todos aquellos elementos que contribuyen a la captación, análisis y síntesis de datos con el fin de obtener información.

Ahora, es necesario mencionar que una de las principales características de la información es:

- Debe de ser útil, (elaborada en forma concreta, no debe contener datos innecesarios).
- Debe de ser medida de control.
- Debe de ser correcta y oportuna.
- Claridad en su exposición.

En cuanto a la utilidad de la información, ésta debe de ser lo mas resumida posible, para que no tenga datos de mas que nos puedan confundir, pero no tan escaso que pueda carecer de información. Además de darle el destino adecuado; por ejemplo, puede ser importante la información, pero al departamento de personal no le serviría un buen reporte de ventas. Para evitar esto, es necesario hacer un estudio general de la empresa, así como por cada área o departamento determinando, cada departamento lo que necesita y quien la puede proporcionar para asignar canales formales de comunicación.

La medida de control es característica muy ligada a la anterior, ya que cada departamento para cumplir con su objetivo, tendrá que allegarse de datos, tanto de otros departamentos, como del mismo, con el fin de obtener solo la información necesaria para este y ejercer control, tomar medidas preventivas y correctivas, es decir la información debe de ser tal, que pueda compararse con hechos medibles, establecer variaciones o desviaciones (Variación - diferencia cuantitativa; desviación - diferencia cualitativa).

La información debe de ser la adecuada, bien establecida y con medidas de control propios, que nos den credibilidad en esta, así como se debe de observar su veracidad y claridad en la presentación con el fin de que sea la mejor base de una buena toma de decisiones.

El sistema de información desde cada área o departamento cada uno de estos debe de tener su autonomía en la generación de su propia información, siendo los departamentos subsistemas que forman parte de un sistema que es la empresa.

Así cada departamento generará información propia, y contribuir a la elaboración de información de la empresa en su conjunto.

El departamento de personal se encargará de controlar a través de la información todos los registros concernientes al personal, como curriculum, categorías, fechas de ingreso, sueldos pagados, días de vacaciones, prestaciones, registros de asistencias y puntualidad, en algunos casos es el encargado de la elaboración de la nómina.

El departamento de abastecimiento y compras controlaría el subsistema de información de compras que incluiría cotizaciones de compras, proveedores principales, todo con el fin de apegarse al presupuesto y control de compras en general.

El de producción intentará apegarse al presupuesto o superarlo en producción, controlando tiempos, inventarios, además elaborará informes de producción.

El departamento de ventas tendrá información suficiente acerca de la competencia, niveles de demanda, realizará reportes de ventas.

Todos los anteriores departamentos producen información en su propio subsistema, y contribuyen en gran medida a generar la información financiera que se realiza en el departamento de contabilidad perteneciente a finanzas, que es prácticamente donde se concluye el ciclo de la información en el sistema "empresa".

Teniendo que ser todo este proceso tan rápido como para controlar posibles desviaciones o variaciones en programas y presupuestos.

El procesamiento de datos se realizaba anteriormente manualmente, luego se utilizaron máquinas de tarjetas perforadas a fines del siglo XIX y la utilización de medios electrónicos desde 1937 vino a revolucionar todos los sistemas de información.

El crecimiento de las empresas y su alto volumen de operaciones hacen necesario utilizar medios electrónicos de sistemas de información para obtener la información necesaria y oportuna. Luego de 1950 en adelante la producción de computadoras (como medio electrónico de procesamiento de datos), aumentó e inició la distribución para fines comerciales.

Actualmente las computadoras son una muy buena base para un sistema de información, si la computadora se alimenta correctamente de datos, el resultado va a ser correcto, si los datos son incorrectos "basura", el resultado será "basura". Estos medios electrónicos son 100% confiables, siempre y cuando estén bien programados, depende del usuario la utilidad y exactitud que ofrecen las computadoras.

CAPÍTULO 4

LOS CICLOS DE TRANSACCIONES DEL CONTROL INTERNO.

4.1. CICLO DE TESORERÍA

4.1.1. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

Este ciclo trata de las funciones relacionadas con el rendimiento del capital, controla todas las operaciones relacionadas con las finanzas, que es la correcta obtención y aplicación de los recursos, así como lograr su máximo beneficio.

Para poder ejercer un correcto control interno dentro de la empresa es necesario que conozcamos.

- El total del capital social.
- Las entidades con que mantiene relaciones la empresa.
- Los accionistas y su participación accionaria.
- Si cuenta con inversiones en otras entidades.
- Tipo de prestaciones a empleados.
- Si genera excedentes de efectivo.

4.1.2. FUNCIONES

La empresa requiere controlar sus operaciones en base a las siguientes funciones o necesidades que tiene:

La empresa requiere de administrar sus recursos adecuadamente y se puede valer de un licenciado en contaduría para la administración de sus inversiones.

Requiere constituirse como empresa de acuerdo a la ley general de sociedades mercantiles.

Al generar excedentes de efectivo requerirá la búsqueda de mejores inversiones.

Maximizar el rendimiento de la inversión.

Realizar presupuestos de inversión.

4.1.3. MEDIDAS DE CONTROL

- El personal que controle el registro debe de ser independiente de quien realiza las operaciones de inversión, ya sean director de finanzas o accionistas.

- Los certificados no suscritos ni pagados deben de estar custodiados y prenumerados.
- Una regla general aplicado a estos documentos es que no deben firmarse los certificados en blanco.
- Para asegurar un mayor control es necesario conciliar el numero de acciones con los establecidos en el acta constitutiva y actas de asamblea.
- De acuerdo al **Art. 116 de la ley Gral. de sociedades mercantiles** "las acciones solo podrán ser liberadas cuando su valor este totalmente cubierto y aquellas que se entreguen a los accionistas según acuerdo de la asamblea general extraordinaria, como resultado de la capitalización de primas sobre acciones o de otras aportaciones previas de los accionistas, así como de capitalización de utilidades retenidas o de reservas de valuación o revaluación" ; deben de estar bien custodiadas e independiente de quien las registra.
- De acuerdo al **Art. 117** de la citada ley "la distribución de utilidades y del capital social se hará en proporción al importe exhibido de las acciones".;
- De acuerdo al **Art. 125** de la misma ley "los titulos de las acciones y los certificados provisionales deberán de expresar:
 - a) Nombre, nacionalidad y domicilio del accionista.
 - b) La denominación, domicilio y duración de la sociedad.
 - c) La fecha de la constitución de la sociedad y los datos de su inscripción en el Registro Publico de Comercio.
 - d) El importe del capital social, el numero total y valor nominal de las acciones.
 - e) Las exhibiciones que sobre el valor de la acción haya pagado el accionista o la indicación de ser liberada.
 - f) La serie y numero de la acción o del certificado provisional.
 - g) Los derechos concedidos y las obligaciones impuestas al tenedor de la acción.
 - h) La firma autógrafa de los administradores, que conforme al contrato social deben suscribir el documento".;
- Cuando las acciones sean pagadas en especie se deberá de practicar la valuación correspondiente a los activos que se reciben en pago.
- Para la búsqueda de fuentes de financiamiento externas se le podrá hacer responsable al director de finanzas. O si la empresa así lo desea toda operación realizada en nombre de la empresa debe de ser autorizada por el consejo de administración.

- Para cualquier tipo de inversión, sea en títulos de crédito o bienes de capital deberá de estar amparado mínimamente por un estudio desarrollado en:
 - a) Un presupuesto
 - b) Un flujo de caja, aprobado preferentemente por el consejo de administración.
- Asignar un responsable directo del manejo de los recursos.
- El encargado de la gerencia o departamento de finanzas de preferencia debe de ser un Lic. en contaduría (con estudios en finanzas), para garantizar el mejor control de los recursos.
- Este financiero deberá además hacer análisis del crecimiento de la empresa junto con los accionistas.
- Detectar a tiempo dinero ocioso.
- El personal que maneje cantidades importantes de efectivo deberá de permanecer afianzado, sin necesidad de informárselo, para esto se pueden realizar estudios de la medida en que pueden afectar a la empresa o la cantidad de recursos que controlan para establecer la fianza.
- Se deben de realizar informes periódicos de la situación que mantiene la empresa en cuanto a obligaciones de corto y largo plazo.
- Debe de llevarse un buen control sobre lo cheques que cubran dividendos ganados y que no hayan sido reclamados.

4.1.4. CONTABILIDAD

- La contabilidad es una manera de llevar el control de todas las operaciones, para esto nos tenemos que allegar de toda la documentación fuente, como:
 - Acta constitutiva.
 - Acta de asamblea.
 - Títulos de crédito.
 - Presupuestos.
 - Flujos de caja.
- El registro se debe de realizar en base a toda la documentación obtenida y debe de ser inmediato.

- El registro de rendimientos por títulos de crédito debe de registrarse en cuenta aparte de los ingresos normales.
- Uno de los principales reportes emitidos en cuanto a este ciclo es el Estado de variaciones en el capital contable.
- Se deben de cuidar aspectos legales, tal como es el caso del registro de la reserva legal, así como controlar todo lo relacionado con las acciones.
- De acuerdo al Art. 128 de la Ley general de sociedades mercantiles "las sociedades anónimas tendrán un registro de acciones que contendrá:
 - a) El nombre, nacionalidad y domicilio del accionista, y la indicación de las acciones que le pertenezcan, expresándose los números, series, clases y demás particularidades.
 - b) La indicación de las exhibiciones que se efectúen;
 - c) Las transmisiones que se realicen".
- Debe de existir obligatoriamente una planeación fiscal, que consiste además de minimizar los impuestos conforme a ley se refiere, en contemplarlos para los presupuestos y flujos de caja que se realicen, con el fin de que no afecten financieramente a la empresa.

Cabe mencionar que lo establecido en el Art. 58 de la Ley del I.S.R. nos obligan aun a llevar controles como los que ya se mencionaron, que dice:

"Los contribuyentes que obtengan ingresos de los señalados en este título (Personas morales), además de las obligaciones establecidas en otros artículos de esta ley, tendrán las siguientes obligaciones:

V.- Llevar registro de las acciones adquiridas por el contribuyente, distinguiendo las emitidas por cada sociedad y las series que concedan diversos derechos."²

1- Ley General de Sociedades Mercantiles
2- Ley del Impuesto Sobre la Renta

4.2. CICLO DE INGRESOS Y CUENTAS POR COBRAR

4.2.1. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

Como se había mencionado, para el establecimiento del control interno necesitamos conocer a la empresa, se tendría que conocer en cuanto al ciclo de ingresos:

- El personal que interviene en las actividades de ingresos y cuentas por cobrar.
- El monto de efectivo en caja.
- El volumen de operaciones realizadas en el banco.
- El monto de efectivo en el banco.
- El total de contratos bancarios existentes y su objeto.
- Si es política de la empresa dar crédito y en qué condiciones.
- Excedentes de efectivo en bancos

El control del efectivo es de mucho cuidado, sobre todo en cuanto a cobranza, porque muchas ocasiones es recibido en efectivo, por lo que es necesario diseñar sistemas que permitan conocer de distintas fuentes lo que fue cobrado con lo depositado o reportado.

4.2.2. FUNCIONES

Dentro de las necesidades que tiene este ciclo, que por su cooperación para los objetivos de la empresa se traducen en funciones se encuentran las siguientes:

- Necesidad de contar con efectivo 100% disponible, esto fondo podrá ser fijo o variable, en algunas empresas también se utiliza la caja como un medio de recuperación de cobros hacia el personal, como reposición de credencial, uso del comedor, para su consecuente depósito.
- Custodia de sueldos no cobrados. Esto es elemental contemplarlo, porque sucede frecuentemente que el personal por estar de vacaciones o en estado de incapacidad, suspende su cobro por no poder asistir.
- Tener una cuenta bancaria como mínimo para cumplir con las disposiciones fiscales y control mismo.
- Otorgamiento de créditos para elevar sus ventas. Este se hace necesario, más aún

en épocas de escasez del efectivo, la empresa, tiene que hacer un esfuerzo financiero, pidiendo a sus proveedores créditos, para a su vez otorgar crédito a sus clientes y poder generar el consumo de su servicio. Algunas empresas pueden omitir el otorgamiento de créditos, pero viéndolo como una estrategia financiera, se convierte en necesidad, ya que ponerlo en práctica puede generar un volumen considerable de ventas para poder competir, solo es necesario ampliar la organización. Tenemos como un claro ejemplo la cadena de tiendas Elecktra, S.A. de C.V., que en cuanto inició su campaña de otorgar créditos "sin intereses", logró ampliar su mercado, creciendo considerablemente.

- El cobro de lo adeudado. La función del otorgamiento de créditos no concluye, es necesario, realizar el cobro, de otra forma sería contraproducente la estrategia.
- Facturación. La facturación es otro requisito que de acuerdo a las disposiciones fiscales tenemos que cubrir, independientemente de que es muy útilmente medio de control de las ventas.
- Realizar asientos contables. Para este último punto es necesario contar con toda la documentación necesaria, de todas las operaciones realizadas en la empresa, todos los hechos deben de tener un documento donde se identifique el tipo de operación, mismo que se denominará "documento fuente".

La empresa para cubrir estas necesidades que por su simple funcionamiento o bien por su expansión tienen que ser mas efectivas, tendrá que idear medios de control que le permitan continuar con un crecimiento seguro, evitando al máximo la defraudación. El control ideal se puede obtener aplicando políticas y reglas como las siguientes:

4.2.3. MEDIDAS DE CONTROL

En toda empresa al cubrir las necesidades de operación, información y en general de funcionamiento, en vista de que el dueño de la empresa no puede estar pendiente de todas las decisiones, es necesario que descentralice las funciones, así como decisiones, al delegarlas se requiere establecer controles que garanticen la correcta obtención y aplicación de los recursos con que se cuenta.

Algunos de estos controles pueden considerarse como obvios, pero existen empresas que por ser familiares en ocasiones, todos creen tener la capacidad de mandar y el resultado es una confusión de instrucciones que recibe el personal subordinado, y provoca una evasión de responsabilidades.

En cuanto a la custodia de sueldos no cobrados, esta podrá ser una responsabilidad mas del encargado de la caja, con solo dar aviso a su supervisor de el total tanto en sobre como en importe no cobrados y el motivo por el que no se cobro, siendo responsable de hacer el pago debido, o en caso de no ser cobrado el deposito a una cuenta de la empresa. Es importante considerar el importe, para que el cajero no haga uso indebido de éste mientras se paga.

- En las ventas al contado no será necesario aprobación de crédito, pero se tendrá que verificar la existencia por aparte del departamento de ventas con el fin de aprobar el contrato.
- Las facturas canceladas deberán controlarse en el expediente abierto para estas con su original, todas sus copias, así como pedido y remisión en su caso.
- Todos los documentos deben requisitarse por completo con el fin de tener absoluta referencia de las operaciones y poder identificar pedidos, remisiones, facturas, depósitos.
- Para la autorización de créditos, dependiendo de la cuantía de este se deberá hacer un estudio de la empresa a la que se le otorgara el crédito observando: liquidez, solvencia y rentabilidad.

El resultado de este estudio deberá de ser la base para que se le autorice un crédito con características como; monto, plazo, tasa, descuentos por pronto pago.

- La autorización de los créditos debe de ser aprobada previo estudio financiero y autorizada pro funcionario que será el responsable de la recuperabilidad del adeudo.

Este funcionario además delegara la función de cobro en agentes, quienes tendrán la responsabilidad de efectuar el cobro sin permitir retrasos, o dada la circunstancia gestionar intereses moratorios de acuerdo a lo que se haya contratado.

- Deberá de existir un expediente de los clientes importantes, conteniendo un historial de créditos, cobros, para que contribuyan al estudio financiero y de esta manera otorgar mas, restringir o bien modificar las condiciones de crédito.
- Los créditos que debieran documentarse tendrán un flujo de información similar a los no documentados, a diferencia de que lo documentos deberán de guardarse bajo llave o caja de seguridad, porque son negociables.

- Los créditos que parezcan incobrables por causas ajenas a la empresa antes de litigar mediante abogado con el cliente, cabe la posibilidad de renegociar el crédito, esto se considera como medida de control, porque siempre antes de entablar un juicio y poder perder todo, es mejor reestructurar la deuda y poder recuperar el adeudo, además de rescatar la funcionalidad de una empresa. Por esto es obligación de quien autorice el crédito renegociar la deuda.
- Las notas de crédito deben de reunir los mismos requisitos que las facturas.
- Los descuentos fuera de lo contratado o pago de saldos acreedores deben de contar con una autorización específica muy independiente de las funciones de cobro, puede ser el mismo que autoriza los créditos.

En general deben de separarse las funciones de operación con las de registro, por ejemplo: Los cobradores, los funcionarios responsables de autorizar créditos, deben de ser independientes de las funciones de registro de clientes y auxiliares de los mismos.

4.2.4. CONTABILIDAD

Es necesario que la información la reciba contabilidad lo mas pronto, si es posible diario.

El contador deberá de programar su cierre contable, para esto deberá de contar con toda la información referente a ingresos que se hayan generado en el periodo a cerrar, tales como fichas de deposito debidamente requisitadas con fecha, concepto, importe con numero y letra.

Se podría hacer responsable a quien firma los cheques de algún cheque al portador que carezca de comprobantes de la empresa, de cheques que no se encuentre protegidos con maquina protectora si se cuenta con ella.

A contabilidad le corresponde revisar que todo lo relacionado con el control de depósitos y que se lleve a cabo como esta establecido, de lo contrario, procederá a solicitar la aclaración al responsable, ya sea de caja o de depositar.

Al detectar anomalías se debería de informar por escrito acompañado de un aviso de cargo con acuse de recibo al responsable para que atienda dicha anomalía, o de lo contrario solicitar descuentos por nomina para crear un ambiente de control y seriedad en las operaciones.

En empresas las diferencias en caja, en cobranza, suelen cargarse a los funcionarios o empleados responsables de la diferencia, pero llega un momento en que es tan frecuente, que se hacen varios movimientos con cargo a la cuenta responsable, si no se le da seguimiento a estas afectaciones o no se solicita la recuperación, llega un momento en que pierde seriedad y estos cargos resultan incobrables, llegando a utilizarse estas cuentas en lugar de cuentas de deudores como cuentas de "diferencias".

Es por esto que al contador no le corresponde solo el ejercer control y cargar importes a los responsables de omisiones, si no que darle un seguimiento a sus funciones para crear el ambiente de control.

Uno control que obligatoriamente se establece en las empresas son las conciliaciones bancarias, es el elemento fundamental que nos permite comparar lo que nosotros registramos en la empresa con lo que realmente se opero en el banco, para esto es conveniente revisar que todos los depósitos estén registrados, ya sea mediante un numero consecutivo o reportes de cobranza.

Si fuera posible los depósitos se podrían elaborar referenciados, en algunas empresas, existen depósitos por importes iguales en las mismas fechas, por lo que será necesario diferenciarlos mediante una referencia que bien podría ser un numero progresivo.

El objetivo de las conciliaciones bancarias en el detectar controversias, entre el banco y nosotros como empresa, con el fin de hacer las aclaraciones pertinentes y aproximar en mayor medida el saldo contable con el saldo real en bancos.

Quien elabore las conciliaciones bancarias deberá de ser independiente de quien realiza los depósitos. Los estados de cuenta bancarios deberán de ser remitidos directamente a quien elabore las conciliaciones para evitar alteraciones o falsificaciones de estados de cuenta.

Acerca de las cuentas por cobrar en contabilidad se deberá revisar que los auxiliares de clientes sumen en su totalidad el importe de la cuenta de mayor "cuentas por cobrar".

Corresponde a contabilidad además, verificar constantemente la antigüedad de los créditos, en caso de atraso considerable de un cliente, hará responsable al cobrador en primera instancia, luego al funcionario que haya autorizado el crédito, y habiendo comprobado que el estudio financiero se llevo a cabo correctamente y fueron condiciones imprevistas las que ocasionan el retraso del cobro, se puede considerar como una causa totalmente ajena a la empresa. El contador revisara si se intento la reestructuración del crédito y le corresponde recibir el dictamen de la recuperabilidad o incobrabilidad del crédito para su afectación correspondiente.

Los estados de cuenta deben de ser enviados a los clientes que corresponda con el fin de informarles su situación, y puedan informarnos de posibles discrepancias, a los que no deben de tener acceso los cobradores.

Los documentos por cobrar deberán de ser registrados detalladamente, para controlar de mejor forma su vencimiento, para el descuento de documentos necesitando para poder determinar el pasivo contingente.

Es una muy buena practica de control el hacer inventarios de lo disponible en almacén de producto terminado, con lo vendido con las existencias.

Para llevar a cabo todas las actividades correspondientes a los controles es necesario valerse de documentos, estos documentos son:

- Fichas de deposito
- Facturas de venta
- Notas de crédito
- Anticipos de clientes
- Solicitudes de crédito
- Pedidos
- Notas de entrada por devolución
- Contratos de crédito y compra-venta
- Pólizas

Que servirán como documentación fuente para efectuar la contabilidad, el contador deberá de revisar en el momento de registrar que todos los documentos cuenten con los campos debidamente requisitados de elaboro, reviso, autorizo, recibió, con el fin de establecer responsabilidades. Para esto se deberán de utilizar formatos que sean adecuados para la empresa, o diseñarlos, que no contengan campos de mas, ni carezcan de alguno, con el fin de que la información sea lo mas clara, sin que de origen a confusiones.

Estos documentos también le servirá a contabilidad para que pueda cruzar importes de pedidos de clientes - remisión - facturas de venta - depósitos, para evitar que se comprueben pagos distintos con un mismo deposito.

La existencia de formas es muy importante, (con el fin de no perder la numeración progresiva) puede llegar a surgir un descontrol si falta un formato aprobado en la empresa, por ejemplo; los pedidos, remisiones y facturas, siempre se tendrán que realizar en los formatos impresos para este fin, nunca en otro papel, puede producir desfalcos.

Todos los formatos deben de estar prenumerados y presentados en el numero de copias necesarios, distribuidos a las áreas que lo requieran, previa identificación del destino de cada copia.

4.3. CICLO DE EGRESOS Y CUENTAS POR PAGAR

4.3.1. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos en la guía 6020 de estudio y evaluación del control interno dice que del concepto genérico de egresos separa a las compras de la nómina porque en las empresas en su mayoría son funciones muy separadas, las compras las ejerce el encargado del departamento de abastecimiento y compras.

Las compras dentro de la empresa es muy importante, porque representa un alto porcentaje del costo del producto que se produce, de este departamento depende la buena participación de producción, ya que es el encargado de surtir a producción.

En cuanto a este ciclo necesitamos conocer:

- Si el proveedor es único o existen varios.
- Si el tamaño de la empresa requiere un departamento de abastecimiento y compras.
- Volumen de compras.
- La variedad de artículos que adquiere, tipo de inventarios.
- El activo fijo con que cuenta.
- Riesgos en la empresa como incendios, explosiones.

Es muy importante el hecho de tener un proveedor único o que sean varios, en ocasiones las empresas tienen pérdidas o llegan a quebrar por la quiebra de su proveedor. Cuando el proveedor no es único se podría sacrificar costo por oportunidad, es decir, si necesitamos bastante la materia prima, podríamos comprarla aunque sea más cara a otro proveedor.

4.3.2. FUNCIONES

Dentro de las funciones de este ciclo se encuentran:

- Debe de contar con efectivo 100% disponible, partiendo desde la premisa que no todos los gastos que se realicen en la empresa serán cubiertos con cheques, sino que existen gastos como de transporte, préstamos en cantidad pequeña que se realicen al personal y artículos de papelería.
- La apertura de la cuenta bancaria ya mencionada es necesario además para cumplir con lo establecido en la ley de I.S.R. nos requiere, en el caso de las

personas morales en su Art. 24 fracc. III, cuando sus ingresos del ejercicio inmediato anterior sean mayores a \$519,840.00 que se expida cheque nominativo cuando éste sea mayor a \$2,599.00, para que pueda ser deducible el gasto.

- Mantener máximos y mínimos de inventarios, esto presupone contar con sistemas de entradas y salidas, así como efectuar inventarios, para que nos permitan conocer la existencia en almacén de cada artículo, y percatarnos en todo momento de la disponibilidad de los artículos
- Detectar la necesidad de bienes. Las empresas en sus distintos departamentos requiere materiales para el desempeño de sus funciones, como papelería, combustibles, lubricantes o hasta maquinaria; el departamento de compras deberá cerciorarse y evaluar la necesidad de esto.
- Efectuar compras, ya deberá de tener de una serie de proveedores la elección del mejor, desde el punto de vista del precio, condiciones de pago, intereses, calidad del producto, después de su adquisición, se evaluará la calidad físicamente de este.
- Solicitar el pago del bien, en este comento este ciclo se enlaza con el de ingresos, porque es quien debe de proporcionar el dinero, para cubrir el valor del bien a solicitud de compras.

4.3.3. MEDIDAS DE CONTROL

Este ciclo se relaciona bastante con el de INGRESOS Y CUENTAS POR COBRAR, dado que en todas estas operaciones interviene el pago de un bien o un servicio.

En cuanto a la necesidad de contar con efectivo 100% disponible tiene que cubrirse, pero bajo los siguientes controles:

- El encargado de la caja será solo una persona, si hubiera dos o mas encargados, un faltante o un sobrante no se sabría a quien atribuirsele.
- ¿Como determinar faltantes o sobrantes?, la caja deberá estar determinada en importe, (fondo fijo), de forma que el total de efectivo, de notas o de efectivo y notas siempre sea el mismo. De esta forma se podrá determinar fácilmente si existe un faltante o un sobrante.
- Efectuando arqueos de forma constante o esporádico, pero de forma irregular.

junto con la utilización del fondo fijo, se podrá determinar el correcto empleo del efectivo.

- Todos los comprobantes recabados por el encargado de la caja deberán de estar autorizados por un supervisor o funcionario, firmados de recibido por la persona a la que se le recupera el gasto, y deberán cancelarse por la caja para garantizar que solo se use una vez. En el caso de gastos que carezcan de comprobante como transporte, deberá elaborarse una nota como comprobante de gastos, al igual que en el caso de préstamos, una nota de salida, todo con los requisitos de autorización, firma de recibido y cancelación ya mencionados.

En cuanto a los comprobantes es necesario que no se observen alteraciones y siempre este mencionada la cantidad que amparan en número y letra.

- El cajero, a consideración de la empresa, puede o no estar autorizado para cambiar cheques, es preferible que no se le autorice a cubrir cheques personales, porque es posible que carezcan de fondos, en cuanto a cheques de la empresa, se puede establecer que se cambien solo hasta determinado monto de tal forma que no afecte las operaciones normales de la caja.
- En el momento del reembolso se tendrá que verificar la legitimidad de todos los comprobantes.
- Para evitar que el encargado de la caja pueda manipular saldos, modificar cargos a cuentas personales o posibles faltantes o sobrantes, éste no tendrá acceso a registros contables.

Al iniciar la apertura de una cuenta bancaria se tendrán que observar estas medidas de control.

- La apertura de cuentas bancarias deberá de ser autorizada por su representante legal o en su caso consejo de administración, también se deberá solicitar utilización de firmas mancomunadas, para evitar en lo mas que se pueda los fraudes, de esta forma para autorizar un cheque necesitara de firmas de dos personas con funciones distintas.

Acerea de las salidas de efectivo, por banco es necesario que siempre exista un cheque, cuyas características sean las siguientes:

- El cheque deberá de autorizarse por las dos personas que intervengan en la firma mancomunada.

- Los cheques deberán de ser nominativos y de preferencia nunca expedirse al portador, para asegurar el cobro por parte del beneficiario ya sea para trámites internos o personas externas de la empresa, el cheque siempre se puede dirigir a la persona que hará la operación, además quede un antecedente mas claro sobre el beneficiario del cheque en el momento del registro.
- En cantidades importantes, se podría establecer un limite, los cheques se aseguraran con la leyenda "no negociable, para abono en cuenta del beneficiario".
- La autorización de los cheques, así como la distribución de estos no debe relacionarse con el registro de las operaciones, para que exista independencia por parte del que registra.
- Todo cheque antes de firmarse deberá de estar amparado pro una factura original, o en su caso copia, por recibo de honorarios, renta o gastos por recuperación caja y nunca deberán de firmarse por anticipado.

En este caso el que autoriza el cheque deberá evidenciar en el comprobante su aprobación, al mismo tiempo en que se puede cancelar para evitar que se vuelva a utilizar.

- El cheque al ser entregado se deberá solicitar la firma de recibido a quien le entrega y estrictamente se tendrá que revisar que el comprobante cumpla con los requisitos fijados por las leyes fiscales vigentes, en caso de anticipos, no siendo factura, el comprobante podrá prescindir de algunos requisitos.
- El cheque en caso de cancelarse deberá de mutilarse y anexarlo con su copia, agregándole el motivo por el que se cancelo, para optimizar el uso de los cheque, cuando no se controla el motivo de cancelación de cheques, se puede caer en la elaboración de ellos arbitrariamente, ocasionando una perdida de tiempo, trámites en banco y de chequeras.
- La entrega del cheque se deberá efectuar (sea a crédito o al contado), previa revisión de documentación que ampare el consentimiento del bien recibido por el departamento de abastecimiento y compras, en cuanto a precio, calidad y condiciones de pago.
- Siempre se tendrán que establecer máximos y mínimos con el fin de no tener exceso en almacenes y poder cubrir mínimamente las necesidades de cada departamento.
- Los pedidos dentro de la empresa podrán ser cubiertos por el departamento de abastecimiento y compras, previa forma prenumerada con autorización de

funcionario responsable, solicitante, descripción de lo que solicita y cantidad, fecha, firmas. Esto asegura la necesidad y correcta utilización de los recursos para la empresa.

- En el caso de no haber existencia en el almacén el pedido interno servirá como respaldo para que abastecimiento y compras haga un pedido externo a su proveedor. Con el fin de que del departamento de compras no realice pedidos que no sean para la empresa.
- En el caso de ser varios proveedores, y la compra sea en alto volumen se podrá publicar una convocatoria para que los proveedores presenten presupuestos y se pueda elegir el mejor. Si no se puede realizar esta convocatoria, la obligación de la mejor selección entre los proveedores quedara encomendada en un funcionario capaz de evaluar el análisis de las distintas opciones. Autorizado por un superior de este. Considerando como en el caso de las ventas, tasas, montos, plazos, que nos ofrecen los proveedores. Con este proceso de selección y autorización recae la responsabilidad en el que autorizo y evita la inclinación de comprar a proveedores conocidos, mediante el informe de la mejor opción por parte del que selecciona.
- Todas las compras (materiales, maquinaria, equipo de fabrica y oficina) deberán de ser recibidas por un sección de recepción, que bien puede pertenecer al departamento de compras, esto es con el fin de que recepción, reciba y obviamente registre lo recibido, para que exista un control independiente de el que puede llevar la sección encargada de las compras.
- Todos los artículos recibidos, (papelería, maquinaria, muebles, materia prima, materiales, refacciones) deberán de ser almacenados por el departamento de abastecimiento y compras, para esto deberá de contar con un lugar cerrado, bajo llave y con la supervisión de alguien encargado de esto.
- Si las operaciones se documentan, solo podrá aprobar el personal con poder legal para su aceptación. Para esto deberá de regirse también bajo política de máximos y mínimos de documentos por pagar, para evitar perder el control y ocasionar un sobreendeudamiento de la empresa. Si el documento se excediera del máximo de aceptación, viendo la necesidad del bien en la empresa, éste podrá ser aprobado por el propietario o consejo de administración.
- Los documentos pagados deben de ser recuperados, cancelados y archivados, en caso de extracción o violación del archivo, de cualquier forma estos necesariamente al estar cancelados no serían útiles.

- Revisar si existen documentos vencidos, para su análisis, en cuanto a motivos que ocasionan la falta de pago, falta de liquidez, contemplar los intereses moratorios, renegociación de deudas, o bien descuentos por pronto pago. Todo esto hace obligatorio un estudio financiero, puede ser que los intereses moratorios de un proveedor sean menores que el descuento por pronto pago de otro, sería conveniente hacer este tipo de análisis.
- Es muy importante analizar los contratos que se tengan con proveedores, para solicitar posibles descuentos, bonificaciones o rebajas sobre las compras, que posiblemente no se estén contemplando en la operación que se realice.
- Establecer responsabilidades de custodia de activo fijo y herramientas pequeñas al personal que las utiliza, otorgándoles para esto un lugar seguro donde puedan guardarlo.

4.3.4. CONTABILIDAD

Referente a la contabilidad de los egresos y cuentas por pagar el departamento de contabilidad necesita allegarse de toda la información que intervenga en este ciclo de operaciones, por lo que de preferencia deberá de tener una copia marcada de cada documento que signifique una operación, con el fin de poder registrar todo oportunamente, entre los documentos que requiere contabilidad para esto son los siguientes:

- Contratos con proveedores (si existen).
- Pedidos internos.
- Suministro de recursos.
- Pedidos al exterior (requisición de compra).
- Facturas de gastos.
- Documentos por pagar.
- Copias de pólizas cheque.
- Informe de recepción de pedidos.
- Notas de entrada y salida de almacén.

Todas estas formas como requisito indispensable es que deben de estar numeradas progresivamente y en lo que respecta a formatos internos de la empresa, deberán de contener los campos mínimos de elaboro, reviso, autorizo y recibíó, así como en el caso de los cheques, su respectivo comprobante, nombre del beneficiario.

El hecho de tener copia de los contratos es con el fin de verificar que las condiciones establecidas en él se cumplan, tales como; montos, plazos, tasas, descuentos o bonificaciones.

Los pedidos internos son útiles para conocer que se realizó una salida del almacén general, ya sea de mercancía, materiales, maquinaria, equipo de oficina o refacciones, y efectuar su registro correspondiente.

Corresponde a contabilidad cotejar que los pedidos correspondan a los bienes en recepción, a las facturas y a la entrada de almacén. Así como su registro.

Derivado de los registros llevados a cabo por contabilidad, para ejercer control físico además del documental, se deberán de practicar inventarios de activo fijo, materiales, mercancía, refacciones, con el fin de verificar su autenticidad en relación con el registro.

En el caso de detectar discrepancias entre la existencia y lo registrado, el responsable directo será en el caso del almacén, el encargado de su custodia; si se trata de maquinaria, podría ser la vigilancia; si es equipo pequeño como sumadoras, herramientas de trabajo, el responsable será el custodio de esta, que generalmente es quien lo usa.

Además las notas de salida del almacén amparadas con la forma de pedido interno, le restará en el registro contable la existencia en almacén de los recursos.

Se deberá de llevar un auxiliar de cada artículo en inventario, y este se realizará con toda la documentación que se reciba del departamento de abastecimiento y compras, misma que deberá de ser igual al registrado en el mayor de inventarios, activo fijo y gastos.

Al departamento de contabilidad le corresponderá hacer el conteo físico de los recursos, con el fin de comprobar el correcto manejo de los mismos.

Contablemente se deberá de tener un control exacto de recursos que se den en consignación, que se devuelvan o pendientes de recepción, para darles seguimiento a estas operaciones.

En cuanto a mantenimiento, actualización y reparación de equipo, definir exactamente que en la actualización, se consideraran como capitalización del activo, y en mantenimiento y reparación se registrara como un gasto.

Si se trata de documentos por pagar se tendrán que registrar detalladamente o llevar un auxiliar por cada proveedor para tener exacto el registro y contribuir a la correcta aplicación del endeudamiento máximo y mínimo.

Corresponde a contabilidad recibir los estados de cuenta de proveedores, así como conciliar debidamente, dicho estado de cuenta con nuestros libros para aclarar discrepancias en saldos.

En este ciclo cabe mencionar que las conciliaciones bancarias son necesarias, sobre todo para el control de los cheques expedidos.

4.4. CICLO DE NÓMINAS

4.4.1. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

El ciclo de nominas, aparte de encargarse de la elaboración de la nomina, se encarga de todo lo relacionado con el personal, como negociaciones con el sindicato de aumentos de sueldo, prestaciones. En cuanto a este ciclo se tendría que conocer:

- Numero de personal.
- Grados de riesgo.
- Prestaciones contractuales.

4.4.2. FUNCIONES

Las necesidades que tiene este departamento son:

- Elaborar la nomina, dentro de esto cabe señalar el calculo de I.S.R., I.M.S.S., fondo de ahorro, vales, vacaciones, prima vacacional, así como calcular descuentos por faltas, retardos.
- Junto con el calculo de la nomina le corresponde la implantación de jornadas de trabajo, dependiendo de la necesidad de trabajo.
- Capacitación del personal, que incluye la atención de solicitudes de capacitación, o a falta de esta, el estudio y promoción de cursos que eleven la calidad del trabajo.
- La promoción y evaluación del personal resulta favorable, y acertada por lo general, porque al impartir cursos puede descubrir habilidades y gustos en la personal que pueda desarrollar en otro departamento obteniendo mas satisfacción del personal y mayor eficiencia.
- Negociación de prestaciones, las prestaciones son un elemento que no lo sustituye el dinero, porque son beneficios para el trabajador, y a su vez esta premiado por la ley del I.S.R., autorizando la deducción para la empresa y disminuyendo la base gravable para el trabajador.
- La motivación del personal, fuera de ser un elemento que aumenta la producción, es algo obligatorio, porque es la base de la tranquilidad y cumplimiento del trabajador, le inculca valores humanos, sentido de responsabilidad, logra mayor eficiencia del trabajador en la empresa.

- La selección del personal se realiza a solicitud de los demás departamentos, este deberá seleccionarse previa captación de personal de acuerdo al perfil solicitado por el área o acorde al manual de organización.
- La promoción y evaluación del personal
- Dentro de sus funciones esta el pagar la nomina, que debe efectuarse previo calculo.

4.4.3. MEDIDAS DE CONTROL.

En cuanto al ciclo de nominas podemos aplicar los siguientes controles:

- Al igual que en los demás ciclos es necesario separar las funciones de registro tanto de personal y nomina con las de reclutamiento, selección y pago.
- Debe de existir una estructura organizacional bien definida, que incluya todos los puestos autorizados por un funcionario responsable.
- Cada puesto debe de estar justificado, tanto por su existencia como por su creación y descrito en cuanto a su perfil, funciones, necesidades que cubre y objetivos que cumple. Esto es con el fin de evitar la creación de puestos innecesarios que podrían ocasionar desfases.
- Los encargados de la elaboración de la nomina deben de recibir de los que corroboren la asistencia y puntualidad del trabajador reportes en donde se mencione tiempo trabajado y en su caso faltas o retardos, para poder hacer un pago exacto. Y el calculo debe de ser muy independiente del pago. (Se podrán valer de medios mecánicos o electrónicos).
- Si la nomina es calculada mediante computadora, deben de existir procesos como claves de alta de trabajadores, o en general que eviten el acceso a cualquier persona a modificar datos de la nomina.
- A falta de un contralor, un funcionario distinto al que autorice las contrataciones y antes de que sea pagada se debe de encargar de verificar que no existan pagos de puestos que no estén tipificados en el organigrama, que los pagos sean los autorizados y no se excedan de lo previsto.
- En ocasiones cuando la plantilla de personal es muy grande, la elaboración de la nomina requiere de varios días, por lo que los cálculos van desfasados y se puede

llegar a calcular las nóminas en base a datos anteriores, para esto hay que complementar con un adecuado flujo de información respecto a renunciadas, para poder detener el pago a tiempo. Sucede que un empleado renuncia y se presenta a cobrar una o dos quincenas después de haber dejado de trabajar.

- Las tarjetas podrían ser controladas por algún miembro de personal con el fin de evitar que un trabajador le cheque a otro.
- Cuando se trate de relojes electrónicos, cuya base de datos se controla en una computadora, se puede utilizar una tarjeta plástica con número de trabajador, que a la vez sirva de identificación para entrar a las instalaciones y al momento de checar.
- El tiempo extra y compensaciones por turnos especiales se autorizaran por un funcionario.
- Antes de proceder al pago de la nómina es necesario que sea revisada por un funcionario responsable que los nombres que aparecen en la nómina son empleados auténticos, que el tiempo comprobado este registrado
- El encargado de pagar la nómina deberá de recibir las listas de sueldos por pagar con totales y subtotales, verticales y horizontales, con el importe por pagar neto, así como el cheque por la misma cantidad.
- Es conveniente designar responsables, del cheque y del dinero que se controla en sobres personalizados para su posterior pago.
- Al trabajador que se presente a cobrar se le deberá de solicitar su firma en el momento, para poder comprobar su recepción completa y a entera satisfacción del trabajador.
- Los sueldos no cobrados deberán depositarse en el banco, o bien, custodiarse mientras se investiga el motivo por el que no cobraron. Su pago posterior será mas restringido. (puede ser que se deba autorizar por un funcionario).
- La empresa deberá de establecer programas de capacitación, detección de necesidades, para poder elevar la eficiencia de operación. O a solicitud del personal se evaluará la importancia del programa para llevarlo a cabo.
- Se podría contratar para evitar gastos por el pago de la nómina y evitar el traslado, exponiéndose a sufrir un asalto se pueden contratar servicios de seguridad privada dedicados al pago de nóminas como lo es "PANAMERICANO

DE PROTECCIÓN, S.A. DE C.V." O "COMETRA, S.A. DE C.V.". O bien para poder asegurar el pago correcto se puede realizar a través de bancos, mediante el depósito en cuentas personales, regularmente se practica esto con los pagos a funcionarios.

- Sería conveniente hacer análisis de costos de mano de obra por cada proceso, o por departamento para poder determinar la justificación de los gastos.
- Para puestos que nunca deban dejar de funcionar, se deberá de contar con personal capacitado para poder cubrirlo en casos de contingencia.

4.4.4. CONTABILIDAD

- Las personas encargadas de calcular la nomina pueden ser los del departamento de contabilidad, este calculo deberá de ser de acuerdo a los sueldos establecidos, así como deducciones observadas por el departamento de personal y demás operaciones contempladas en la ley como son: descuentos por IMSS o ISSSTE, fondo de ahorro, I.S.P.T., retardos, faltas, crédito al salario, horas extras, etc.
- En relación al departamento de producción basado en los cálculos de costos se podría hacer una comparación entre las horas-hombre trabajadas en producción con las reportadas por personal.
- El registro de la nomina debe de ser el real y contemplar en todo momento las retenciones por concepto de I.S.P.T. que posteriormente se tendrán que enterar ante la S.H.C.P.
- Para poder realizar la contabilidad se deben de utilizar formatos adecuados, que indiquen todos los movimientos de efectivo, como son:
 - Copias de póliza cheque.
 - Lista de raya o nomina.
 - Recibos individuales con firma de recibido.
 - Autorización de uso del tiempo extra.
- Se deben de conocer aspectos fiscales en cuanto al otorgamiento de incentivos, premios al personal, becas, aguinaldo, ayudas económicas y otras prestaciones con el fin de lograr el mejor beneficio tanto para el trabajador como para la empresa, y de preferencia cubrir los requisitos de deducibilidad de todos estos gastos contemplados en la fracción XII del Art. 24 de la ley del I.S.R.

4.5. CICLO DE PRODUCCIÓN

4.5.1. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

El ciclo de producción tiene como finalidad, el procesamiento de la materia prima para convertirla en un producto terminado, para obtener este resultado es necesario la combinación de materias primas y materiales, mano de obra, maquinaria y equipo, como elementos fundamentales para la producción, para el correcto control interno tendremos que conocer:

- Si el artículo producido es perecedero o no.
- El tamaño del proceso productivo, capacidad de producción.
- Maquinaria con que se cuenta, activo fijo, destinado a la producción.
- Frecuencia en el cambio de maquinaria.
- Si la producción consiste en procesos productivos u ordenes de trabajo.
- Si el artículo es perecedero tendría que procesarse inmediatamente después de su abastecimiento, podría dejar de existir el inventario de materia prima.

4.5.2. FUNCIONES

Dentro de las necesidades de este ciclo se encuentran:

- **Recepción y atención de pedidos de ventas**, cuando se trata de un proceso productivo por ordenes de trabajo, es necesario esperar la solicitud de ventas para la producción del artículo con las características solicitadas, en el caso de proceso productivo, la concentración del producto terminado se hará en el almacén para que al igual que en el primer caso se atienda el pedido a solicitud de ventas.
- **Análisis de costos**, el proceso productivo también requiere de evaluaciones del costo, contemplar la relación que existe entre los factores productivos variables y fijos.
- **Necesita contar con controles de calidad** suficientes para ofrecer al consumidor el producto de acuerdo a las condiciones de calidad establecidas en la empresa.
- **Requiere de almacenes para conservar la materia prima**, producción en proceso y artículos terminados, que dependiendo de las necesidades, será la dimensión.
- **El cambio de tecnología es un elemento fundamental en la producción**, las empresas pueden conseguir ahorros considerables y disminución del costo al actualizar su equipo.

- Entrega de pedidos al departamento de ventas.
- Un elemento muy importante que en ocasiones se omite es la capacitación del personal, la industria debe de contar con personal capacitado, mas aun si su tecnología la actualiza constantemente.

4.5.3. MEDIDAS DE CONTROL

Antes de iniciar una lista de las medidas de control mas relevantes, es conveniente señalar que todas tienen un fundamento en el manual de organización y procedimientos, mismo que se rige en base al establecimiento del control interno.

- Cuando se atiende una producción por lotes, es necesario que exista solicitud escrita de Ventas, en donde especifique las características del producto.
- Si la producción es por procesos productivos, esta se deberá almacenar, mientras sea solicitada por Ventas, para su colocación en el mercado.
- El almacén tanto de materia prima, como de productos terminados deberá de reunir las mismas características que las establecidas para el ciclo de compras, que son:
 - Deberá de ser un lugar cerrado.
 - Debe de estar a cargo de una sola persona.
- Para toda entrada y salida de material se deberán de elaborar fichas de entrada y salida de almacén.
- Se deben de elaborar conteos físicos (inventarios) de los almacenes existentes y determinar unidades existentes, así como en base a un sistema de valuación de materiales, determinar costos.
- Se deben de mantener normas de seguridad e higiene con el fin de proteger los recursos humanos y materiales, como equipo anti-incendios. Si el hecho de detener la producción causara grandes pérdidas, se podría pensar en el mantenimiento de una planta de energía eléctrica si funcionara con esta.
- Se deberán hacer estudios de costos por parte del encargado del proceso productivo, con el fin de determinar mas exactamente la utilidad que se esta devengando. Así también se deberá de observar la proporción que guardan los factores fijos de la producción con los factores variables, mediante el análisis de la producción marginal, por factor, a fin de determinar las mas óptimas condiciones productivas.

- El encargado de producción, será el responsable de que los reportes de utilización de recursos se elaboren correctamente.
- Dependiendo del artículo que se trate, deberá de existir un supervisor de la producción, mismo que debe de ser independiente de los procesos productivos, para que pueda tener una opinión imparcial sobre calidad de la producción y a la vez que proponga como mejorarla. Es necesario aclarar que este supervisor también evaluará al personal, para la detección de necesidades de capacitación.
- La entrega de pedidos a Ventas debe de realizarse con acuse de recibo, para tener un control de lo entregado a Ventas.
- Cualquier ampliación de la planta o solicitud de maquinaria mas nueva, debe de autorizarse, previo estudio financiero de recuperabilidad de la inversión.
- Toda requisición a compras, de refacciones, maquinaria y otros utensilios deben de estar amparados por una solicitud de material, previa autorización del responsable de producción, mismo que avalará la verdadera necesidad de este elemento.
- Los pedidos extraordinarios que por su parte contrate Ventas, deberán de autorizarse previamente por Producción

4.5.4. CONTABILIDAD

En lo referente a este ciclo, el departamento de contabilidad se debe de ver alimentado de información con la siguiente documentación fuente:

- Tipo de producción (Por serie o lotes).
- Reportes de unidades en proceso.
- Reportes de unidades producidas.
- Inventarios de unidades en proceso y terminadas.
- Unidades entregadas al Depto. de Ventas.
- Grado de utilización de las maquinarias, (para poder calcular depreciaciones).

El departamento de contabilidad partiendo de la información recibida de producción y considerando lo real, puede encargarse de hacer todas las revisiones necesarias, para poder determinar la correcta utilización de los recursos sometidos al proceso productivo.

A contabilidad le corresponde la determinación de costos, que incluye, Gastos directos e indirectos (Materiales, sueldos, salarios, energía eléctrica, depreciaciones, etc.).

El sistema de costos debe de ser consistente, para poder establecer comparaciones con los meses y años anteriores, así como para cumplir con las obligaciones fiscales.

A contabilidad le corresponde la determinación de costos y gastos incurridos, así como productos en proceso y terminados para elaborar conciliaciones en relación con los reportes de producción.

4.6. CICLO DE INFORMES FINANCIEROS

4.6.1. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

Este ciclo esta muy ligado con el aspecto contable de toda la entidad, ya que los informes financieros son el resultado de todo el proceso contable.

La contabilidad, así como los estados financieros deberán de ser tan descriptivos como lo requiera la empresa.

La poder emitir adecuados informes financieros tenemos que conocer:

- El tamaño de la entidad.
- Diversidad de artículos que trabaja la entidad.
- Giro.
- Si opera internacional o nacionalmente.
- La necesidad de información que tiene

4.6.2. FUNCIONES

Esta empresa para el desempeño de sus funciones requiere de:

- En términos generales información financiera confiable y oportuna.
- Esta información puede estar descrita a través de estados financieros básicos como lo son:
 - a) Estado de resultados.
 - b) Estado de situación financiera.
 - c) Estado de cambios en la situación financiera.
 - d) Estado de variaciones en el capital contable.
- Se podrá complementar con los estados como los siguientes:
 - a) Estado de costo de producción y costo de producción de lo vendido.
 - b) Costos de operación y utilidades marginales.
 - c) Presupuestos.
 - d) Flujos de caja.
 - e) Tablas de amortización.
 - f) Proyectos de inversión.

- Las instituciones bancarias y de seguros requieren de reportes especiales.
- Todos los anteriores puntos deben de estar encaminados al control de las operaciones y los recursos para concluir en la toma de decisiones.

4.6.3. MEDIDAS DE CONTROL.

- Se puede establecer como medida de control además para dar cumplimiento a las disposiciones legales con lo siguiente de acuerdo al Art. 172 de la ley Gral de sociedades mercantiles:

"Las sociedades anónimas, bajo la responsabilidad de sus administradores, presentarán a la asamblea de accionistas, anualmente, un informe que incluya por lo menos:

- a) Un informe de los administradores sobre la marcha de la sociedad en el ejercicio, así como sobre las políticas seguidas por los administradores y, en su caso, sobre los principales proyectos existentes.
- b) Un informe en que se declaren y expliquen las principales políticas y criterios contables y de información seguidos en la preparación de la información financiera.
- c) Un estado que muestre la situación financiera de la sociedad a la fecha de cierre del ejercicio.
- d) Un estado que muestre, debidamente explicados y clasificados, los resultados de la sociedad durante el ejercicio.
- e) Un estado que muestre los cambios en la situación financiera durante el ejercicio.
- f) Un estado que muestre los cambios en las partidas que integran el patrimonio social, acaecidos durante el ejercicio.
- g) Las notas que sean necesarias para completar o aclarar la información que suministren los estados anteriores.

A la información anterior se le agregara el informe de los comisarios".

- Como medida general de control estaría el elaborar toda la información financiera anteriormente descrita, que no solo anual, si no, que para efectos del control sería conveniente elaborarla mensualmente.

- Es necesario inculcar a los funcionarios que expresen la necesidad de algún informe adicional o especial, así como también avisen o informen que algún reporte no les es útil.
- De toda la información se debe de tomar una decisión.
- Comparar los resultados con presupuestos, detectar variaciones y su motivo.
- Si la empresa lo requiere, deberán de existir instructivos para consolidaciones o combinaciones.
- Reexpresar las cifras de los estados financieros con el fin de obtener información financiera mas apegada a la realidad reflejando los efectos de la inflación a través de la aplicación del boletín B-10.
- Definir la responsabilidad de los funcionarios encargados de preparar y verificar la información financiera, así como los que se encargan de difundirla al exterior.
- Si el sistema de contabilidad se controla mediante computadoras, es necesario revisar la confiabilidad de este.
- Se deberá de contar con reguladores almacenadores de energía o con planta de energía en sustituto de alguna falta de energía para no dañar al sistema.
- Si no se cuenta con los dos puntos anteriores obligatoriamente se deberán de generar archivos de respaldo para evitar la pérdida de la información en caso de fallas eléctricas.
- Todas las formas deben de ser elaboradas de manera sencilla, con datos secuenciales, evitar espacios innecesarios, de preferencia ser consistentes todas en su tamaño, que se identifiquen fácilmente por color o formato y sobre todo deben de estar descritas por numero consecutivo, cheque y tipo de forma.
- Los presupuestos que se elaboren deben de ser flexibles, que puedan prever cambios con la realidad.

4.6.4. CONTABILIDAD

Es necesario que para que se cuente con una información financiera confiable y oportuna se deben de cumplir con los principios de contabilidad generalmente aceptados, que de acuerdo al Instituto Mexicano de Contadores Públicos son los siguientes:

- Entidad.
- Realización.
- Período contable.
- Revelación suficiente.
- Importancia relativa.
- Comparabilidad.
- Valor histórico original.
- Negocio en marcha.
- Dualidad económica.

Así también es necesario además de cumplir con lo anteriormente descrito, contar con un sistema de contabilidad adecuado, que se inicia con un catálogo de cuentas bien estructurado.

Este catálogo de cuentas debe de estructurarse en orden de las cuentas que se utilizan, cuidando una estructura como sigue:



Este catálogo generalmente es sistemas computarizados se adecua al sistema decimal para facilitar su control, posibilitando al sistema de abrir distintas cuentas en sus diferentes rubros, sin dañar la estructura original del catalogo de cuentas, esta es una base muy importante, de la contabilidad, ya que depende de su estructura y su buena utilización, en este se pueden predeterminar responsabilidades.

El catálogo de cuentas debe de estar siempre acompañado de una guía contabilizadora, que consiste en la explicación de cada una de las cuentas que se encuentran abiertas en el catalogo, agregando los motivos por lo que se carga y por los que se abona a las distintas cuentas, con el fin de lograr una adaptación mayor de quien comienza a utilizar el catalogo de cuentas. En esta guía contabilizadora se agregan además bases de prorrates, operaciones especiales, así como secuencia en la utilización del sistema de contabilidad.

Para poder continuar con un sistema de contabilidad adecuado es necesario que se establezcan lineamientos, sobre la recepción de documentación, en cuanto a fechas, copia correspondiente, (previo establecimiento de los formatos) hasta la contabilización, captura, procesamiento electrónico de datos y la impresión de los reportes financieros, que deberán de reunir mínimamente con los siguientes requisitos:

- La información se deberá de presentar con un detalle suficiente para la interpretación de la información, acompañados con sus notas aclaratorias necesarias en cada informe financiero. Pero el detalle de esta no debe de ser tal, que pueda causar confusiones y el lenguaje utilizado debe de ser sencillo.
- Con las formas prenumeradas y realizando conciliaciones a todas las cuentas que sea posible o que requieran de mas control por su alto volumen de operaciones, se podrá asegurar la inclusión de todas las operaciones en los reportes financieros.

Respecto a la contabilidad, la **Ley del I.S.R. en el Art. 26** de su Reglamento nos dice:

"Los sistemas y registros contables ... deberán llevarse por los contribuyentes mediante los instrumentos, recursos y sistemas de registro y procesamiento que mejor convenga a las características particulares de su actividad, pero en todo caso deberán satisfacer como mínimo los requisitos que permitan:

IV.- Formular los estados de posición financiera.

V.- Relacionar los estados de posición financiera con las cuentas de cada operación.

VI.- Asegurar el registro total de operaciones, actos o actividades y garantizar que se asienten correctamente, mediante los sistemas de control y verificación internos necesarios".

Dentro de la Ley del I.S.R. en su Art. 58 menciona:

"Los contribuyentes que obtengan ingresos de los señalados en este título, además de las obligaciones establecidas en otros artículos de esta ley, tendrán las siguientes:

VII.- Formular un estado de posición financiera y levantar inventario de existencia a la fecha en que termine el ejercicio, de acuerdo con las disposiciones reglamentarias respectivas".

**APLICACIÓN PRÁCTICA
DEL CONTROL INTERNO A
UNA ESCUELA DE EDUCACIÓN
TÉCNICA DEL SECTOR PRIVADO.**

CAPÍTULO 5

**¿POR QUÉ UN SISTEMA DE
CONTROL INTERNO DIFERENTE?**

5.1. LAS EMPRESAS Y SU CLASIFICACIÓN

Para poder comprender la naturaleza de las empresas es necesario primeramente aclarar su significado.

En términos económicos es la parte mas pequeña del sistema económico capitalista, así como la mas pequeña parte que conforma la producción.

Otro significado puede ser: Es la combinación de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, que en forma coordinada alcanzan un fin común.

Gramaticalmente hablando, empresa, significa acción y efecto de emprender.

La clasificación la podríamos iniciar por las leyes que rigen en México. Lo referente a la constitución y funcionamiento de las sociedades como empresas se encuentra contemplado en la segunda parte, libro quinto del código de comercio, encontrándonos con la ley de sociedades mercantiles. Dicha ley reconoce los siguientes tipos de sociedades:

- Sociedad en nombre colectivo.
- Sociedad en comandita simple.
- Sociedad de responsabilidad limitada.
- Sociedad anónima.
- Sociedad en comandita por acciones.
- Sociedad cooperativa.

Existe el código civil, que es donde se encuentra contemplada la constitución y funcionamiento de las sociedades civiles, dichas sociedades "no persiguen fines de lucro".

En lo referente a las leyes que imponen formas de contribuir para el gasto publico, para la federación, los estados y municipios, como se menciona en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su Art. 31 fracción IV. Encontramos fundamentado en lo anterior las siguientes leyes:

- Ley de Impuesto Sobre la Renta.
- Ley del Impuesto al Activo.
- Ley del Impuesto al Valor Agregado.
- Código Fiscal de la Federación
- Y sus Reglamentos.

Las que contemplan a las sociedades mercantiles como personas morales, independientemente de su constitución, denominación o razón social, a excepción de las sociedades civiles, que con determinados requisitos que garanticen o que no se persigue lucro se consideran como "Personas Morales No Contribuyentes", en tanto que las primeras serán "Personas Morales Contribuyentes".

En cuanto a la forma de tributar, límites de ingresos, deducciones, exenciones, número de trabajadores o ingresos para tener que dictaminarse para efectos fiscales, las leyes citadas, tienen un concepto de empresas mieras, pequeñas, medianas y grandes, pero la división más importante en cuanto a esta materia se refiere es la mencionada en el párrafo anterior.

La siguiente clasificación es desde un punto de vista económico, con tres criterios distintos, de acuerdo a su tamaño, al origen de su capital y a la propiedad de su capital. Lo siguiente basado en José Silvestre Méndez, autor del libro "Economía y la Empresa".

De acuerdo a su tamaño, se puede clasificar en base a su magnitud de recursos como capital y mano de obra, volumen de ventas anuales y su campo de operación; describiéndolas como microempresas, pequeñas empresas, medianas empresas y grandes empresas.

De lo anterior se exponen las siguientes características atribuibles a las **microempresas**:

- "Su organización es de tipo familiar.
- El dueño es quien proporciona el capital.
- Es dirigida y organizada por el propio dueño.
- Generalmente su administración es empírica.
- El mercado que domina y abastece es pequeño, ya sea local o cuando mucho regional.
- Su producción no es muy maquinizada.
- Su número de trabajadores es muy bajo.
- Para el pago de impuestos son considerados como causantes menores."

Para las **empresas pequeñas y medianas** algunas características son las siguientes:

- "El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.
- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica.

- Su número de trabajadores empleados en el negocio crece y va desde 16 hasta 250 personas.
- Utiliza más maquinaria y equipo, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital.
- Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional.
- Esta en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana y esta aspira a ser grande.
- Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del Estado que algunas veces las considera causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades.
- Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo".

Las **grandes empresas** tienen las siguientes características por generalidad:

- "El capital es aportado por varios socios que se organizan en sociedades de diverso tipo.
- Forman parte de grandes consorcios o cadenas que monopolizan o participan en forma mayoritaria de la producción o comercialización de determinados productos.
- Dominan al mercado con amplitud, algunas veces solo el interno y otras, participan también en el mercado internacional.
- Cuentan con grandes recursos de capital que les permite estar a la vanguardia en la tecnología, mecanización y automatización de sus procesos productivos.
- Relativamente cuentan con mucho personal que pasa de 250 trabajadores y algunas veces se llegan a contar por miles.
- Llevan una administración científica; es decir, encargan a profesionistas egresados de las universidades, la organización y dirección de la empresa".

Hasta este momento se ha descrito la clasificación de las empresas por su tamaño, ahora en cuanto a su **origen**, estas pueden ser:

Nacionales: Estas son las empresas creadas con capital de personas que tienen la nacionalidad mexicana.

Extranjeras: A diferencia de las nacionales, estas son creadas con capital de origen extranjero, y que estén localizadas en este país.

Mixtas: Estas empresas como su nombre lo dice, son mixtas en cuanto a su origen de capital; es decir, su capital pertenece a mexicanos y extranjeros, y se dan principalmente por la protección que el gobierno da a determinados giros limitando la inversión extranjera.

Otra clasificación, independientemente del origen del capital, es la propiedad de éste, como sigue:

Privadas: Los propietarios del capital son personas o sociedades independientes del estado, la inversión es particular.

Públicas: Estas empresas son creadas con capital perteneciente al gobierno, ya sea mexicano, o de varios países, pero siempre pertenecerá a la administración pública.

Mixtas: Son las que se constituyen de capital propiedad tanto de particulares como de gobierno en varias proporciones.

En cuanto a su giro se dividen también como sigue:

Sector primario o de extracción: Estas son las dedicadas a la explotación de los recursos naturales, dentro de estas se encuentran las industrias minera y petrolera entre otras.

Sector secundario o de transformación: Son las dedicadas a la transformación de los recursos naturales, además las productoras de bienes de capital, como las fabricas de jabón, muebles, computadoras y todos los artículos de nuestra vida cotidiana que son elaborados antes de llegar a nuestro consumo.

Sector terciario o de servicios: Dentro de estas cabe agregar que se encuentran las comerciales, y todas las que nos ofrecen servicios, como hoteles, restaurantes, escuelas, etc.

Como un resumen de las clasificaciones que se han descrito anteriormente, se puede exponer el siguiente cuadro:

CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

RÉGIMEN LEGAL	RÉGIMEN FISCAL	POR SU TAMAÑO	POR SU ORIGEN	POR SU CAPITAL	POR SU GIRO
↓	↓	↓	↓	↓	↓
SOCIEDAD EN NOMBRE COLECTIVO	PERSONA MORAL NO CONTRIBUYENTE.	MICRO-EMPRESA	NACIONAL	PUBLICO	SECTOR PRIMARIO
↓	↓	↓	↓	↓	↓
SOCIEDAD EN COMANDITA SIMPLE.	PERSONA MORAL CONTRIBUYENTE.	PEQUEÑA EMPRESA	EXTRANJERA.	PRIVADO	SECTOR SECUNDARIO
↓		↓	↓	↓	↓
SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA		MEDIANA EMPRESA	MIXTA	MIXTO	SECTOR TERCIARIO
↓		↓			
SOCIEDAD ANÓNIMA		GRANDE EMPRESA			
↓					
SOCIEDAD EN COMANDITA POR ACCIONES					
↓					
SOCIEDAD COOPERATIVA.					
↓					
SOCIEDAD CIVIL.					

5.2. DESCRIPCIÓN DE LA ENTIDAD A ESTUDIAR

De todo lo anterior podríamos señalar, fácilmente del tipo de entidad que vamos a tratar que sería el siguiente:

- Es una sociedad civil.
- Es una persona moral no contribuyente.
- Por sus características es una empresa pequeña.
- Es de origen nacional.
- Es del sector privado.
- Pertenece al sector servicios.

5.2.1. FUNDAMENTO

Es una **sociedad civil**, porque esta constituida para el otorgamiento de la educación con el siguiente objeto:

"a) Crear, planear, organizar e impartir carreras técnicas de toda índole, cursos a nivel preescolar, primaria, secundaria, medio superior y diplomados, posgrados, maestrías y doctorados en las áreas de físico-matemáticas, económico-administrativas, químico-biológicas, humanísticas-sociales, etcétera. (cabe agregar que su principal mercado es la educación técnica).

b) Preparación académica en las áreas mencionadas, para el personal de todos los niveles de empresas e instituciones públicas y privadas, la elaboración, distribución y venta de material didáctico de apoyo.

c) La importación y exportación de equipo y material especializado, para sus fines, tanto como la compra y venta, de toda clase de bienes y equipo que sean necesarios para su objeto.

d) Utilizar y disponer de dichos bienes en la forma que mejor convengan o se adapte a las finalidades de la misma.

e) Recibir y prestar servicios, contratar y obtener concesiones, permisos y franquicias, suscribir títulos de crédito y, en general, celebrar toda clase de actos jurídicos y administrativos permitidos pro la ley, con relación a su objeto social." (Acta constitutiva).

Es persona moral no contribuyente fundamentado en lo siguiente:

Conociendo acerca del régimen legal de la institución, esta constituida como una asociación civil, que no persigue fines de lucro, que como ya se habfa mencionado, es claro que los socios lucran con la enseñanza.

En cuanto al régimen fiscal, tenemos que esta contemplada en el **Art. 70 Fracción X, de la ley del I.S.R.** que dice:

"Para los efectos de esta ley se consideran personas morales no contribuyentes, además de las señaladas en el artículo 73 las siguientes:

X. Sociedades o asociaciones de carácter civil que se dediquen a la enseñanza, con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios en los términos de la Ley General de Educación."

Por otra parte la **Ley del Impuesto al Activo en su Art. 60, Fracción VI** dice:

"No pagaran el impuesto al activo las siguientes personas:

I. Quienes no sean contribuyentes del impuesto sobre la renta.

VI. Quienes utilicen bienes destinados solo a actividades deportivas, cuando dicha utilización sea sin fines de lucro o únicamente por sus socios o miembros, así como quienes se dediquen a la enseñanza y cuenten con autorización o reconocimiento de validez oficial de estudios en los términos de la Ley Federal de Educación, únicamente por lo bienes empleados en las actividades señaladas por esta fracción."

En la **Ley del Impuesto al Valor Agregado en su Art. 15 Fracción IV** dice:

"No se pagara el impuesto por la prestación de los siguientes servicios:

IV. Los de enseñanza, que presten los organismos descentralizados y los establecimientos de particulares, que tengan autorización o reconocimiento de validez oficial de estudios, en los términos de la Ley Federal de Educación".

Por lo anterior podemos concluir que; como esta institución cuenta con reconocimiento de validez oficial de estudios, en los términos de la Ley Federal de Educación, esta **exenta de pago tanto de I.S.R., de I.A. como de I.V.A.**

En cuanto a su tamaño esta clasificada como una pequeña empresa por lo siguiente:

Cuenta con **22 trabajadores**, variando en mas dependiendo del numero de promotores, ya que éste ultimo varia en cantidad, quedando de la siguiente manera:

El director: Es un funcionario de confianza, se le remunera por honorarios.

Las secretarias y la persona de mantenimiento, son personal que no se encuentra afiliado a sindicato, pero se encuentra bajo el régimen de sueldos y salarios, por lo que gozan de seguro social, y las prestaciones que ofrece el I.M.S.S. como (S.A.R., INFONAVIT, seguros de enfermedad, invalidez, etc.).

Los profesores, así como los promotores, están bajo el régimen de honorarios.

Por lo que su estructura organizacional queda de la siguiente manera en cada plantel (contando actualmente con dos planteles):

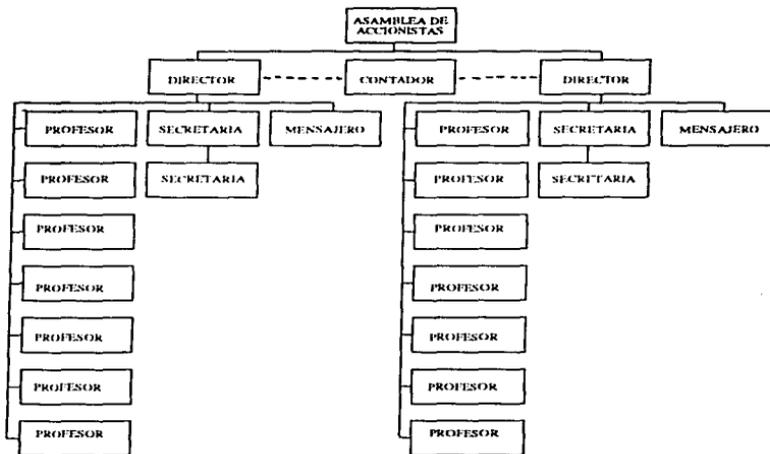
- Un director.
- Dos secretarias.
- Siete profesores.
- Promotores (Varia en cantidad).
- Un encargado del aseo y mensajería.
- Un contador, contratado de manera independiente.

Es una **empresa nacional**, porque su capital es en su totalidad de origen mexicano.

Es una empresa de **sector privado**, ya que el capital pertenece a particulares, y ninguna parte al gobierno.

Pertenece al **sector terciario**, porque presta únicamente un servicio, que es la impartición de la educación, en las siguientes carreras:

- Programación.
- Contador administrativo.
- Secretaria administrativa.
- Alta costura.
- Primaria abierta.
- Secundaria abierta.
- Preparatoria abierta.



5.3. ADAPTACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Empezaremos por mencionar que si está establecido un control interno, y sobre todo que se aplique correctamente, podemos asegurar una adecuada protección de activos, eficiencia en la operación e información veraz y oportuna. Y con enfocarse al desarrollo del caso del control interno en instituciones que imparten educación del sector privado, no se quiere decir que no existan dichos controles en el sector público, si no que considero que este difiere de los demás en gran parte.

Esta cita al sector privado es por la gran preocupación, además de la educación, por la obtención de utilidades, y aún que por ser institución y como misión tenga la impartición de educación, haciendo así una labor social, nunca deja de perseguir el lucro como objetivo colateral al de la educación, y la obtención de utilidades se aumenta y protege con los objetivos ya citados del control interno. Esta situación no se presenta en el sector público, por lo mismo que éste es sostenido de recursos que se fijan en base a un presupuesto de egresos de la federación, y si ejercen control, pero no persiguen fines de lucro.

Como ya se mencionó no se quiere calificar de imposible el control interno en instituciones de educación privada, porque la prueba esta en el desarrollo de grandes cadenas de instituciones, como I.T.C., HARMOND HOLL, UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MÉXICO, TECNOLÓGICO DE MONTERREY, I.T.A.M. entre otros, si no, que requiere de controles diferentes al de la mayoría de las empresas que son del sector comercial e industrial.

De primera instancia nos damos cuenta que la institución no es una empresa grande como para aplicar controles como los señalados en capítulos anteriores, he aquí otra variable del control entre unas empresas y otras, además del giro es el tamaño. Pero por lo mismo de no ser grande en tamaño se deberá de tener un mayor cuidado en la separación de funciones, porque al tener menos personal, se puede prestar a que exista complicidad en defraudaciones, y mas aun si el dueño no puede estar pendiente directamente del buen funcionamiento de las instituciones.

Pero una empresa que se encuentra en crecimiento y en determinado momento no puede ser controlado por su propietario, necesita delegar funciones, estas van ligadas con responsabilidades, y a su vez deben de delegarse a personas de confianza. Pero para asegurar un crecimiento seguro, ordenado y evitar fraudes, es necesario ir guiando su administración basándose en un efectivo control interno.

El control interno que se describe en temas anteriores es el de una empresa de transformación, similar a las comerciales si descartamos el departamento de producción. Un poco mas diferentes si se trata de una empresa de servicio, ya que en esta no habrá producción ni compras de mercancía. En el caso a desarrollar se utilizaran los siguientes ciclos:

- **Tesorería**
- **Ingresos y cuentas por cobrar.**
- **Egresos y cuentas por pagar.**
- **Nóminas.**
- **Informes financieros.**
- **Servicios.**

CAPÍTULO 6
APLICACIÓN PRÁCTICA DE LOS
CICLOS DE TRANSACCIONES.

6.1. CICLO DE TESORERÍA

6.1.1. INTRODUCCIÓN.

En este ciclo como bien ya se había comentado, se incluyen las funciones y controles de todas las operaciones relacionadas con las acciones o partes sociales, además de los medios de financiamiento e inversión de recursos, así como maximización de los mismos.

Es conveniente mencionar que para poder controlar excedentes de efectivo, es primero necesario que se tenga la capacidad de generarlos y controlarlos, para poder reinvertirlos, mismos puntos que se mencionan en su tema respectivo del ciclo de ingresos y cuentas por cobrar.

6.1.2. CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA

- La empresa esta constituida como una sociedad civil.
- El socio mayoritario posee el 95% del capital.
- Aún que es sociedad civil, si genera excedentes.
- Para iniciar algún proyecto, en ocasiones sí requiere de créditos.
- Cuenta con dos establecimientos.
- Las inversiones son autorizadas por el dueño.

6.1.3. ERRORES FRECUENTES

- Dado que el dueño es quien decide cuándo, cuánto, cómo y dónde invertir de una manera empírica, el principal error es que no se realiza un estudio adecuado de la inversión y rentabilidad de la misma.
- A la inversión realizada no se le da la supervisión adecuada para su productividad.

6.1.4. MEDIDAS DE CONTROL

- Por el mismo hecho de que la empresa es pequeña, en cuanto a este ciclo la mayoría de las operaciones por ser pocas, son controladas por el dueño, aunque de cualquier forma se deberá de cuidar:
 - a) Que no exista poder notarial a favor de otra persona que le otorgue la capacidad de suscribir títulos de deuda, que puedan perjudicar a la entidad.

b) El acta constitutiva deberá de conservarse bajo llave, para evitar cualquier tipo de negociación informal, que se pueda llevar a cabo mediante el deposito en prenda de dicho documento.

c) Por lo anterior resulta obvio pensar que el dueño será el único capaz de suscribir deudas.

- Se tendrá que contar con un flujo de información, mismo que se describe en el ciclo correspondiente, para poder contar con información respecto a costo-beneficio, mercado o demanda, estadísticas, liquidez, estabilidad, rentabilidad o distintas fuentes de financiamiento. La oportunidad y el análisis de esta información es garantía de las mejores decisiones.
- Un punto; cuyo objeto es de este trabajo, es cuidar la inversión, que se lograra a través del fomento de la calidad en el servicio, así como en la correcta aplicación del control interno.

En ocasiones la inversión se realiza y bien hecha, pero al no controlarse correctamente, se lleva al fracaso.

6.1.5. FORMAS

En cuanto a las formas, la entidad no utiliza formatos específicos en este ciclo, por lo que bastara con la recopilación de todas las elaboradas, que se utilizan para celebrar contratos con otras entidades, pero estas ultimas ya tienen sus formas para estas operaciones, como son: Pagarés, títulos de crédito, pagarés, contratos de cambio de moneda extranjera, pólizas de seguro, entre otros.

6.1.6. CONTABILIDAD

- Contabilidad para poder llevar a cabo su función, es necesario que cuente con copia del acta constitutiva, copias de actas de asamblea, Títulos de crédito y deuda, así como de presupuestos
- El registro en la contabilidad debe de ser inmediato, basándose en la documentación adquirida.
- Los registros de rendimientos por títulos de crédito deben registrarse en cuenta aparte de los ingresos normales.

- En la contabilidad se debe de tener registrado correctamente las partes sociales correspondientes a cada socio, amortización de gastos, modificaciones en valores de inversión y deuda, compra y venta de moneda extranjera, Etc.
- Todo el resultado de la aplicación correcta de la contabilidad recae en la información financiera, misma que se describe en su tema; que por su naturaleza en general puede ser mejor preparada por un Contador Público o Licenciado en Contaduría, este punto, por su gran relación con la contabilidad.

6.2. EL CICLO DE INGRESOS Y CUENTAS POR PAGAR

6.2.1. INTRODUCCIÓN

El control del ciclo de ingresos en un centro comercial de manera enunciativa, se da a través de las cajas registradoras. En una empresa comercial, repercute preponderantemente en la solicitud de facturación por parte de los clientes hacia la empresa que vende. En una empresa industrial, análogamente se basa en la solicitud de facturación de sus clientes. En comercios pequeños y micros, que venden al público en general, frecuentemente son controlados por sus propietarios.

El control de las entradas de efectivo en las escuelas particulares se dificulta cuando al alumno no le interesa su comprobante de pago para otra cosa, mas que para entrar a tomar clases. Los cobradores al observar este tipo de actitudes, bien pueden dar papeles con su firma, (en sustitución de recibos) para que el alumno compruebe solo ante él, el correcto cumplimiento de sus pagos. El alumno prácticamente no existe para el plantel, pero físicamente se presenta. Para que el alumno aceptara esta situación podría llegar hasta ser cómplice aceptando pagar menos por sus clases sin pedir dicho recibo.

En las instituciones impartidoras de educación de kinder, primaria y secundaria del sistema escolarizado, el trato lo realizan con los padres de los asistentes, los que exigen mas formalidades; así como en las universidades, pero esta vez son los mismos alumnos. El problema se incrementa cuando se trata de alumnos de educación técnica, mismos que asisten a planteles que la imparten, y frecuentemente por su indecisión, existe alto volumen de inscripciones, y deserción, así como en algunos casos trabajan, y solo les interesa recibir la educación, y de ninguna manera, formalidades como deducción de recibos y/o tener recibos con cedula de identificación fiscal. Lo que puede afectar al control de los ingresos.

Lo que se expuso anteriormente son algunos de los problemas que se han observado, y que realmente existen, al ver estas situaciones es cuando nos percatamos de la necesidad e importancia del ciclo de ingresos, esto y muchos errores en la administración, se pueden evitar, aplicando las medidas de control necesarias para esta institución, que como ya se menciona, los controles son elaborados especialmente a la medida de cada empresa.

6.2.2. CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA

- No se tiene cuenta bancaria.
- No otorga créditos, puesto que los cobros son colegiaturas semanales.

- No existe fondo fijo de caja, todo lo que ingresa se concentra en caja.
- La cobranza se lleva a cabo con un recibo oficial.
- Se otorgan becas y medias becas.
- Las funciones de cobranza las llevan las dos secretarías, las que se encargan de cobrar, dar el recibo y elaborar un reporte de cobranza.
- Todo lo cobrado se utiliza para cubrir los gastos de la semana.
- El remanente se conserva en caja mientras se propone una nueva inversión.
- Se publica una lista de alumnos atrasados para que cubran sus colegiaturas.
- Se registran los ingresos en base al reporte de cobranza.

6.2.3. ERRORES FRECUENTES

- No se utiliza una cuenta bancaria.
- Los ingresos no se comparan con los alumnos que asisten.
- Los profesores no controlan listas de asistencia de alumnos.
- No se establecen mínimos por grupo.
- No se hacen estudios de redituabilidad.
- Las inscripciones de alumnos no son autorizadas.
- Los alumnos no portan gafete de identificación.
- No se elaboran flujos de caja.

6.2.4. MEDIDAS DE CONTROL

- El abrir una cuenta bancaria nos ayudara a controlar las entradas de efectivo, este no se deberá conservar en caja a disposición del custodio, si no, que todo ingreso cobrado debe de ser depositado dependiendo del monto al siguiente día o cada tercer día.
- El comparar los ingresos con los alumnos que asisten sería algo difícil de determinar, ya que existen alumnos que se dan de baja, de alta, o bien, si se pretende hacer un inventario de alumnos podría ser que faltara uno o varios el día que se intentara realizar, lo que haría erróneo el conteo, pero puede realizarse como dice el siguiente párrafo.
- Una forma de realizar un conteo de alumnos sería la elaboración de listas de asistencia, un mecanismo que permita que se actualicen altas, bajas, antes de la impresión del reporte de alumnos activos. Este reporte permitirá compararse contra lo cobrado a fin de determinar atrasos y efectuar el cobro. (Al utilizar gafetes, se podría identificar rápidamente al alumno atrasado, estando posibilitado de retenerle su gafete hasta que efectuó su pago).

La asistencia debe de ser revisada durante la estancia de los alumnos en el salón de clases, sin interferir en lo mas que se pueda la actividad de los alumnos y evitar pérdida de tiempo, (el gafete identificará esta actividad).

Como podemos observar en este momento el profesor a la vez nos puede servir como supervisor, al preguntarse ¿Qué pasa con un alumno que no tiene gafete? o ¿Los alumnos que no se encuentran registrados en la lista de asistencia? Ahora, el hecho de tomar asistencia puede llegar a ser aburrido para el alumno o para el maestro, se puede desperdiciar papel en exceso, pero esta practica no necesariamente tiene que ser diario, puede ser una vez cada semana o cada dos semanas.

En el caso de alumnos atrasados excesivamente se deberán enviar cartas personalizadas invitándolos a que asistan a explicar su problema de falta de pago, en determinado momento observando las calificaciones del alumno se le podrá otorgar media beca o beca completa, dependiendo de su desempeño y estudio económico; o en su caso no se les permitirá el tomar clases.

Para poder lograr esta rapidez en el manejo de datos de los alumnos se podrá pensar en la instalación de un sistema de computo, para que los recibos, así como sus copias, previamente impresas y elaboradas en papel stock para computadora, sean inviolables. Que permita a la vez actualizar la información de alumnos activos.

- Complementario al punto anterior, las colegiaturas mínimas establecidas deben de estar calculadas en función a un mínimo de alumnos por grupo, para poder ofrecer las menores cuotas, así como se establece el mínimo, debe de establecerse un máximo, para garantizar la calidad en la enseñanza.

En determinado momento si no se logra el mínimo por grupo se sabrá fácilmente a que carrera enfocar mas la propaganda.

- Los estudios de redituabilidad deben de realizarse en base a los puntos anteriores, considerando que hay varios grupos por carrera, en distintos horarios, en caso de no reunir un mínimo, se podrán unificar horarios con el fin de disminuir costos del profesor.
- Las inscripciones de alumnos deben de ser autorizadas por un funcionario responsable, o bien el dueño, que deberá estar pendiente para firmar semanalmente el gafete de inscripción del alumno, mismo que deberá figurar en la lista de asistencia.

La cobranza se podrá efectuar por las dos secretarias, pero lo mas importante es que todos los alumnos registrados en el reporte de cobranza, sean los que realmente asisten.

- Todos los alumnos deberán de portar su gafete de identificación, para que tengan la autorización de permanecer en el plantel, este será una garantía a la vista de que el alumno se encuentra al corriente en sus pagos. La revisión visual de que los alumnos porten sus gafetes si debe de ser rigurosamente diario.
- Las secretarías encargadas del cobro deberán de llevar un registro de todos los gafetes expedidos.
- El flujo de efectivo por lo que respecta a los ingresos es indispensable para conocer la situación futura a corto plazo de la empresa.
- En lo referente a las becas y medias becas, deberán de ser autorizadas y existir una solicitud previa.

6.2.5. FORMAS

Para este ciclo es necesario que existan formas, para que sirvan de insumo para el sistema de contabilidad, las siguientes son las necesarias para efectuar el control del ciclo de ingresos:

Gafetes: Deberán de estar prenumerados, contener fotografía, nombre del alumno, carrera a la que pertenece, vigencia (fecha de expedición), nombre y firma de quien elaboro así como de quien autorizo.

Dado que la forma mas fácil de controlar a grupos masivos así como a documentos es mediante **números**. El numero de gafete es elemental en el control de los alumnos, inclusive sería conveniente imprimirlo con un numero rojo.

Para cualquier aclaración o dato relacionado con el alumno será fácil localizarlo mediante su numero de identificación. En este caso se podría complementar anteponiéndole al numero una letra, misma que servirá para identificar el plantel al que pertenece, de esta manera el plantel "A" será Pachuca, "B", Actopan, así sucesivamente.

Entre menos datos se utilicen es mejor, para que no existan confusiones o dificultades para leer datos. Información complementaria de cada alumno tal como dirección, nombres de padres, hermanos, teléfono, puede controlarse en un archivo de computadora que permita consultar cualquier dato adicional o para localizarlo en caso necesario.

En el momento en que deje de estudiar el alumno o termine sus estudios deberá de entregar el gafete, las reposiciones de gafetes deberán de evitarse al máximo asignándoles un precio.

Recibos: En cuanto a los recibos, si están bien elaborados, cumplen con los requisitos fiscales mínimos, pero sería conveniente que le agregaran el nombre de quien efectuó el cobro.

Reporte de cobranza: El reporte de cobranza si esta bien elaborado, pero a consecuencia de la utilización de gafetes, se podría suprimir el nombre en sustitución del numero con el fin de poder detectar, ya sea mediante programa previamente elaborado en computadora o mediante revisión, los alumnos atrasados. A este reporte se le podría agregar los campos de nombre de quien elaboro, así como del que aprobó lo cobrado contra fichas de deposito elaboradas. Además el campo en el que se incluya el numero del ultimo gafete elaborado. Bien si los reportes estuvieran numerados sería mejor.

Listas de asistencia: Estas deberán de contener el numero de alumno, el nombre opcionalmente, y una serie de asistencias programadas, así como exámenes, para que el profesor, pueda comprobar la asistencia mientras los alumnos hacen sus practicas, o en su caso evitar la perdida de tiempo en tomar la asistencia.

Fichas de deposito: Estas deberán de ser requisitadas con los datos mínimos que pide el banco, se le deberá de agregar en la copia al carbón de la institución, el concepto del deposito, ya sea colegiaturas de día, días o semana.

Autorización de becas: Este formato de beca autorizada deberá de contener además de estar prenumerada como todos los formatos, nombre del alumno y de sus padres, dirección, motivo por el que se expidió la beca, periodo que abarca, nombre y firma de quien elaboro, así como de quien autorizo, si es posible deberá de estar acompañada de la solicitud de beca suscrita por el alumno y estudio socioeconómico.

6.2.6. CONTABILIDAD

Contabilidad deberá de allegarse de toda la documentación elaborada en las operaciones. Recibos previamente elaborados, Reporte de cobranza bien requisitado y fichas de deposito, estados de cuenta bancarios.

A contabilidad le corresponderá revisar que los depósitos efectuados correspondan a un ingreso no mayor a una semana de atraso, para evitar prestamos no autorizados.

En caso de detectar retrasos en depósitos, alumnos no registrados, se deberá de informar a quien las ocasiono, mediante la autorización del dueño, para hacer efectivo la recuperación, previa advertencia por escrito.

Toda desviación detectada debe de dársele seguimiento, con el fin de concluir la investigación, y no dejarla, ya que el hecho de solicitar recuperaciones y no efectuarlas puede hacer que contabilidad pierda su seriedad.

Se deberán de elaborar conciliaciones bancarias. Como en las cuentas bancarias que se habrán no se maneja mucho dinero, o no habría cuentas de inversión, la posibilidad de fraudes alterando los estados de cuenta es casi nula, por esto puede ser un solo contador para los dos planteles, e inclusive si se abrieran otros podría ser uno mismo, no sería tan necesario que la recepción de los estados de cuenta fuera exclusiva de él.

6.3. CICLO DE NOMINAS, EGRESOS Y CUENTAS POR PAGAR.

6.3.1. INTRODUCCIÓN

El control interno del ciclo de egresos se da casi de igual forma en las entidades; es decir, tiene medidas de control muy semejantes, independientemente del giro de la entidad, la manera de causar el gasto y de controlarlo se basa sobre los mismos principios.

El personal con que se cuenta en nomina es muy poco, por lo que en esta ocasión nomina y egresos los podríamos manejar bajo el mismo ciclo, de hecho como son actividades distintas, las medidas de control son distintas, pero se pueden incluir dentro de este ciclo. Aclarando de cualquier forma la importancia de la nomina, ya que es de los gastos mas significativos.

Es importante aclarar que en este ciclo cuando se menciona que determinadas operaciones, las puede autorizar el director o el dueño, es como si se hablara de una persona, ya que una sola persona es la que debe de conocer el endeudamiento y gastos que tiene la empresa y no caer en la incapacidad de pago.

6.3.2. CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA

- No tiene cuenta bancaria.
- No existe fondo fijo de caja.
- Los gastos son autorizados por el director o dueño.
- El gasto lo realizan con autorización verbal.
- Los proveedores importantes (de computadoras, mobiliario y equipo) son seleccionados por el dueño.
- Si se solicitan créditos.
- Número de personal que labora y condiciones.
- La nomina la revisa el dueño, que los sueldos pagados correspondan al personal que contratado.
- El dueño es quien autoriza el ingreso de nuevo personal.
- El personal subordinado siempre esta asegurado.

6.3.3. ERRORES FRECUENTES

- Los gastos no siempre están amparados por un documento que reúna los requisitos fiscales.

- Debido a que no existe una cuenta bancaria ni un fondo fijo de caja en ocasiones la decisión de efectuar el gasto esta en la persona que custodia el efectivo.
- No elaboran flujos de caja.
- No se elaboran listas de raya.
- No se autorizan por escrito los gastos.
- No se hacen estudios de costo por grupo o por alumno.

6.3.4. MEDIDAS DE CONTROL

- Muchas veces, aunque la persona que esta designada a cubrir físicamente el gasto, sí conozca los requisitos fiscales que debe de reunir un comprobante, continua recibiendo notas que no los reúnen, entonces se deberá de establecer una regla que indique estrictamente la forma de cubrir el gasto.

Para poder llevar a cabo el punto anterior, es necesario hacer una evaluación periódica de los materiales que se van ha utilizar, para comprarlo con anticipación y no encontrarse en apuros que ocasionen la adquisición de estos elementos hasta sin comprobante.

- Como en el ciclo de ingresos se mencionó, es necesaria la apertura de una cuenta bancaria para que los gastos mayores se controlen mediante cheque, observando lo siguiente:
 - a) Los cheques deben de ser nominativos, es decir, que se designe el nombre del beneficiario, nunca al portador, esto es para garantizar que el beneficiario lo cobre.
 - b) Si es posible cruzar los cheques, seria una medida mas que garantice que el importe se abonara a la cuenta del beneficiario.
 - c) Los cheques cancelados deben de mutilarse.
 - d) Al levantamiento del pedido, este se podría remitir a la secretaria para elaborar el cheque , y este sea revisado por el director, autorizado y firmado por el dueño, posteriormente a la entrega, la copia se deberá de remitir al contador.

La caja deberá de entregarse en custodia a una persona que puede ser una secretaria, misma que se encargara de cubrir los gastos menores (pasajes, papelería, tornillos, etc.) previa nota autorizada por el dueño, así como de solicitar la recuperación del efectivo pagado mediante forma autorizada. (Recuperación de caja).

Al serle reembolsados los comprobantes deberán cancelarse y remitirse al contador, para su aplicación.

Respecto el control de la caja, es necesario que esta se constituya de un fondo fijo, lo que facilitara la practica de arcos, que la podrá llevar a cabo el contador.

- Sería conveniente elaborar flujos de caja para poder evaluar la liquidez de la empresa acorto plazo, semanas o meses, con el fin de hacer una jerarquización de gastos y en caso de carecer de efectivo, suprimir gastos o evitarlos cuando no sean tan necesarios.
- Es indispensable hacer las listas de raya, además de que cumplimos con las obligaciones que nos impone la Ley del Seguro Social, es una medida de control donde se observa un resumen exacto de lo que se pago por concepto de sueldos.

El párrafo anterior no quiere decir que se dejen de elaborar las formas de percepción individuales, es importante que se sigan haciendo, ya que en estas es donde firma el trabajador de recibido.

Existen empresas que manejan las listas de raya con un campo mas para que los trabajadores firmen de recibido, pero pienso que es preferible que los trabajadores no se enteren de los sueldos de los demás por medio de la empresa.

- Los estudios de costo por grupo y por alumno son muy importantes, porque mediante éste podemos determinar la utilidad que pretendemos obtener, y podemos evaluar el cumplimiento de este objetivo que nos propongamos.

Así por ejemplo, el costo del profesor, de la renta de local, energía eléctrica, agua, depreciación de activos fijos, etc. proporcionales a cada grupo se podrá determinar las cuotas por alumno y un mínimo de alumnos por grupo. (evaluando con colegiaturas de otras escuelas y poder competir en el mercado).

De esta forma podemos conocer diariamente la situación de la empresa, conociendo el numero de alumnos que se tienen por grupo.

No será necesario esperar a que se nos acabe el dinero, ni esperar un cierre de período, para determinar la pérdida.

- Los gastos siempre deben de ser autorizados por escrito, mediante evidencia de una firma del dueño o funcionario responsable, que siempre avalará la necesidad de ese gasto.

Claro que las operaciones no se deben de ver interrumpidas por la falta de autorización de un artículo, todos las necesidades se pueden prever, pero deberá de haber personal que sepa evaluar la estricta necesidad de un gasto.

- Todas las facturas deberán de reunir los requisitos fiscales, que conforme a las leyes en materia tributaria le corresponda a cada proveedor.
- Si las operaciones se documentan, solo podrán ser aprobadas por el dueño o por el director, mismo que será responsable indirectamente ante este hecho, independientemente que sea a nombre de la empresa.

En el caso de compras a crédito, estas deberán de ser autorizadas, por el director o dueño, así como estar amparadas por un estudio de fuentes de financiamiento y capacidad de pago para garantizar una buena operación.

- Todos los activos fijos, se deben de entregar en custodia de un trabajador; es decir, cada trabajador será responsable del buen funcionamiento y cuidado de los elementos o activos fijos que le ayuden a desempeñar su función.

Quedando de tal forma la mayor parte de los activos fijos asignados a todos los trabajadores. Así, en caso de pérdida de algún bien se evaluará el grado de responsabilidad que tendrá que asumir el consignatario.

- La nomina por honorarios puede ser pagada mediante cheque nominativo, para evitar el manejo de grandes cantidades de efectivo.
- La asistencia y puntualidad debe de considerarse para el pago de la nomina, ya que de esto depende el buen servicio otorgado.
- Es correcto que el dueño continúe seleccionando al personal.

6.3.5. FORMAS

Pólizas cheque: La póliza cheque debe de contener una copia al carbón del llenado del cheque, así como el número de cheque, banco, concepto del pago, campos para firmar de; recibido, elaboro, hecho por, autorizo y espacios para incluir el asiento contable correspondiente.

Recuperación de caja chica: Esta deberá contener, fecha, No. de recuperación, relacionados todos los gastos en donde se incluyan la fecha, concepto, importe, firma de quien elaboro, reviso y autorizo.

Cargo de activos fijos: Esta forma nos servirá para controlar sobre quien recae la responsabilidad de los bienes que necesariamente tienen que custodiarse, ésta se debe requisitar con los datos, descripción analítica, No. de serie, No. de inventario, fecha, de tantos como sea necesario, desde luego nombre y firma de quien acepta de conformidad la responsabilidad del bien.

Listas de raya: Debe de contener nombre del trabajador, percepciones y deducciones, así como neto a pagar como se describe en el formato anexo.

Forma de percepción individual: Esta deberá de tener el mismo análisis que la lista de raya, pero como su nombre lo dice es de percepción por trabajador, en la que nos tendrá que firmar de recibido.

6.3.6. CONTABILIDAD

La contabilidad debe de ser analítica y deben de poder evaluarse la razonabilidad de los gastos.

En la contabilidad se debe observar el cumplimiento de los controles mediante la documentación y todas las formas que recibe, (Autorización de notas, cancelación, requisitos fiscales, etc. Corresponde al contador revisar que se encuentren todas las notas, mediante el numero progresivo.

Además, el contador deberá de realizar inventarios para poder detectar discrepancias entre lo registrado y lo que físicamente se encuentra.

Se deberán de hacer conciliaciones bancarias y de todas las cuentas necesarias, como proveedores, para verificar la inclusión de todos los registros.

El contador deberá de revisar si no es que lo realiza él, el correcto calculo de la nomina.

6.4. CICLO DE INFORMES FINANCIEROS

6.4.1. INTRODUCCIÓN.

Para poder detectar la necesidad de control de este ciclo es imprescindible conocer las necesidades de información que tiene la empresa.

Las personas que utilizan la información financiera para la toma de decisiones en esta entidad son los directores y el dueño, ahora, la información generada requiere cumplir con requisitos que permitan decidir sobre lo siguiente:

- A) Incremento en colegiaturas.
- A) Disminución en colegiaturas.
- A) Nivel de cuotas de la competencia.
- B) Cambio del establecimiento.
- B) Ampliación de sus instalaciones.
- B) Apertura de nuevas carreras.
- B) Cierre de carreras.
- C) Aumento en publicidad.
- C) Cambio en medios publicitarios.
- D) Mejoramiento en la calidad de enseñanza.
- D) Cambio de planes de estudios (Actualización).
- D) Capacitación de personal.
- D) Cambio de personal.
- E) Incremento en la inversión.
- E) Disminución de la inversión.
- E) Disminución de activos.
- E) Disminución de gastos.
- F) Otros medios de inversión como títulos de crédito, CETES, acciones.

6.4.2. CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA

Para este punto a tratar, ya se había mencionado, en temas anteriores el tipo de empresa con que se trabaja, por lo que de manera enunciativa se describe a continuación:

- Es una sociedad civil.
- Persona moral no contribuyente.
- Es una empresa pequeña.
- Es de origen Nacional.
- Pertenece al sector privado.
- Es del sector servicios.

Entre otras situaciones que es necesario conocer son:

- Cuenta con una sucursal (dos escuelas en total).
- Su organigrama ya se presentó en temas anteriores.
- El personal con que cuenta, ya también se detallo.

6.4.3. ERRORES FRECUENTES

- La información financiera no se utiliza para la toma de decisiones.
- Los reportes de cobranza, solo se utilizan para la contabilidad y observar la utilización correcta de los recursos.
- Los principales problemas están resumidos en los dos puntos anteriores, ya que los mencionados, se refieren a todo el ciclo, deducimos que; no existe ningún reporte que pueda utilizarse para la toma de decisiones analítica, a excepción de los cuatro estados financieros básicos, pero como contadores sabemos que estos no son suficientes para la toma de decisiones mas certera.

6.4.4. MEDIDAS DE CONTROL

- Es importante llevar a cabo registros y elaborar cédulas de trabajo como se explican del punto 3 en adelante para poder tomar las decisiones que en el mismo se detallan.
- Los reportes de cobranza, son fuente de información que no debe de ser descartada de estudios financieros.
- Los reportes que den como resultado el costo por alumno y el mínimo de alumnos por grupo que se ha venido mencionando en temas anteriores, ayudar al estudio de los problemas señalados con el inciso A). Este podrá ser como sigue:

Honorarios del profesor	x
Energía eléctrica	x
Arrendamiento del local	x
Publicidad	x
Depreciación Mobiliario y equipo de enseñanza	x
Gastos administrativos	x

Con la suma de todos los gastos prorrateados por grupo, obtendremos el costo por grupo, mismo que será distribuido, entre un número de alumnos (esperado y razonable) por cada grupo, del mínimo de alumnos por grupo, tendremos que obtener:

- Cubrir los costos.
 - Obtener utilidad.
 - Ser competitivos en el mercado.
- Mediante la información obtenida de estudio de mercado y de la demanda observada en el mismo plantel, respecto de cada carrera, en forma ordenada nos ayudara a resolver decisiones marcadas con el inciso B).

Este lo podremos lograr con el mantener registros de los estudios de mercado elaborados, preparar estadísticas, así como mantener antecedentes de alumnos registrados por carrera.

- Al existir medios publicitarios, mercado, demanda de las carreras que se imparten en el plantel, pero poca concurrencia de alumnos, se podrá pensar en que la información no se esta dirigiendo al publico adecuado, en este caso se requerirá de información derivada de estudio de costo-beneficio de los medios publicitarios, así como evaluaciones presupuestales de lo que ocurriría en caso de cambios de medio publicitario, considerando el publico que se dirigirá, costo del medio, tiempo de llegada y tiempo de respuesta estimada del publico, con estos reportes se podría decidir sobre los incisos C).
- El controlar estadísticas de índices de inscripción y deserción, podemos observar que la inscripción sí es acorde a los medios publicitarios utilizados como se menciona en el punto anterior, pero si el índice de deserción es muy elevado cabe considerar estas estadísticas, así como opiniones de los alumnos y encuestas preparadas para estos mismos, con el fin de evaluar el desempeño de cada uno de los elementos de la entidad, así como la organización en su conjunto, para poder tomar decisiones sobre los puntos señalados con el inciso D).
- El análisis financiero respondiendo a los incisos marcados con F), se puede realizar de una manera quizá teórica en el estudio de la R.O.I., en donde se podrá determinar en base a los rendimientos nominales y reales, la conveniencia de invertir con fuentes de financiamiento externas o internas.
- Por otra parte, como resultado de la contabilidad, se deben de generar reportes, que incluyan análisis financiero, considerando estudios de liquidez, estabilidad y rentabilidad con el fin de responder a la decisión marcada con el inciso F), estos estudios deberán a su vez complementarse con los que examinen rendimientos que otorguen distintos títulos de crédito como CETES, UdIS, TESOBONOS, Obligaciones que emitan empresas, etc. para comprobar que la inversión que se tiene sí genera los rendimientos deseados.

Estos reportes convenientemente pueden acompañarse de estudios realizados por otras empresas dedicadas a esto, donde se puede observar, rendimientos promedio de las empresas por giro o actividad.

Todo lo mencionado en los párrafos anteriores sirve para tomar decisiones sobre toda la organización con el fin de hacerla más productiva, y de tomar en cuenta todos los factores. Sería ilógico que los rendimientos de esta inversión sean menores que las tasas de interés de los CETES o UdTS.

6.4.5. FORMAS

En este ciclo independientemente de formas lo único que se genera son reportes, más que nada se deberfan de realizar los reportes en base a formatos que cubran los requisitos mínimos de información por cada área o usuario de la información.

6.5. EL SERVICIO.

6.5.1. INTRODUCCIÓN

El servicio, como en todas las instituciones dedicadas a otorgar servicios, es importante que lo cumplan bajo determinadas normas, ya que es el "producto" de la organización, es el resultado para lo cual se creó, y si a raíz de este servicio se piensa obtener utilidades, más aun se debe de poner especial atención en la calidad de este.

En los ciclos anteriores se describe la forma de como cuidar la utilidad y los gastos, pero si no está todo fundamentado en un buen servicio, es posible que ni existan dichas utilidades para controlar, por lo que se explica a continuación.

- Esta institución se dedica a la impartición de educación.
- Tiene por el momento 7 carreras impartidas por 7 profesores.

6.5.2. ERRORES FRECUENTES

1. No se realizan evaluaciones de los profesores por parte de los alumnos.
 2. No existe buzón de quejas y sugerencias.
 3. No se revisa constantemente la actualización de los programas de estudio.
 4. No se realizan estudios discretos acerca del perfil del alumno.
1. Se realizan evaluaciones de los profesores, pero en cuanto a puntualidad, conocimientos; pero un factor muy importante son los alumnos, ya que los profesores están para impartir clases a los alumnos, ellos son los que deberían también de evaluar la recepción del conocimiento.

Esta evaluación podría realizarse mediante la solución de un cuestionario con preguntas concretas, con el fin de que el alumno califique a su profesor, en cuanto a trato, impartición de clases, transmisión del conocimiento, actitud con los alumnos, etc. De esta forma se podrán detectar situaciones difíciles de percibir por la dirección.

2. La instalación de un buzón de quejas y sugerencias, haría casi las mismas funciones que la evaluación de los profesores, solo que este se prestaría para que sean comentarios abiertos, y no solo de profesores, sino también de las instalaciones y en general el trato que se les ha dado como alumnos.

3. La actualización de los programas de estudio es un elemento fundamental del servicio de la educación, ya que los alumnos al percatarse de esto, se sentirán mas seguros de la calidad de servicio que reciben.
4. Pero no toda la obligación es de la escuela, también habría que ver que interés tiene el alumno de aprender. Este se podría identificar mediante la aplicación de cuestionarios, con preguntas tales como:

¿Por qué vienes a la escuela?
¿Qué quieres hacer terminando la escuela?
¿Quién te ayudo a tomar esta decisión?

Este tipo de preguntas nos permitirán conocer que grado de interés tiene el alumno en estudiar, ya sean verbales o escritas, se deben de elaborar cartas a los alumnos o bien mediante pláticas, que despierten el interés sobre seguir estudiando, que creen ilusiones en el alumno, entusiasmo por el estudio.

5. En lo que se refiere a instalaciones, se puede decir que son cómodas, limpias, alumbradas y ventiladas, (agradables), por lo que no habría problema en cuanto a este punto.

Lo que se pretende explicar en este tema, es que el servicio se debe de ofrecer con calidad.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Como conclusiones, después del estudio anterior, podemos destacar:

El control interno, ya sea establecido de manera empírica o científica es indispensable en todas las empresas u organizaciones para el logro de sus objetivos.

Es fundamental que el logro de los objetivos de la entidad se debe de basar en la calidad de su bien o servicio, luego se debe al control interno en todos sus aspectos para asegurar su crecimiento lento o rápido pero sólido.

Al realizar un estudio correcto de la entidad, de las actividades que realiza para su división por ciclos de transacciones, se establecen controles y se aplican, se puede lograr un ambiente de control, que asegurar un control casi al 100% confiable. (Debemos reconocer que el control interno no es inviolable).

Al establecer todo tipo de control, habrá que analizar el costo-beneficio, entendiéndose que el beneficio podrá ser a largo plazo.

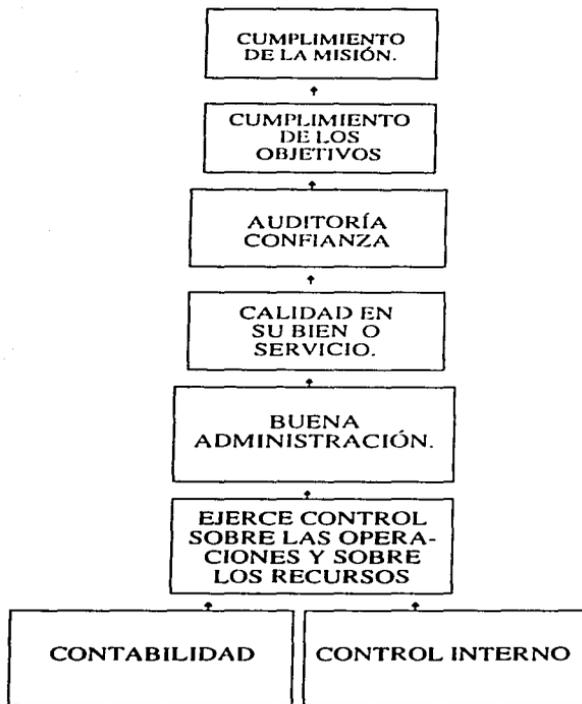
Aunque se apliquen a todas las entidades principios de control generales, es necesario contemplar que no todos son iguales, por lo que se habrá de estudiar sus diferencias y adaptar las medidas de control para cada entidad.

El control interno ha tenido mas posibilidad de desarrollo y aplicación, ya que los avances en los medios de comunicación e información, nos dan mas herramientas para controlar a las empresas y fortalecer el crecimiento de las mismas.

Considero que la base fundamental para el desarrollo de las empresas es que sus actividades se fundamenten en un estudio de control interno, costo-beneficio y así poder tomar la mejor decisión.

Lo más importante en una empresa y es para lo cual existe, debe de otorgar un bien o servicio con calidad, para poder aplicar un control interno eficientemente.

Si el bien o servicio no se presta con calidad, aunque tuviera el mejor control interno funcionalmente no podría desarrollarse la organización.



Por último, quisiera mencionar la importancia que le daría al **control interno**, así como a la **contabilidad**, ubicándolo en la base de una pirámide, que juntas estas técnicas logran un **control sobre las operaciones y los recursos**, que a su vez dan lugar a una **buena administración**, posteriormente crean **calidad en el bien o servicio** otorgado, que en cualquier momento en que se someta a una auditoría, **generan mayor confianza** ante la presencia de un dictamen sin salvedades, logrando finalmente el **cumplimiento de los objetivos** y con esto se alcanza la **misión**.

El control interno se destaca como la base del desarrollo de las organizaciones.