



181
2ej
**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN**

**"EL CONTROL INTERNO APLICADO A LAS POLÍTICAS
Y PROCEDIMIENTOS PARA LA ENTREGA
DE ESTADOS FINANCIEROS"**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN CONTADURÍA
P R E S E N T A**

J. JESÚS PADILLA HERNÁNDEZ

ASESOR: C.P. JUAN CORTÉS GUTIÉRREZ

CUAUTITLÁN IZCALLI, EDO. DE MEX. 1998

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

265426



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVIATION 14
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.
ASUNTO: VOTO APROBATORIO
SUPERIORES CUAUTITLAN



Departamento de
Exámenes Profesionales

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"El Control Interno aplicado a las políticas y procedimientos para la entrega de Estados Financieros".

que presenta el pasante: J. Jesús Padilla Hernández
con número de cuenta: 7906316-0 para obtener el TITULO de:
Licenciado en Contaduría

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO

A T E N T A M E N T E.
"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 18 de junio de 1998

PRESIDENTE	<u>C.P. Juan Cortés Gutiérrez</u>	
VOCAL	<u>L.C. Francisco Alcántara Salinas</u>	
SECRETARIO	<u>L.C. Benito Rivera Rodríguez</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.C. Jaime Navarro Mejía</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.C. Pedro Olivera Figueroa</u>	

CON AMOR Y AGRADECIMIENTO:

A mi Amada esposa:

MARY: Por el inmenso apoyo, comprensión y confianza que depositaste en mi, comparto contigo esta meta alcanzada.

A mis hijos:

DANIEL ISAI, RUBÉN ALEJANDRO Y KEREN ELIZABETH, a quienes amo tanto.

J. JESÚS

A mi madre:

Sra. BENITA HERNÁNDEZ RAMÍREZ, quien con su cariño, esfuerzo y valor me brindó la oportunidad de alcanzar esta meta.

A mi padre:

Sr. ADOLFO PADILLA MEDINA, por sembrar en sus hijos la semilla de la superación.

J. JESÚS

A mis hermanos:

**JACINTO, MARÍA DE LOS ÁNGELES, MARÍA ELENA, MARÍA DE LA
LUZ, JOSÉ ANTONIO, JOSÉ SEFERINO Y OLIVA.**

**Quienes con su apoyo y orientación me ayudaron a la culminación de
mis estudios.**

A mis amigos:

Por la amistad que me han brindado.

J. JESÚS

AGRADECIMIENTO ESPECIAL

A todos los catedráticos de la:

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN

Y en forma particular al C.P. JUAN CORTÉS GUTIÉRREZ, por sus consejos profesionales.

J. JESÚS

ÍNDICE

EL CONTROL INTERNO APLICADO A LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA ENTREGA DE ESTADOS FINANCIEROS

INTRODUCCIÓN	1
I GENERALIDADES	
1.1. Origen del control interno	4
1.2. Conceptos	5
1.3. Importancia y objetivos	8
1.4. Elementos del control interno	13
1.5 Procedimientos de auditoría	26
2 POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS.	
2.1 Políticas	31
2.2 Definición de políticas	32
2.3 Importancia	32
2.4 Características de una política	33
2.5 Clasificación de las políticas	33
2.6 Reglas para la Formulación de políticas	36
2.7 Como asegurar que una política se cumpla	38
2.8 Excepciones a las políticas	39
2.9 Aspectos a tomar en cuenta cuando se hace una excepción a la política	39
2.10 Concepto de procedimientos	40
2.11 Objetivos	41
2.12 Importancia de los procedimientos	41
2.13 Reglas para la Formulación de procedimientos	43

2.14 Como se refuerzan las políticas y procedimientos	44
3 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
3.1 Manual de procedimientos	46
3.2 Definición de manual	47
3.3 Objetivos de los manuales de procedimientos	47
3.4 Contenido típico de los manuales de procedimientos	48
3.5 Opciones para que la aplicación de los manuales sea una práctica común	52
3.6 Revisión y actualización periódica de las políticas y procedimientos	54
CASO PRÁCTICO	
COMPRAS	56
INGRESOS	71
EGRESOS	74
CONCLUSIONES	82
BIBLIOGRAFÍA	84

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas de nuestro país se han vuelto más complejas en su administración debido a su crecimiento constante, lo cual implica mayor responsabilidad por parte de los administradores, de establecer un mejor control en las operaciones con el propósito de lograr satisfactoriamente los objetivos mediante el uso de métodos, sistemas y procedimientos adecuados.

Son numerosos los administradores, que saben de la importancia de contar con un buen sistema de control interno, así como políticas y procedimientos bien organizados, a efecto de planear y ejecutar más eficientemente las decisiones que se toman.

La persona más indicada para efectuar el estudio y evaluación del control interno, es el contador público, ya que cuenta con los conocimientos y herramientas necesarias para examinarlo.

Pretendo, con este trabajo dar un panorama general de la importancia y el valor de establecer políticas y procedimientos los cuales puedan quedar plasmados en un manual que nos permita tener un mejor control interno, para entregar información Veraz, Confiable y Oportuna por medio de los Estados Financieros.

Deseo que el esfuerzo de elaborar la presente tesis, venga a satisfacer expectativas y necesidades de los estudiantes quienes enfrentan la necesidad de contar con textos básicos y sencillos para su formación fundamental como universitarios, así como a todos aquellos profesionistas que saben de la importancia de contar con un manual de procedimientos en su lugar de trabajo.

En el capítulo 1 explico la importancia del control interno, ya que el constante progreso de las empresas ha obligado a una modificación continua en los procedimientos empleados para lograr sus objetivos en el campo de los negocios. Debido al constante cambio de los procedimientos, es necesario realizar un estudio correcto del control interno para que éste sea aplicado en las políticas y procedimientos, por lo cual recurriremos a todos aquellos autores que han escrito acerca de la importancia del control interno a fin de reunir en este trabajo las normas y criterios que nos faciliten el estudio y análisis de los pronunciamientos del control interno.

En el capítulo 2 del trabajo que estamos realizando estudiaremos la importancia que tienen las políticas y procedimientos así como describir sus características, reglas y como asegurar que se cumplan dentro de la empresa.

Es indudable que todo trabajo, producto del esfuerzo humano, debe someterse a un control de calidad, por lo tanto el trabajo que se realiza en las diferentes organizaciones debe ser elaborado correctamente.

En base a que todas las organizaciones se rigen por políticas y procedimientos independientemente de que estén o no por escrito, realizaré un estudio de las mismas, en el capítulo 3, de la importancia que tienen los Manuales de Políticas y Procedimientos ya que son una de las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias de personas y organizaciones así como documentar tecnología acumulada sobre un tema. Describiré el contenido que deben tener los manuales, así como sus reglas y su actualización periódica.

Finalizo el trabajo con un caso práctico de las políticas y procedimientos, que pretende ilustrar toda la teoría planteada a lo largo de los capítulos teóricos que le preceden.

CAPITULO 1

GENERALIDADES

1.1. Origen del control interno

1.2. Conceptos

1.3. Importancia y objetivos

1.4. Elementos del control interno

1.5 Procedimientos de auditoría

1.1 ORIGEN DEL CONTROL INTERNO

El control interno surge por la necesidad de mantener un orden sobre el aspecto financiero y administrativo de los negocios, ya que el constante crecimiento de los mismos, ha ocasionado la aplicación de sistemas y métodos por parte de los directivos para la protección de sus bienes.

El desarrollo económico de los pueblos derivado de las conquistas de la ciencia en el campo industrial, ha permitido el establecimiento de grandes empresas. Esto ha dado por resultado una gran complejidad en la organización y administración de esas instituciones.

El comerciante antiguo no tenía problemas de esa especie. En muchos casos, atendía principalmente la compra, guarda y venta de la mercancía, y, si en ocasiones ocupaba algún ayudante que le hiciera menos pesada su labor, seguía invariablemente vigilando y atendiendo el negocio en la totalidad de sus operaciones.

Estas personas no tenían necesidad de controlar sus operaciones, puesto que ellos mismos las efectuaban y si resultaba algún error, estaban en condiciones de saber inmediatamente de dónde provenía.

El origen del control interno surge con la partida doble, que es una de las principales medidas de control. A fines del siglo pasado, cuando empezó el desarrollo industrial que ahora estamos viviendo, comenzó a observarse la necesidad de control en los

negocios. Por lo general, en esa época las empresas se producían por sí mismas y en cierta forma a merced de las circunstancias.

No se hacían estudios previos para la promoción y organización de las compañías; en realidad, éstas nacían por efecto de las necesidades más imperiosas.

Posteriormente, en el año de 1947, se le dió al control interno una mayor precisión, cuando el Comité de Procedimientos de Auditoría del Instituto Americano de Contadores Públicos, puso en circulación una declaración donde se le incluía dentro de las normas de auditoría.

En la actualidad, éste se encuentra íntimamente relacionado con la organización y la administración, ya que su misión es la de contribuir con la dirección para que todas las operaciones se encuentren vigiladas y controladas, asegurando así un mínimo de errores y un máximo de información correcta y oportuna.

La práctica de la auditoría en los últimos años, ha dado creciente importancia a la revisión del sistema de control interno como un medio para determinar el alcance e intensidad del trabajo necesario para apoyar la expresión de una opinión profesional por parte del auditor.

1.2 CONCEPTOS.

Debido a que no existe una unidad de pensamiento entre los autores al definir el control interno, transcribiré algunas definiciones sobre el mismo:

George E. Bennett:

“Un sistema de control interno puede definirse como la coordinación del sistema de contabilidad y los procedimientos de oficina, de tal manera que el trabajo de un empleado llevando a cabo sus labores delineadas en una forma independiente, compruebe continuamente el trabajo de otro empleado, hasta determinado punto que puede involucrar la posibilidad de fraude.”

Victor H. Stempf:

“Control interno puede explicarse como la distribución apropiada de funciones del personal de tal manera que el trabajo de cada empleado pueda coordinarse y comprobarse independientemente del trabajo de otros empleados.”

Roberto H. Montgomery:

“El control interno implica que los libros y métodos de contabilidad, así como la organización en general de un negocio, están de tal manera establecidos, que ninguna de las cuentas o procedimientos se encuentran bajo el control independiente y absoluto de una sola persona; sino por el contrario, el trabajo de un empleado es complementario del hecho por otro y que se hace una auditoría continua de los detalles del negocio.”

Luis V. Manrara Galán:

“El sistema de control interno consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, mediante el cual la contabilidad controla, hasta donde sea posible, las operaciones principales del negocio, y el trabajo de los empleados se complementa en forma tal, que ninguno tenga control absoluto sobre alguna operación importante, de modo que no puedan existir fraudes ni errores a menos que se confabulen dos o más empleados para realizarlos.”

Joaquín Gómez Morfín:

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

Mendivil Escalante:

“El control interno de un negocio es el sistema de su organización, los procedimientos que tiene implantados y el personal con que cuenta, estructurado en un todo para el logro de sus objetivos.”

Comisión de Procedimientos de Auditoría:

“El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que, en forma coordinada, se adoptan en un negocio para la protección de sus activos, la obtención de información correcta y segura, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a las políticas prescritas por la dirección.”

En base a las definiciones anteriormente transcritas se resume que el control interno es:

El conjunto de sistemas, métodos y procedimientos que se utilizan en un negocio para llevar a cabo una correcta distribución de funciones, para cumplir adecuadamente con los objetivos del sistema, es decir, para la protección de los activos de la empresa, para obtener información financiera correcta y cierta, la promoción de la eficiencia de operaciones y que el elemento humano se adhiera a las políticas establecidas por los directivos.

1.3 IMPORTANCIA Y OBJETIVOS.

Debido a la complejidad de la organización y administración en un organismo social, es importante la creación de un sistema de control interno, ya que los empresarios se han dado cuenta de la necesidad de delegar autoridad a sus subordinados e implantar procedimientos para el registro de sus actividades, seleccionando el

personal idóneo para que las realice y se tenga un control completo de las mismas, ejerciendo una supervisión a todos los niveles para lograr los objetivos.

Los objetivos principales del control interno son:

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

La Protección de los Activos de la Empresa.

Para llevar a cabo una protección adecuada de los bienes, se deberá hacer una segregación de funciones, no debiendo estar en una sola persona la responsabilidad de toda una transacción.

Deberá de existir también una rotación de empleados para evitar fraudes, ya que el conocimiento total de una actividad se prestaría para realizar malos manejos. Para realizar una operación, ésta debe estar autorizada por la persona responsable. También el personal que labora en la empresa deberá ser seleccionado adecuadamente, es decir, que sean personas eficientes en el manejo de los bienes del negocio.

Otra medida importante en la protección de los activos, es la contratación de seguros.

La obtención de información financiera, veraz confiable y oportuna.

Es indispensable que la información financiera reúna las siguientes características: confiabilidad, oportunidad y veracidad.

Confiabilidad.- Característica de la información contable, por la que el usuario la acepta y utiliza para tomar decisiones basándose en ella.

Oportunidad.- Es el aspecto esencial de que llegue a manos del usuario, cuando este pueda usarla para tomar sus decisiones a tiempo y lograr sus fines.

Veracidad.- Característica que marca los eventos realmente sucedidos y de su correcta medición.

Esta información financiera se obtendrá estableciendo un adecuado sistema de contabilidad, de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Deberá existir una inspección interna apropiada para que todas las actividades que realice una empresa sean registradas oportuna y correctamente y para que los informes se preparen en base a los estados financieros.

La promoción de eficiencia en las operaciones del negocio.

Para registrar adecuadamente todas las operaciones que realiza una empresa deberán existir métodos, procedimientos y sistemas que indiquen la forma en que deben registrarse estas operaciones. Desde luego, con el personal idóneo y capacitado para llevar a cabo con eficiencia los procedimientos de registro y así obtener la información con las características ya mencionadas.

Que la ejecución de las operaciones se adhiera a las políticas establecidas por la administración, de la empresa.

Otro objetivo del control interno es, que todos los recursos se estén manejando de acuerdo a las políticas establecidas por la empresa.

Esta adhesión se lleva a cabo, mediante la vigilancia o supervisión de todas las actividades, con el objeto de verificar que se realicen de acuerdo con los planes establecidos. Una vez establecidas las políticas, no será suficiente con la única indicación de que es lo que se va hacer, también es indispensable estar supervisando que se haga de acuerdo con los planes establecidos; esta supervisión se encarga que las políticas dictadas estén siendo interpretadas y ejecutadas correctamente. La supervisión se ejerce en diferentes niveles. Entre funcionarios y empleados.

Los dos primeros objetivos vienen a ser el control interno contable y los dos últimos, se refieren al control interno administrativo.

El control interno contable, comprende el plan de organización, los procedimientos y registros que se requieren para la salvaguarda de los activos y la confiabilidad de los estados financieros, y en consecuencia tienen la finalidad de proporcionar una seguridad razonable de que:

Las transacciones se lleven a cabo con la autorización general o específica de la gerencia.

- Las transacciones se registran según se requiere para permitir la preparación de los estados financieros de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados, o cualquier otro criterio aplicable a dichos estados y para mantener el registro contable de los activos.
- El acceso a los activos se permite solamente de acuerdo con la autorización de la gerencia.
- El registro contable para los activos se compara con los activos que existen a intervalos adecuados, y se toman las medidas apropiadas con respecto a cualquier diferencia.

1.4 ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO

El adelanto en el campo empresarial ha hecho necesario que se tenga implantado un buen control interno, con la finalidad de obtener los mejores beneficios, organizando un sistema de procedimientos para realizar los objetivos y planes, delegando responsabilidades y estableciendo métodos apropiados y normas adecuadas de operación.

Para ello, la comisión de normas y procedimientos de auditoría del Instituto Mexicano de contadores públicos, establece que el control interno puede agruparse en cuatro clasificaciones que son: Organización, procedimientos, personal y supervisión.

ORGANIZACIÓN

Para que la organización pueda desenvolverse dentro de los causes previamente determinados, necesita contar con una base firme y sólida que le sirva de apoyo a fin de que pueda progresar sin obstáculos, ni tropiezos.

La base fundamental para un buen funcionamiento del control interno radica precisamente en la organización, ya que esta es primordial para la conquista de determinado grupo de finalidades, tanto en la naturaleza, como en los negocios y otros campos. Por eso podemos definir que la organización es:

El proceso de estructurar ordenada y adecuadamente los recursos humanos, financieros, materiales y técnicos, mediante el establecimiento de niveles y

actividades, asignando la autoridad y responsabilidad necesaria para lograr una adecuada coordinación, encaminada a alcanzar los planes y objetivos previstos.

Los elementos del control interno que intervienen en la organización son: Dirección, coordinación, división de labores y asignación de responsabilidades.

Dirección

Una vez establecida la organización, estructuradas las funciones que va a desarrollar cada departamento y las personas que lo van a integrar, deberán existir las personas que se encarguen de dirigir esa organización, la cual consiste en hacer que los subordinados se encaminen a hacer realidad el objetivo, de acuerdo a lo planeado y organizado por el dirigente.

La dirección es la medula de la administración, ya que consiste precisamente en lograr un objetivo con el esfuerzo de otros, lo cual implica problemas eminentemente humanos.

La creciente importancia del elemento humano en la administración, hace que el dirigente sea el ingrediente básico para operar con éxito una empresa, por lo que resulta vital que sepa mandar, ya que cada vez es más necesario valerse del trabajo ajeno para llevar a cabo muchas de las labores administrativas.

Los dirigentes sólo podrán tener éxito en su función directiva, cuando conjuguen los factores meramente técnicos y científicos con los factores humanos.

División de Labores

Para que los mecanismos del control interno estén coordinados con los principios de organización, es indispensable que cada departamento de una empresa, este destinado a realizar una función, asignando a los jefes o encargados, así como a los empleados respectivos sus obligaciones, de modo que defina claramente la independencia de las funciones de operación, custodia y registro.

El principio básico del control interno es, en este aspecto, que ningún departamento debe tener acceso a los registros contables en que se controla su propia operación. Bajo el mismo principio, el departamento de contabilidad no debe tener funciones de operación o de custodia, sino concretarse al registro correcto de datos, verificando sus respectivas autorizaciones y evidencias de controles aplicables, así como a la presentación de los informes y análisis que requiera la dirección para controlar adecuadamente las operaciones de la empresa.

El principio de división de funciones impide que aquellos de quienes depende la realización de determinada operación puedan influir en la forma que ha de adoptar su registro o en la posesión de los bienes involucrados en la operación. Bajo este principio, una misma transacción debe pasar por diversas manos, independientes entre sí.

Asignación de Responsabilidades

Por la importancia que tiene este tema, empezaremos por definir que se debe entender por responsabilidad:

Es la obligación de desarrollar deberes implicados, que un miembro del órgano administrativo tiene que cumplir como tal.

Dicho concepto advierte que el subordinado debe desempeñar lo mejor que pueda las funciones que se le asignen y que puedan expresarse en una lista de realización de tales funciones. Es el compromiso de dar cuenta al superior del cumplimiento de sus obligaciones administrativas, según su puesto.

Una vez hecha la asignación de labores, es importante precisar explícitamente los límites y el alcance de las mismas, es decir, asignar responsabilidad suficiente.

El principio de este aspecto es el de establecer con claridad los nombramientos dentro de una empresa, su jerarquía y facultades de autorización congruentes con las responsabilidades asignadas. Por tanto, no se debe realizar transacción alguna sin la aprobación de alguien específicamente autorizado para ello, debe en todo caso, existir constancia de esta aprobación, con la posible excepción de actividades rutinarias de menor importancia en que la aclaración pueda entenderse como tácita.

Al determinar las responsabilidades, se debe tener en cuenta las siguientes reglas:

- Cada empleado deberá saber ante quién es responsable.
- Cada empleado deberá saber de lo que es responsable.
- Cada empleado tendrá la autoridad correspondiente a sus responsabilidades.

PROCEDIMIENTOS

La existencia del control interno no se demuestra sólo con una adecuada organización, pues es necesario que sus principios se apliquen en la práctica mediante procedimientos que garanticen la solidez de la misma. Las prácticas adoptadas para llevar a cabo los procedimientos son en gran parte determinantes para que exista un satisfactorio sistema de control interno. Una de las funciones administrativas de mayor importancia a cargo de la gerencia, es examinar constantemente todos los sistemas, procedimientos y procesos.

La finalidad de los procedimientos, es ayudar a la dirección a planear y obtener las metas de la organización, a que haga del conocimiento general lo que se persigue y a contribuir a que el personal pueda satisfacer esos deseos.

DEFINICIÓN

Procedimientos: son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa.

Para que se pueda hacer un uso adecuado de los procedimientos, éstos deben comprender: la planeación y sistematización; los registros y formas e informes.

Planeación y sistematización

Es deseable encontrar en uso un instructivo general o una serie de instructivos sobre funciones de dirección y coordinación, la división de labores, el sistema de autorizaciones y fijación de responsabilidades. Estos instructivos usualmente asumen la forma de manuales de procedimientos y tienen por objeto asegurar el cumplimiento, por parte del personal, con las prácticas que dan efecto a las políticas de la empresa, uniformar los procedimientos, reducir errores, abreviar el periodo de entrenamiento del personal y eliminar o reducir el número de órdenes verbales y de decisiones apresuradas.

Registros y formas

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

Informes

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

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

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

PERSONAL

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

Para cumplir con un adecuado control interno dentro de ésta área, es necesario tener verdadero cuidado al examinar los cuatro elementos que intervienen en ella y que son: Entrenamiento, Eficiencia, Moralidad y Retribución, los cuales se verán con más detalle en los siguientes párrafos.

Entrenamiento

Una vez elegido el personal, el siguiente paso consistirá en prepararlo debidamente para el mejor desempeño de su puesto; de la calidad del programa de adiestramiento se derivará el grado de aptitud del personal.

Entrenamiento es el proceso por medio del cual los individuos aprenden las habilidades, conocimientos, actitudes y conductas necesarias para cumplir con las responsabilidades del trabajo que se les asigne.

Los propósitos del entrenamiento deben ser: ampliar las perspectivas del individuo, cultivar un interés mayor por su trabajo, e influir en él por medio de ejemplos reales sobre la necesidad de la disciplina en la organización.

En muchas empresas, el entrenamiento de empleados es hecho por los jefes de departamento, quienes personalmente pueden supervisarlos. Los resultados de un buen adiestramiento del elemento humano son, desde luego, positivos, entre ellos se pueden citar los siguientes:

- El personal de la empresa desarrollará su inteligencia, fortalecerá su voluntad y acrecentará su espíritu de solidaridad social.
- Las empresas mejorarán su personal y tendrán en la producción de sus trabajadores y empleados, una garantía de eficiencia que elevará los índices de productividad.
- Se reducirá la necesidad de supervisión.

Eficiencia

Después del entrenamiento, la eficiencia dependerá del juicio personal aplicado en cada actividad. El interés del negocio por medir y alentar la eficiencia, constituye un coadyuvante del control interno.

La eficiencia del control interno, consiste en realizar el trabajo con el mínimo de recursos disponibles, con el objeto de lograr el mejor aprovechamiento de ellos. La disciplina es un factor importante para que exista eficiencia por parte del personal, ésta se logra a través de ciertos incentivos que hacen que los individuos se encuentren contentos con su trabajo, lo cual se traduce en el cumplimiento de las políticas de la empresa para alcanzar sus objetivos.

Otro factor muy importante dentro de la eficiencia del personal es la coordinación y armonía de las distintas actividades y procesos, para que sin estorbarse, se desarrollen fácilmente.

Para concluir este punto, diremos que una organización es eficiente si cumple sus objetivos con el mínimo de esfuerzos, comprendiendo aspectos tales como las satisfacciones individuales y de grupo y la contribución de la empresa a la comunidad. Para un empleado, una organización eficiente es aquella que hace lo posible por la satisfacción en el trabajo, con claras ideas de autoridad, con adecuada exigencia de responsabilidad, que le permite participar en la resolución de problemas,

que tiene disposiciones para la seguridad y prestigio, que presta atención a su desarrollo personal y que remunera en forma razonablemente adecuada.

Moralidad

Es obvio que la moralidad del personal es una de las columnas sobre las que descansa la estructura del control interno.

Se define a la moral de trabajo, como la combinación de las actitudes que el empleado mantiene hacia su deber, la empresa y su supervisor inmediato.

Los requisitos de admisión y el constante interés de los directivos por el comportamiento del personal son, en efecto, ayudas importantes al control. Las vacaciones periódicas y un sistema de rotación de personal deben ser obligatorios hasta donde lo permitan las necesidades del negocio. El complemento indispensable de la moralidad del personal como elemento de control interno se encuentra en las fianzas de fidelidad que deben proteger al negocio contra manejos indebidos.

Retribución

Los sistemas de retribución al personal, planes de incentivos y permisos, pensiones por vejez y oportunidad que se les brinda para plantear sus sugerencias y problemas personales, constituyen elementos importantes del control interno.

Una de las funciones más difíciles del director de personal, es aquella que consiste en la determinación de la retribución monetaria, porque los sueldos y salarios constituyen el porcentaje más alto de costo de la empresa.

Es indudable que un personal retribuido adecuadamente se presta mejor a realizar los propósitos de la empresa con entusiasmo y concentra mayor atención en cumplir con eficiencia que en hacer planes para desfalcarse al negocio. Los sistemas de retribución al personal, planes de incentivos y premios, pensiones por vejez y oportunidad que se le brinda para plantear sus sugerencias y problemas personales constituyen elementos importantes del control interno.

SUPERVISIÓN

Es necesario que el diseño de una buena organización se complemente con la vigilancia constante del personal para que desarrolle los procedimientos que están a su cargo de acuerdo con los planes de la organización.

Una buena planeación y sistematización de procedimientos y un buen diseño de registros, formas e informes, permite la supervisión casi automática de los diversos aspectos del control interno.

En negocios de mayor importancia, la supervisión del control interno amerita un auditor interno o un departamento de auditoría interna, que actúe como vigilante constante del cumplimiento de la empresa con los otros elementos del control: Organización, Procedimientos y Personal.

El término supervisión significa vigilar, revisar que las cosas se realicen adecuadamente. La supervisión es simultánea a la ejecución y no debe confundirse con el control, es un eslabón entre jefe y subordinado, el contacto constante con los

Estudio General. Apreciación sobre la fisonomía o características generales de la empresa, de sus estados financieros y de las partes importantes, significativas o extraordinarias.

Esta apreciación se hace aplicando el juicio profesional del contador público, que basado en su preparación y experiencia, podrá obtener de los datos o informaciones originales de la empresa que va a examinar, situaciones importantes o extraordinarias que pudieran requerir atención especial.

Esta técnica sirve de orientación para la aplicación de otras técnicas, por lo que, generalmente deberá aplicarse antes de cualquier otra.

El estudio general, deberá aplicarse con mucho cuidado y diligencia, por lo que es recomendable que su aplicación la lleve a cabo un auditor con preparación, experiencia y madurez, para asegurar un juicio profesional sólido y amplio.

Análisis. El análisis generalmente se aplica a cuentas o rubros de los estados financieros para conocer como se encuentran integrados y, puede ser básicamente de dos clases:

a) Análisis de saldo.

Existen cuentas en las que los distintos movimientos que vienen registrándose en ellas son compensaciones unos de otros, es decir el saldo de la cuenta viene a quedar formado por un neto que representa la diferencia entre las distintas partidas que se movieron dentro de la cuenta. Cuando éste es el caso, se pueden analizar solamente aquellas partidas que al final quedaron formando parte del saldo neto de la cuenta. El detalle de estas partidas residuales y su clasificación en grupos homogéneos y significativos es lo que constituye el Análisis de saldo.

b) Análisis de Movimientos.

En otras ocasiones los saldos de las cuentas se forman no por compensación de partidas, sino por acumulación de ellas. Por ejemplo, en las cuentas de resultados; aún más, en algunas cuentas que podrían ser de movimientos compensados puede suceder que no sea factible relacionar los movimientos acreedores contra los movimientos deudores, o bien que por razones particulares no convenga hacerlo. En este caso el análisis de la cuenta debe hacerse por agrupación, conforme a conceptos homogéneos y significativos de los distintos movimientos deudores y acreedores que vinieron a constituir el saldo final de la propia cuenta.

Inspección. Examen físico de bienes materiales o de documentos con el objeto de cerciorarse de la autenticidad de un activo o de una operación registrada en la contabilidad o presentada en los estados financieros.

En diversas ocasiones, especialmente por lo que hace a los saldos del activo, los datos de la contabilidad están representados por bienes materiales, títulos de crédito, u otra clase de documentos que constituyen la materialización del dato registrado en la contabilidad.

En todos estos casos puede comprobarse la autenticidad del saldo de la cuenta, de la operación realizada, o de la circunstancia que se trata de comprobar, mediante el examen físico de los bienes o documentos que amparan el activo o la operación.

Confirmación. Esta técnica se aplica solicitando a la empresa auditada que se dirija a la persona a quien se pide la confirmación, para que conteste por escrito al auditor, dándole la información que se solicita y puede ser aplicada de diferentes formas:

Positiva.- Se envían datos y se pide que contesten, tanto si están conformes como si no lo están. Se utiliza este tipo de confirmación, preferentemente para el activo.

Negativa.- Se envían datos y se pide contestación, solo si están inconformes. Generalmente se utiliza para confirmar activo.

Indirecta, ciega o en blanco.- No se envían datos y se solicita información de saldos, movimientos o cualquier otro dato necesario para la auditoría. Generalmente se utiliza para confirmar pasivo a instituciones de Crédito.

Investigación. Con esta técnica el auditor puede obtener conocimiento y formarse un juicio sobre algunos saldos u operaciones realizadas por la empresa.

Declaración. Esta técnica se aplica cuando la importancia de los datos o el resultado de las investigaciones realizadas lo amerita. Conviene hacer notar que, aún cuando la declaración es una técnica de auditoría conveniente y necesaria, su validez está limitada por el hecho de ser datos suministrados por personas que, o bien participaron en las operaciones realizadas, o bien tuvieron injerencia en la formulación de los estados financieros que se están examinando.

Certificación. Obtención de un documento en el que se asegure la verdad de un hecho, legalizado por lo general, con la firma de una autoridad.

Observación. El auditor se cerciora de la forma como se realizan ciertas operaciones, dándose cuenta ocularmente de la forma como el personal de la empresa las realiza. Por ejemplo; el auditor puede obtener la convicción de que los inventarios físicos fueron practicados de manera satisfactoria, observando la manera como se desarrolla la labor de preparación y realización de los mismos.

Cálculo. Verificación matemática de alguna partida, hay partidas en la contabilidad que son resultado de cálculos realizados sobre bases predeterminadas; el auditor puede cerciorarse de la corrección matemática de estas partidas mediante el cálculo independiente de las mismas.

Conviene advertir que en la aplicación de la técnica del cálculo frecuentemente es conveniente seguir un procedimiento diferente al empleado originalmente en la determinación de las partidas. Por ejemplo, el importe de intereses ganados que puede haber sido originalmente calculado sobre la base de cálculos mensuales sobre operaciones individuales, se puede comprobar por un cálculo global aplicando la tasa de interés anual al promedio de las inversiones del periodo.

CAPITULO 2

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS.

2.1 Políticas

2.2 Definición de políticas

2.3 Importancia

2.4 Características de una política

2.5 Clasificación de las políticas

2.6 Reglas para la Formulación de políticas

2.7 Como asegurar que una política se cumpla

2.8 Excepciones a las políticas

2.9 Aspectos a tomar en cuenta cuando se hace una excepción a la política

2.10 Concepto de procedimientos

2.11 Objetivos

2.12 Importancia de los procedimientos

2.13 Reglas para la Formulación de procedimientos

2.14 Como se refuerzan las políticas y procedimientos

2.1 POLÍTICAS

El propósito real de las políticas en una organización, es simplificar la burocracia administrativa y ayudar a la organización a obtener utilidades. Una política tiene razón de ser, cuando contribuye directamente a que las actividades y procesos de la organización logren sus propósitos. Todas las organizaciones conscientes o no de ello, se rigen por políticas independientemente de que estén o no por escrito.

Si los procesos no se diseñan para ser sencillos, efectivos y fluidos, se autodiseñan complejos y burocráticos. Los procesos son como un río, su velocidad depende de la eliminación de obstáculos y cuellos de botella. Igualmente en las organizaciones, las políticas bien diseñadas permiten la eliminación de burocracia y la eliminación de cuellos de botella. Por ello, para que una política sea bien diseñada y en consecuencia bien aceptada se deben tomar en cuenta dos aspectos:

Primero, involucrar activamente a la gente que conoce y trabaja con los procesos;

Segundo, informar y explicar oportuna y adecuadamente a la gente afectada o involucrada (colaboradores, directivos, proveedores, visitantes, etc.), los beneficios.

Una vez implantadas las políticas es necesario vigilar que haya congruencia entre lo que dicen y lo que la gente hace. Por ello, es importante revisarlas continuamente, tomando en cuenta la opinión y sentimiento de los usuarios, sin perder de vista el propósito por el cual fueron creadas.

Generalmente las políticas dentro de una organización, simplemente son impuestas, ocasionando molestias innecesarias en la gente involucrada. De allí, que si se desea

que las políticas se respeten cabalmente, es muy importante tomar en cuenta a la gente, antes, durante y después de emitirlas.

2.2 DEFINICIÓN

Una política es:

- a) Una decisión unitaria que se aplica a todas las situaciones similares.
- b) Una orientación clara hacia donde deben dirigirse todas las actividades de un mismo tipo.
- c) La manera consistente de tratar a la gente.
- d) Un lineamiento que facilita la toma de decisiones en actividades rutinarias.
- e) Lo que la dirección desea que se haga en cada situación definida.
- f) Aplicable al 90-95% de los casos. Las excepciones sólo podrán ser autorizadas por alguien de un nivel inmediato superior.

2.3 IMPORTANCIA

Las políticas son muy importantes en la planeación. Con ellas el gerente tiene una guía, un camino a seguir para desarrollar positivamente su trabajo.

2.4 CARACTERÍSTICAS DE UNA POLÍTICA

1. Establece lo que la Dirección quiere o prefiere que se haga.
2. No dice cómo proceder (eso lo dice el procedimiento).
3. Refleja una decisión directiva para todas las situaciones similares.
4. Ayuda a las personas de nivel operativo, a tomar decisiones firmes y congruentes con la Dirección.
5. Tiende a darle consistencia a la operación.
6. Es un medio para que a todos se les trate equitativamente.
7. Orienta las decisiones operativas en la misma dirección.
8. Ayuda a que todas las actividades de un mismo tipo, tomen la misma dirección.
9. Les quita a los ejecutivos la molestia de estar tomando decisiones sobre asuntos rutinarios.

2.5 CLASIFICACIÓN DE LAS POLÍTICAS

Las políticas son el objetivo de acción. El objetivo fija las metas, mientras que las políticas hacen una declaración genérica pero que de alguna manera es ya un principio de acción. Así, v. gr., el objetivo de un departamento de personal es lograr la máxima eficiencia y cooperación de cuantos trabajan en una empresa y, para ello, se toma como política básica destacar el aspecto humano en las relaciones de trabajo.

Las políticas pueden vaciarse en una disposición concreta, convirtiéndose así en normas; pueden también quedarse como declaraciones generales (propia-

éstas son las que se llaman políticas) para cumplir las tres funciones señaladas: inspirar, interpretar y suplir normas.

Se formulan en los altos niveles; su clasificación general es la siguiente:

Políticas fundamentales

Son aquellas utilizadas por la alta gerencia y cuyo alcance repercute en toda la empresa.

Políticas departamentales

Son usadas por los gerentes y supervisores de área y su alcance es muy restringido, pues se limita a un departamento.

Para ser probadas, las políticas deben de ponerse en acción y posteriormente aplicarles las medidas correctivas que sean necesarias para adaptarlas a la realidad, de lo cual se deduce que hay necesidad de revisarlas periódicamente.

El proceso de formulación de políticas empieza por la fijación del objetivo, posteriormente el establecimiento de varias políticas tentativas, las cuales se corregirán al observar su desarrollo práctico.

Por la forma de originarse se dividen en:

a) **Externamente impuestas.** Éstas pueden serlo por la Ley V. gr.: la política de proporcionalidad de trabajo y salario establecido por la Constitución: a trabajo igual salario igual; por el sindicato, v. gr.: las que el contrato colectivo fija para admisión de personal, preferencia de trabajadores, etc.; o por la costumbre, v. gr.: la de no admitir mujeres en determinados trabajos. Es muy conveniente que el empresario

reconozca la existencia de estas políticas, porque de otra manera su dirección puede ser inadecuada.

b) **Políticas de apelación.** Éstas son las que se crean a través de consultas que los jefes intermedios hacen a los superiores, generándose así tres o cuatro resoluciones semejantes a una norma de aplicación.

c) **Políticas expresamente formuladas.** Son las que de una manera precisa, consciente y de preferencia por escrito, se formulan con el fin de que sirvan para regir en términos generales dentro de la empresa.

Por su extensión pueden ser generales o particulares

Así, hay políticas como las de rápido crecimiento, de primacía de la función social de la empresa, etc., que se aplican por igual en todos los departamentos y funciones.

Otras políticas, por el contrario, se refieren por separado a producción, ventas, compras, contabilidad, finanzas, relaciones públicas, etc. Así, en ventas se pueden aplicar las de publicidad agresiva, ampliación de mercados, servicio a clientes, precios, etc. En personal, por su parte, son aplicables las de admisión, rotación, remuneración, etc. En finanzas, por último, las de amortización, ampliación de capital, etc.

Las políticas son uno de los medios básicos para poder delegar autoridad, ya que sin ellas es imposible que el delegado ejecute su función con el sentido que el delegante necesita para lograr los objetivos propuestos.

2.6 REGLAS PARA LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS

1ª. Regla: De su fijación

Debe cuidarse que todas las políticas que han de influir en la actividad de una sección, departamento o de toda la empresa, queden claramente fijadas, de preferencia por escrito.

Hemos visto que ha políticas impuestas, de apelación y expresamente formuladas. Cuando no se cuida que con toda claridad se fijen y unifiquen, suelen existir políticas contradictorias, quedar muchos casos sin política que los gobierne, etc. La mejor manera de que no se cometan errores en este sentido es fijarlas por escrito, aunque por otro concepto estén repetidas en manuales, reglamentos, etc.

2ª. Regla: De su difusión

Siendo el fin de las políticas orientar la acción, es indispensable que sean conocidas debidamente en los niveles donde han de ser aplicadas y que este conocimiento se realice de preferencia por medios orales.

Las políticas formuladas y guardadas no pueden cumplir su misión en absoluto. Por ello deben llevarse al conocimiento de todos aquellos niveles para cuya orientación han sido dictadas.

Las políticas muestran lo que la Dirección de la organización ha decidido hacer en una situación determinada. Los procedimientos formalizan la implantación de las políticas.

A partir de las políticas se pueden desarrollar los procedimientos. A partir del desarrollo de procedimientos, se descubren y proponen las políticas que la organización requiere.

Tanto las políticas, como los procedimientos deben tener un propósito bien definido. Por lo cual al momento de desarrollarlas es muy importante no perder de vista el propósito correspondiente.

Una política es reforzada e implantada a través de al menos un procedimiento. Todo procedimiento es reforzado con al menos una política.

Una política sin procedimientos se puede quedar solamente en buenos deseos. Un procedimiento sin políticas esta incompleto. Las políticas revisten al procedimiento dándole cuerpo y funcionalidad. Los procedimientos aseguran la implantación de las políticas. Las políticas y los procedimientos son las caras de una misma moneda, se complementan mutuamente.

CAPITULO 3

3 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

3.1 Manual de procedimientos

3.2 Definición de manual

3.3 Objetivos de los manuales de procedimientos

3.4 Contenido típico de los manuales de procedimientos

3.5 Opciones para que la aplicación de los manuales sea una práctica común

3.6 Revisión y actualización periódica de las políticas y procedimientos

3.1 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

La lógica y el sentido común de muchas personas reconocen el valor de los manuales; sin embargo, su elaboración todavía no es una práctica común dentro de las organizaciones. Esto se debe a tres causas principales:

1. Que no sean muy conocidas la técnicas y metodologías para elaborar Manuales,
2. Que no reciban la importancia y el apoyo de los niveles directivos, y
3. Que la elaboración y desarrollo de los Manuales requiere de tiempo de parte de los responsables de cada área, y éste a veces es muy escaso.

Es necesario que los organismos sociales cuenten con los instrumentos de comunicación suficientes para que todos y cada uno de los elementos humanos que integran dichos organismos, comprendan el papel que les ha sido asignado y de éste modo, el esfuerzo colectivo coadyuve a la realización de las metas propuestas.

Estos instructivos o instrumentos de comunicación comúnmente reciben el nombre de manual de procedimientos y se forman con el fin de que el personal cumpla con las prácticas que dan efecto a las políticas de la empresa, uniformar los procedimientos, evitar errores, abreviar el período de entrenamiento del personal y eliminar o reducir el número de órdenes verbales y de decisiones apresuradas.

3.2 DEFINICIÓN DE MANUAL

En el manual de procedimientos se presentan los pasos secuenciales que deben seguirse para desarrollar una actividad específica. Es una guía de trabajo que resulta valiosa para orientar a los nuevos empleados a adaptarse con más facilidad a su labor, en virtud de que en él encuentran las soluciones a las dudas que pudieran suscitarse, evitando así errores innecesarios, provocados por lo que cada persona pudiera interpretar a su manera o a su conveniencia, así como también, para identificar las etapas y simplificar las labores.

3.3 OBJETIVO DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

Un manual, para que sea útil, debe proporcionar información completa sobre todo lo referente a cada puesto, de manera que permita conocer y entender mejor los requisitos, las limitaciones y las relaciones entre unos y otros elementos del mismo puesto y con los demás de la organización.

Para visualizar más detenidamente los procedimientos, es de gran utilidad que existan también diagramas de procedimientos, que son representaciones gráficas que muestran la sucesión de los pasos de que constan.

Además, toda organización está regida por políticas y procedimientos formales o informales, por lo que al elaborar un Manual, se simplificará la vida de la organización y de todos sus Colaboradores (directivos, empleados y sindicalizados).

CASO PRÁCTICO

COMPRAS

INGRESOS

EGRESOS

CAPITULO I.-COMPRAS.

- I. 1 -. POLITICAS APLICABLES AL AREA DE COMPRAS.
- I. 2 -. PROCEDIMIENTOS PARA LA REQUISICION Y TRAMITE DE LAS ORDENES DE COMPRA.
- I. 3 -. CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LAS ORDENES DE COMPRA.
- I. 4 -. COMPRAS EFECTUADAS POR FONDO FIJO DE CAJA.
- I. 5 -. CATALOGO DE FORMAS UTILIZADAS EN EL AREA DE COMPRAS.

I. 1.- COMPRA DE MATERIAS PRIMAS BASICAS

Todas las compras de materias primas básicas deberán obedecer a un plan anual de compras previamente analizado y discutido con la Dirección . Con respecto a aquellas materias primas que representen el 70% o más del costo del producto, deberá presentarse en el informe mensual todo incremento en su precio unitario de más de un 5%.

I. 2.- COMPRA DE SUMINISTROS

El material de empaque, los artículos para producción y envases, las refacciones para el mantenimiento de la maquinaria y el equipo industrial, se harán previa consulta a los niveles máximos y mínimos que se establezcan en la compañía y a los puntos de reorden sugeridos para la reposición de estos inventarios. El equipo de laboratorio y el equipo de transporte, se harán de acuerdo a lo establecido en los planes anuales de inversión aprobados por la Dirección, siguiendo los procedimientos de adquisición para los activos fijos.

I. 3.- LIMITES DE AUTORIZACION PARA LA COMPRA DE SUMINISTROS

I.3.1.- Hasta un monto equivalente a 1000 días de salario mínimo de la zona podrán ser autorizados conjuntamente por las Gerencias de Producción y de Administración. La firma del administrador se requiere para ejercer control

sobre la compra en sí y sobre los flujos de efectivo requeridos para atender estos compromisos.

I.3.2.- Las compras cuyo monto este comprendido entre 1001 y 2500 días de salario mínimo de la zona deberán ser adicionalmente autorizados por el Gerente General .

I. 4.- COMPRAS GENERALES

Se refiere a las compras de papelería y útiles de oficina, útiles de aseo, uniformes y otros.

El control de estos artículos deberá ser visual y la cantidad de ordenar deberá hacerse en base al consumo promedio mensual de estos artículos y sujetarse a los límites de autorización establecidos en la política I.3. en el párrafo anterior.

I. 5.- REQUISICIONES

Toda solicitud de material o artículos deberá estar amparada con requisición por escrito del departamento solicitante.

I. 6.- ORDEN DE COMPRA

Todas las compras de artículos para stock requieren invariablemente la elaboración de una orden de compra para el proveedor.

No deberán ser colocadas órdenes de compra a proveedores que sean empleados de nuestras empresas o que tengan lazos familiares con alguien de los que en ella laboramos.

I. 7.- CANALIZACION DE LAS COMPRAS

Todas las compras cuyo importe sea superior a quince días de salario mínimo de la zona deberán sujetarse a la elaboración de una orden de compra para el proveedor, la cual se basará en la requisición que elabora el departamento solicitante.

Las compras menores de este límite podrán sujetarse al procedimiento de compras de contado o compras menores por el fondo fijo de caja.

I. 8.- COTIZACIONES

Todas las compras deberán sujetarse a la obtención previa de tres cotizaciones, debiendo solicitarse estas por escrito, en aquellos casos en que excedan de un monto equivalente a 125 días de salario mínimo de la zona.

NOTA 1:

Este requisito puede cumplirse también si se cuenta con cotizaciones escritas de pedidos anteriores o con catálogos de proveedores cuyos períodos de vigencia estén al día.

NOTA 2:

El archivo de control de las copias de las órdenes de compra deberán estar integrados adicionalmente con sus cotizaciones respectivas para lo cual deberá habilitarse una copia fotostática de las cotizaciones.

I. 9.- SELECCION DE PROVEEDORES

La selección de proveedores deberá hacerse en función tanto de la calidad, precio y servicio que ofrezcan, como del tiempo de respuesta de los mismos, estableciendo un orden prioritario de estos elementos de acuerdo a las necesidades particulares de cada compra.

I.10.- PRECIOS DE COMPRA

Las informaciones relativas a precios de compra otorgados por los proveedores deberán considerarse como confidenciales.

I.11.- SERVICIO DE LOS PROVEEDORES

Periódicamente deberá ser evaluado el servicio prestado por los proveedores y considerarse la inclusión de nuevos proveedores para el abastecimiento de la compañía. En todos los casos deberá estarse seguro de que los proveedores a quienes se efectúe la compra se dediquen a ese ramo y tengan como mínimo dos años de establecidos en el comercio y que su documentación reúna todos los requisitos fiscales.

I.12.- REGALOS DE PROVEEDORES

El Departamento de Compras no deberá recibir regalos de los proveedores.

I.13.- COMPRAS PERSONALES

Las compras personales para los empleados a través de las facilidades del Departamento de Compras podrán hacerse previa autorización del responsable del área a que pertenezca el empleado, notificando de esta acción al Gerente Administrativo.

El Administrador es el responsable de vigilar que estas compras sean pagadas de contado por el empleado al momento de recibir la factura del proveedor.

I.14.- ESTANDARES DE CONSUMO

La compañía deberá basarse en estándares de consumo de materias primas y materiales de producción, para medir la eficiencia de su área de producción.

Estos estándares deberán ser establecidos en función de sus datos históricos existentes, en forma comparativa con los índices disponibles para compañías del mismo giro.

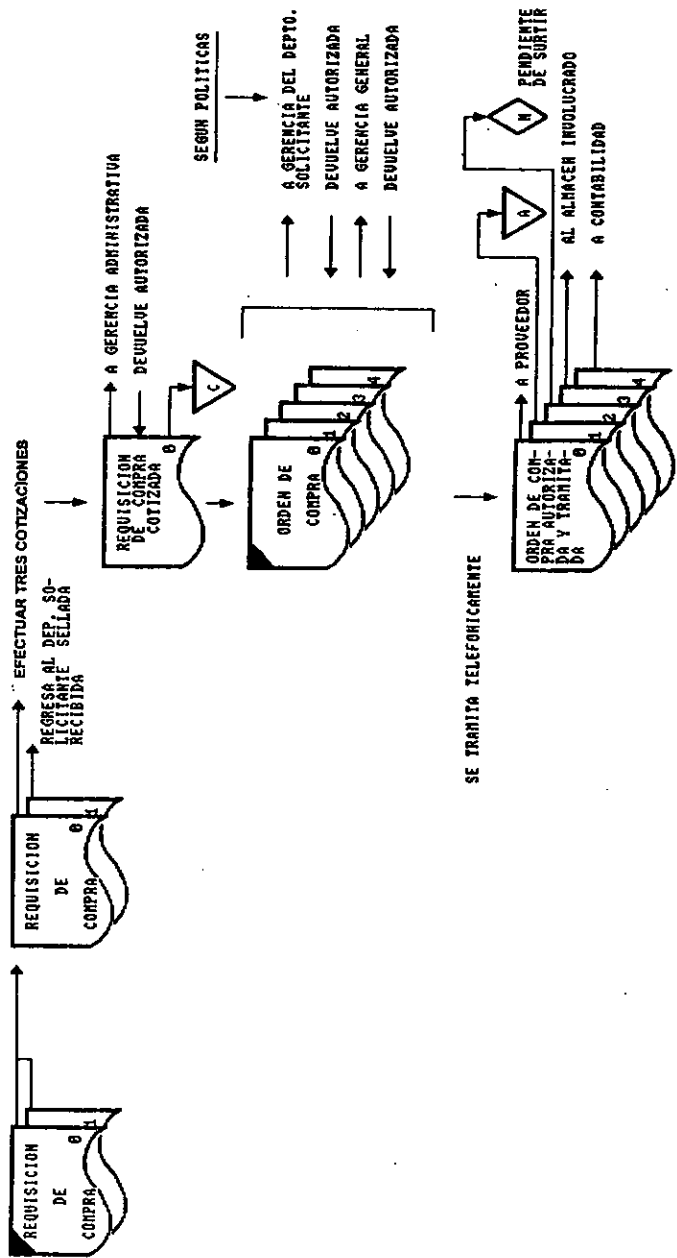
Podrá apoyarse igualmente en la información que para estos efectos le proporcione la dirección técnica del grupo.

COMPRAS

I.2.- REQUISICION Y TRAMITACION DE LAS ORDENES DE COMPRA

DEPTO. SOLICITANTE

COMPRAS



COMPRAS

I-4.- COMPRAS EFECUADAS POR FONDO FIJO DE CAJA.

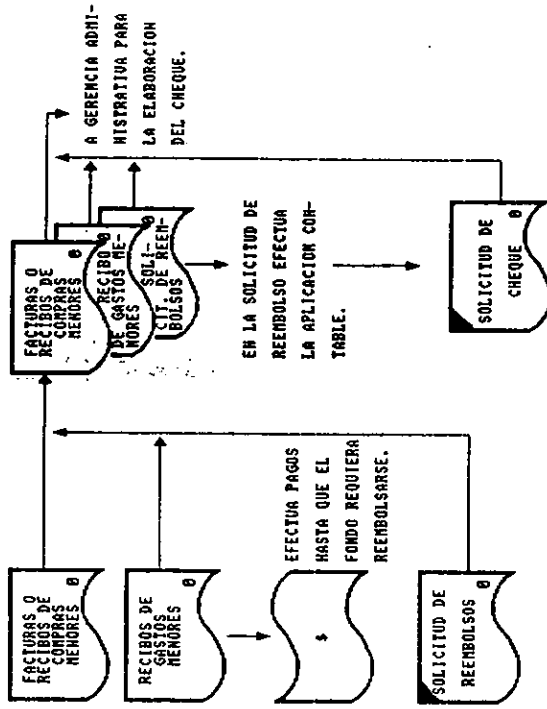
LAS FACTURAS DE COMPRAS MENORES DEBEN SER AUTORIZADAS POR EL CONTRALOR.

ENCARGADO DEL FONDO FIJO DE CAJA

DE LOS PROVEEDORES

DEL DEPARTAMENTO SOLICITANTE

CONTABILIDAD



LOS RECIBOS DE GASTOS MENORES DEBEN SER AUTORIZADOS PRIMERO POR EL GERENTE DEL DEPARTAMENTO Y LUEGO POR EL CONTRALOR.

**COMO ELABORAR LA REQUISICION
DE COMPRA DE MATERIAL**

CONTENIDO DE LA FORMA

- * **FECHA**----- La fecha en que se elabora.

- * **DE**----- Nombre del almacén o departamento que origina la requisición.

- * **REQUISICION DE COMPRA No.**----- Número progresivo mismo que ya vendrá foliado.

- * **FECHA DE ENTREGA DESEADA**----- La fecha en que el solicitante necesita la mercancía en el almacén.

- * **PARTIDA**----- Número de artículos que se solicitan.

- * **CODIGO**----- Número con que la empresa identifica la mercancía, en caso de ser un gasto directo se pondrá C.D. (cargo directo).

- * **DESCRIPCION** ----- Nombre con que la empresa identifica la mercancía o mercancías a comprar.

- * **CANTIDAD SOLICITADA** ----- Cantidad requerida.

- * **UNIDAD**----- Unidad de medida correspondiente.

- * **EXISTENCIA ACTUAL** ----- La existencia que en la fecha de elaboración de la orden había en el almacén, misma que nos marca el punto de reorden.

- * **COTIZACIONES** ----- Cotizaciones a proveedores del bien requerido, procurando obtener las mejores condiciones de compra, así como los productos de mejor calidad.

- * **IMPORTE DE LO COTIZADO** ----- Se anotará el importe de la compra a efectuar.

- * **PROVEEDORES** ----- Indicará el lugar donde fue colocado el pedido.

- * **PARTIDA** ----- Indicará el número de artículos que

fueron colocados con el proveedor respectivo.

* **ORDEN DE COMPRA** ----- Indicará el número con el cual se confirma la compra.

* **SOLICITADO POR** ----- Indicará el nombre y firma del solicitante.

* **REVISADO** ----- Que la forma llene los requisitos anteriores, para darle el seguimiento correspondiente.

* **RECIBO DEPTO. DE COMPRAS** ----- La fecha en que compras recibe la requisición; si se entrega después de las 15:00 horas se anotará la fecha del día inmediato hábil.

DISTRIBUCION

- * **ORIGINAL** ----- “Compras” al Departamento de Compras como comprobante de necesidades y gestionar la compra.

- * **COPIA** ----- “Solicitante” esta copia es devuelta al solicitante una vez que se han anotado los datos de la parte inferior de la compra (fecha de recibido de compras).

COMO ELABORAR LA ORDEN DE COMPRA

CONTENIDO DE LA FORMA

- * **PROVEEDOR No.** ----- Se anotará el número con el cual se identifica en la Compañía, con datos de: nombre y dirección del proveedor.

- * **FECHA DE PEDIDO** ----- Fecha en que se confirma el pedido.

- * **FECHA DE ENTREGA** ----- Fecha en que se compromete el proveedor a entregar la mercancía en nuestros almacenes.

- * **REQUISICION No.** ----- Número de la requisición de compra, que originó esta orden.

- * **DEPARTAMENTO SOLICITANTE**----- Departamento que lo solicita.

- * **CONDICIONES DE PAGO** ----- Se pondrán las condiciones de pago y de crédito que se pactaron.

- * **PARTIDA** ----- Número de artículos que se solicitaron.

- * **CODIGO** ----- Número con que la empresa identifica la mercancía, en caso de ser un gasto directo se pondrá C.D. (cargo directo).
- * **DESCRIPCION** ----- Nombre con que la empresa identifica la mercancía o mercancías a comprar.
- * **PRECIO UNITARIO** ----- Precio pactado con el proveedor.
- * **IMPORTE** ----- Importe total de esta orden.
- * **ENTREGAR EN** ----- Lugar donde será entregada la mercancía.

ORDEN DE COMPRA

PEDIDO N°

PROVEEDOR N°

FECHA DEL PEDIDO	DÍA	MES	AÑO
FECHA DE ENTREGA	DÍA	MES	AÑO

REQ. N°	DEPARTAMENTO SOLICITANTE	CONDICIONES DE PAGO	CONFIRMACIÓN
			TELEFÓNICA <input type="checkbox"/> PERSONAL <input type="checkbox"/>

PARTIDA	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	IMPORTA
TOTAL DE ESTE PEDIDO				

CITAR EL N° DE ESTE PEDIDO EN SU FACTURA PARA EFECTOS DE PAGO

IMPORTE CON LETRA	\$
-------------------	----

ENTREGAR EN:

Vo.Bo.

AUTORIZACIÓN

JEFE DE DEPARTAMENTO

GERENCIA GENERAL

DISTRIBUCION

- * **ORIGINAL** ----- Al proveedor.

- * **COMPRAS (AMARILLO)** ----- Para el consecutivo del departamento.

- * **EXPEDIENTE (VERDE)** ----- Para el archivo del proveedor.

- * **ALMACEN (ROSA)** ----- Se proporciona al almacén correspondiente para efecto de recibo de los materiales.

- * **CUENTAS POR PAGAR (BLANCA)** --- Se destina a Contabilidad para efecto de consulta a la presentación de las facturas para su pago.

PROCEDIMIENTO

* **DEPARTAMENTO DE COMPRAS** ----- Una vez que en la requisición de compra se hayan anotado todos los datos correspondientes, se proceda a la elaboración de la orden de compra.

1. Al elaborar la "orden de compra", se deberá poner especial atención al indicar las "condiciones de pago"; las cuales deberán ser perfectamente claras y precisas.
2. El original de la orden, se deberá entregar al proveedor para que la anexe a la factura original al momento de presentarla para su revisión y pago posterior.
3. La tercera copia "almacén" (rosa), deberá ser turnada al almacén correspondiente, para efecto de recepción de los mismos, y esta copia ser turnada inmediatamente al Departamento de Sistemas.
4. La cuarta copia "cuentas por pagar" (blanca), será proporcionada al Departamento de Contabilidad para efecto de control de pagos y entregas parciales.

CAPITULO II INGRESOS

- II 1.- POLITICAS APLICABLES A LOS INGRESOS.
- II 2.- INGRESOS POR COBRANZA.
- II 3.- INGRESOS POR VENTAS DIRECTAS.
- II 4.- PREPARACION DEL DEPOSITO.
- II 5.- DEPOSITO DEL BANCO.
- II 6.- POLIZA DE INGRESO.
- II 7.- AUXILIAR DE BANCOS

POLÍTICAS PARA LOS INGRESOS.

II1.-

II1.1.- Apertura de cuentas bancarias.

Al Director le compete la autorización para la apertura de cuentas bancarias y la designación de las personas que puedan liberar cheques.

La apertura de nuevas cuentas de cheques se deberá hacer siguiendo los lineamientos establecidos por la Gerencia Administrativa.

II1.2.- DEPOSITO DE INGRESOS.

Todos los ingresos recibidos en la caja deberán ser depositados íntegramente a más tardar el día hábil siguiente de su recepción. Será responsabilidad directa del administrativo verificar cada día el depósito de los mismos.

Estos fondos no deberán ser utilizados para efectuar desembolsos de ninguna clase y será responsabilidad directa del cajero su uso inadecuado.

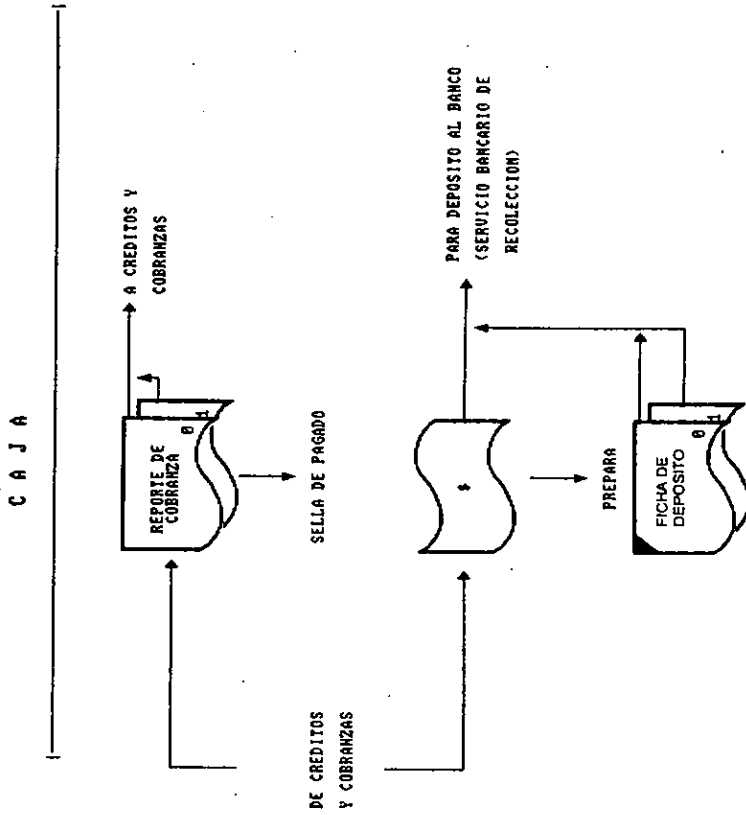
II1.3.- CHEQUES POSTFECHADOS.

La empresa deberá seguir la política de no recibir cheques postfechados.

Para efectos de aclaración de esta política, cabe señalar que si el embarque del producto concurre con la fecha del cheque no se configura el hecho de recibir cheque postfechado, esto independientemente de la fecha en que se recibe el cheque.

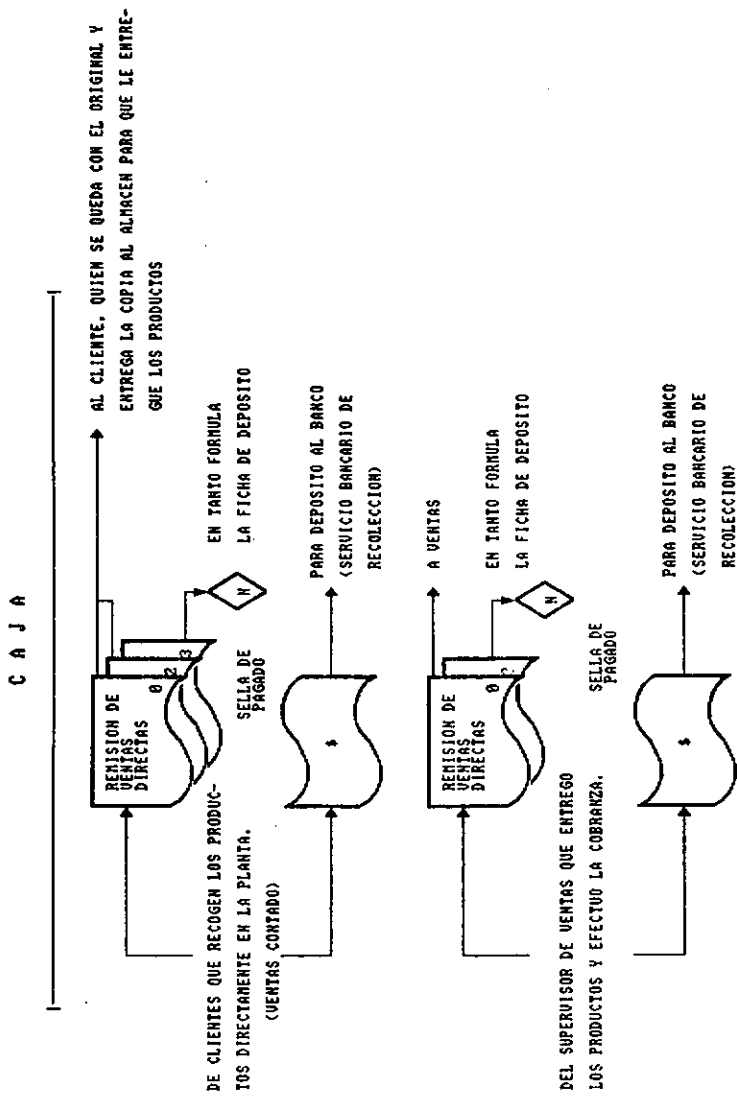
INGRESOS

IU.2-3.- INGRESO POR COBRANZA



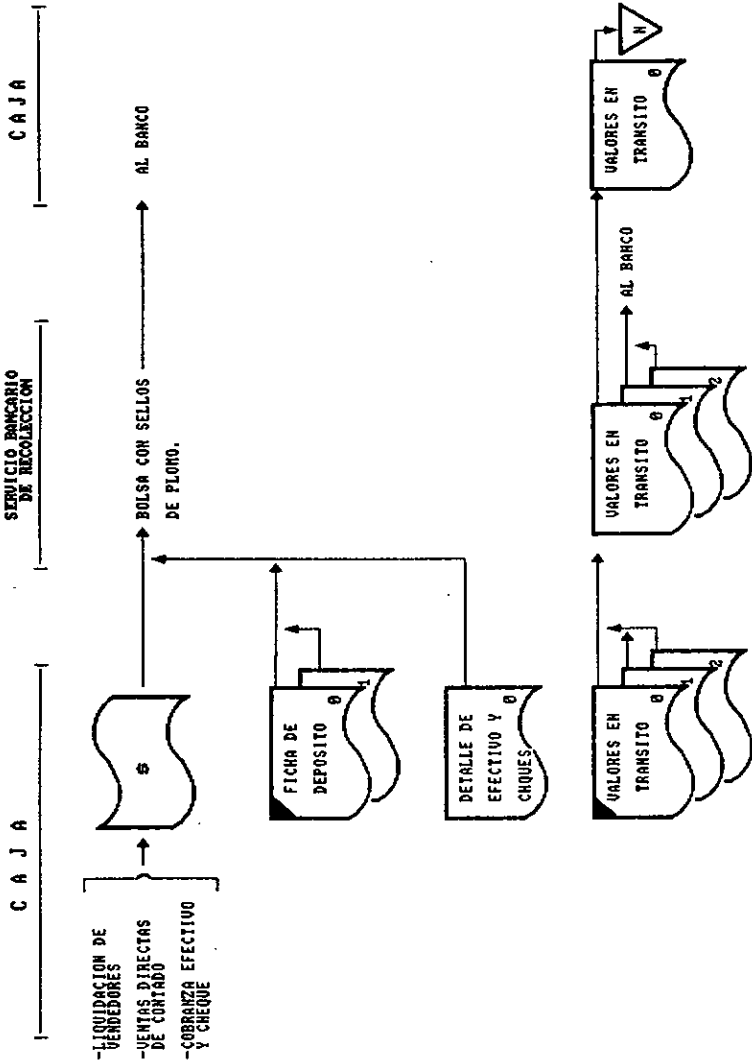
INGRESOS

IU-2-4.- INGRESOS POR VENTAS DIRECTAS



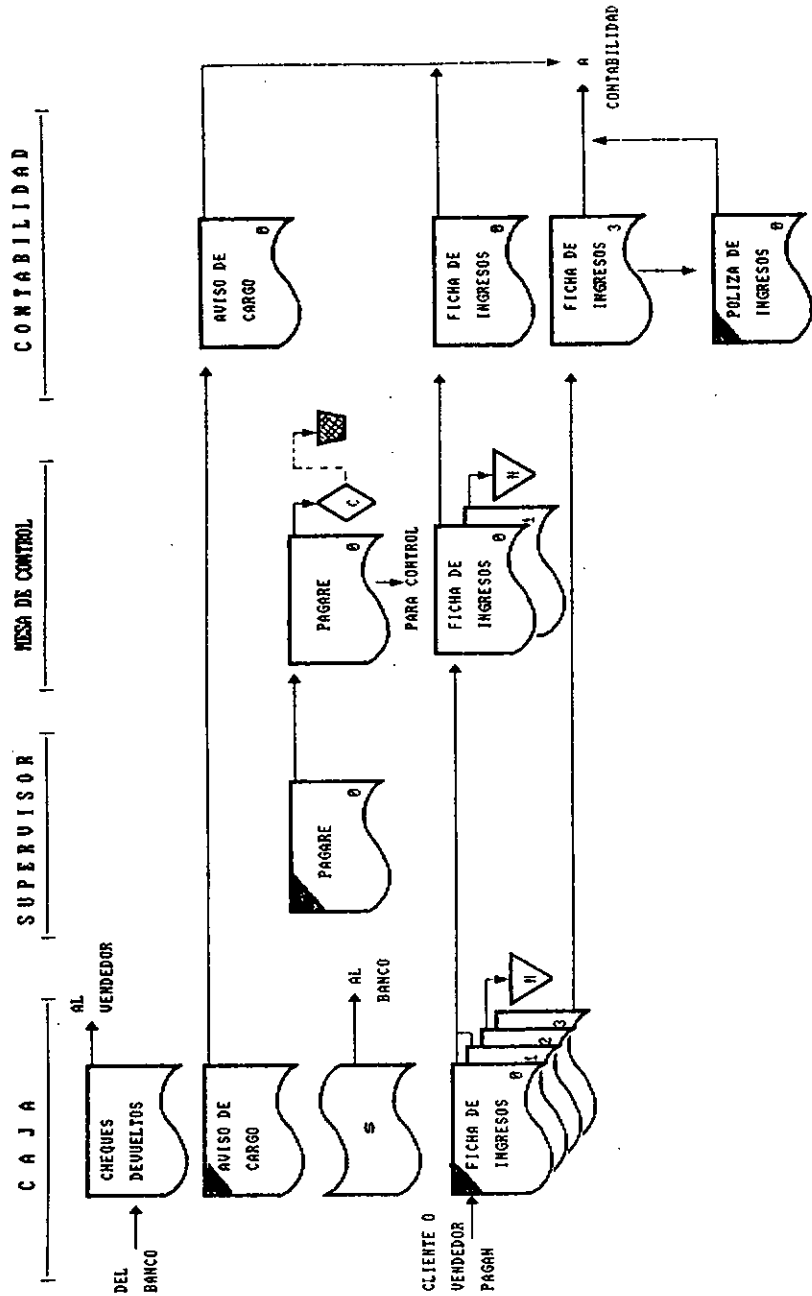
INGRESOS

IU-2.5.- DEPOSITO AL BANCO



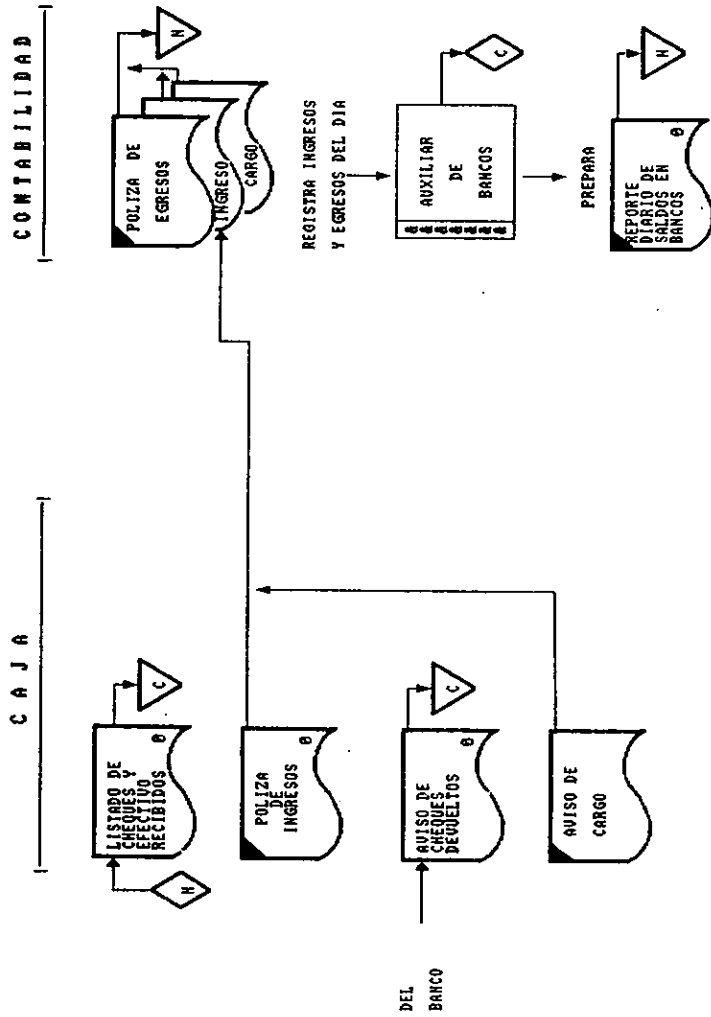
INGRESOS

IV-2.7.- CHEQUES DEVUELTOS



INGRESOS

10-2-B.- AUXILIAR DE BANCOS



CAPITULO III.- EGRESOS.

- III . 1 -. POLITICAS APLICABLES A LOS EGRESOS.
- III . 2 -. PAGOS A PROVEEDORES.
- III . 3 -. GASTOS Y ANTICIPOS PARA GASTOS.
- III . 4 -. PAGO A TRABAJADORES.
 - III . 4 .1.- NOMINA SEMANAL Y QUINCENAL.
 - III . 4 .2.- FINIQUITOS.
- III . 5 -. EGRESOS POR FONDO FIJO DE CAJA.
- III . 6 -. CATALOGO DE FORMAS UTILIZADAS EN LOS EGRESOS.

III. 1.- PAGOS

Todos los pagos deberán efectuarse mediante la expedición de cheques de Instituciones Bancarias, a excepción de las partidas menores al equivalente a cinco días de salario mínimo de la zona que pueden ser liquidadas a través del fondo fijo de caja.

TRANSFERENCIA DE FONDOS EN PAGOS MENSUALES

Acorde a las modificaciones efectuadas al Código Fiscal de la Federación, los contribuyentes que *efectúen* pagos provisionales mensuales deberán pagar sus contribuciones mediante transferencia de fondos. Dicha obligación deberá cumplirse a partir del 1° de marzo de 1998.

Cabe señalar que esta obligación ya se encuentra complementada en la regla 2.10.21 de la Circular Miscelánea para 1997, sin embargo en términos de ésta, solo resultaba aplicable a los contribuyentes que tenían que realizar pagos cuyo monto fuera igual o superior a un millón de pesos por cada formulario o declaración. En consecuencia, aquellos contribuyentes que realicen pagos mensuales cuyos montos sean inferiores a la cantidad señalada, se incorporarán a dicha obligación hasta el mes de marzo.

II. 2.- EXPEDICION DE CHEQUES

II1.- No deberán expedirse cheques “al portador”, “a nosotros mismos”, ni a “ustedes mismos”; siempre deberán expedirse en los terminos del art. 24 de L.I.S.R. FRACC III. Los pagos que en los terminos de esta fracción deberán efectuarse mediante cheque nominativo a nombre del contribuyente con la expresión “para abono en cuenta del beneficiario”.

Los cheques expedidos deberan de ser comprobados con la documentacion que reuna los requisitos que señalen las disposiciones fiscales relativas a la identidad y domicilio de quien los expida, asi como de quien adquirio el bien o servicio.

III 2.2.- Todos los cheques deberán protegerse mediante el uso de la máquina protectora.

III 2.3.- No deberán expedirse cheques postfechados.

III2.4.- Los cheques deberán ser firmados en forma mancomunada por dos funcionarios, manteniéndose como segunda firma la del funcionario administrativo de mayor jerarquía.

III. 2.5.- No deben firmarse cheques en blanco.

III2.6.- Los cheques cancelados deberán archivarlos en el orden que les corresponde, mutilando los espacios destinados a las firmas aún cuando no hubieren sido firmados.

III2.7.- Cuando se expidan cheques para cambiarlos en efectivo, tales como reembolsos de fondo fijo de caja, pagos de sueldos, etc., se deberán expedir a favor de quién es responsable de dichos pagos.

III2.8.- Las facturas de proveedores deberán pagarse a su vencimiento de acuerdo a las condiciones establecidas en la orden de compra y/o contratos, su pago deberá estar contemplado para autorización en el programa semanal de pagos.

III. 3.- FONDO FIJO DE CAJA

Los fondos fijos de caja se destinan para pagos de gastos de pequeños montos o compras urgentes hasta un monto de cinco salarios mínimos.

III. 3.1.- Los desembolsos de fondos fijos de caja deberán estar autorizados por el Gerente Administrativo.

III. 3.2.- No podrán realizarse préstamos personales con el fondo.

III. 3.3.- Las cantidades solicitadas por el personal de la compañía para posterior comprobación del gasto, tendrá para el efecto un plazo que en ningún caso exceda de 24 horas.

Si al efectuar el reembolso se encuentran vales fuera de esta política, se considerarán como anticipos de sueldo y serán descontados en la primera nómina que se elabore.

III. 3.4.- El monto del fondo deberá ser suficiente para cubrir erogaciones normales por un periodo razonable que permita acumular los diversos pagos y facilitar la aplicación contable de los reembolsos. Este período será mayor de 4 días sin exceder de 15.

El Contralor establecerá la cantidad en efectivo que constituirá el fondo fijo de caja, considerando la inflación de precios y los conceptos que habrán de pagarse en efectivo a través del fondo fijo de caja. Ejemplo: pasajes, etc.

EGRESOS POR FONDO FIJO DE CAJA

MANEJO DEL FONDO FIJO DE CAJA

El solicitante firma el vale de caja correspondiente al importe requerido que debe estar debidamente autorizado por el jefe inmediato superior.

La persona que efectúa la compra entrega la factura del proveedor o comprobante original del gasto y el dinero sobrante, al encargado del fondo.

El encargado del fondo revisará que los comprobantes cumplan con todos los requisitos fiscales que establece el art. 29 y 29-A del C.F.F. que son los siguientes:

1. Contener impreso el nombre, denominación o razón social, domicilio fiscal y clave del registro federal de contribuyentes de quien los expida.
2. Contener impreso el número de folio
3. Lugar y fecha de expedición
4. Clave de registro federal de contribuyentes de la persona a favor de quien se expida.
5. Cantidad y clase de mercancías o descripción del servicio que amparen.
6. Valor unitario consignado en número e importe total consignado en número o letra, así como el monto de los impuestos que en los términos de las disposiciones fiscales deban trasladarse, en su caso.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

7. Número y fecha del documento aduanero, así como la aduana por la cual se realizó la importación, tratándose de ventas de primera mano que mercancías de importación.

El encargado del fondo conserva las facturas y/o comprobantes originales de los gastos hasta tanto se efectúe su reembolso.

REEMBOLSO DEL FONDO FIJO DE CAJA

4. Al momento de realizarse un reembolso, el encargado del fondo deberá resumir todos los comprobantes en una "solicitud de reembolso", agrupando los gastos según la aplicación contable, verifica las sumas y firma la solicitud.

5. turnará la solicitud de reembolso con todos los comprobantes adjuntos al área de contabilidad quién deberá revisar:

A) Que la suma de los comprobantes anexos concuerde con los importes registrados en la solicitud.

B) Que todos los comprobantes hayan sido elaborados correctamente y estén debidamente requisitados.

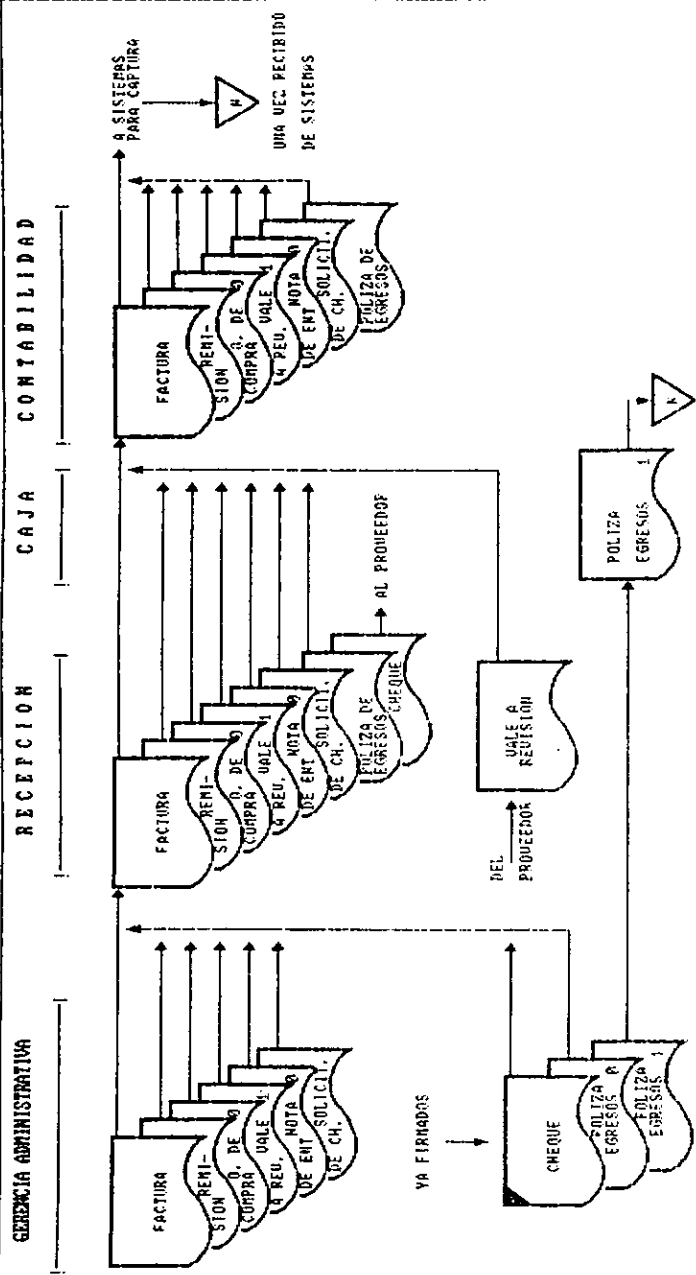
C) Que todos los comprobantes hayan sido debidamente autorizados y que se encuentren cancelados con el sello de "pagado".

6. Se turnará al área encargada de la emisión de cheques, para que se elabore el cheque a nombre del encargado del fondo.

7. Se turnará a firma el cheque por parte de los funcionarios autorizados antes de estampar su firma deberán observar que a su juicio y en forma general, los pagos razonables.

EGRESOS

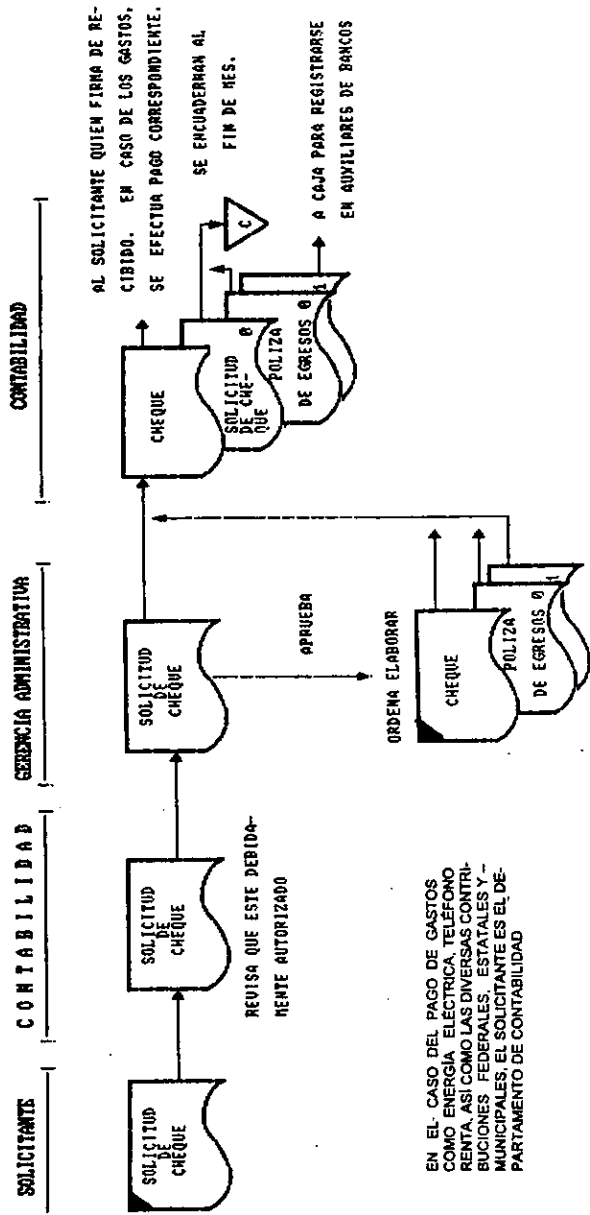
UI-2.- PAGO A PROVEEDORES



PARA REGISTRO EN AUXILIARES DE BANCOS.

EGRESOS

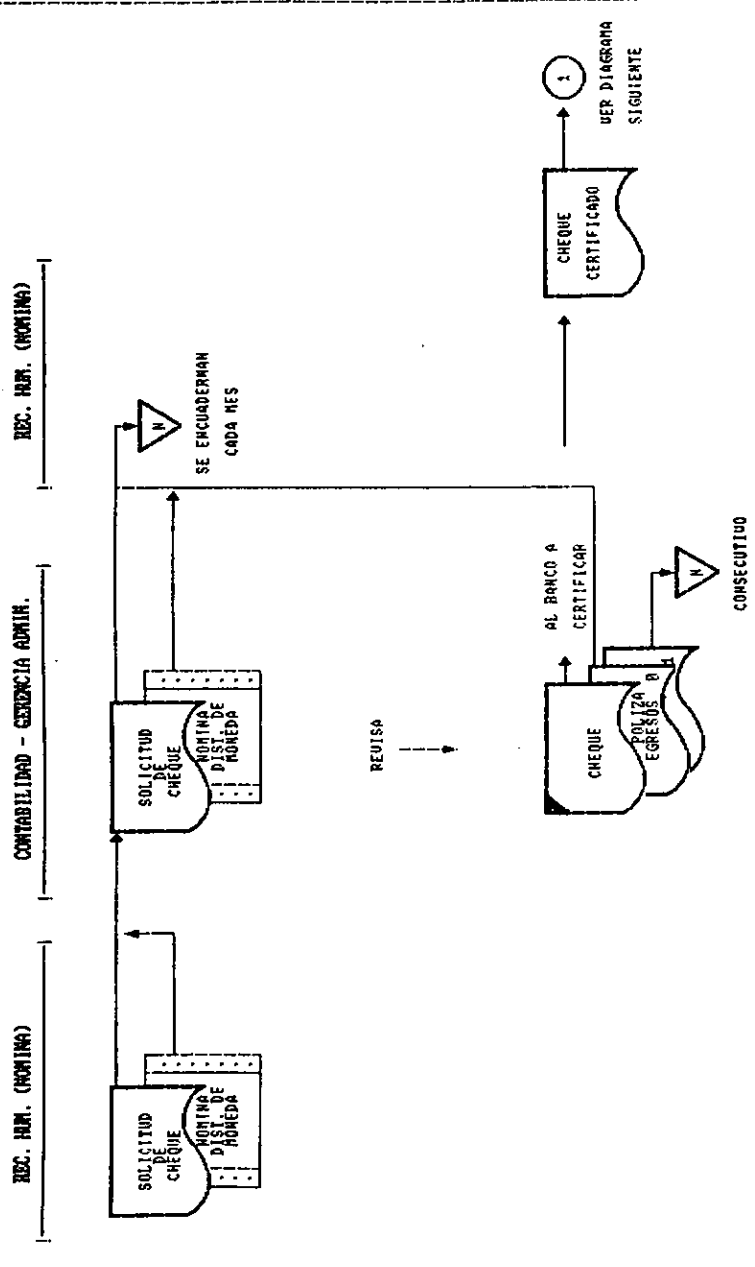
UI.3.- GASTOS Y ANTI-CIPOS PARA GASTOS



EN EL CASO DEL PAGO DE GASTOS COMO ENERGIA ELECTRICA, TELEFONO RENTA, ASI COMO LAS DIVERSAS CONTRIBUCIONES FEDERALES, ESTATALES Y MUNICIPALES; EL SOLICITANTE ES EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

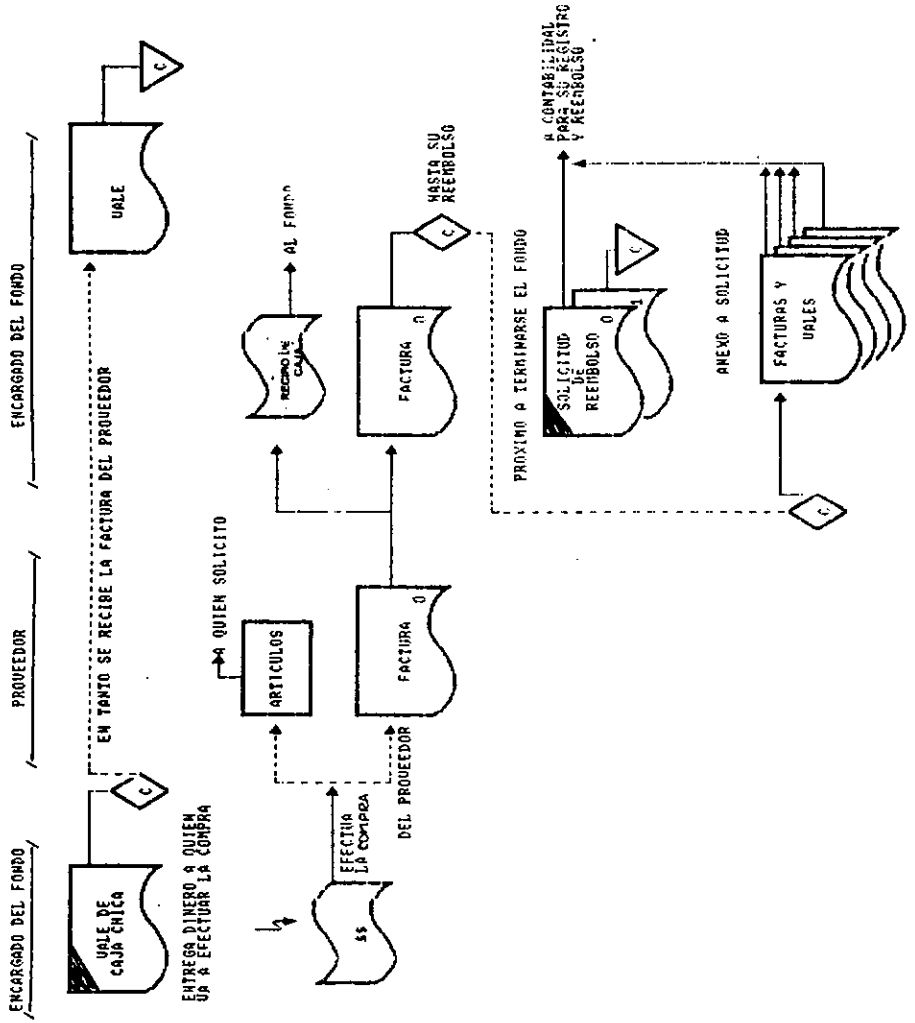
EGRESOS

UI.4.- PAGO A TRABAJADORES VI.4.1.- NOMINA SEMANAL Y QUINCENAL



EGRESOS

UI-5.-EGRESOS POR FONDO FIJO DE CAJA

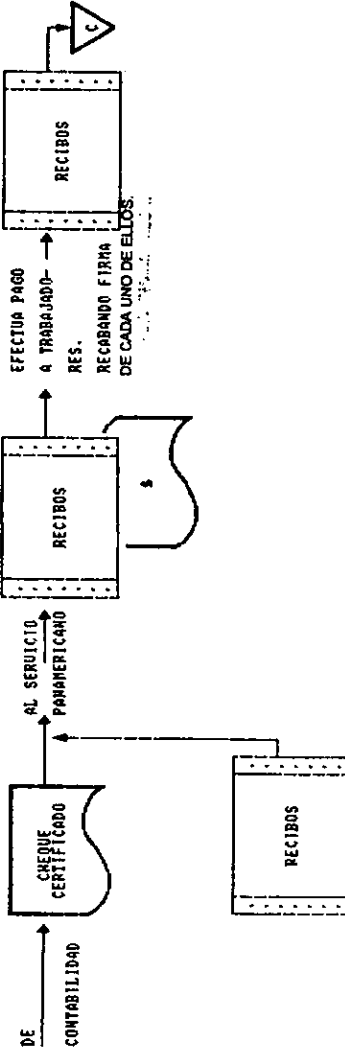


EGRESOS

UI-4.1.1.-LIQUIDACION DE NOMINA SEMANAL Y QUINCENAL

RECURSOS HUMANOS (NOMINA)

1



EGRESOS

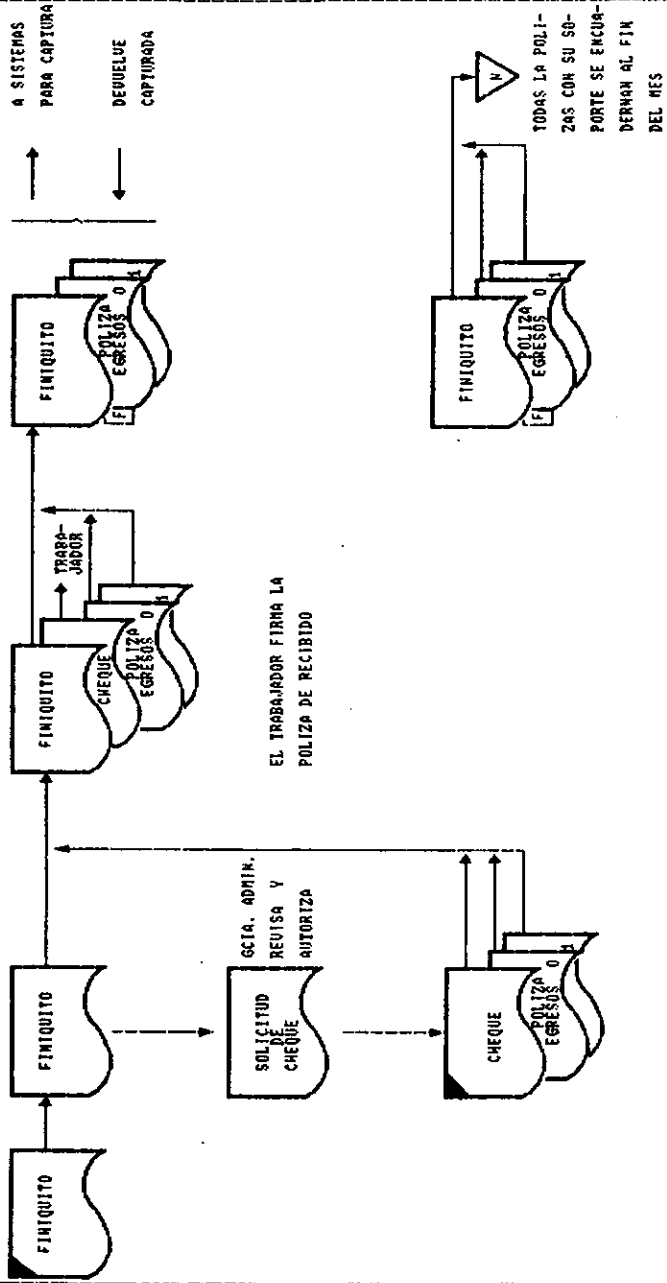
UI-4.2.- LIQUIDACION DEL FINIQUITO

REC. HUMANOS

CONTABILIDAD - SECCION ADMIN.

RECURSOS HUMANOS

CONTABILIDAD



CONCLUSIONES

Una organización que busca normalizar su operación, eliminar estrés y desperdicios de tiempo, que desea hacer crecer su cultura organizacional, consolidar su posición competitiva y tener un crecimiento sostenido es necesario que cuente con un eficiente control interno que tenga los sistemas, métodos y procedimientos para cumplir adecuadamente con los objetivos marcados por los directivos.

Como se puede observar en el desarrollo de este trabajo los elementos del control interno juegan un papel muy importante ya que vienen a representar los cimientos para establecer un adecuado sistema de control.

Al mismo tiempo el control interno nos debe permitir obtener información financiera que cuente con las características de confiabilidad, oportunidad y veracidad para poder tomar decisiones oportunamente y lograr que el elemento humano se adhiera a la organización. Cabe señalar que el elemento humano es la esencia de esta y es por eso necesario contar con el personal idóneo que pueda llevar eficientemente las actividades diarias de la empresa.

Las políticas ayudan a evitar lentitud, defectos y sobre todo pérdida de tiempo en las principales actividades y procesos de la organización.

Las políticas permiten visualizar un camino claro, seguro y preciso para llevar a cabo las actividades cotidianas de la empresa. Las políticas permitirán que la organización funcione de una manera ordenada y tranquila y pueda llegar a los objetivos marcados.

Todas las actividades que realiza el hombre están de manera natural regidas por procedimientos. Es a través de ellos que se documentan los conocimientos y experiencias de las generaciones anteriores.

Los procedimientos de uso cotidiano en una organización generalmente son verbales y no están por escrito. Incluso la gente por falta de información y sensibilidad acerca de su importancia modifican y desvirtúan el procedimiento de acuerdo al humor o presión de trabajo con que amanecen.

Dado que el ser humano es social por naturaleza, con una tendencia natural a organizar y administrar sus asuntos, los manuales de políticas y procedimientos pueden facilitarle a la organización el cumplimiento de sus propósitos y objetivos de manera efectiva y ordenada.

Además, toda organización esta regida por políticas y procedimientos formales e informales, por lo que elaborar un manual, simplificará la vida de la organización y de todos sus colaboradores (directivos, empleados y sindicalizados.)

La forma de asegurar que las políticas y procedimientos se mejoren es poniéndolos por escrito para que así puedan ser usados, revisados, analizados, depurados y mejorados de una manera formal.

BIBLIOGRAFÍA

Alvarez Torres, Martín G..

Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. - - México :
Panorama, 1996.

Baena, Guillermina.

Manual para Elaborar Trabajos de investigación documental. - - México :
Editores Mexicanos Unidos, 1993

Calvo Langarica, César.

Análisis e interpretación de estados financieros. - -8ª ed., - - México :
Pac, 1994

Garza Mercado, Ario.

Manual de Técnicas de investigación documental para estudiantes de
ciencias sociales. -
- México: El Colegio de México, 1970

Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Normas y procedimientos de auditoría.- U.N.A.M. Facultad de Contaduría y
Administración: México: 1995, 2 Vols.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Principios de contabilidad generalmente aceptados. 8ª de. -- U.N.A.M.--

Facultad de Contaduría

y Administración: México : 1992

Mercado H., Salvador.

Administración aplicada: Teoría y practica: Primera parte. -- México :

Limusa, 1990

Osorio Sánchez, Israel.

Auditoría 1. -- México : ECASA, 1994.,

Perdomo Moreno, A.

Análisis e interpretación de estados financieros. -- México : ECASA, 1994.

Reyes Ponce, Agustín.

Administración de Empresas: Teoría y Practica. Primera Parte. -- México:

Limusa, 1997

Sánchez Curiel, Gabriel.

Auditoría Operacional: El Examen de Flujos de Transacciones. -- México:

ECASA, 1993.