



UNIVERSIDAD VILLA RICA

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD
NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA

“CONSIDERACIONES PRIMORDIALES PARA
ESTRUCTURAR UN SISTEMA DE CONTROL
INTERNO EN UN AYUNTAMIENTO
MUNICIPAL”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN CONTADURÍA

PRESENTA:

MARGARITA CARRANZA AYALA

Director de Tesis:
MTRA. ADDA MARÍA AYECH ASSAD

Revisor de Tesis:
C.P. JAVIER FLORES ESTEVA

BOCA DEL RÍO, VER.

OCTUBRE 2013



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.

ÍNDICE

Introducción.....	1
-------------------	---

Capítulo I. Metodología de la Investigación

1.1. Planteamiento del Problema.....	5
1.2. Justificación.....	7
1.3. Objetivos.....	9
1.3.1. Objetivos Generales.....	9
1.3.2. Objetivos Específicos.....	10
1.4. Hipótesis.....	10
1.5. Variables.....	10
1.5.1. Variable Independiente.....	10
1.5.2. Variable Dependiente.....	11
1.6. Definición de Variables.....	11
1.6.1. Definición Conceptual.....	11
1.6.2. Definición Operacional.....	13
1.7. Tipo de Estudio.....	13
1.8. Diseño.....	13
1.9. Población y Muestra.....	14
1.9.1. Población.....	14
1.9.2. Muestra.....	14
1.10. Instrumentos de Medición.....	14
1.11. Recopilación de Datos.....	15
1.12. Proceso.....	15
1.13. Procedimiento.....	15

1.14. Análisis de Datos.....	16
1.15. Importancia del Estudio.....	16
1.16. Limitaciones del Estudio.....	16

Capítulo II. Marco Teórico

2.1. Control interno	18
2.1.1. Definiciones.....	18
2.1.1.1. Desde el punto de vista contable.....	18
2.1.1.2. Desde el punto de vista gubernamental.....	19
2.1.1.3. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.....	19
2.1.2. Antecedentes.....	20
2.1.3. Evolución.....	21
2.1.4. Vigilancia.....	22
2.1.5. Contraloría.....	23
2.1.6. Objetivos del control interno.....	25
2.1.7. Estructura.....	29
2.1.8. Elementos.....	34
2.1.9. Importancia.....	37
2.1.10. Factores relevantes en una estructuración de controles internos.....	37
2.1.11. Requisitos de un sistema de control interno... ..	39
2.1.12. Principios de control interno.....	39
2.1.13. Los ciclos de transacciones.....	40
2.1.13.1. Importancia y necesidad.....	40
2.1.13.2. Clasificación.....	43

2.1.14. Fraudes y errores.....	47
2.1.15. Evaluación.....	49
2.1.15.1. Métodos de realización.....	51
2.1.16. Limitantes del estudio.....	52
2.2. El control interno en México.....	54
2.2.1. Manejo del control interno en México.....	54
2.2.2. Control interno en el sector público.....	55
2.2.3. El Ayuntamiento.....	56
2.2.3.1. Obligaciones en materia de la administración Pública.....	58
2.2.3.2. Contabilidad Gubernamental.....	60
2.2.3.2.1. La Cuenta Pública.....	66
2.2.3.2.2. Estados Financieros.....	61
2.2.3.3. De los recursos federales.....	63
2.2.3.3.1. Participaciones Federales (Ramo 28).....	64
2.2.3.3.2. Aportaciones Federales (Ramo 33).....	65
2.2.3.3.3. Programas Federales.....	66
2.3. Sistema de Control Interno Municipal.....	68
2.3.1. Acciones preventivas y correctivas de control Interno.....	70
2.3.2. Órganos municipales de control interno.....	72
2.3.3. Otras instituciones de control.....	74
2.3.4. De la Fiscalización Superior.....	75

Capítulo III. Caso Práctico

3.1. Antecedentes del Ayuntamiento..... 77
3.2. Cuestionario y gráficas..... 80
3.3. Conclusiones y Sugerencias del Caso Práctico..... 97

Capítulo IV. Conclusiones y Sugerencias

4.1. Conclusiones..... 100
4.2. Sugerencias..... 103

Bibliografía..... 106

INTRODUCCIÓN

El motivo para elegir esta área como tema de estudio recae en la necesidad de demostrar la importancia que tienen los sistemas de control de interno para cualquiera que desee contar con información veraz y más apegada a la realidad para la correcta toma de decisiones en cualquier ámbito de la vida.

El control interno, cuyo principal propósito persigue el logro de los objetivos institucionales, es también un proceso de auto-vigilancia, el cual debe proporcionar confiabilidad de la información financiera y operativa, y cumplimiento de las leyes y normatividad aplicable.

Así mismo el control interno no sólo se ve reservado para empresas sino también como entidad que maneja tanto recursos económicos como humanos es primordial que los ayuntamientos tomen en cuenta este sistema de esta forma desarrollará eficaz y eficientemente las actividades encaminadas al cumplimiento de los objetivos, programas y proyectos del Municipio.

Tanto las dimensiones como las complejidades de la sociedad y los negocios actuales han hecho que cada día los directivos dependan de los numerosos informes o análisis para la toma de

decisiones las cuales podrían cambiar el sentido de dicha entidad hacia el éxito o fracaso.

Tomando en cuenta lo descrito con anterioridad y siendo este un proyecto de fácil acceso para cualquier alumno en proceso de formación principalmente, los antecedentes, beneficios, métodos y casos reales serán detallados en el desarrollo, mismos que servirán de amplio sustento del porqué la exigencia de un sistema confiable y regularmente checado e innovado para evitar la malversación de los recursos en cualquier esfera, motivando al empresario o futuro emprendedor a tomar sus medidas y precauciones para no cometer los mismos errores u omisiones.

La responsabilidad y el instinto protector de salvaguardar los bienes con los que se cuentan, la prevención o descubrimiento de errores, fraudes u omisiones recae sobre la misma gerencia. Es por esto que se toma como requisito fundamental la instalación y mantenimiento de métodos adecuados de control interno para poder fiarse en los datos informativos que arrojan tanto las áreas de una empresa de servicios o productos (ventas, compras, cobranzas, etc.) como los resultados obtenidos por contraloría en un municipio para poder asumir y lograr esta responsabilidad con éxito determinando y deslindando responsabilidades conforme se vaya necesitando.

A pesar de todo la seguridad que nos puede proporcionar un sistema manejado adecuadamente de control interno se reconoce como difícil debido a que el establecer un sistema "perfección", a prueba de errores, que sea garantía total y que cubra cualquier tipo de necesidad de toda compañía ya sea pequeña o mediana, de cualquier tipo y que al mismo tiempo su costo de implementación o mantenimiento sea económico y balanceado con las ventajas que proporciona es inexistente.

A su vez, no debe olvidarse que el trabajo en la implementación de un sistema de control no termina simplemente en ponerlo en marcha y ya, sino que también un sistema de esta naturaleza debe ser materia de atención, a decir verdad, una constante y verdadera atención y regularización de manera que se pueda conocer si las instrucciones implementadas se han interpretado adecuadamente y se han puesto en marcha de acuerdo con el plan trazado.

Cualquier sistema carente de vigilancia va volviéndose obsoleto, va decayendo y como consecuencia traería la desorganización de la entidad en sí.

Adicionalmente, y toda vez que se considera preocupante es necesario puntualizar que en los municipios aún no se logra institucionalizar actividades de control efectivo que eviten irregularidades, tanto en las áreas de operación como en información y cumplimiento normativo, carencia originada

según los estudiosos en materia a los cambios frecuentes de administración que tienen un periodo corto y que con el cual al cambiar de titular se contraviene en una merma en la calidad de control ya obtenida con anterioridad.

El control interno es como la espina dorsal de una entidad, es algo esencial, todos al final recae sobre ella, el jefe de departamento, el gerente, los socios, los contadores, el presidente municipal, etc. es el punto clave para que todo camine de manera adecuada y así poder lograr los objetivos establecidos.

CAPÍTULO I

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

La historia nos ha demostrado que el ser humano ha tenido la necesidad de controlar sus posesiones y las de los grupos a los que pertenece esto para evitar desfalco alguno. Como resultado, se dio la evolución de los números, los cuales empezaron con cuentas simples en los dedos de las manos pasando por la utilización de piedras y palos para su conteo, hasta llegar al desarrollo de sistemas de numeración.

Muchas empresas ven reducidas sus utilidades y hasta en algunos casos se llegan a los números rojos producto del descuido, fraudes y robos. Entre algunas negligencias se pueden mencionar el carecimiento de seguros ya sea por incendios o accidentes entre otros, también se puede mencionar la falta de controles adecuados al momento de calificar a un cliente para el otorgamiento de crédito y las pérdidas por errores de cálculo o falta de cumplimientos formales en materia impositiva. En cuanto al ámbito municipal el no conocer de la situación actual económica genera el

riesgo de no poder brindar los servicios necesarios a la comunidad con los que se estaban contando, el desconocimiento de la necesidad de dinero puede crear una desestabilización al no poder sufragar los gastos anteriormente previstos y generar presupuestos no apegados a la realidad.

Cuando se carece de un adecuado control interno en cualquiera de los casos no se puede ayudar a la entidad a lograr sus metas tanto como de desempeño como de rentabilidad, además de que no se podría prevenir la pérdida de recursos. Puede incurrirse en costos excesivos o no previstos para mantener su inventario, así mismo los niveles del mismo pueden exceder la capacidad de financiamiento, lo que podría provocar ventas forzadas de liquidación las cuales no les proporcionarían el mismo ingreso que una venta normal o por otro lado el endeudamiento del municipio que es algo que no se busca.

Conforme a lo anterior se puede decir con certeza que una empresa necesitada de atención a su control interno puede verse afectada de una manera preocupante en la seguridad que proporciona el sistema contable que se utiliza en la empresa, y a su vez de la incorrecta evaluación de los procedimientos administrativos, contables así como de los financieros que ayudan a que la empresa realice sus objetivos.

En cuanto a la contabilidad, un sistema contable descansa en la confiabilidad que le pueda proporcionar el manejo interno, el grado de fortaleza, determina si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas en los estados financieros. Una debilidad importante del control interno, o

un sistema de control interno poco confiable, representa un aspecto negativo dentro del sistema contable ya que la información obtenida para la realización de la información financiera a entregar a los directivos, estará incompleta o errónea lo que se verá reflejado en la incorrecta toma de decisiones.

¿Cómo se logra una mayor eficiencia en la salvaguarda y uso de los activos de un ayuntamiento?

1.2. Justificación

El control lo ejercemos todos los seres humanos en nuestros ámbitos familiares, personales, profesionales, institucionales, grupales, sociales, etc., por lo que es de vital importancia dado que esté en todo lo que la entidad requiera mejorar y/o proteger, para una eficiente gestión. Se ejecuta intuitiva, instintivamente o de manera planificada; se da antes del inicio de las operaciones, durante su ejecución y después de su realización, es decir, en todo momento, para tomar acciones que eliminen las causas que provocan errores y que en el futuro no se repitan.

Es tan básico en todo, que forma parte del proceso administrativo que la vigilancia y el manejo correcto tanto de los recursos humanos como económicos pueden llevar por un buen camino tanto a una persona moral como una persona física. Sólo un buen control interno, puede ayudar a evitar la disminución de las utilidades o su conversión en pérdidas que traerían consigo la incapacidad de la planta generando así tiempo extra para satisfacer el servicio del cliente.

El control interno es fundamental al permitir tomar acciones para corregir desviaciones detectadas y mejorar la gestión a través de la identificación, detección y comprobación de la existencia de errores y/o irregularidades. No se puede desarrollar una planeación sin control, no puede haber un proceso de organizar sin control, no puede haber una obtención de recursos humanos, materiales y financieros sin control, y, obviamente no se puede administrar sin control.

Por otro lado el control interno es de suma importancia para un Ayuntamiento ya que no queda tan lejos de los manejos igual utilizados en las empresas, ellos también obtienen ingresos y egresos, todo tipo de activos y hasta pasivos con la diferencia de que en vez de llamarse capital social se denomina "patrimonio".

Este procedimiento es ejecutado por la más alta autoridad de una entidad, el Consejo de Administración, la dirección y el resto del personal de una organización, y diseñado para proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos. Sin embargo, existen ocasiones en las que estas altas autoridades no cuentan con la suficiente experiencia o habilidades para poner en práctica esta importante función por lo que la figura del contralor es la más adecuada para hacerlo sin relevar a las autoridades pasadas de su responsabilidad. La empresa que aplique controles internos en sus operaciones se conduce a conocer la situación real de las mismas, es por eso, que hay que tener una planificación que sea capaz de verificar que la

vigilancia se cumpla para darle una mejor visión sobre su actividad.

En materia de auditoría, una entidad que cuente con un sistema de control interno de calidad puede alcanzar un grado de confianza por parte del auditor ya que será de utilidad para decidir la extensión que le va a dar a sus procedimientos.

El implantar reguladores internos, beneficia a la entidad, asegurando razonablemente que los servicios prestados o bienes producidos, estén libres de deficiencias y contribuyan a generar satisfacción en los usuarios. A su vez, contribuye al incremento del buen prestigio de la entidad, ayuda a mejorar el clima organizacional y protege a la entidad, en lo que esté a su alcance de las pérdidas innecesarias además de provocar adherencia a las políticas prescritas por la administración.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivos Generales

Estudiar las consideraciones para implantar un sistema de control interno en un ayuntamiento

1.3.2. Objetivos Específicos

- Analizar de los elementos que integran el control interno.
- Investigar de los factores que influyen en el control interno.
- Determinar los ciclos de operaciones dentro del ayuntamiento.
- Estudiar los métodos para el estudio y evaluación del control interno.
- Ubicar en el ayuntamiento cuál es el área que se encarga del establecimiento y revisión de los procedimientos de control.

1.4. Hipótesis

Estableciendo un eficiente sistema de control interno se proporciona confiabilidad de los registros para la preparación de estados financieros, por consiguiente se toman decisiones más acertadas lo cual optimiza el control de los activos del ayuntamiento logrando una mayor eficiencia en el uso de los recursos.

1.5. Variables

1.5.1. Variable independiente

Estableciendo un eficiente sistema de control interno.

1.5.2. Variable dependiente

Se proporciona confiabilidad de los registros contables para la preparación de estados financieros, por consiguiente se toman mejores decisiones lo cual optimiza el control de los activos del ayuntamiento logrando una mayor eficiencia en el uso de los recursos.

1.6. Definición de Variables

1.6.1. Definición conceptual

Eficiente: "Que se emplea para medir la capacidad o cualidad de actuación de un sistema o sujeto económico, para lograr el cumplimiento de objetivos determinados, minimizando el empleo de recursos"¹

Sistema de control interno: "Conjunto ordenado, concatenado e interactuante de los objetivos que persigue el control interno para el logro de la misión y objetivos de la entidad."²

Confiabilidad: "Fiabilidad, probabilidad de buen funcionamiento de una cosa"³

Registros contables (Registros de contabilidad): "Aquellos integrados por libros, pólizas, tarjetas, facturas, etc., que

¹ <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficiencia.html>

² Santillana González, Juan Ramón, Establecimiento de sistemas de control interno: La función de contraloría, Segunda Edición, México, Editorial Thomson, 2003, p.3.

³ <http://es.thefreedictionary.com/confiabilidad>

forman parte del sistema normal de la contabilidad de una empresa.”⁴

Estados financieros: “Documentos en los que se muestran, la posición financiera, el desarrollo administrativo, los resultados obtenidos, etc., de una entidad económica, en una fecha o periodo determinado.”⁵

Decisiones: “Resolución o determinación que se toma respecto a algo.”⁶

Control: “Poder dirigir las políticas financieras y de explotación de una sociedad, con el fin de obtener beneficios de sus actividades.”⁷

Optimizar: “Buscar la mejor manera de realizar una actividad.”⁸

Activos: “Bienes y derechos a favor de una empresa”⁹

Ayuntamiento: “Órgano de administración de un municipio y suele estar formado por un alcalde y los concejales o ediles que reunidos en pleno ejercen la potestad normativa a nivel local.”¹⁰

⁴ López López, José Isauro; Diccionario contable, administrativo y fiscal; Tercera Edición; México; Editorial Thomson; 2005; p. 230.

⁵ Ibídem; p.110.

⁶ <http://definicion.de/toma-de-decisiones/>

⁷ Mora Enguídanos, Araceli; Diccionario de contabilidad, auditoría y control de gestión; Segunda Edición; Madrid; Ecobook Editorial del Economista; 2009; p.59.

⁸ <http://www.significadode.org/optimizar.htm>

⁹ Op. Cit., nota #4, p.5.

¹⁰ <http://www.consumoteca.com/diccionario/ayuntamiento.>

Recursos: "Conjunto de bienes y derechos propiedad de la entidad."¹¹

1.6.2. Definición operacional

La forma de medir la hipótesis será mediante la utilización de cuestionarios, entrevistas y observaciones.

1.7. Tipo de Estudio

El tipo de estudio en que se realizó el presente trabajo fue documental porque se utilizaron como fuente de información los textos de bibliotecas universitarias, revistas especializadas; y a su vez de campo en donde se realizó un caso práctico.

1.8. Diseño

El diseño en que se basó la investigación fue descriptivo ya que se obtuvo un mayor conocimiento acerca del estudio de control interno y sus repercusiones. Se describieron las características mas importantes del mismo tal y como se presenta en la realidad.

¹¹ Op. Cit., nota #4, p.227.

1.9. Población y muestra

1.9.1. Población

La población de esta investigación estuvo compuesta por los ayuntamientos del Estado de Veracruz.

1.9.2. Muestra

La muestra se conformo por un ayuntamiento perteneciente al Estado de Veracruz que por motivos de privacidad se mantendrá en el anonimato y al cual se denominó "El Ayuntamiento". La información obtenida con seguridad fue necesaria para conformar o rechazar la hipótesis contenida en el presente trabajo.

1.10. Instrumentos de Medición

En esta investigación se utilizaron métodos de recopilación de datos a través de observación, entrevistas y cuestionarios realizados con el personal del ayuntamiento antes señalada; posteriormente se usaron técnicas estadísticas para evaluar los resultados.

A su vez, se requirió el uso de los siguientes materiales:

Dell Vostro 1520

Hojas

Plumas

Impresora HP

Calculadora Casio

Lápices

Borradores

Libreta Norma

Data Traveler 2GB "Kingston"

1.11. Recopilación de Datos

La investigación se basó en lecturas seleccionadas en las bibliotecas universitarias y públicas para obtener información de diferentes autores respecto al control interno, la cual se analizó y se prepararon las fichas bibliográficas respectivas; se elaboró un cuestionario para ser presentado ante funcionarios del ayuntamiento donde se realizó el estudio, para posteriormente evaluar el resultado del mismo y poder llegar a una conclusión.

1.12. Proceso

El proceso que se llevó a cabo fue el siguiente:

- Se recopiló la información documental en las diferentes bibliotecas a las que se tuvieron acceso.
- Se recolectó la información de campo a través de un cuestionario, entrevistas.

1.13. Procedimiento

El procedimiento que se llevó a cabo durante la investigación fue el siguiente:

- Elegir los textos y acomodarlos cronológicamente.
- Realizar una lectura general.
- Elaborar el texto con paráfrasis.
- Hacer el estudio y caso práctico.
- Realizar un cuestionario que nos ayuda a delimitar los datos.
- Analizar resultados.

1.14. Análisis de Datos

Los datos que resultaron del análisis se confrontaron con otros, con esto se buscó la localización de carencias en el control existentes en algún departamento, de tal forma que se pueda manifestar la utilidad y los beneficios de contar con este sistema.

1.15. Importancia del Estudio

Esta investigación fue de utilidad para a los ayuntamientos en general, dado que gracias a esto pudieron darse cuenta de la importancia que tiene un sistema de control interno en sus operaciones para lograr una adecuada toma de decisiones y de esta manera lograr sus objetivos eficazmente, a su vez, se conocieron las consecuencias de no aplicarlo.

1.16. Limitaciones del Estudio

La limitación más relevante que se encontró dentro de la investigación fue la falta de cooperación de los que trabajan en la empresa para proporcionar la información

correspondiente de lo que se buscaba demostrar, dado que no contaban con el tiempo libre suficiente para hacerlo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. CONTROL INTERNO

2.1.1. DEFINICIONES

2.1.1.1. DESDE EL PUNTO DE VISTA CONTABLE

Un control interno contable comprende el plan de la organización y procedimientos coordinados usados dentro de una entidad:

- Para salvaguardar sus activos de las pérdidas que provienen del fraude y del error,
- Verificar la exactitud y confianza de los datos contables que la administración usa para sus decisiones,
- Promover eficiencia y fomentar la adhesión a las políticas o adaptadas a aquellas áreas, en las cuales la contabilidad y los departamentos financieros tienen responsabilidad directa e indirecta.

2.1.1.2. DESDE EL PUNTO DE VISTA GUBERNAMENTAL

El control interno es una serie de procedimientos diseñados y establecidos por los titulares de las dependencias, con la finalidad de disminuir riesgos en la ejecución de actividades normales de la unidad administrativa a su cargo y de esta forma desarrollar eficaz y eficientemente las actividades encaminadas al cumplimiento de los objetivos, programas y proyectos del Ayuntamiento.

Con la finalidad de salvaguardar a la hacienda municipal y generar una seguridad razonable de las cifras que se revelan en los reportes que muestran la situación financiera, y en su caso, fungir como elemento indispensable en la determinación y deslinde de responsabilidades.

2.1.1.3. INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS

Según el Instituto Mexicano de Contadores Públicos el control interno puede definirse como un sistema por el cual se da parte a la administración de una entidad económica, el conjunto de planes que se elaboran y de procedimientos que se realizan en cada una de las fases del negocio; por lo que en su sentido más amplio, un sistema de control interno representa la suma de todos los métodos que utiliza la administración para lograr sus objetivos.

2.1.2. ANTECEDENTES

El desarrollo económico de los pueblos derivado de las conquistas de la tecnología en los campos industriales, ha permitido el establecimiento de grandes empresas. Esto ha dado por resultado una gran complejidad en la organización y administración de esas instituciones. En sus inicios, tanto el industrial como el comerciante operaban de una misma manera, ellos mismos se hacían cargo de sus operaciones y en el caso de que se solicitara ayuda no dejaban de vigilar y atender sus actividades. Este tipo de personas no tenían la necesidad de vigilar sus operaciones ya que al realizarlas ellos mismos no tenían desconfianza de ellas o en dado caso de existir error alguno sabían la proveniencia del mismo.

El término de "control" desde el punto de vista administrativo inicia durante el siglo XIX con el surgimiento de las grandes industrias. El período de crecimiento rápido de los negocios fue acompañado en gran parte por utilidades substanciosas, la administración enfocó sus energías a la producción y expansión, haciendo caso omiso de la eficiencia de sus operaciones internas. Sin embargo, hoy debido a la mayor inestabilidad de los negocios y a la lucha por los mercados, la importancia y trascendencia de la organización y administración de las empresas están en duda. Es debido a esto que las utilidades dependen de manera elemental del arreglo científico de las partes integrantes de la empresa y de la buena administración y eficiencia de las operaciones.

2.1.3. EVOLUCIÓN

Con el paso del tiempo se han conjugado una serie de demandas que obligan a dueños y gerentes a considerar herramientas para controlar sus empresa y medir su éxito.

Una de esas herramientas es el control interno, motivado por la actividad administrativa de un negocio o empresa cualquiera, en virtud del crecimiento de sus operaciones y la respuesta necesaria a las demandas del ambiente económico en que se desenvuelven. Así mismo, es importante destacar que para mantener la eficiencia de una empresa, se requiere contar con mediciones que muestren en forma rápida la imagen real de lo que se ha llevado a cabo durante el ciclo de las transacciones.

Por lo cual, se puede constatar que la implementación de esto se originó de la necesidad para establecer sistemas que proporcionen agilidad para responder y decidir respecto a los problemas que se van generando. L.R. Dicksee hace hincapié en el control interno para efectos de simplificar el trabajo de auditoría y prevenir los fraudes, ideas que subsisten hasta hoy en día.

LEY SABARNES-OXLEY

La Ley Sarbanes-Oxley, es la más importante regulación surgida después de los escándalos financieros en Estados Unidos, fue propuesta por el diputado Michael G. Oxley y el Senador Paul S. Sarbanes en el Congreso estadounidense, y

tiene efectos que van mucho más allá de la auditoría financiera como tal.

Es conocida también como el Acta de Reforma de la Contabilidad Pública de Empresas y de Protección al Inversionista.

La LEY SABARNES-OXLEY (SOX) nació como respuesta a una serie de escándalos corporativos que afectaron a empresas estadounidenses a finales del 2001, producto de quiebras, fraudes y otros manejos administrativos no apropiados, que mermaron la confianza de los inversionistas respecto de la información financiera emitida por las empresas.

Así, el 30 de Julio de 2002, el gobierno de Estados Unidos aprobó la ley Sarbanes-Oxley, como mecanismo para endurecer los controles de las empresas y devolver la confianza perdida, la cual abarca temas como el buen gobierno corporativo, la responsabilidad de los administradores, la transparencia, y otras importantes limitaciones al trabajo de los auditores.

2.1.4. VIGILANCIA

Es necesario que el control interno sea vigilado en forma periódica y metódica para comprobar que tan eficiente está siendo su aplicación, la vigilancia debe hacerse por parte de:

- Gerente general,

- Contralor
- Comisarios o consejo de vigilancia,
- Auditores internos,
- Auditores externos, etc.

Generalmente las reglas establecidas en los sistemas resultan rutinarias y tediosas por lo que a veces se tienda a apartarse de ellas, por esto resulta conveniente supervisarlo para que el sistema de control interno no decaiga ni pierda eficiencia.

Cabe recalcar que aunque se menciona que la más alta autoridad de la organización debe ser responsable de que exista control dentro de la misma, es importante mencionar que por cuestiones de falta de experiencia o conocimientos en la materia o por no contar con el tiempo suficiente para ello, esta responsabilidad se delega en la figura del contralor ejercida a través de la función de la contraloría.

2.1.5. CONTRALORÍA

El control es el medio a través del cual se realiza básicamente la medición de hechos y fenómenos, utilizando recursos como:

- Personal idóneo, profesional, ético y adecuadamente capacitado y remunerado
- División de labores
- Asignación de responsabilidades

- Planeación y sistematización, lo que implicaría el establecimiento de los siguientes controles mínimos como: manual de operaciones, control presupuestario y sistemas de evaluación, supervisión, revisión y aprobación.
- Informes de operación provenientes básicamente de la contabilidad administrativa y financiera, o sea todo lo concerniente con el sistema de información y/o de comunicación = informática.
- Auditoría.

Es necesario que quien tenga la necesidad de establecer un sistema de control interno, cuente con los elementos que lo orienten para lograr este propósito. El cuestionamiento sería: ¿Quién es el encargado de implantar y mantener un sistema de control interno en una organización?

La función de la contraloría es moderar a través de elementos o mecanismos específicos que coadyuven a cumplir con ese objetivo.

Por lo cual, primeramente tendrá que desarrollar el sistema; que una vez concluido el proceso se ocupará de difundir entre las diversas unidades administrativas de la organización para su estricta observancia en los respectivos ámbitos de competencia. Las medidas o técnicas de control deben ser aprobadas y autorizadas por escrito por la administración.

Dentro del proceso administrativo el contralor tiene un lugar específico con ciertas responsabilidades, funciones, jugando un papel sumamente importante dentro de la entidad.

A su vez, debe ser el gran vigilante o comisario de que las operaciones se desarrollen como se previeron, este ejecutivo debe cerciorarse de que todas las operaciones se realicen de acuerdo con lo previsto, conforme a presupuestos; coloquialmente podría decirse que la entidad que no se apegue al presupuesto solo sobrevivirá el tiempo necesario para fracasar.

2.1.6. OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

Para que el sistema de control interno tenga un buen funcionamiento debe contar con objetivos, así como políticas y técnicas.

- BÁSICOS:

Estos comprenden los registros y procedimientos financieros confiables encaminados a la protección de los activos como lo son:

- a) Protección de los activos:

Esto se logra mediante el uso de un plan de organización, el empleo de medidas necesarias para el desarrollo de una buena administración, la supervisión continua y una adecuada contratación del personal.

Como ejemplo de la protección de los activos que se logra mediante el control interno, tenemos:

- Depositar cobranza diariamente en la cuenta de cheques, así mismo, todos los pagos importantes que deba hacer la empresa cubrirlos a través de la mencionada cuenta, y establecer un fondo de caja que cubra las necesidades urgentes y de poca cuantía.
- Firmar los cheques en forma mancomunada.
- Permitir el acceso a los almacenes únicamente a personas responsables del mismo.
- Contar con seguros apropiados sobre las propiedades.

b) Obtención de información financiera veraz, confiable y oportuna:

Una empresa subsiste y sale adelante de acuerdo a los caminos tomados por sus directivos, estos a su vez son resultado de información constante obtenida de reportes como lo serían los estados financieros. Una información completa y oportuna, es básica pues en ella como se menciona anteriormente descansan las decisiones que deben tomarse y los programas que han de normar las actividades futuras, esta información no solo será útil para la administración, sino en general para todas aquellas personas que por naturaleza propia de sus relaciones con la misma, necesiten de tal información. Muchas veces la ausencia del control interno impide asegurar su veracidad.

Debido a la gran importancia que han logrado demostrar los estados financieros y demás informes elaborados por el departamento de contabilidad, es necesario establecer un

sistema que garantice la captación de los datos de todas las operaciones realizadas en función de su naturaleza y fecha que se realizaron, así como su correcta evaluación y demostración en forma comprensible en los diversos informes que requiera la empresa. A su vez, dado que la información financiera viene de la contabilidad, es necesario que las transacciones consumadas se asienten en forma íntegra y verdadera de tal manera que no se omita ninguna de las operaciones efectuadas.

c) Promoción de la eficiencia en la operación del negocio: Existen estudios detallados del control interno para el descubrimiento de desperdicios de tiempo y material. Para que una empresa pueda cumplir satisfactoriamente sus objetivos y pueda proyectarse mejor hacia el futuro deberá buscar sus actividades se realicen con un mínimo de gastos en personal y en materiales con un máximo de rendimiento, logrado a través de una administración adecuada de los elementos tanto humanos como materiales.

Un incremento de la producción, un mejoramiento de estructura o hasta un aumento de utilidades se logra a través del alto rendimiento de los trabajadores así como del uso para la producción de útiles y maquinaria adecuada.

d) Que la ejecución de las operaciones se adhieran a las políticas establecidas por la administración:
El fin principal de este objetivo resulta en encaminar las actividades dentro de los lineamientos previamente establecidos por los dueños o administrativos. Por

consiguiente, el control interno debe prever los medios para la administración tenga la seguridad de que sus políticas son conocidas en los departamentos que afectan y posteriormente verificar que sean cumplidas las disposiciones. Lo cual se obtiene mediante la evaluación sistemática de cada una de las operaciones, derivada de la distribución adecuada de labores y supervisión constante de los mismos para la efectiva localización de errores cometidos por el personal de la empresa.

- GENERALES:

Estos son establecidos por la gerencia para documentar o ayudar en su proceso de toma de decisiones como lo son.

a) Objetivos de autorización:

- Deberán reconocerse y procesarse con oportunidad solo aquellas transacciones que reúnan los requisitos establecidos por la administración;
- Los resultados de procesamiento de transacciones deben informarse oportunamente y estar respaldados por archivos adecuados.

b) Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones:

- Deben clasificarse adecuadamente las transacciones ya que los estados financieros se preparan de acuerdo con las Normas de Información Financiera;
- Las transacciones de un mismo periodo contable deben registrarse en dicho período.

c) Objetivos de salvaguarda física:

- Solo la administración puede autorizar el acceso a los activos;
- Revisión periódica de datos de informes y archivos.

2.1.7. ESTRUCTURA

La estructura de control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad. Pese a que la estructura de control interno podrá incluir una amplia variedad de objetivos y políticas y procedimientos relacionados, sólo algunos de ellos tal vez sean relevantes para una auditoría de estados financieros de la entidad. Por lo general, los procedimientos de políticas relevantes a una auditoría se refieren a la capacidad de la entidad de registrar, procesar, resumir e informar los datos financieros. Sin embargo, otras políticas y procedimientos podrán ser relevantes si se refieren a los datos que emplea el auditor para aplicar los procedimientos de auditoría, como políticas o procedimientos referentes a datos no financieros que el auditor emplea en procedimientos analíticos.

Para efectos de una auditoría de estados financieros, la estructura del control interno de una entidad, consiste en tres elementos:

a) Ambiente de Control:

Manifiesta la combinación de los factores que alteran las políticas y los procedimientos a seguir en una empresa, fortaleciendo o debilitando los controles existentes. Tales factores incluyen los siguientes:

- Actitud de la administración hacia los controles internos establecidos:

La efectividad del control interno depende en gran medida de la integridad y de los valores éticos del personal que diseña, administra y vigila el control interno de una entidad. Estos son elementos esenciales del ambiente de control dado que afectan el diseño, la administración y la vigilancia del mismo control interno. Deben de tener planes bien definidos sobre cómo se van a comunicar dichas normas y la manera en la que se van a reforzar en la práctica. La comunicación de los valores de la entidad y las normas de conducta deben ser comunicadas a través de políticas, códigos de conducta y el ejemplo.

- Estructura de organización de la entidad:

La estructura de organización de una entidad proporciona el marco general para planear, dirigir y controlar operaciones. Deberá de asignar de manera adecuada la autoridad y responsabilidad dentro de la entidad.

- Funcionamiento del consejo de administración y sus comités:

Algunos aspectos que deben evaluarse de estos organismos son: independencia de estos con respecto a la administración de la

entidad y la experiencia, el involucramiento y la forma de actuar de sus miembros.

- Métodos para asignar autoridad y responsabilidad:

La asignación de autoridad y responsabilidad debe estar acorde con los objetivos y metas organizacionales, sobre todo las autorizaciones para cambios en políticas y prácticas.

- Métodos de control administrativo para supervisar y dar seguimiento al cumplimiento de las políticas y procedimientos, incluyendo la función de auditoría interna:

El grado de supervisión continua sobre las operaciones llevadas a cabo por la administración da evidencia del correcto funcionamiento del control interno. A su vez, la función de la auditoría interna a pesar de ser una actividad independiente permite examinar y evaluar la suficiencia y efectividad de la estructura del control interno.

- Políticas y prácticas de personal:

La existencia de políticas y procedimientos para contratar, entrenar, promover y compensar a los empleados, así como la existencia de códigos de conducta u otros lineamientos de comportamiento, fortalecen el ambiente de control.

Influencias externas que afectan las operaciones y prácticas de la entidad: Las influencias externas están representadas por factores ajenos a la entidad, aunque estas suelen estar fuera de control de la entidad, podrán aumentar la conciencia o actitud de la administración hacia la conducción e información de las operaciones y hacer que se establezcan

procedimientos o políticas específicas de control interno al respecto.

b) Evaluación de Riesgos:

El propósito de la evaluación de riesgos de la entidad es el de identificar, analizar y administrar riesgos que pueden afectar los objetivos de la entidad en la preparación de estados financieros. Riesgos relevantes a la información financiera incluyen eventos o circunstancias externas e internas que pueden ocurrir y afectar la habilidad de la entidad en el registro, procesamiento, agrupación o reporte de información, consistente con las aseveraciones de la Administración en los estados financieros. Algunas circunstancias serían:

- Cambios en el ambiente operativo: Cambios en las reglas o en la forma de realizar operaciones.
- Nuevo personal: Esto es porque el nuevo personal puede tener un enfoque diferente con respecto al control interno.
- Sistemas de información nuevos o rediseñados: Cambios rápidos y significativos.
- Crecimientos acelerados: Pueden llegar a forzar los controles creando el riesgo de que no se lleven a cabo como debe ser o se ignoren por completo.

- Nuevas tecnologías:

La incorporación de nuevas tecnologías de los procesos productivos o los sistemas de información.

- Nuevas líneas, productos o actividades:

La incursión en negocios o transacciones en las cuales se cuenta con poca experiencia puede generar nuevos riesgos para la entidad.

- Reestructuraciones corporativas:

Las reestructuraciones pueden venir acompañadas de reducciones de personal o cambios en la supervisión y segregación de funciones.

- Cambio en pronunciamientos contables:

Adopción de un nuevo pronunciamiento o cambios en los ya existentes.

- Personal con mucha antigüedad en el puesto:

Este tipo de personal puede llegar a ignorar los controles por exceso de confianza, inercias o vicios adquiridos.

- Operaciones en el extranjero:

Las expansiones o adquisiciones de operaciones en el extranjero, por ejemplo: cambio en las monedas extranjeras.

c) Los sistemas de información y comunicación:

La calidad de los sistemas generadores de información afecta la habilidad de la gerencia en tomar decisiones apropiadas para controlar las actividades de la entidad y preparar

reportes financieros confiables y oportunos. Los sistemas de comunicación incluyen la forma en que se dan a conocer las funciones, responsabilidades y cualquier aspecto importante con la relación a la información financiera.

d) Los procedimientos de control:

Los constituyen procedimientos y políticas establecidos por la Administración, los cuales proporcionan seguridad razonable en el cumplimiento eficaz y razonable de los objetivos de la entidad. Atendiendo a su naturaleza estos pueden ser de carácter detectivo o preventivo.

e) La vigilancia:

Este es un proceso que asegura la eficiencia del control interno e incluye la evaluación del diseño y operación de procedimientos de control en forma oportuna, así como el aplicar medidas correctivas cuando sea necesario. La existencia de un departamento de auditoría interna o de una persona que realice actividades similares, contribuye en forma significativa en el proceso de vigilancia.

2.1.8. ELEMENTOS

a) Organización:

Establecimiento de relaciones de conducta entre trabajo, funciones, niveles y actividades de empleados de una empresa para lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos establecidos.

La organización es un elemento del proceso administrativo, la cual se inicia antes de la selección de los miembros de la empresa y determina la necesidad de estos mediante la creación de los puestos. La responsabilidad y la autoridad no se comparten ni delegan con personas sino con los puestos.

b) Catálogo de cuentas:

Es una relación del rubro de las cuentas contables, agrupado de conformidad con un esquema de clasificación estructuralmente adaptado a las necesidades de una empresa determinada, para el registro de sus operaciones. En dicha clasificación se debe proceder de lo general a lo particular tomando en cuenta el orden que llevan en los estados financieros.

c) Sistema de contabilidad

La contabilidad es un conjunto de principios y mecanismos técnicos aplicables para registrar, clasificar, resumir y presentar sistemática y estructuralmente, información cuantitativa expresada en unidades monetarias de las operaciones que realiza la entidad económica.

d) Estados financieros:

Aquellos documentos que muestran la situación económica de la empresa, la capacidad de pago, a una fecha determinada, o bien el resultado de operaciones obtenidas en un periodo o ejercicio pasado o futuro, en situaciones normales o especiales.

Los principales o básicos son aquellos que muestran la capacidad económica de una empresa (activo total menos pasivo total), capacidad de pago de la misma (activo circulante menos pasivo circulante), o bien el resultado de operaciones obtenidas en un periodo dado, por ejemplo:

- Balance general o estado de situación financiera;
- Estado de resultados o de pérdidas y ganancias;
- Estado de variaciones en el capital contable
- Estado de flujos de efectivo.

e) Presupuestos y pronósticos:

Conjunto de estimaciones programadas de las condiciones de operación y resultados que prevalecerán en el futuro dentro de una entidad.

f) Entrenamiento, eficiencia y moralidad del personal

Elemento del control interno que tiene por objeto que todos los empleados lleguen a poseer preparación, conocimientos y experiencia para alcanzar las metas y objetivos de la empresa.

g) Supervisión

Proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo. Es importante monitorear el control interno para determinar si este está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones. Las actividades de monitoreo permanente incluyen actividades de supervisión realizadas de forma permanente, directamente por las distintas estructuras de dirección.

Las evaluaciones separadas son actividades de monitoreo que se realizan en forma no rutinaria, como las auditorías periódicas efectuadas por los auditores internos.

2.1.9. IMPORTANCIA

Su importancia recae en que constituye la base o soporte sobre el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable.

Las empresas, ya sean públicas, privadas o mixtas deben contar con un buen sistema de control interno ya que solo así se podrá confiar en los conceptos, cifras, informes y reportes de los estados financieros, mismos que son utilizados por la administración, quien es responsable de salvaguardar los bienes, valores y activos de la empresa.

Un buen sistema de control interno es importante desde el punto de vista de la integridad física y numérica tanto como del efectivo de caja y bancos, mercancías, maquinarias, etc, mencionando algunos ejemplos, un efectivo sistema dificultara la colusión de empleados, fraudes, robos y una toma de decisiones más congruente y adecuada a su situación real.

2.1.10. FACTORES RELEVANTES EN UNA ESTRUCTURACIÓN DE CONTROLES INTERNOS

El ambiente de control, la evaluación de riesgos, los sistemas de información y comunicación, los procedimientos de

control y la vigilancia deben considerar los siguientes aspectos:

- Tamaño de la entidad
- Características de la actividad económica que opera
- Organización de la entidad naturaleza del sistema de contabilidad y de las técnicas de control establecidas
- Problemas específicos del negocio
- Requisitos legales aplicables

El establecimiento y mantenimiento de una estructura de control interno representa una importante responsabilidad de la Administración, para proporcionar una seguridad razonable de que se logran los objetivos de una entidad. La gerencia deberá vigilar la estructura del control interno, para determinar si esta opera debidamente y si se modifica oportunamente según los cambios que lleguen a surgir. A pesar que la relación costo-beneficio representa un criterio primordial a considerarse en el diseño de la estructura del control interno, no suele ser posible cuantificar con precisión los costos y beneficios. Por lo tanto, se deberá de hacer una estimación tanto cuantitativa como cualitativa para evaluar dicha relación.

La efectividad de la estructura del control interno está sujeta a limitaciones inherentes, tales como malos entendidos en las instrucciones, errores de juicios, descuido, distracción o fatiga personales, colusión entre personas dentro y fuera de la entidad y omisión de la gerencia de ciertas políticas y procedimientos.

2.1.11. REQUISITOS DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Es necesario considerar que el control con mayores probabilidades de funcionalidad dentro de la empresa es aquel que fundamenta sus acciones en el autocontrol. Los esfuerzos deben dirigirse hacia la integración de los trabajos, de tal forma que los gerentes y dueños implanten sus propios objetivos. Con esto, se estará mayormente comprometido y habrá una mayor disponibilidad para establecer medios de control interno que ayuden a la consecución de los objetivos previstos.

Los controles deben:

- Tener un sentido positivo, deben de estar basados en cosas que no deben de realizarse.
- Ajustarse a las necesidades de la empresa estableciendo instrumentos de control de acuerdo a las características de los departamentos y divisiones.
- Ser flexibles, para poder adaptarse a planes alternativos que se han dispuesto para varias situaciones probables.
- La simplicidad de la información es requisito necesario para que el sistema sea utilizado convenientemente.

2.1.12. PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO

Un sistema de control interno puede variar dependiendo de los movimientos de la empresa o del volumen de operaciones; los principios más generales son:

- Las responsabilidades deben quedar claramente establecidas y definidas;
- Deben mantenerse registros contables adecuados sobre sus activos;
- Los activos deben estar asegurados y los empleados afianzados;
- El registro de los activos y su custodia deben llevarse por separado;
- Las transacciones relacionadas deben dividirse por persona o áreas para permitir su verificación;
- La rotación del personal propicia empleados competentes y evita posibles fraudes;
- Control mediante maquinas: por ejemplo: relojes checadores, máquinas registradoras;
- El sistema de control debe ser comprendido por los empleados
- Revisión periódica del control interno.

2.1.13. LOS CICLOS DE TRANSACCIONES

2.1.13.1. IMPORTANCIA Y NECESIDAD

En actualidad existen infinidad de entidades con giros diferentes, participado todas ellas en eventos económicos que repercuten en sus estados financieros.

Todas las transacciones deben ser registradas en la contabilidad una vez realizadas, es decir, cuando se han

efectuado operaciones internas que modifiquen la estructura de sus recursos, o sus fuentes o cuando han ocurrido eventos económicos a la entidad y cuyos efectos pueden cuantificarse en términos monetarios.

Desde el punto de vista de la dirección de una empresa, se ha considerado conveniente llevar a cabo una clasificación en ciclos de transacciones que se desarrollan. De esta manera es más fácil evaluar la eficacia de los procedimientos administrativos implantados.

Lo que se busca con esta tarea es el reconocimiento oportuno de todos los eventos que deben ser procesados en los sistemas contables y administrativos. Una evaluación en los ciclos de transacciones, se basa en el hecho de que todo evento económico, sin importar magnitud o complejidad, y que producen efectos en los estados financieros, están relacionados entre si y pueden ser rastreados dado que tienen un principio y un final lógico. El desarrollo de una actividad, procedimiento o función constituye un ciclo que ocurre sobre una base rutinaria en la empresa.

En cada ciclo, las operaciones fluyen de un departamento a otro, así, un ciclo puede abarcar varios departamentos dentro de la empresa, por ejemplo: el ciclo de compras abarca más que su propio departamento, lo mismo ocurre con el de ventas, etc. Así, una salida del almacén causada por una venta a crédito es el enlace del sistema de costos para dar de baja a la mercancía vendida con el sistema de venta, que reconoce una vez realizada y esta reconoce una cuenta por cobrar.

Cada empresa, de acuerdo a sus características, podrá llevar a cabo la clasificación de ciclos de transacciones que se adapte a sus necesidades.

El auditor debe evaluar los controles internos, concentrando su atención en aquellas transacciones que afecten en forma significativa a los estados financieros, por ejemplo: tal sería el caso de la compra de materias primas, estas pueden ser significativas para el tipo de producción o determinados clientes son importantes en relación con el total de ventas, etc.

Existen dos tipos de controles dentro de los cuales se podría identificar este tipo de controles:

- Control contable: Se refiere al plan de la organización, los procedimientos y requisitos hacia la protección de recursos y a la confiabilidad de los registros financieros.
- Control administrativo: Trata los controles no relacionados de forma directa con los estados financieros como lo serían un estudio de tiempos y movimientos, controles de calidad, etc.

El auditor deberá revisar estos controles mediante un proceso de obtención de información acerca de la organización y los procedimientos establecidos por medio de entrevistas con funcionarios y empleados, así como estudios de manuales de

procedimientos, descripción de puestos, por mencionar algunos.

La agrupación de transacciones en ciclos permite establecer una relación entre las partes que intervienen en el proceso. El proceso que esto conlleva cuenta con siete pasos:

- Identificación de funciones: Se deben identificar las actividades que integran una función y las funciones que dan lugar a un ciclo.
- Identificación de los objetivos específicos del control interno: Los aplicables a una función.
- Documentación de los procedimientos de proceso de cada función:
 - Obtención de información
 - Entrevistas y observaciones
 - Identificación de técnicas de control interno
 - Riesgos de incumplimiento

2.1.13.2. CLASIFICACIÓN

Los ciclos más comunes dentro de las empresas son los siguientes:

- CICLO DE INGRESOS

La recepción de dinero, como una fase del ciclo de ingresos, está relacionada con el manejo de caja y la forma en que se recibe y se mueve internamente dentro de un control centralizado. Se requiere considerar a los ingresos dentro

del panorama total del proceso de caja. La contabilización debe efectuarse lo más rápido posible, mientras más rápido más será el control. Idealmente, los ingresos a caja, que establecen una contabilización inicial, deben estar ligados a los registros intermedios contables, por ejemplos, los auxiliares de cuentas por cobrar.

Otro punto relevante es que los ingresos recibidos no deben ser utilizados para pagar los gastos normales. Los ingresos a caja deben permanecer intactos y depositarse de manera inmediata. Es importante también que se contabilicen de forma oportuna y adecuadamente aquellos rubros que representen contrapartidas, como sería el caso de las cuentas por cobrar o pagar. Hay que considerar la rotación de empleados que elaboran los cheques para el aseguramiento del correcto manejo y contabilización del efectivo.

- CICLO DE COMPRAS

El punto de partida en el ciclo operativo de una organización es la necesidad de procurarse los materiales y servicios que serán vendidos, ya sea en su forma original o usados, procesados o combinados según las necesidades propias del mercado.

La importancia de la actividad es muy grande, ya que la típica acción de compras constituye más de la mitad de los costos incurridos por una organización por los productos y servicios que ofrece. Esta es una actividad atendida con alto grado de atención por parte de la administración ya que la

función de compras tiene relación operacional directa con las actividades de recepción, almacenes, venta de desperdicios y cuentas por pagar.

La función de compras debe existir en diferentes niveles: en los inferiores, es la eficiencia con que el personal auxiliar cumple con la parte que le corresponde en los procedimientos operacionales; en el nivel intermedio, existe interés en la eficacia con que las actividades individuales cubren los aspectos más importantes tales como la selección de proveedores y la negociación de precios; por su parte, en los niveles altos existe preocupación por el grado en que se puedan percibir las oportunidades de lograr mejores compras para las demás funciones gerenciales.

- CICLO DE PRODUCCIÓN

La actividad de producción empieza después de haber concluido la determinación de necesidades esencial para el tipo de producción que se va a poner en práctica.

El termino producción, es aplicado a toda situación donde los materiales son combinados modificados de una manera significativa por el personal de una organización a través del uso de diversas instalaciones y equipo. Su importancia varía de acuerdo con cada organización.

El punto de partida de la actividad de producción consiste en determinar los productos que deben ser fabricados y cuando es necesario. Esta determinación, incluye especificaciones de

esos productos y sus cantidades, es responsabilidad de la administración dado que involucra la evaluación simultánea de un gran número de , entre ellos la contabilidad de costos, el control de los procedimientos de fabricación, la administración de inventarios y la contabilidad de inmuebles, maquinaria y equipo, incluyendo los intereses del personal y grupos operativos.

- CICLO DE INVENTARIOS

Comúnmente conocidos como almacenes, son materiales, los cuales pueden ser materias primas, refacciones, partes, etcétera, que quedan para su utilización posterior en alguna fase del proceso de manufactura, mantenimiento de alguna otra actividad operacional o para una venta al consumidor.

Las actividades en los almacenes están relacionadas con un gran número de operaciones, tales como recepción, inspección, producción, mantenimiento y ventas. La función de esta actividad es mantener los materiales correspondientes en buenas condiciones y disponibles en el momento en que se requieran.

- CICLO DE NÓMINA

El ciclo de nominas es de un interés relevante, debido a que esta íntimamente relacionado con todos los aspectos operativos de la organización y su esfuerzo por lograr una eficiente utilización de la mano de obra. Se deben tomar en cuenta la Ley Federal del Trabajo, I.M.S.S., INFONAVIT, I.S.R, etc.

Comprende las etapas siguientes: reclutamiento y fijación de sueldos a empleados, compensaciones especiales y prestaciones, reportes de trabajo efectuado y ausentismo, formulación de nominas, deducciones y otros conceptos.

- CICLO DE TESORERÍA

A este ciclo le corresponde implantar controles en materia de captación de recursos, su manejo y custodia, así como el programa de egresos. A su vez, es responsable del correcto y eficiente flujo de fondos. Es por esto que las actividades correspondientes al área de tesorería están supeditadas a las políticas, criterios y decisiones emanadas por el área o dirección financiera de la entidad.

Aunque cada una de las áreas representa una función característica, todas ellas pertenecen al sistema financiero de cualquier institución, el cual se dirige por el tesorero o algún otro funcionario responsable de la asignación y utilización de los recursos financieros de una empresa.

2.1.14. FRAUDES Y ERRORES

Existen organizaciones de todos los tamaños y tipos: internacionales, locales, familiares, sociedades anónimas, de responsabilidad limitada, personas físicas, gubernamentales, etc. El común denominador es que no hay ningún accionista y/o administrador de cualquier organización que quisiera ser víctima de un fraude.

Sin embargo, la "Encuesta de Fraude y Corrupción en México 2008", mostró que 8 de cada 10 empresas han sufrido un fraude en ese último año, y que 61% de los fraudes se detectaron mediante controles internos, pero sólo 12% de los encuestados, a pesar de haber sufrido un fraude, tomaron medidas preventivas.

La mejor respuesta no es una lista de controles a implementar, porque todas las actividades relativas al marco normativo de la Ley Sarbanes-Oxley y las regulaciones equivalentes nos han enseñado que puede tenerse un sistema sumamente complejo de controles de nivel operativo, pero que sin un monitoreo y adecuado tono de la gerencia, esos controles se pueden evadir. Basta conocerlos a fondo para encontrarles el punto débil.

La experiencia ha demostrado la efectividad de las medidas orientadas hacia la prevención y la disuasión del fraude, que se enfocan en un cambio cultural de los empleados en la organización.

Mitigar el riesgo de ser víctima de un fraude requiere de un sistema de actividades y controles que reduzcan la probabilidad de ocurrencia de fraude y conductas impropias.

Los objetivos principales de un programa integral de administración de riesgos de fraude son: prevenir, detectar y dar respuesta a los fraudes y conductas impropias en la empresa.

Todas las compañías son susceptibles de padecer algún tipo de fraude, ya que cuando hay colusión e intención, es difícil

detectarlo y frenarlo. A pesar de esto, se ha visto que este riesgo se mitiga sustancialmente cuando las empresas cuentan con un programa integral que permite combinar mecanismos de cambio cultural con controles internos en los procesos de negocio.

Es cierto que la aplicación de los métodos de control interno demanda tiempo y cierto aumento en los gastos, pero también lo es que estos deben juzgarse en relación con los riesgos y posibles pérdidas que eliminan. La administración del negocio debe prevenirse contra las consecuencias que derivan de la carencia de un sistema de protección. Aun cuando se posean mecanismos de control bien protegidos si no se efectúa la revisión periódica de los sistemas establecidos, o bien esta labor se hace a la ligera, aparecerán las oportunidades del fraude. Se dice que mientras más confianza se brinde a un empleado mas oportunidad se da para violar esa confianza, hay que tener presente que entre la honradez y el fraude hay solo dos escalones: la necesidad del dinero y la oportunidad de tomarlo.

2.1.15. EVALUACIÓN

La evaluación del sistema de control interno define las fortalezas y debilidades de la organización mediante una cuantificación de todos sus recursos.

Mediante el examen y objetivos del control interno, registros y evaluación de los estados financieros se crea la confianza que la entidad debe presentar frente a la sociedad. La evaluación del sistema de control interno basado en reglas,

normas, procedimientos es fundamento para la realización de una buena auditoría financiera.

El diagnóstico del control interno sirve para resolver preguntas, tales como ¿qué problemas existen?, ¿cómo marcha la empresa?, ¿qué decisiones se van a tomar?, etc.

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera y la complementaria administrativa y operacional, promover eficiencia en la operación y provocar adherencia a las políticas prescritas por la administración.

Así mismo, el estudio y evaluación del control interno se efectúa con el objeto de cumplir la norma de ejecución del trabajo que requiere el auditor para determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos de auditoría".

El estudio del control interno tiene por objeto conocer como es dicho control interno, no solamente en los planes de la dirección sino en la ejecución real de las operaciones cotidianas.

La evaluación del control interno es la estimación del auditor, hecha sobre los datos que ya conoce a través del estudio, y con base en sus conocimientos profesionales, del grado de efectividad que ese control interno suministre.

De este estudio y evaluación, el Contador Público podrá desprender la naturaleza de las pruebas diferentes sobre una misma partida. De ello dependerá la extensión que deba dar a los procedimientos de auditoría de empleados y la oportunidad en que los va a utilizar para obtener los resultados más favorables posibles.

2.1.15.1. MÉTODOS DE REALIZACIÓN

- Método Descriptivo

Consiste en la descripción de las actividades y procedimientos utilizados por el personal en las diversas unidades administrativas que conforman la entidad, haciendo referencia a los sistemas o registros contables relacionados con esas actividades y procedimientos.

La descripción debe hacerse de manera tal que siga el curso de las operaciones en todas las unidades administrativas que intervienen, nunca se practicará en forma aislada o con subjetividad.

Detallar ampliamente por escrito los métodos contables y administrativos, mencionando los registros y formas contables utilizadas por la empresa, los empleados que los manejan, quienes son las personas que custodian bienes, cuanto perciben por sueldos, etc.

- Método Gráfico

Señala por medio de cuadros y gráficas el flujo de las operaciones a través de los puestos o lugares donde se encuentran establecidas las medidas de control para el ejercicio de las operaciones.

Este método permite detectar con mayor facilidad los puntos o aspectos donde se encuentran debilidades de control, aún cuando hay que reconocer que se requiere de mayor inversión de tiempo por parte del auditor en la elaboración de los flujogramas y habilidad para hacerlos.

- Método de Cuestionarios

Consiste en el empleo de cuestionarios previamente elaborados por el auditor, los cuales incluyen preguntas respecto a cómo se efectúa el manejo de las operaciones y quién tiene a su cargo las funciones.

Los cuestionarios son formulados de tal manera que las respuestas afirmativas indican la existencia de una adecuada medida de control, mientras que las respuestas negativas señalan una falla o debilidad en el sistema establecido.

2.1.16. LIMITANTES DEL ESTUDIO

El control interno contribuye mucho a proteger contra los errores y el fraude, además de garantizar la confiabilidad de los datos contables. Con todo, es importante reconocer la existencia de algunas de sus limitaciones intrínsecas.

Pueden cometerse errores en la aplicación de los controles porque no se entiende bien las instrucciones, por juicios incorrectos, por negligencia, distracciones o fatiga.

También puede haber errores al diseñar, al vigilar los controles automatizados o al darle mantenimiento. Las actividades de control, tanto manuales como automatizadas, que dependen de la división de obligaciones pueden burlarse cuando dos o más personas una de acuerdo con los clientes para alterar las condiciones del contrato estándar de la compañía a fin de evitar el reconocimiento de ingresos o los ejecutivos falsean los registros contables.

Las consideraciones de costo imponen otro límite a los controles que adopte una compañía. Desde ese punto de vista no es posible establecer controles que brinden protección absoluta contra el fraude y el desperdicio; una seguridad razonable en este aspecto es lo máximo que puede obtenerse generalmente.

2.2. EL CONTROL INTERNO EN MÉXICO

2.2.1. MANEJO DEL CONTROL INTERNO EN MÉXICO

En México, el crecimiento acelerado y la evolución de los mercados, así como la búsqueda del incremento en los niveles de competitividad internacionales, ha generado que el gobierno corporativo y las mejores prácticas se consideren al realizar la planeación estratégica en las empresas de nuestro país. Una mejor práctica dentro de las empresas clave en el óptimo desempeño de la gestión está centrada en el control interno.

Una de las razones principales por las que las empresas mexicanas no adoptan sistemas de control interno es porque se piensa que es muy complicado implementarlos o bien, se tiene la creencia de que se deben incluir todos los elementos al mismo tiempo y en un mismo paso. Además, la falta de institucionalización en la creación y crecimiento de las empresas, provoca que éstas carezcan tanto de una planeación estratégica bien estructurada que permita determinar los caminos a seguir para conseguir las metas y mitigar los riesgos, así como de un sistema de control interno eficiente que les permita mantener y crear valor facilitando el cumplimiento de los objetivos institucionales, así como de cada una de las áreas funcionales de la organización.

Aunque no es lo recomendable, un verdadero sistema de control interno en muchas ocasiones se empieza a implementar en aquellas organizaciones que de una forma u otra comienzan a

tener un crecimiento significativo y van requiriendo de mejores prácticas de control que les permita conocer cómo se están empleando los recursos de la empresa, si la información financiera es veraz y relevante y si la operación se está realizando de conformidad con las leyes aplicables a la organización. Es entonces que el control interno es visto como una herramienta fundamental para ir cimentando lo que será un gobierno corporativo eficaz.

2.2.2 CONTROL INTERNO EN EL SECTOR PÚBLICO

En el sector público, existe la obligación de implantar estos mecanismos y herramientas, dado que no solo manejan recursos propios sino también externos, como lo son las participaciones, aportaciones federales y fondos.

Para demostrar la importancia de implantar, desarrollar y consolidar las auditorías internas en el sector estatal en 1993 se puede mencionar la ley 87 de 1993 que consiste en retomar del sector privado la práctica de la auditoría, el control interno y otra serie de herramientas de tipo gerencia, debido a las bondades de estas, y trasladarlas al sector público haciendo obligatoria su aplicación.

La concepción moderna es el control permanente, ejercido por cada persona desde el comienzo de cada proceso, cuyo fin primordial y compromiso es el mejoramiento continuo. Para poder ampliar las acciones de control, es conveniente y necesario utilizar las tecnologías modernas disponibles: la informática, los sistemas de comunicación e información,

además de disponer o construir indicadores que nos permitan obtener los primeros resultados globales para orientar los análisis más detallados.

2.2.3. EL AYUNTAMIENTO

Los municipios conforman las provincias y están compuestos por familias que, establecidas en un mismo territorio se unen por costumbres, tradiciones y sentimientos comunes, luchan por unos mismos objetivos y defienden iguales intereses.

Según la Ley Orgánica del Municipio Libre, el Municipio Libre es la base de la división territorial y de la organización política y administrativa del Estado este contará con personalidad jurídica y patrimonio propios, gobernado por un Ayuntamiento y no existirá autoridad intermedia entre éste y el Gobierno del Estado.

Cada municipio es gobernado por un Ayuntamiento de elección popular, libre, directa y secreta, de acuerdo a los principios de mayoría relativa y de representación proporcional, en los términos que señale el Código Electoral del Estado.

El Ayuntamiento residirá en la cabecera del municipio y sólo podrá trasladarse a otro lugar dentro del mismo, por decreto del Congreso del Estado, cuando el interés público justifique la medida.

El Ayuntamiento se integrará por los siguientes Ediles:

- I. El Presidente Municipal;
- II. El Síndico, y
- III. Los Regidores.

El Presidente Municipal deberá rendir protesta públicamente el día 31 de diciembre inmediato posterior a su elección, cuando por circunstancias imprevistas no se pudiera rendir la protesta conforme a lo antes señalado, el Congreso del Estado o la Diputación Permanente señalarán el nuevo día en que deba verificarse dicho acto.

Los Ayuntamientos celebrarán al menos dos Sesiones Ordinarias cada mes, en los términos que señalen sus reglamentos interiores; asimismo, podrán celebrar las Sesiones Extraordinarias que estimen convenientes, cuando ocurriere algún asunto urgente o lo pidiere alguno de los Ediles.

Para que el Ayuntamiento pueda celebrar sus sesiones será necesario que estén presentes la mitad más uno de los Ediles, entre los que deberá estar el Presidente Municipal.

Dentro de las atribuciones con las que cuentan los Ayuntamientos sobresalen:

- Iniciar, ante el Congreso del Estado, leyes o decretos en lo relativo a sus localidades y sobre los ramos que administre;
- Recaudar y administrar en forma directa y libre los recursos que integren la Hacienda Municipal;

- Aprobar los presupuestos de egresos según los ingresos disponibles, conforme a las leyes que para tal efecto expida el Congreso del Estado. Anexo al presupuesto de egresos, se aprobará la plantilla de personal, que contendrá categoría, nombre del titular y percepciones;
- Revisar y aprobar los estados financieros mensuales y la Cuenta Pública anual que le presente la Comisión de Hacienda y Patrimonio Municipal;
- Presentar al Congreso del Estado, para su revisión, sus estados financieros mensuales y la
- Cuenta Pública anual, de conformidad con las disposiciones legales aplicables;
- Distribuir los recursos que le asigne el Congreso del Estado considerando de manera prioritaria a las comunidades indígenas, con un sentido de equidad, de acuerdo a la disponibilidad presupuestal y a las necesidades de dichas comunidades, incorporando representantes de éstas a los órganos de planeación y participación ciudadana, en los términos que señalen la Constitución del Estado y la Ley Orgánica del Municipio Libre.

2.2.3.1. OBLIGACIONES EN MATERIA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Todo servidor público solo cuenta con las atribuciones concedidas expresamente por los ordenamientos jurídicos aplicables en la materia, por lo que en caso de realizar alguna omisión o abuso, se incurriría en responsabilidades que serían sancionadas.

Como por ejemplo:

- Elaborar y publicar el Plan Municipal de Desarrollo en un plazo de 4 meses a partir de la toma de posesión del alcalde.
- Formular y presentar al Cabildo para aprobación, el Programa Operativo Municipal.
- Emitir los instrumentos jurídicos de las dependencias y órganos de la Administración Pública Municipal; como reglamentos y manuales.
- Dar a conocer por medio de la Tesorería Municipal, el Presupuesto de Egresos autorizado y el calendario durante los primeros 5 días de enero.
- Celebrar al menos dos sesiones ordinarias de Cabildo cada mes, y las extraordinarias que estimen convenientes.
- Informar a los ciudadanos y al Ayuntamiento, el informe anual del Presidente Municipal; sobre el estado que guarda la Administración.
- Efectuar análisis y los comparativos respectivos tanto contables como presupuestales.
- Revisar informes o reportes que muestren saldos antiguos para efectos de análisis y depuración.
- Verificar que no se realicen pagos que estén dentro de las partidas presupuestarias.
- Apegarse a las reglas de operación de los fondos, validando el cumplimiento del presupuesto.
- Enterar los recargos, actualizaciones, multas y todo tipo de accesorios.

- Registrar contablemente las provisiones y el pago de las operaciones que originen salida de recursos.
- Realizar el correcto registro contable de la aplicación de los movimientos municipales, y que cuenten con el debido soporte documental.
- Verificar que todas las cuentas bancarias aperturadas estén registradas en los estados financieros.
- Supervisar constantemente al personal municipal, cuyos estén atribuidos para realizar los cobros, realizando cortes de caja sorpresivos.
- Vigilar la elaboración de conciliaciones bancarias, cerciorándose de que cuenten con el menor número de partidas en conciliación.
- Revisar que los cheques expedidos cuenten con firmas mancomunadas.
- Evitar realizar transferencias entre cuentas bancarias que vengán especificados para el manejo del fondo.
- Realizar el inventario físico cuando menos cada seis meses, etc.

2.2.3.2. LA CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL

Esta se encuentra regida bajo la Ley General de Contabilidad Gubernamental, la cual tiene por objeto establecer criterios con el fin de lograr una adecuada armonización. En la actualidad, y bajo lo dispuesto por el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC).

Lo anterior con el propósito de que los entes públicos apliquen la contabilidad gubernamental para facilitar el

registro y fiscalización de los activos, pasivos, ingresos y gastos; todo esto contribuirá a medir la eficacia y eficiencia para cumplir, administrar y aplicar los compromisos correspondientes.

Esta armonización deberá entenderse como la revisión, reestructuración y compatibilización de los modelos contables a nivel nacional, la adecuación estatal y municipal de las disposiciones jurídicas, los procedimientos, características y contenido de los principales informes para la rendición de cuentas.

2.2.3.2.1 LA CUENTA PÚBLICA

Es el documento que presentan los entes fiscalizables ante la Legislatura a fin de dar a conocer los resultados de su gestión financiera, respecto del ejercicio comprendido del primero de enero al 31 de diciembre del año anterior al de su presentación. El mencionado documento es integrado por la información contable, presupuestaria y demás que permita el análisis de los resultados, como lo son:

I. Información Contable:

- a) Balance General o Estado de Situación Financiera;
- b) Estado de Variación en la Hacienda Pública;
- c) Estado de flujo de efectivo;
- d) Informe sobre pasivos contingentes;
- e) Notas a los estados financieros;
- f) Estado analítico del activo;

g) Estado analítico de la deuda, de la cual se derivará lo siguiente:

- i. Corto y largo plazo;
- ii. Fuentes de financiamiento;
- iii. Endeudamiento neto;
- iv. Intereses de la deuda.

II. Información Presupuestaria:

- a) Estado analítico de ingresos;
- b) Estado analítico del ejercicio del presupuesto de egresos;
- c) Endeudamiento neto;
- d) Intereses de la deuda;
- e) Un flujo de fondos que resuma las operaciones e indicadores de la postura fiscal.

III. Información Programática:

- a) Gasto por categoría programática;
- b) Programas y proyectos de inversión;
- c) Indicadores de resultados;
- d) Informes sobre avances físico - financieros de las obras y acciones realizadas.

La Cuenta Pública deberá ser presentada durante el mes de mayo del año siguiente del ejercicio fiscal anual que será objeto de la revisión.

Una vez que los entes fiscalizables presenten la Cuenta Pública al H. Congreso del Estado y este la remita al Órgano de Fiscalización Superior del Estado (ORFIS), el ORFIS estará en posibilidades para dar inicio al proceso de fiscalización. De existir incumplimiento en la presentación de dicha documentación corresponderá al Congreso Local la sanción por omisión.

2.2.3.2.2 ESTADOS FINANCIEROS

Los gobiernos municipales deberán cumplir con la presentación mensual de los estados financieros y los estados de obra pública que contengan la información de los expedientes técnicos sobre el inicio, avance o conclusión de las obras, los cuales deberán ser remitidos a más tardar el día 25 del mes inmediato posterior.

2.2.3.3. DE LOS RECURSOS FEDERALES

Las fuentes de recursos a las que puede acceder cada orden de gobierno vienen delimitado en el Sistema Nacional de Coordinación Fiscal, llegando a los municipios a través de los diversos mecanismos, los más conocidos son las participaciones y aportaciones federales.

En cuanto a las participaciones, al momento de ingresar a la hacienda municipal obtiene un carácter de "ingresos propios"; por otro lado las aportaciones federales son registrados como ingresos propios pero su manejo será apegado conforme a las leyes locales, aplicados para fines específicos y pueden ser

fiscalizados por las autoridades federales facultadas para ello.

Así mismo, existen los llamados "Programas Federales", los cuales se refieren a los recursos derivados cada una de las dependencias y entidades del Gobierno Federal.

2.2.3.3.1. PARTICIPACIONES FEDERALES (RAMO 28)

Proviene de la distribución que se efectúa entre la Federación, Estado y Municipio de los recursos provenientes de la Recaudación Federal Participable, misma que está integrada por los impuestos obtenidos por la Federación y de los derechos sobre extracción de petróleo, disminuidos por el total de las devoluciones de los mismos conceptos, así como tomando en cuenta las excepciones incluidas en la Ley de Coordinación Fiscal en el Artículo 2.

Las participaciones destinadas a los Municipios están integradas principalmente por:

- Fondo General de Participaciones
- Fondo de Fomento Municipal
- Otras Participaciones Federales

Cabe destacar que el destino de dichas participaciones no están destinados a fines específicos, así que pueden ser aplicados a cualquier rubro de gasto autorizado para los Ayuntamientos.

2.2.3.3.2. APORTACIONES FEDERALES (RAMO 33)

Son transferidas para el financiamiento de las funciones y obras específicas, como es el caso de la educación básica y salud, o para llevar a cabo obra.

La transferencia por este concepto se remite a las haciendas de los Estados y así a las de los Municipios, y está compuesta principalmente por los siguientes fondos:

- Fondo de aportaciones para la Educación Básica y Normal (FAEB)
- Fondo de Aportaciones para los Servicios de Salud (FASSA)
- Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social (FAIS):
 - a) Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Estatal (FISE)
 - b) Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal (FISM)
- Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipales y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FORTAMUNDF)
- Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM):
 - a) Asistencia Social
 - b) Infraestructura Educativa
- Fondo de Aportaciones para la Educación Tecnológica y de Adultos (FAETA):
 - a) Educación Tecnológica
 - b) Educación de Adultos

- Fondo de Aportaciones para la Seguridad Pública de los Estados y del Distrito Federal (FASP)
- Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de las Entidades Federativas (FAFEF)

Atendiendo a lo descrito con anterioridad, cabe mencionar que los fondos correspondientes al FISM y FORTAMUNDF son distribuidos a los Estados, y por éstos a los Municipios, los cuales tienen la obligación de administrarlos y ejercerlos registrándolos como ingresos propios y destinándose específicamente a los fines establecidos en la Ley de Coordinación Fiscal.

2.2.3.3.3. PROGRAMAS FEDERALES

Estos programas son instrumentos del Gobierno Federal útiles para combatir las diversas problemáticas que acontecen a nivel nacional y que a su vez cuentan con objetivos y reglas de operación distintas. Algunos requieren que el Gobierno Federal establezca acuerdos con los Estados, otros distribuyen directamente los recursos a los beneficiarios, unos que sean complementados y otros solamente subsidian acciones.

Dentro del rubro de programas federales podemos encontrar los siguientes:

- Secretaria de Desarrollo Social (SEDESOL):
 - a) Tu Casa
 - b) 3 x 1 para inmigrantes
 - c) Hábitat

- d) Programa de Apoyo para Vecindados en Condiciones de Pobreza Patrimonial para Regularizar Asentamientos Humanos Irregulares (PASPRAH)
 - e) Coinversión Social (INDESOL)
 - f) Programa para el Desarrollo de Zonas Prioritarias (PDZP)
 - g) Rescate de Espacios Públicos
 - h) Vivienda Rural
 - i) Atención a Jornaleros Agrícolas
 - j) Programa Opciones Productivas
 - k) Fondo Nacional para el Fomento a las Artesanías (FONART)
 - l) Empleo Temporal (PET)
 - m) Estrategia Integral de Desarrollo Comunitario (EIDC) "Comunidad Diferente"
- DIF Nacional:
 - a) Programa para la Protección y el Desarrollo Integral de la Infancia
 - b) Atención a Familias y Población Vulnerable
 - c) Atención a Persona con Discapacidad
- Instituto Nacional de las Mujeres:
 - a) Programa de Fortalecimiento a las Políticas Municipales de Igualdad y Equidad entre Mujeres y Hombres
- Instituto Mexicano de la Juventud (IMJUVE):
 - a) Apoyo a Proyectos Juveniles Impulso México
 - b) Espacios Poder Joven

- Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI):
 - a) Albergues Escolares Indígenas
 - b) Coordinación para el Apoyo a la Producción Indígena
 - c) Fondos Regionales Indígenas
- Secretaria de Salud:
 - a) Entornos y Comunidades Saludables
- Secretaria de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT):
 - a) Empleo Temporal
 - b) Desarrollo Institucional y Ordenamientos Ecológicos
 - c) Lineamientos para el Otorgamiento de Subsidios a Proyectos de Educación Ambiental
- Secretaria de Turismo (SECTUR):
 - a) Pueblos Mágicos

2.3. SISTEMA DE CONTROL INTERNO MUNICIPAL

Los sistemas de control interno deben estar dirigidos a cumplir y vigilar los elementos de la Hacienda Pública Municipal, mismos que son mencionados a continuación:

- Ingresos
- Gastos
- Patrimonio
- Deuda Pública (financiamiento)
- Cuenta Pública

La importancia de implementar dichos sistemas recae en:

1. Ingresos:

- Lograr o en su caso obtener un mayor monto de los ingresos programados en la Ley de Ingresos.
- Que las contribuciones ingresen íntegramente.
- Recaudar y disminuir el rezago de las cuentas por cobrar.

2. Gasto Público:

- El ejercicio del gasto público deberá realizarse atendiendo a los principios de transparencia, legalidad y racionalidad para lograr la distribución adecuada de los recursos en consecución de las necesidades municipales.
- Autorizar únicamente los pagos comprendidos en el Presupuesto de Egresos.

3. Patrimonio:

- Observar que los bienes muebles e inmuebles se adquieran en apego a la normatividad aplicable y se encuentren registrados contablemente, dados de alta en el inventario y resguardados adecuadamente.

4. Operatividad:

- Que la totalidad de las operaciones sea correctamente registradas.
- Los registros deben ser efectuados considerando la base acumulativa para integrar la información presupuestaria y contable.

5. Normativa:

- Cumplir las obligaciones y atribuciones legales a las que se encuentran sujetas las actividades municipales, en atención a los diversos instrumentos jurídicos aplicables.

2.3.1. ACCIONES PREVENTIVAS Y CORRECTIVAS DE CONTROL INTERNO

Con la finalidad de obtener la satisfacción de las actividades como municipio, es necesario identificar en la legislación aplicable y vigente, las funciones a desempeñar por los servidores públicos que se encuentren adscritos a las diferentes áreas del Ayuntamiento. Lo anterior, para que en coordinación con el Titular del Órgano de Control Interno se logren la implementación y fortalecimiento de las medidas necesarias para evitar incurrir en observaciones que deriven en el fincamiento de responsabilidades administrativas.

En seguimiento, se describe de manera enunciativa más no limitativa las facultades municipales en las que se deben mostrar principal atención:

- Antes:
 - ✓ Elaborar (Planeación):
 - o Plan de Desarrollo Municipal
 - o Programa Operativo Anual
 - o Proyecto de Ley de Ingresos
 - o Proyecto Presupuesto de Egresos
 - o Presupuesto de Egresos definitivo.
 - o Propuestas de inversión del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social

Municipal (FISM) y Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FORTAMUN-DF).

- Durante (Obtención y Ejercicio):
 - ✓ Obtención:
 - o Recaudar los conceptos y recursos autorizados en la Ley de Ingresos.
 - o Recibir las participaciones y aportaciones del Presupuesto de Egresos de la Federación, aportaciones comunitarias y rendimientos financieros que se generen.
 - o Gestionar y recibir lo convenido con otros programas estatales o federales.
 - ✓ Ejercicio:
 - o Aplicar el gasto en consideración a las partidas presupuestadas, obras y acciones autorizadas.
 - o Elaborar la nómina conforme al tabulador de sueldos autorizados.
 - o Remitir a la Comisión de Hacienda las órdenes de pago para revisión y aprobación.
 - o Recabar la orden de pago con soporte documental para efectuar el cheque.
- Posterior (Registro y Emisión de Información Financiera)
 - ✓ Registro:
 - o Expedir el recibo correspondiente una vez recaudado el recurso, para que el departamento de contabilidad registre y archive las pólizas con la documentación respectiva.

- o Registrar contablemente el cheque expedido con el soporte del desembolso.
 - o En operaciones que representen entrada o salida de efectivo, la póliza de diario deberá venir acompañada de la información que justifique el movimiento.
- ✓ Emisión de información financiera (Estados Financieros):
- o Solicitar la información necesaria para integrar los estados financieros y la Cuenta Pública.
 - o Realizar los estados financieros mensuales y la Cuenta Pública para que sean discutido y aprobados por los ediles del Ayuntamiento.
 - o Remitir la documentación anterior a las instancias de control respectivas.

2.3.2. ÓRGANOS MUNICIPALES DE CONTROL INTERNO

Algunos servidores públicos e instancias dentro del ayuntamiento, tienen funciones de control y vigilancia establecidas en la normatividad aplicable.

- El Síndico Municipal:
 - a) El Síndico requiere la autorización previa del Cabildo.
 - b) Representa legalmente al Ayuntamiento;
 - c) Vigilar las labores de la Tesorería;

- d) Vigilar que, con oportunidad, se presenten los estados financieros mensuales y la Cuenta Pública anual al Congreso del Estado,
 - e) Colaborar en la formulación anual de la ley de ingresos del municipio.
 - f) Intervenir en la formulación y actualización de los inventarios de bienes muebles e inmuebles del municipio, cuidando que se cumplan los requisitos legales y reglamentarios para su adecuado control y vigilancia, etc.
- Comisión de Hacienda y Patrimonio Municipal:
 - a) Está integrada por el Síndico y un Regidor;
 - b) Inspeccionar las labores de la Tesorería y dar cuenta al Ayuntamiento de todo aquello que estime pertinente;
 - c) Vigilar que la recaudación en todos los ramos que forman la Hacienda Municipal se haga con la eficacia debida y con apego a la Ley y que la distribución de los productos sea conforme a las partidas del presupuesto de egresos respectivo;
 - d) Revisar y firmar los cortes de caja mensuales de la Tesorería Municipal;
 - e) Revisar los estados financieros y la Cuenta Pública anual que deba rendir la Tesorería y presentarlos al Ayuntamiento con las observaciones que juzgue convenientes;
 - f) Vigilar la debida actualización del inventario, etc.
 - Contraloría Interna Municipal:

La obligatoriedad de contar con un Órgano de Control Interno se encuentra fundamentada en diversos ordenamientos, mismos que facultan a los gobiernos para establecer sus propios órganos de control interno, que vigilen el cumplimiento de los objetivos, planes, programas, identificando fallas o desviaciones y proponiendo medidas preventivas o correctivas según sea el caso.

Dentro de las capacidades que envisten dicha personalidad se encuentran las siguientes:

- a) Evaluar los sistemas y procedimientos de las dependencias y entidades;
- b) Revisar las operaciones, transacciones, registros, informes y estados financieros;
- c) Comprobar el cumplimiento de las normas, disposiciones legales y políticas aplicables a la entidad, en el desarrollo de sus actividades;
- d) Examinar la asignación y utilización de los recursos financieros, humanos y materiales;
- e) Revisar el cumplimiento de los objetivos y metas fijados en los programas a cargo de la dependencia o entidad, etc.

2.3.3. OTRAS INSTITUCIONES DE CONTROL

Dentro de la administración pública se encuentran instancias creadas para vigilar la administración de recursos públicos. Algunas de estas entidades a nivel Federal son la Secretaría de la Función Pública y la Auditoría Superior de la Federación. A nivel estatal se encuentran colocadas la Secretaría de Fiscalización del H. Congreso del Estado, la

Contraloría General y el Órgano de Fiscalización Superior del Estado (*ORFIS*).

Así mismo, y toda vez que se encuentran desempeñando funciones de control en el manejo de las finanzas públicas, existen a nivel federal, estatal y municipal las siguientes: la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Secretaria de Finanzas y Planeación, la tesorería y la Comisión de Hacienda.

2.3.4. DE LA FISCALIZACIÓN SUPERIOR

La Fiscalización Superior se establece como a cargo de las Legislaturas de los Estados, de acuerdo en la normatividad aplicable en la Constitución Política del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave, señalando como una atribución a cargo del Congreso Local la revisión de las Cuentas Públicas del gobierno del Estado y de los Ayuntamientos con el apoyo del Órgano de Fiscalización Superior del Estado (*ORFIS*), el cual deberá de realizarlo en un período no mayor a un año.

Aunado a lo anterior, dicho Órgano basa su actuar en revisar que no se presente alguna irregularidad, incumplimiento de disposiciones o posibles conductas ilícitas respecto de la gestión financiera como lo serían las actividades directamente relacionadas con el ejercicio presupuestal de los ingresos, egresos y deuda pública, la administración, ministración, manejo, custodia y aplicación de los recursos financieros y bienes públicos, así como la ejecución de la obra pública; en general de los recursos públicos que dichos organismos, entre otros; utilicen para la ejecución de los

objetivos contenidos en los planes y programas durante una Cuenta Pública.

CAPÍTULO III

CASO PRÁCTICO

3.1. ANTECEDENTES DEL AYUNTAMIENTO

El territorio del Estado se divide en doscientos doce Municipios. Todo son de suma importancia para nuestro Estado dado que aportan y tienen su sello característico.

Este caso práctico estará basado en los manejos de control con los que cuenta un ayuntamiento del Estado de Veracruz que por razones de privacidad se mantendrá en el anonimato y que en lo consiguiente se le denominará "El Ayuntamiento".

A la llegada de los españoles, el territorio habitado por el pueblo totonaca estaba bajo el dominio de los mexicas. Los totonacas lo llamaban Xicalango: 'Lugar de navegación de piraguas o jícaras; los mexicas lo cambiaron por Tlapamictlan que significa 'Tierra Partida' por la desembocadura del río; nombre traducido al español, que a la fecha conserva, debido a su configuración geográfica. Al llegar los españoles le dieron el nombre de Río de las Banderas puesto que los indígenas habitantes del lugar se comunicaron con ellos por

medio de banderas. Por decreto del 26 de enero de 1988 se eleva a la categoría política de Ciudad a la Villa de Boca Del Río.

Limita al norte y noroeste con Veracruz, al este con el Golfo de México, al sureste con Alvarado y al sur con Medellín.

Fue refugio y cuartel del conquistador en 1568, cuando es perseguido por Pánfilo de Narváez por considerarlo rebelde a la Corona Española.

En la actualidad es principalmente un sitio turístico. La zona conurbada ofrece una novedosa y dinámica faceta que contrasta con el Veracruz tradicional, ya que posee una infraestructura de primer nivel con hoteles, restaurantes y centros nocturnos; modernas plazas comerciales, e incluso un Centro de Convenciones.

Como es de conocimiento popular este Municipio cambio de partido en esta última elección poniendo como ganador al ciudadano postulado por parte del Partido Revolucionario Institucional por lo cual como en todos los casos en los que existen cambios este ayuntamiento se vio volcado por completo en todos los sentidos, gente nueva, reglas nuevas aunque buscan el mismo objetivo, brindarle a la ciudadanía un mejor porvenir lleno de servicios y mejoras en las cuales se pueden mencionar campañas de vacunación, festivales para el disfrute y distracción.

Tomando esto en cuenta cabe recalcar que dentro de los cambios drásticos están las nuevas políticas y reglamentos, valuaciones y demás por lo cual es el motivo de este caso

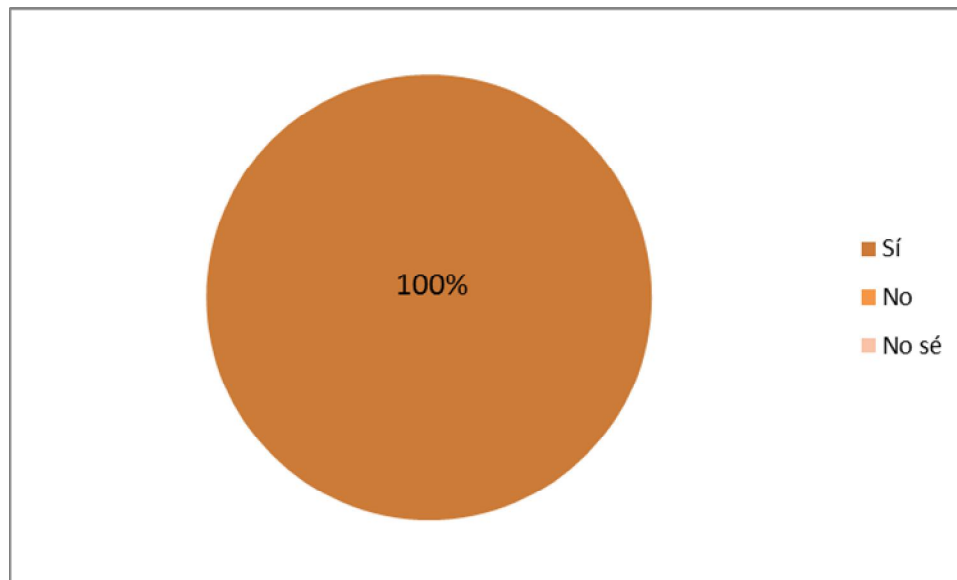
práctico ya que es necesario saber qué grado de control se requiere implantar.

3.2. CUESTIONARIO Y GRÁFICAS

1. ¿Las funciones de contabilidad y caja están separadas y definidas?

Encuestados:

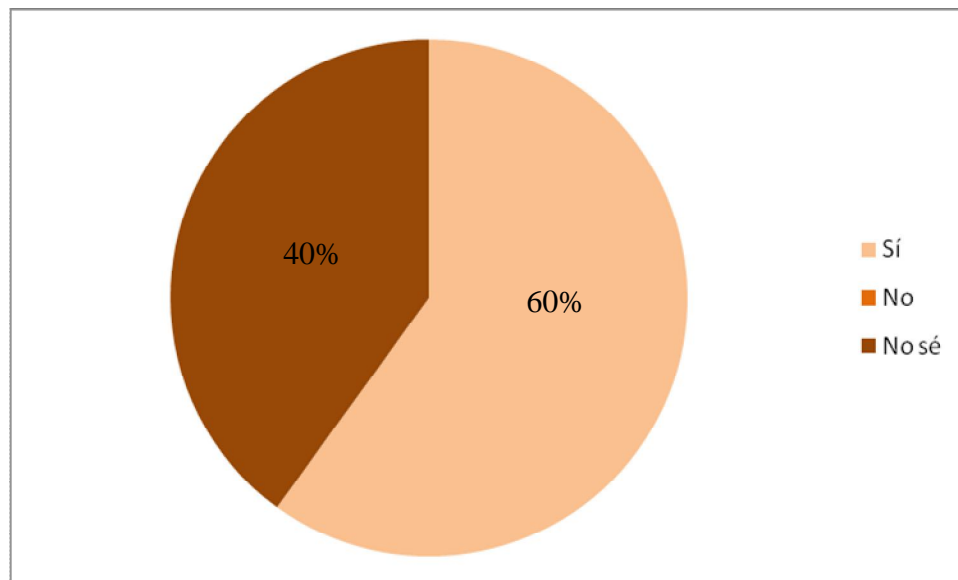
- Persona 1. Sí
- Persona 2. Sí
- Persona 3. Sí
- Persona 4. Sí
- Persona 5. Sí



2. ¿Los auditores internos son razonablemente independientes de las personas o departamentos sujetos a sus auditorías?

Encuestados:

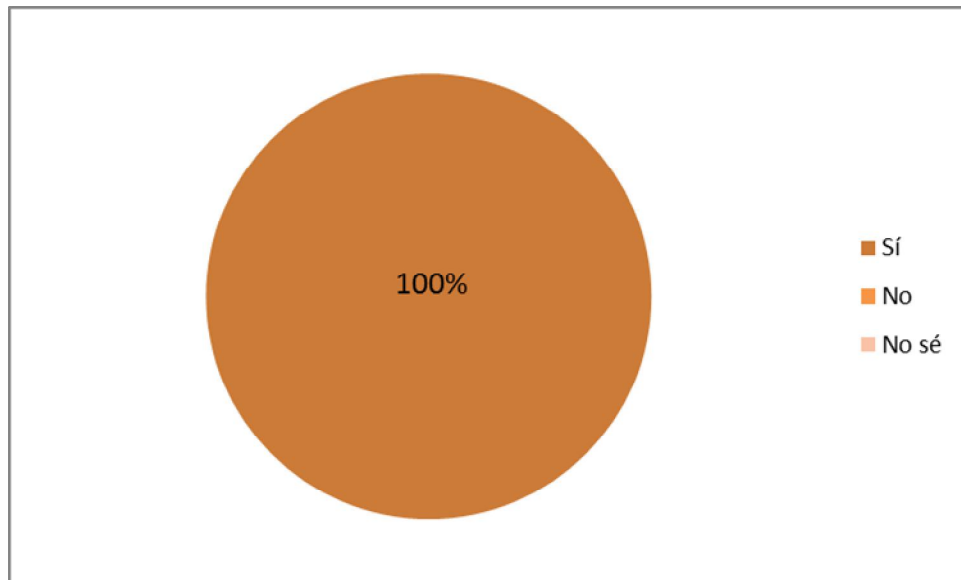
- Persona 1. Sí
- Persona 2. Sí
- Persona 3. No sé
- Persona 4. Sí
- Persona 5. No sé



3. Al realizar los análisis a los estados financieros, ¿Se rinden reportes escritos sobre el trabajo desarrollado?

Encuestados:

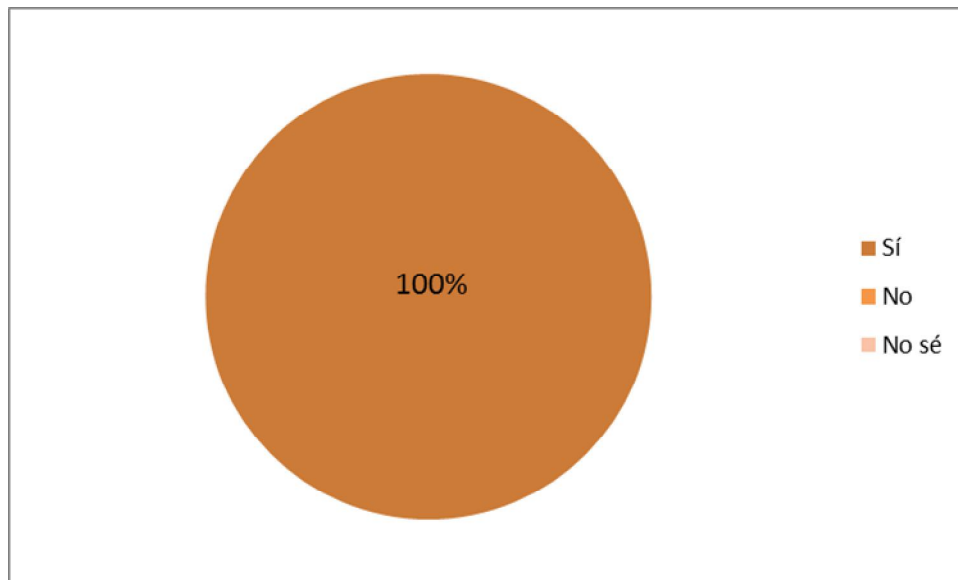
- Persona 1. Sí
- Persona 2. Sí
- Persona 3. Sí
- Persona 4. Sí
- Persona 5. Sí



4. ¿Todo personal que tiene puesto de responsabilidad está obligado a tomar vacaciones?

Encuestados:

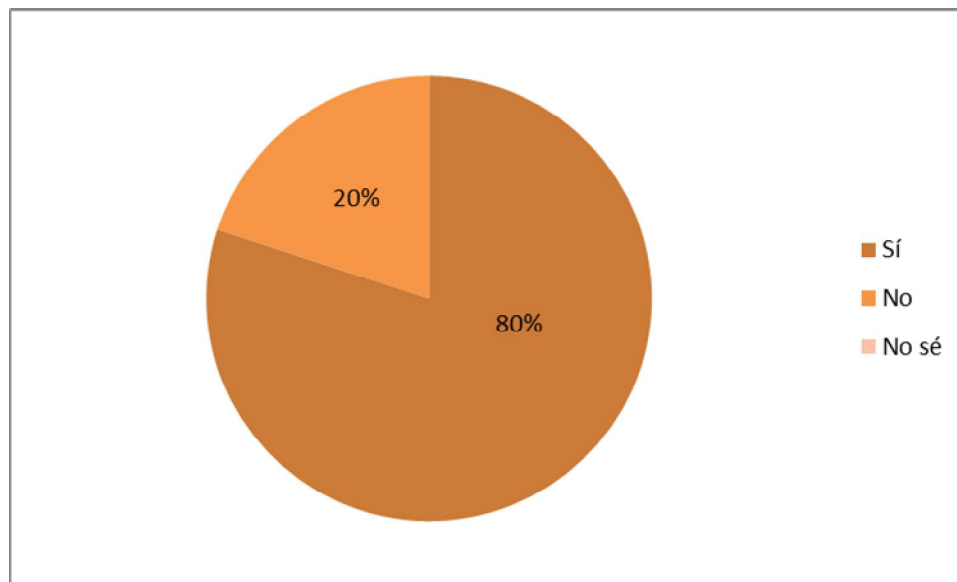
- Persona 1. Sí
- Persona 2. Sí
- Persona 3. Sí
- Persona 4. Sí
- Persona 5. Sí



5. ¿El personal que disfruta de vacaciones es sustituido por alguien durante su ausencia?

Encuestados:

- Persona 1. Sí
- Persona 2. Sí
- Persona 3. Sí
- Persona 4. Sí
- Persona 5. No



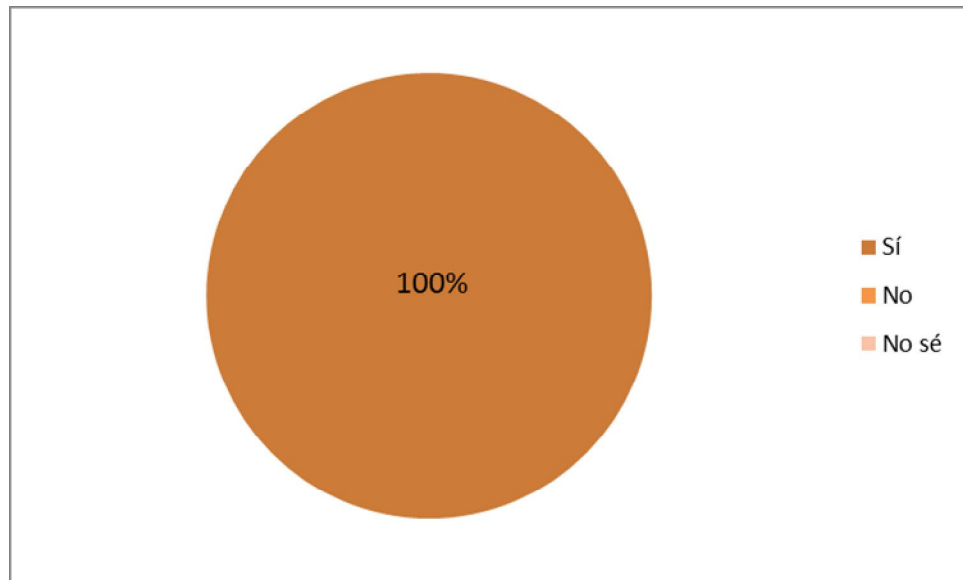
6. ¿Se preparan los estados financieros a intervalos suficientemente frecuentes y en forma tal que atraigan la atención sobre:

a) Fluctuaciones en costos, ingresos, cuentas por cobrar, inventarios, etc.

b) Variaciones de presupuestos de ingresos y gastos?

Encuestados:

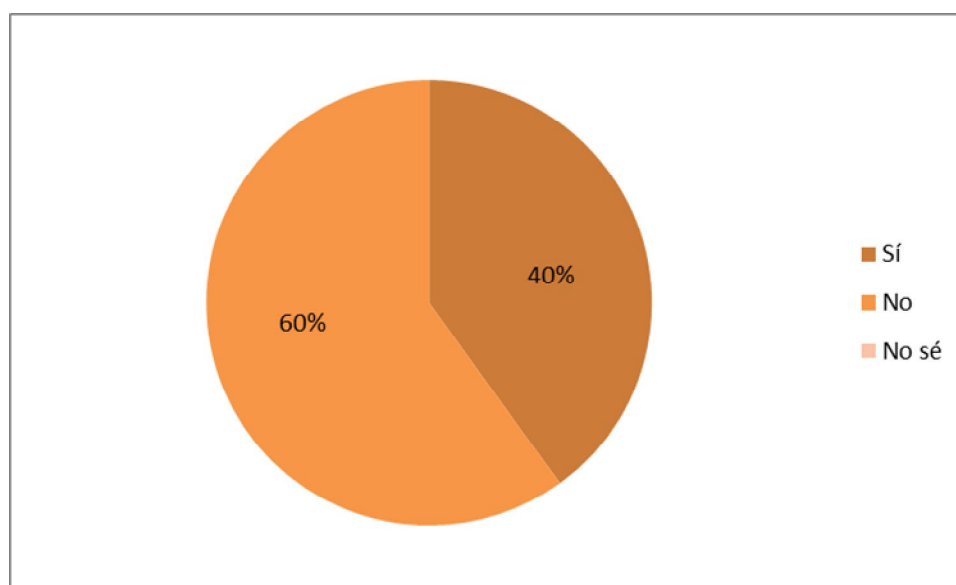
- Persona 1. Sí
- Persona 2. Sí
- Persona 3. Sí
- Persona 4. Sí
- Persona 5. Sí



7. ¿Se encuentran todos los asientos debidamente respaldados por los comprobantes relativos?

Encuestados:

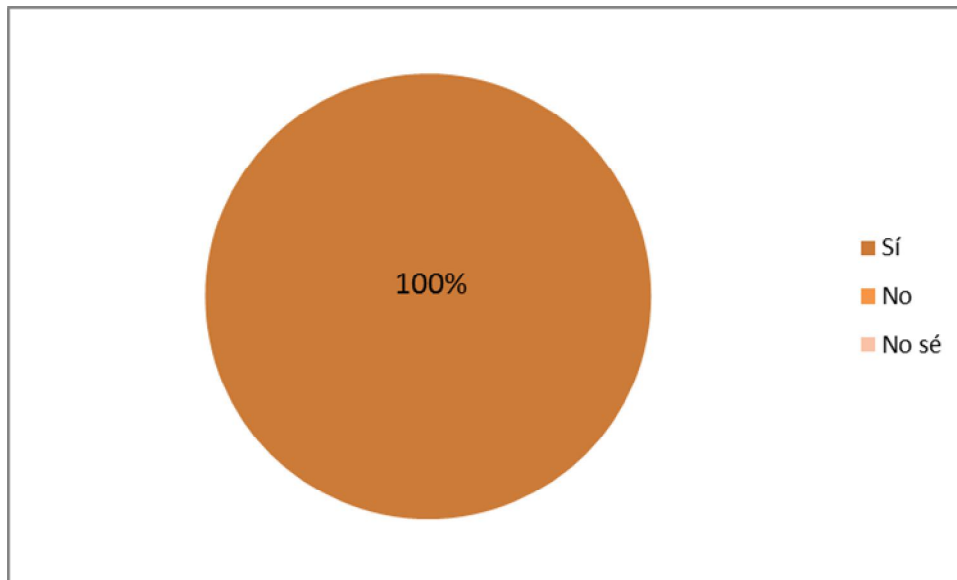
- Persona 1. Sí
- Persona 2. Sí
- Persona 3. No
- Persona 4. No
- Persona 5. No



8. ¿Se efectúan mensualmente las conciliaciones bancarias correspondientes a los periodos?

Encuestados:

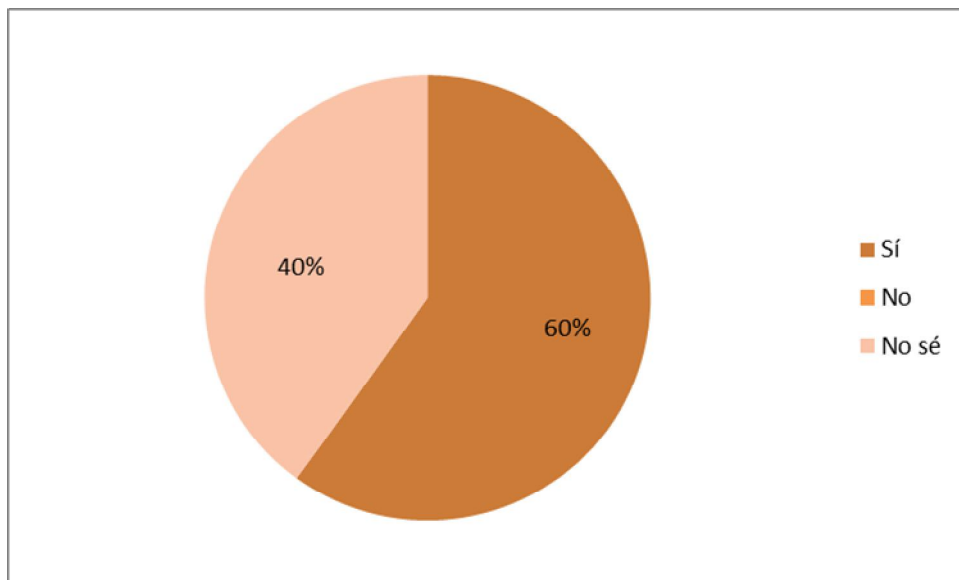
- Persona 1. Sí
- Persona 2. Sí
- Persona 3. Sí
- Persona 4. Sí
- Persona 5. Sí



9. ¿Se realizan arqueos de caja periódicamente?

Encuestados:

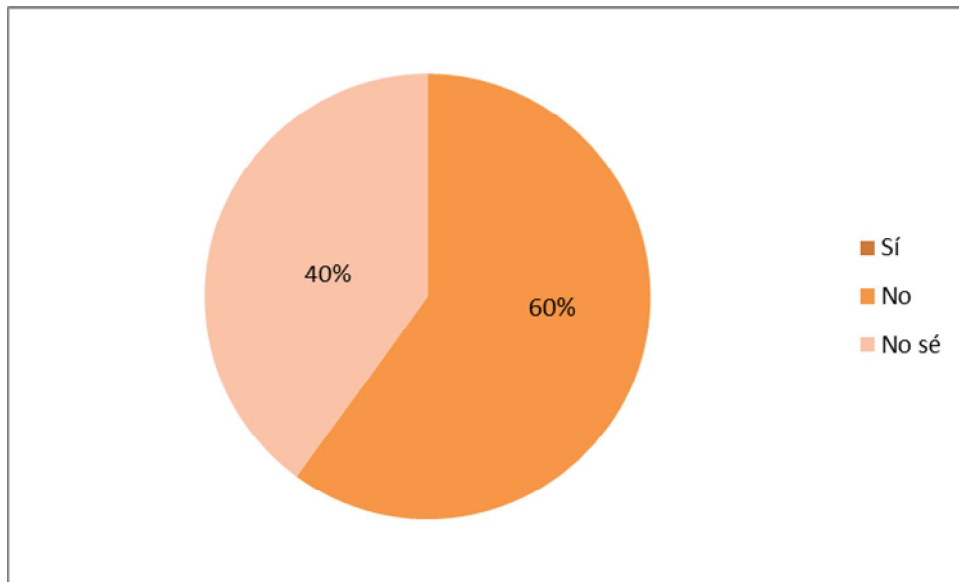
- Persona 1. Sí
- Persona 2. Sí
- Persona 3. Sí
- Persona 4. No sé
- Persona 5. No sé



10. ¿Las labores de contabilidad y caja las llevan a cabo empleados competentes y capacitados debidamente?

Encuestados:

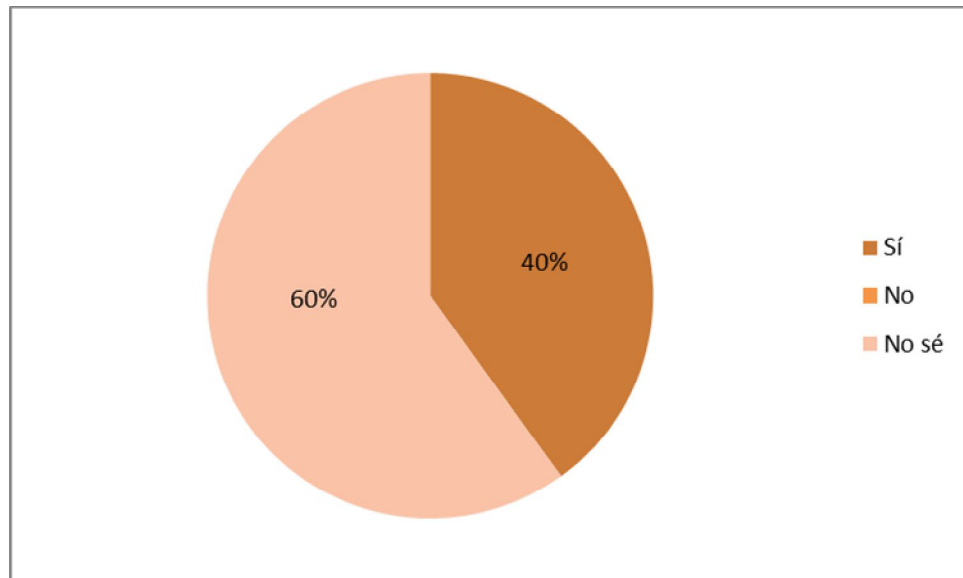
- Persona 1. No
- Persona 2. No
- Persona 3. No
- Persona 4. No sé
- Persona 5. No sé



11. ¿Están registradas en los libros todas las cuentas bancarias que se poseen?

Encuestados:

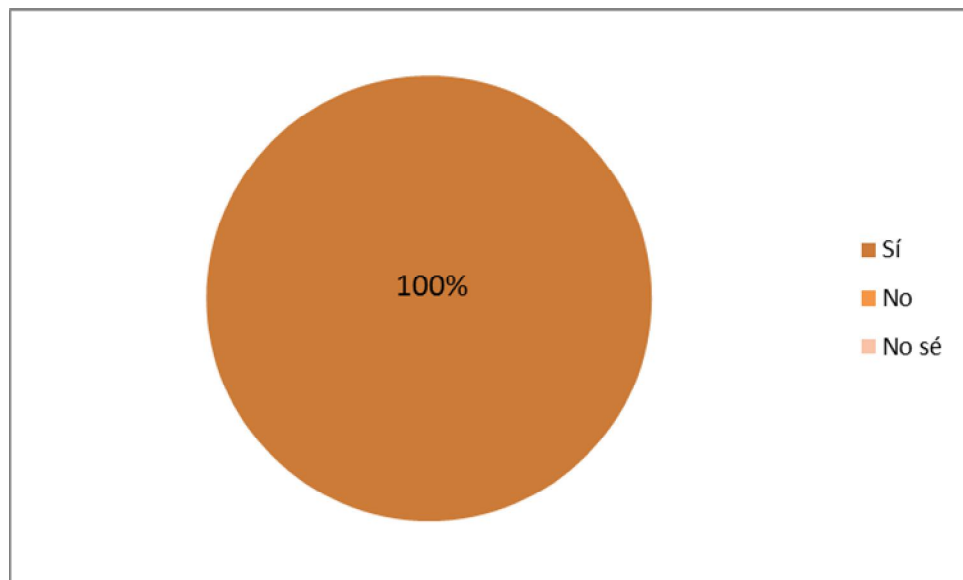
- Persona 1. Sí
- Persona 2. Sí
- Persona 3. No sé
- Persona 4. No sé
- Persona 5. No sé



12. ¿Se registran en todos los casos las transacciones en la fecha que se recibe efectivo, se emiten cheques o se crea una deuda?

Encuestados:

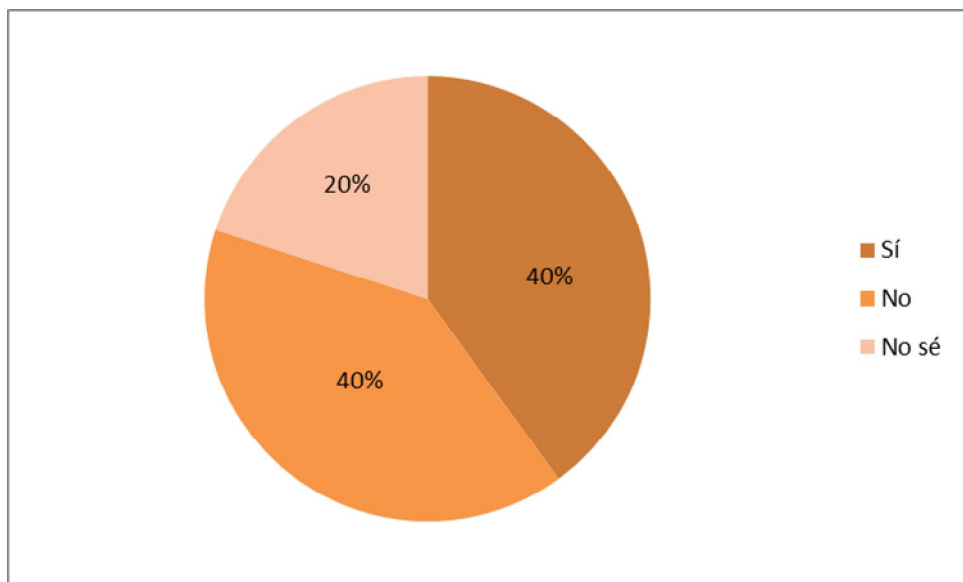
- Persona 1. Sí
- Persona 2. Sí
- Persona 3. Sí
- Persona 4. Sí
- Persona 5. Sí



13. ¿Se controlan los talonarios o formas de cheque que no estén en uso de manera que se impida su utilización indebida?

Encuestados:

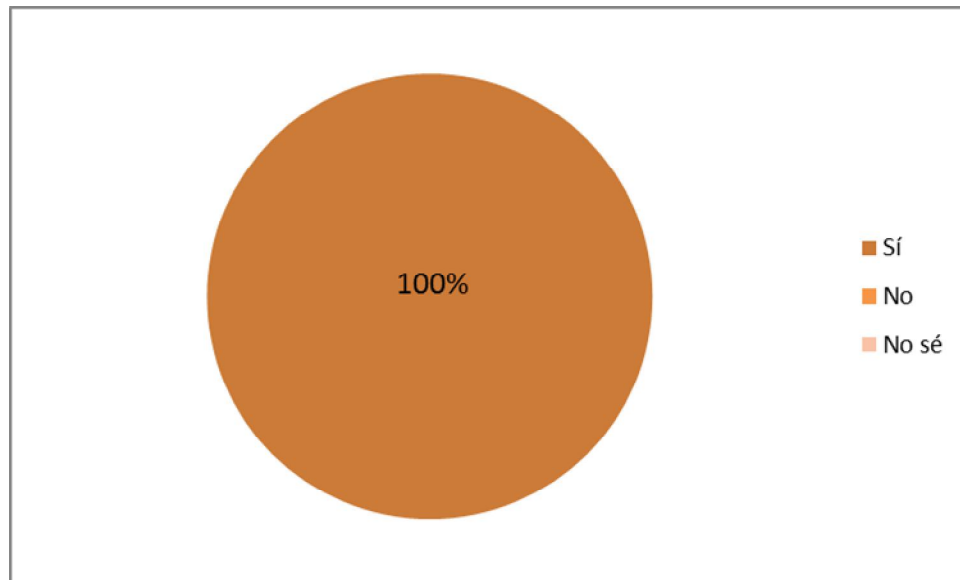
- Persona 1. Sí
- Persona 2. Sí
- Persona 3. No
- Persona 4. No
- Persona 5. No sé



14. ¿Se depositan las cobranzas diariamente?

Encuestados:

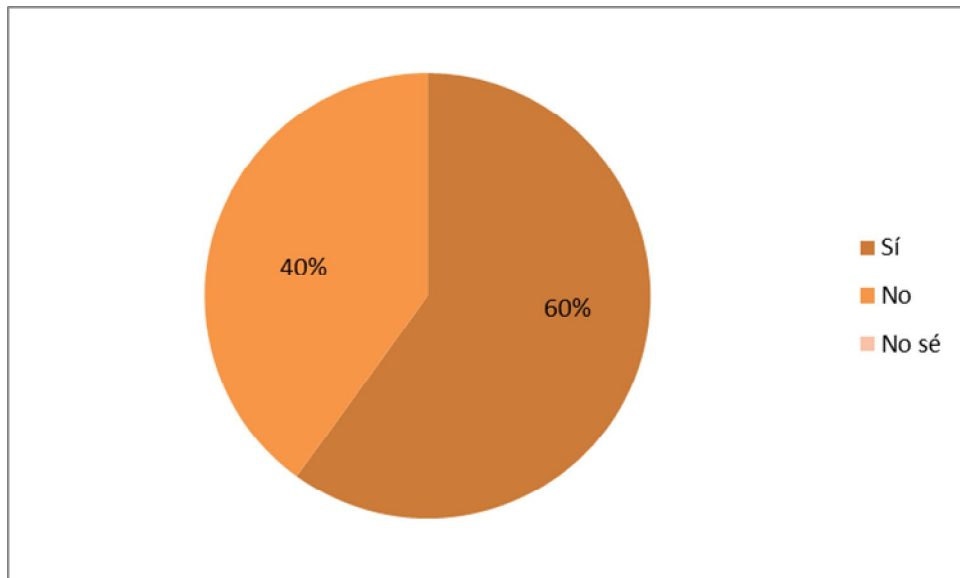
- Persona 1. Sí
- Persona 2. Sí
- Persona 3. Sí
- Persona 4. Sí
- Persona 5. Sí



15. ¿Los registros del activo fijo contienen la suficiente información y detalle según necesidad?

Encuestados:

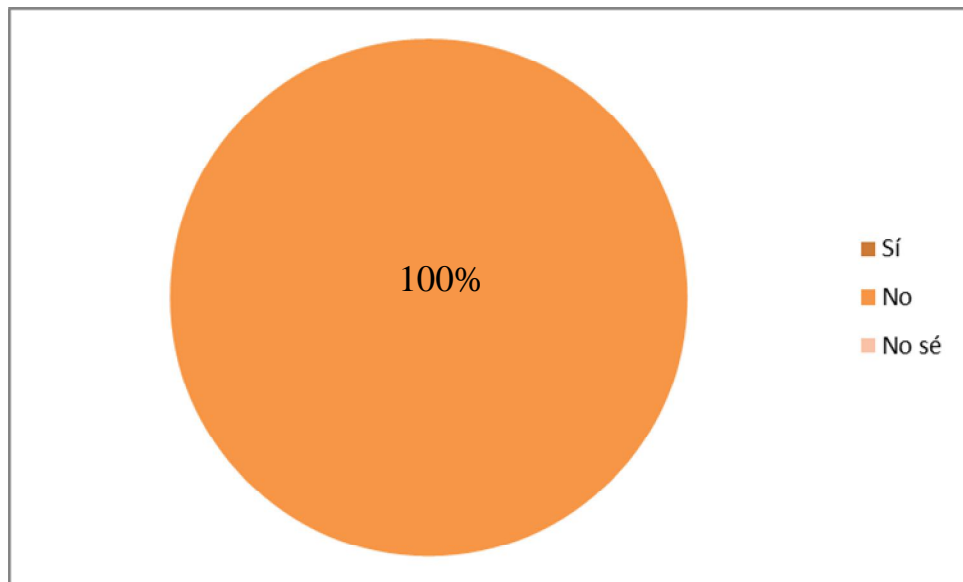
- Persona 1. No
- Persona 2. Sí
- Persona 3. No
- Persona 4. Sí
- Persona 5. Sí



16. ¿Se realiza periódicamente un inventario físico el activo fijo comparándolo con los registros respectivos?

Encuestados:

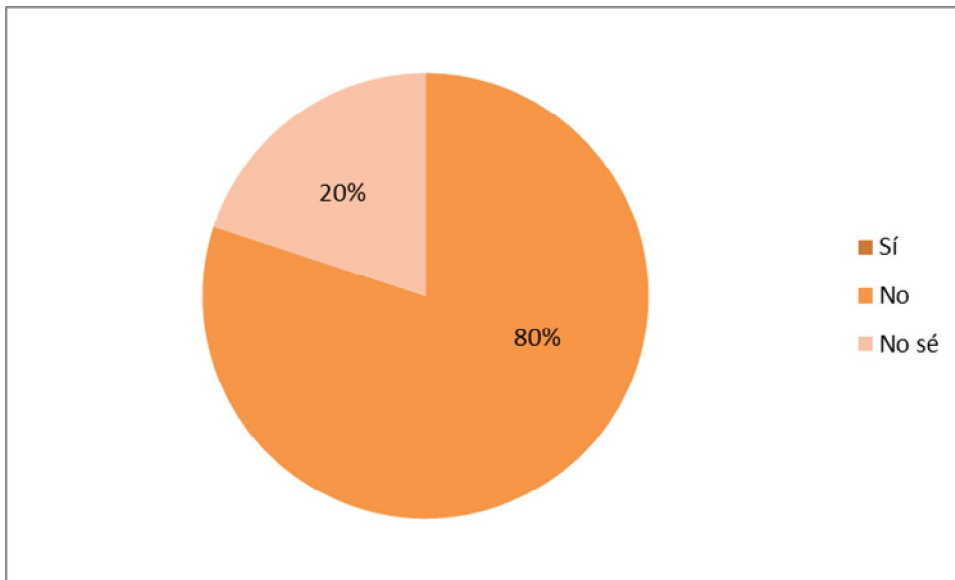
- Persona 1. No
- Persona 2. No
- Persona 3. No
- Persona 4. No
- Persona 5. No



17. ¿Se verifican en el departamento de contabilidad los cálculos y sumas de las facturas?

Encuestados:

- Persona 1. No
- Persona 2. No
- Persona 3. No
- Persona 4. No
- Persona 5. No sé



3.3. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS DE CASO PRÁCTICO

El cumplimiento de las obligaciones públicas de un municipio requiere que los funcionarios públicos responsables recauden gestiones y apliquen los recursos conforme a la normatividad aplicable que para tal caso se apegue.

Bajo ese mismo contexto, podemos decir que una buena administración financiera es fundamental para el desarrollo de una institución pública, la cual tiene como propósito generar la información necesaria para la toma de decisiones sobre el uso de los recursos y la planificación en el ejercicio de los ingresos que son percibidos.

Uno de los principales mecanismos para lograr los objetivos establecidos por los gobiernos municipales, es el establecimiento de medidas de control encaminadas a analizar y comparar los resultados obtenidos de la aplicación del presupuesto y los programas de trabajo.

Habiendo analizado los cuestionarios aplicados con anterioridad al personal adscrito a dicho municipio, y cuyos ocupaban puestos tanto operativos como de jefaturas y Direcciones, podemos constatar que aún existen personas que no están del todo involucradas en las actividades que deben realizar o que se deben de llevar a cabo, es de mi parecer que una respuesta como "no sé" es algo preocupante dentro de este ambiente ya que se está hablando de personal que maneja los recursos públicos para beneficio de la ciudadanía, mismas

que deberían tener un destino que aumente el valor del municipio para la derrama económica y para los munícipes.

El hecho de no saber si existe o no físicamente estos recursos o activos es de preocuparse ya que esto es un síntoma de la falta de evaluación para con los departamentos.

Cabe recalcar que esto no quiere decir que el ayuntamiento este carente total de control sino que pueden existir desacuerdos o faltas de comunicación con los empleados. El motivo de este comentario es que los trabajadores mantienen algunas dudas sobre su trabajo a realizar y por eso existen dichas omisiones. Al acudir al lugar en cuestión y aplica los cuestionarios se notaron ciertos errores como errores al elaborar los asientos, tanto numéricos como en los nombres de las personas, errores en ubicación de datos, etc. Algunos errores eran de dedo derivados de la cercanía de las letras en los teclados o por contar con poca experiencia computacional.

El resultado de estos errores culminaba en asientos equívocos, faltos de datos, que al realizar los estados financieros resultaba en cantidades que no existían físicamente o en cuentas que no tenían relación alguna con la operación.

Para poder estructurar un adecuado sistema de control interno en esta Institución se partió de la premisa que la mayoría del personal adscrito a las filas de esta Administración no cuenta con el conocimiento basto sobre las funciones inherentes a sus dependencias, a su vez se puede tomar en

consideración la falta de perfil para ciertos puestos y la continua rotación del personal en algunas áreas.

Esto es una prueba más de la necesidad de organización, de capacitación y evaluación, una delimitación correcta de funciones por área aunado con una adecuada capacitación al personal y la constante evaluación tanto como al personal como a sus papeles de trabajo, denotarían en una disminución de errores y con eso una mejor toma de decisiones.

Hasta que no se implementen las medidas correctivas de manera constante y con la guarda debida no se podrá conseguir una adecuada administración de los recursos que desembocarían en una aplicación eficaz de los ingresos obtenidos ya sean de manera propia o mediante las aportaciones y participaciones recibidas.

CAPÍTULO IV.

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

4.1. CONCLUSIONES

De conformidad con lo anteriormente expuesto, y en seguimiento a la información proporcionada en los capítulos de la presente, se ha llegado a las siguientes conclusiones.

Uno de los principales mecanismos para lograr conseguir los objetivos establecidos, es el establecimiento de medidas de control que tiendan a evaluar acciones y resultados obtenidos, dando apertura a la iniciativa preventiva ante posibles desviaciones.

El control interno es una herramienta mediante la cual se puede obtener una seguridad razonable de las actividades y resultados efectuados por una entidad pública o privada, para la consecución de sus objetivos institucionales, permitiendo de esa manera generar información veraz, transparente y oportuna para la adecuada toma de decisiones.

Ahora bien, aun cuando ningún sistema de control interno no puede suministrar la seguridad absoluta; a través del establecimiento y mantenimiento del mismo, se puede dar a conocer ante los usuarios de la información financiera las fortalezas y debilidades de la entidad, otorgándoles a las áreas de oportunidad una visión global de la situación actual que se maneja en función a la cobertura de riesgos existentes, así como la emisión de sugerencias y recomendaciones para las posibles reparaciones que se pongan de manifiesto durante la evaluación del control interno.

La obligatoriedad en lo que respecta a la instauración de un Órgano de control municipales, se encuentra asentado en la Ley Orgánica del Municipio Libre y en el Código Hacendario Municipal, atribuyéndole a los Ayuntamientos la facultad para establecer instancias autónomas, que ejecuten actividades de control y evaluación, de conformidad con la normatividad aplicable.

Se puede decir, que el alcance de un órgano de control interno se ha devaluado de manera considerable debido a la reingeniería de prioridades por parte de las instituciones, y toda vez que dicha instancia es un área prioritariamente normativa que no genera por si misma ningún ingreso o egreso.

Dentro del ámbito gubernamental, los Ayuntamientos tienden a recaudar y administrar en forma libre los recursos que integran la Hacienda Municipal, sin percatarse que al aplicar descontroladamente el erario público se puede repercutir en

daño patrimonial, del cual serían sujetos responsables autoridades como el Presidente, Síndico, Regidor y Tesorero.

Con la reglamentación de implantar una instancia reguladora y evaluadora, se busca sensibilizar a los funcionarios sobre la importancia del control en el ejercicio de sus competencias, proporcionándoles un instrumento para el buen manejo, custodia y aplicación de recursos, así mismo para el logro de las metas instituidos en su Plan Municipal de Desarrollo.

Por lo anterior, y toda vez que en la actualidad la exigencia de mayor transparencia e información a los ciudadanos sobre la gestión de los recursos públicos es mayor, las entidades gubernamentales han sido obligadas a publicar en internet y en los medios oficiales de difusión locales; la información relativa a sus funciones, constatando con ello que la correspondencia entre los mecanismos para la rendición de cuentas a nivel federal y local, juega un papel relevante en la Fiscalización Superior.

La instauración de un sistema de control interno, lejos de buscar interferir en las actividades rutinarias del día a día de cada dependencia, es un medio más para el logro de sus propósitos, por lo que es necesario que sea ejecutado por todos los niveles de jerárquicos.

Bajo ese mismo contexto, se puede aseverar que es una herramienta de evaluación dinámica, adaptable y propositiva ante los cambios constantes que enfrente la entidad, diseñado

para reducir los riesgos que se puedan presentar, constituyéndose para la mejora continua.

4.2. SUGERENCIAS

La gestión financiera requiere imperativamente de la ejecución de medidas tanto preventivas como correctivas, que brinden seguridad a la hora de aplicar los recursos de la hacienda municipal, permitiendo prevenir errores u omisiones.

Con la finalidad de apoyar al adecuado desarrollo de los servicios y sistemas operativos, atendiendo a la diversidad de las funciones a ejecutar; para la el establecimiento de controles internos aptos en una entidad municipal, se hace a bien emitir las siguientes recomendaciones.

En lo que a los planes rectores se refiere, es necesario que los programas operativos elaborados por cada dependencia de acuerdo a sus funciones, se considera pertinente que el contenido de los mismos vengán apegados al Plan rector institucional del municipio conocido como el "Plan Municipal de Desarrollo", el cual tiene como finalidad el progreso de los munícipes en los aspectos de competitividad, innovación gubernamental, salud, estabilidad ambiental y de transparencia.

Se deberá propiciar el cumplimiento del marco legal y de la normatividad, así como de las obligaciones del Ayuntamiento evitando la repercusión en una sanción por inobservancia de ley.

En alusión a la delimitación de funciones, es conveniente para lograr la eficiencia en el actuar del personal adscrito a las diferentes áreas, que mediante manuales de organización se emitan las actividades a realizar por cada uno, con el propósito que cada funcionario conozca el papel que ejecuta como parte del sistema de control interno.

Para el desenvolvimiento y adecuada implementación de las normas de control, es trascendental el nivel de compromiso con el que cuenten los implicados, así como de las políticas de comunicación que se establezcan dentro de la entidad.

Al respecto de la hacienda municipal, es importante que se reste la incertidumbre al realizar la planeación de los objetivos, metas, programas y presupuestos; aunque no existe la certeza que todo se comporte de acuerdo a lo planeado es importante que se implante un conjunto de medidas y delimitantes coherente y correlacionadas que contribuyan a alcanzar la función del Ayuntamiento. Así mismo, es aconsejable la integridad en la administración de los fondos federales y demás recursos propios, para evitar ser objeto de las sanciones aplicables para cada caso.

De igual manera, es recomendable que los ingresos y egresos sean contabilizados y depositados de forma diaria, y así como realizar conciliaciones bancarias y de cuentas por pagar a manera de llevar un mayor control en lo que concierne al erario público, conservando la documentación comprobatoria que para tal efecto aplique.

Bajo ese mismo tenor, y en consideración de las operaciones financieras, es conveniente verificar que se cuente con una debida autorización al realizar cualquier tipo de movimiento, mediante formatos que constaten la autenticidad y veracidad de la orden a realizar.

Un sistema de control interno, deberá de ir enfocado a la emisión de información financiera oportuna, confiable y veraz apegada a la situación actual de la entidad, permitiendo con esto la evaluación y verificación de la gestión en general.

Por último y no menos importante, es necesario mantener propia atención a la los cambios que pudieran contravenir en un impacto considerable para la implementación de un sistema de control interno, como lo serían los cambios del entorno operacional, la rotación del personal, sistemas de operación nuevos y hasta el personal con mayor antigüedad.

BIBLIOGRAFÍA

- López López, José Isauro; Diccionario contable, administrativo y fiscal; Tercera Edición; México; Editorial Thomson; 2005; 230 pp.
- Santillana González, Juan Ramón, Establecimiento de sistemas de control interno: La función de contraloría, Segunda Edición, México, Editorial Thomson, 2003.
- Mora Enguídanos, Araceli; Diccionario de contabilidad, auditoría y control de gestión; Segunda Edición; Madrid; Ecobook Editorial del Economista; 2009; 150 pp.
- Gómez Morfín, Joaquín.; El control interno en los negocios; Sexta Edición; México; Fondo de Cultura Económica; 180 pp.
- Gómez Morfín, Joaquín.; El control interno en la administración de empresas; Sexta Edición; México; Diana; 180 pp.
- Perdomo Moreno, Abraham; Fundamentos de Control Interno; Novena Edición; Thomson; México; 2005; 301 pp.

- Prieto Llorente, Alejandro; Organización contable y control interno; Primera Edición; Limusa Editorial; 2005.
- García Fernández, Dora; Metodología del Trabajo de Investigación; Editorial Trillas; 2008.
- Santillana González, Juan Ramón; Establecimiento de sistemas de control interno; Segunda Edición; México; Editorial Thomson; 2003; 323 pp.
- Cepeda Alonso, Gustavo; Auditoría y Control Interno; Sexta Edición; Colombia; McGraw-Hill; 2000; 234 pp.
- Mantilla B., Samuel Alberto; Auditoría del control interno; Segunda Edición; Colombia; ECOE Ediciones; 2009; 451 pp.
- Barrón Herrera, Carlos; Control Interno; Instrucciones para llenar el cuestionario; Tercera Reimpresión; México; Ediciones contables y administrativas; 200; 180 pp.
- Whittington, O.Ray; Principios de Auditoría; Catorceava Impresión; México; McGraw-Hill; 2005;

- http://blog.latercera.com/blog/achacon/entry/la_contralo_r%C3%ADa_y_el_control