



# Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.

84/662

LA CONTRALORIA CAMPO DE ACCION DEL  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

T E S I S

Que para obtener el Titulo de:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a n .:

Espinosa Hernández Yolanda Guadalupe  
Maldonado Bustos José Guillermo Daniel



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## I N D I C E

	PAG.
INTRODUCCION .....	1
CAPITULO I.-	
PLAN DE ESTUDIOS DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION Y EL LICENCIADO EN CONTADURIA .....	3
1.1. Marco Histórico de la Contaduría y Administración.	
1.2. Planes de estudio.	
1.3. Perfil del Licenciado en Administración	
1.3.1. Objetivo de la Licenciatura en Administración.	
1.3.2. Plan de estudio del Licenciado en Administración.	
1.4. Perfil del Licenciado en Contaduría	
1.4.1. Objetivo de la Licenciatura en Contaduría.	
1.4.2. Plan de estudios del Licenciado en Contaduría.	
1.5. Areas afines.	

### ANEXOS:

Objetivos generales de las asignaturas.

CAPITULO II.-

LA CONTRALORIA..... 62

- 2.1. Antecedentes.
  - 2.1.1. Conceptos.
- 2.2. Importancia y Objetivos de la Contraloría.
- 2.3. Ubicación estructural de la Contraloría en la Organización.
- 2.4. Funciones Generales del Contralor.
- 2.5. Características del Contralor.

CAPITULO III.-

ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO DE LA CONTRALORIA EN EL SECTOR PUBLICO. INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL, EMPRESA DESCENTRALIZADA..... 103

- 3.1. Antecedentes del Seguro Social.
- 3.2. Objetivo.
- 3.3. Funciones.
- 3.4. Evolución histórica del Instituto Mexicano del Seguro Social y de la Contraloría.

- 3.5. Organización y Funcionamiento de la Contraloría en el Instituto Mexicano del Seguro Social.
  - 3.5.1. Objetivo y Funciones.
  - 3.5.2. Subcontraloría de Operación.
  - 3.5.3. Subcontraloría de Costos y Presupuestos.
  - 3.5.4. Departamento de Apoyo Administrativo.
  - 3.5.5. Departamento de Sistemas Técnico Contables.

ORGANOGRAMAS.

CAPITULO IV.-

ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO DE LA CONTRALORIA EN UNA EMPRESA DEL SECTOR PRIVADO, CASO ECDIS, S.A. - (EQUIPOS DE COMPUTACION, DISTRIBUCION Y SERVICIO)... 147

- 4.1. Antecedentes históricos.
- 4.2. Objetivos iniciales.
- 4.3. Objetivos actuales.
- 4.4. Estructura.
- 4.5. Funciones Generales.
- 4.6. Organización y Funcionamiento de la Contraloría.

- 4.6.1. Objetivos.
- 4.6.2. Funciones.
- 4.6.3. Departamento de Planeación Financiera y Procesamiento de Datos Electrónico.
- 4.6.4. Departamento de Contabilidad.
- 4.6.5. Departamento de Crédito y Cobranza.
- 4.6.6. Departamento de Compras.
- 4.6.7. Supervisor de Tráfico.

CAPITULO V.-

CONSIDERACIONES BASICAS PARA QUE EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION REALICE LA FUNCION DE CONTRALORIA.... 172

- 5.1. Función de Contraloría.
- 5.2. Preparación Técnica del Licenciado en Administración y del Licenciado en Contaduría en relación con la función de - Contraloría.
- 5.3. El Licenciado en Administración y la Contraloría.

CONCLUSIONES..... 198

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS..... 200

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

El panorama político, económico y social que en términos generales aqueja al país, requiere de los profesionistas sea cual fuere su especialidad o preparación, su disposición y honesta participación en todos los ámbitos, con el objeto de obtener, canalizar y optimizar los recursos disponibles. A este respecto, la función de la Contraloría desempeña un papel muy importante en los organismos sociales.

Por ello el presente trabajo tiene como objetivo principal, determinar que conocimientos debe obtener y aquellos que por las características específicas de la profesión posee el Licenciado en Administración para actuar eficientemente en el área de la Contraloría, apoyándonos en la preparación académica que recibe de acuerdo al plan de estudios vigente en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Asimismo, señalamos la preparación académica del Licenciado en Contaduría, a fin de tener una visión general de este profesionista, el cual es considerado el idóneo para el desarrollo de dicha función.

Se mencionan las funciones emitidas por Asociaciones dedicadas a su estudio y a manera de ejemplificar las desarrolladas en una empresa paraestatal de tipo descentralizado y una del sector privado.

Se señalan algunos aspectos que se deben considerar para la realización de las funciones asignadas a la Contraloría y la participación que tiene el Licenciado en Administración, de acuerdo a su preparación.

La inclusión de la formación académica que recibe el Licenciado en Contaduría en esta investigación, no obedece en ningún momento a determinar quien de los dos profesionistas se encuentra mejor preparado para desempeñar esta función, lo referimos con el propósito de contar con un parámetro o modelo de referencia que permita determinar en cuales aspectos deba profundizar en su preparación el Licenciado en Administración.

Esperamos despertar el interés a los alumnos y egresados de la Licenciatura en Administración en la función de la Contraloría, para que realicen otras investigaciones y profundicen aún más en los temas que aquí se tratan, con el objeto de ampliar el campo de actuación del Licenciado en Administración.

Por último, deseamos hacer constar nuestro agradecimiento a la Dra. Beatriz Castelán García, Director del presente seminario, por su ayuda y orientación para su realización.

CIUDAD UNIVERSITARIA F.C.A.



## C A P I T U L O I

### PLAN DE ESTUDIOS DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION Y EL LICENCIADO EN CONTADURIA.

#### 1.1. MARCO HISTORICO DE LA CONTADURIA Y ADMINISTRACION

El origen de la carrera del Licenciado en Contaduría y - del Licenciado en Administración, nos permite establecer la relación que estas dos profesiones han tenido desde - su inicio y tienen en el desarrollo de su campo de - - - acción.

La Contaduría Pública surgió en Inglaterra en el siglo - XIII, desde entonces se realizaba la interpretación de - las cuentas de las corporaciones religiosas y públicas. Ya en el siglo XVI durante el reinado de Eduardo VI se - presentaban las auditorías a los libros; Del Hospital; - de los Investigadores; Del Supervisor y al Administrador la renta del año.

Además, es ampliamente conocido que este país es el imperio del mercantilismo, luego entonces, como no había de manifestarse con más fuerza la Contaduría Pública.

Así como en Inglaterra aparece la Contaduría, también en Roma encontramos registros como el llamado " Adversaria" donde se anotaban las entradas y salidas, las cuales se transcribían en páginas distintas. Las cifras las empezaron a utilizar en los asientos en el año 1202 cuando introdujeron la numeración arábigo.

En Francia se inician las reformas en la contabilidad -- real cuando nace la democracia y con ella la interven -- ción ciudadana en las finanzas públicas. El interés por la contabilidad surge cuando se propone la política de gastos y se desea saber que más conviene a la generalidad.

En México no se puede hablar de una contabilidad prehispánica, ya que el sistema de conteo se basaba en la -- adición o multiplicación de elementos básicos, expresados mediante signos o acumulación de piedras. Cabe hacer la observación de que los aztecas poseían registros de -- los tributos que cobraban a los pueblos subyugados.

Una vez consumada la conquista en la época colonial -- existían contadores oficiales y una de las primeras personas que ejerció como tal y de las que se tienen datos fue uno de los capitanes de Cortés, Don Antonio Alonso de Avila, en 1519. Además de que se conoce que uno de -- los registros más antiguos de América fue el Libro del -- Tesorero de la Real Hacienda en la Nueva España, fechado en sus primeras partidas en el año de 1531.

En la época de Independencia, la contabilidad no tuvo -- oportunidad de progresar por el desequilibrio social que atravesaba el país.

La Contaduría Pública en México como profesión surge en el año de 1907, haciendo a un lado al antiguo contador o tenedor de libros, cuya actuación era sumamente pasiva, ya que su actividad en los negocios consistía en -- aplicar una técnica contable adecuada en el registro de las operaciones.

El incremento de capitales y el otorgamiento de créditos para una ampliación en la producción, hace más difícil el manejo de datos y es cuando surge la necesidad de un nuevo especialista en la técnica contable y financiera, quién además de preparar e investigar los estados financieros para emitir un juicio, proporcionará a la empresa y a todos los que en forma directa o indirecta se interesaran en ella (acreedores, inversionistas, representantes del fisco, etc) la información necesaria para la toma de decisiones.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, señala -- que el Contador Público es actualmente "un factor de activa y directa intervención en la vida de los organismos públicos y privados, un verdadero profesional con el necesario dominio de su técnica, con apoyo a normas de estricta moralidad, con acervo cultural y particularmente con gran independencia de juicio que hace factor útil al progreso económico de los negocios y de los pueblos" (1).

(1). Instituto Mexicano de Contadores. Revista "El Contador Público", México 1967, Pag.2

En consecuencia podemos decir que la Contaduría ha venido desarrollándose en forma paralela al desenvolvimiento social y económico de la humanidad y todos los pueblos - al lograr cierto grado de desarrollo económico y cultural, se preocupan por registrar lo referente a sus transacciones financieras, lo cual permite surgir a la Contaduría Pública como profesión y se convierte en una herramienta de incalculable utilidad en el progreso económico de los negocios y de una Nación.

De la Administración, no es posible hacer una crónica -- tan detallada como de la evolución de la Contaduría, ya que se dice que la Administración como tal, es tan antigua como la humanidad misma, sin embargo, la Administración científica de los negocios es relativamente moderna.

Encontramos que en su inicio, la Administración tuvo apoyo financiero de los dueños de fábricas o dirigentes industriales (clase poseedora del capital), por eso se dice que la Administración contó con enormes recursos para su desarrollo.

Después de la segunda guerra mundial se pensaba en la -- existencia de complejos problemas que sobre organización y administración sufrían las empresas. Como dice el maestro Wilfrido Castillo Miranda "México al igual que otros países estaba en el amanecer de una nueva era. Hoy 15 --

años después, reconocemos que en la década de los cincuenta se inició la revolución tecnológica similar a la revolución industrial que surgió en Inglaterra. Un cambio trascendental se había operado en muchas empresas, - al utilizar equipos cada vez más poderosos y complejas - máquinas más perfectas, y ocupar grandes masas obreras - que alcanzaban mayores volúmenes de producción y que se había presentado en otros países, ya se iniciaba en el nuestro y por tal motivo era sumamente urgente que nuestra escuela (hoy Facultad de Contaduría y Administración) hiciera algo para preparar profesionalmente a los hombres que pudieran colaborar o llegaran a dirigir con el mayor de los éxitos nuestras organizaciones económicas y financieras". (2)

Estos fueron los primeros intentos de crear una nueva disciplina, cuyo objetivo principal en su inicio era mejorar la organización de trabajo en las empresas, buscar un máximo aprovechamiento de los recursos e incrementar la producción para obtener mayores ganancias.

Los antecedentes de la administración en México, se dan el año de 1943 en el Instituto Tecnológico y Estudios Superiores de Monterrey, donde se otorgaba el título de "Administrador de Negocios", cuya esencia y objetivo era la Administración, dos años más tarde, el nombre fue cambiado por el de "Licenciado en Administración de Nego

(2) Wilfrido Castillo Miranda. "Así nació la Carrera de Administración de Empresas", Boletín Informativo. - México CLAE 1979, Núm. 7, P.5.

cios". Sin embargo, se puede decir que la carrera de Licenciado en Administración nace en la Escuela de Contaduría de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Pero hagamos una remembranza de cómo surgió en México la primera escuela destinada a estudios comerciales y cómo se relacionan en la misma las carreras referidas.

Fue en el año de 1845 cuando se estableció la primera Escuela de Estudios Comerciales, pero debido a la intervención norteamericana se vió obligada a cerrar sus puertas, tiempo después, el Presidente Don Antonio López de Santa Ana decretó en 1854 la creación de la Escuela Superior de Comercio, y no fue hasta el Gobierno del Presidente - Don Benito Juárez (1886) que se inauguró en forma definitiva la Escuela de Comercio y Administración.

El 21 de octubre de 1903 se establecieron las carreras - de Contador de Comercio y Perito empleado de la Administración Pública, Actuario y Profesor de Escuelas Superiores de Comercio. En 1929 la Escuela de Comercio y Administración pasa a formar parte de la Universidad Nacional Autónoma de México, posteriormente en oficio de fecha 5 de enero de 1957, se establece la carrera de Licenciado en Administración de Empresas y el 29 de junio de 1965 la Facultad surge como tal, cuando el Consejo Universitario aprobó el Reglamento Original de la División de Estudios Superiores.

Con respecto a la denominación del "Licenciado en Administración de Empresas" al de "Licenciado en Administración" se originó el 10 de abril de 1973, cuando el Consejo Universitario autorizó el cambio, con el propósito de ampliar el mercado de trabajo, restringido por el nombre anterior.

## 1.2. PLANES DE ESTUDIO

La necesidad cada vez mayor de contar con un profesional capaz de atender los problemas complejos en las organizaciones, requiere de la elaboración e integración actualizada de las disciplinas que se le imparten en la Educación Superior.

Los planes de estudio de la Facultad de Contaduría y Administración pretenden dotar al profesionista de los conocimientos necesarios para hacer frente a los factores que se presentan en la sociedad en la que se encuentra inmerso.

Así después de un laborioso estudio en cuanto a la metodología, didáctica, seriación, objetivos, etc. de las asignaturas a impartir, en el año de 1975 se implantó el Plan de Estudios vigente, el cual se elaboró en base a la formación profesional que debe tener el egresado en cuanto a la preparación científica y técnica requerida, con el objeto de poder adaptarse a las necesidades concretas de la sociedad. Dicho plan se apoya a los lineamientos marcados

en el Reglamento General de Estudios Técnicos y Profesionales de la Universidad Nacional Autónoma de México, del cual se señalan a continuación los más importantes:

#### REGLAMENTO:

El Artículo 15 señala lo que es un crédito y su equivalencia:

ARTICULO 15.- "Para los efectos de este Reglamento, crédito es la unidad de valor o puntuación de una asignatura, que se computa de la siguiente forma:

- a) En actividades que requieren estudio o trabajo adicional del alumno, como en clases teóricas o seminarios, una hora de clase semana semestre corresponde a dos créditos.
- b) En actividades que no requieren estudio o -- trabajo adicional del alumno, como una práctica, laboratorios, taller, etc., una hora de clase semana-semestre corresponde a un -- crédito.
- c) El valor de créditos de actividades clínicas y de prácticas para el aprendizaje de música y artes plásticas se computará globalmente -



según su importancia en el Plan de estudios, y a criterio de los Consejos Técnicos respectivos y del Consejo Universitario.

El semestre lectivo tendrá la duración que señale el -- calendario escolar. Los créditos para cursos de duración menor de un semestre se computarán proporcionalmente a -- su duración. Los créditos se expresarán siempre en números enteros".

El Artículo 16 se señala lo que se debe entender por -- Plan de Estudios:

ARTICULO 16.- " Se entiende por Plan de Estudios el conjunto de asignaturas (cursos teóricos, laboratorios, talleres, prácticas, seminarios), exámenes y otros requisitos que, aprobados en lo particular por los Consejos Técnicos de las Facultades y Escuelas, y en lo general por el Consejo Universitario, aseguren que quien haya cubierto el Plan obtenga una preparación teórica y práctica suficiente para garantizar a la sociedad el ejercicio eficaz y responsable de su profesión".

Los requisitos que estos deben contener son:

ARTICULO 17.- Los Planes de Estudio deberán contener:

- a) Los requisitos escolares previos para poder inscribir al estudiante en la carrera correspondiente.

- b) La lista de las asignaturas que lo integran, - organizadas por semestres o años lectivos, señalando cuales son obligatorias y cuales optativas, y las prácticas profesionales en su caso.
- c) Indicaciones sobre las asignaturas seriadas, - ya sean obligatorias u optativas.
- d) El valor en créditos de cada asignatura y el - Plan completo.
- e) El programa de cada una de las asignaturas".

Por lo que se refiere a programas de estudio, el Artículo 18 indica lo que las asignaturas deben incluir.

#### ARTICULO 18.-

- a) El valor en créditos de la asignatura ( ver artículo 15 )
- b) La lista de los temas principales que la componen y los complementarios.
- c) Una sugestión sobre el número de horas que -- conviene dedicar a cada parte del curso.
- d) Los métodos de enseñanza (exposición, trabajo de seminarios, programa de lectura obligatoria, investigación directa, etc.).

- e) La bibliografía mínima.
- f) La forma de medir el aprovechamiento del alumno (exámenes, trabajos, etc.)".

ARTICULO 19.- Trata de que "Los alumnos de una Facultad o Escuela podrán cursar y acreditar asignaturas en otras Facultades o Escuelas de la propia Universidad cuando los programas de aquéllas sean equivalentes y su valor total en créditos no exceda de 40% de los que se requieren en el Plan de Estudios de la carrera. El alumno deberá obtener autorización respectiva de las Facultades o Escuelas correspondientes y de la Dirección General de Servicios Escolares".

ARTICULO 20.- Se dice que "La Universidad Nacional Autónoma de México extenderá diploma de técnico o titulado profesional a quienes hayan cursado sus estudios en la Institución que los tenga incorporados a la propia Universidad y cumplan los requisitos señalados en este reglamento y el de Incorporación y Revalidación de Estudios".

ARTICULO 21.- "De acuerdo por lo dispuesto por la Ley Reglamentaria de los Artículos 4o. y 5o. Constitucionales, para obtener un título profesional, el candidato deberá cumplir con el Servicio Social, ajustándose a lo dispuesto en la Ley mencionada y al Reglamento que sobre la materia apruebe el Consejo Técnico de cada Facultad o Escuela".

ARTICULO 22.- "El Título Profesional se expedirá a petición del interesado, cuando el estudiante haya cubierto todas las asignaturas del Plan de Estudios respectivo, realizando su servicio social y haya sido aprobado en el trabajo escrito y en el examen profesional, de acuerdo con las normas que establece el Reglamento General de Exámenes".

ARTICULO 23.- "Las Facultades o Escuelas organizarán sus actividades docentes, una vez aprobados los planes de estudios correspondientes por el Consejo Técnico respectivo y el Consejo Universitario, por medio de Departamentos -- que se integrarán con las asignaturas de una carrera o -- con las afines y de los cuales dependerán, cuando sea necesario, los seminarios de investigación y de Tesis".

Lo anterior manifiesta que los planes de estudio de la Facultad de Contaduría y Administración cumple en forma adecuada con el mencionado Reglamento General de Estudios -- Técnicos y Profesionales de la Universidad Nacional Autónoma de México.

### 1.3. PERFIL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION.

El tipo de egresado que se desea lograr, se basa en la -- preparación profesional atendiendo a las exigencias que -- plantea la sociedad, por lo que es de especial importan --

cia la imagen que de todo profesionista se tiene, lo cual hace necesario definir conceptos:

Imagen, del latín imago. "Representación de alguna cosa - en pintura, escultura, dibujo, fotografía, etc. Representación de una cosa en la mente". ( 3 )

Imagen. "Es el conjunto de elementos que configuran la opinión que el público se forma de una persona o Institución a través de informaciones y acontecimientos". ( 4 )

Las definiciones anteriores nos lleva a reflexionar en la imagen que se tiene del Licenciado en Administración.

En el sentido popular existen concepciones de lo que es - una persona, una Institución o un país. En muchas ocasiones dichas creencias van desde un concepto claro y definido, hasta nociones vagas, sin eliminar aquellas que con toda una carga emocional las hacen llegar a definiciones con cierto aire fantástico; tal es el caso del Licenciado en Administración.

( 3 ) Diccionario Pequeño Larousse Ilustrado, México 1969

( 4 ) Alfonso Merino González.-"Papel del Administrador - Profesional y su Estatus en la Sociedad Actual", México: CLAM 1979, Núm. 3, P. 24.

Esto se debe a que los propósitos de la carrera casi -- siempre han sido erróneamente difundidos. Por lo tanto -- hace necesario divulgar la preparación y actividades --- que realiza el Licenciado en Administración, en calidad de funcionario o de profesionista independiente.

Si bien es cierto que la disciplina administrativa se -- consolida en la esfera de la producción, su marco de influencia se ha multiplicado hasta alcanzar un sin número de organismos sociales, que también demandan ser técnicamente administrados.

"La preparación profesional del Licenciado en Administración es la que corresponde a un coordinador. No es un ex perto en producción, en comercialización, en finanzas o en relaciones humanas, pero si tiene suficientes conocimientos en cada una de esas áreas, para lograr comprender a los especialistas y amalgamar las actividades de -- los diferentes campos de acción de una empresa, logrando sus objetivos sin el desequilibrio que puede provocar -- una persona limitada en alguna especialidad". (5)

Su actividad profesional independiente puede desarrollarla sirviendo en el sector público y en el sector privado en la enseñanza de las disciplinas que domine y en la in vestigación tecnológica.

- (5) Colegio de Licenciados en Administración de Empre -- sas "El Licenciado en Administración de Empresas".- México, Agosto 1971.

En consecuencia, la preparación universitaria del Licenciado en Administración debe abarcar, por un lado, los principios e instrumentos generales de los que se puede valer -- una organización para alcanzar eficientemente sus objetivos, y por otro, los elementos metodológicos que se necesitan conocer de las relaciones que se dan en diversos organismos con distintos objetivos, para de ahí derivar las posibilidades de aplicación de esos principios e instrumentos generales.

Considerando los lineamientos del perfil que se acaba de describir, es necesario que al concluir su capacitación, el profesional en administración haya logrado los objetivos educacionales que marca el Plan de Estudios de la Facultad.

#### OBJETIVO EDUCACIONALES

1. Tener conciencia de la función que desempeñará dentro de la sociedad y de la obligación de desarrollarla dentro de cánones éticos.
2. Tener un conocimiento sólido de la teoría administrativa, sus principios, procesos, técnicas e instrumentos, y estar capacitado para adoptarla y aplicarla en situaciones concretas.

3. Comprender las distintas etapas por las que - atraviesa un organismo social: Su concepción, desarrollo y desaparición y saber que papel - juega en ella el profesional de la Administración.
4. Estudiar la unidad productiva como elemento - básico del desarrollo económico general, ana- lizar las relaciones concretas de producción- en el contexto social general y comprender la importancia de sus funciones determinantes: - producción y distribución de bienes y servi - cios.
5. Comprender la realidad donde operan los gru - pos sociales, que se ve afectada por gran can - tidad de factores económicos, legales, éticos y sociales. Entender que no son suficientes - el mero aprendizaje ni la aplicación mecánica de los principios generales. Se requiere de - un criterio eminentemente administrativo, que en lugar de enfocarse hacia estructuraciones rígidas, se planee la meta de alcanzar la uni - dad dinámica de la entidad, en función de sus objetivos y del pronóstico de su desarrollo, - ya que la administración no produce resulta - dos exactos ni perfectos.



6. Comprender la interrelación e interinfluencia que existe entre los organismos sociales y la sociedad en su totalidad.
7. Comprender que existen actividades individuales o de grupo, que en algunas ocasiones no están sujetas a normas, ni es posible controlar y por ello, que en la operación de una entidad se presentan variables no controlables. De ahí que en cada circunstancia tendrá que definir y analizar los objetivos del grupo social con un mayor grado de probabilidad y eficiencia.
8. Entender que todos los grupos sociales necesitan administración, sea que formen parte de una persona moral o que abarquen varias personas jurídicas.
9. Detectar y proponer alternativas de solución a los problemas administrativos que se presentan en los distintos niveles de jerarquía dentro de una entidad.
10. Conocer las estructuras específicas que adoptan las entidades más importantes y estar capacitado para aplicar los principios y técnicas.

cas de la administración a tales entidades.

### 1.3.1. OBJETIVO DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

La Administración consiste en la coordinación de una serie de actitudes especializadas de muy variado carácter: Técnico, contable, financiero, etc., utilizando los recursos disponibles de la mejor manera posible, por lo que toda actividad creciente en la empresa requiere de personas con una preparación sistemática, basándose en procedimientos comprobados y valorados metódicamente para su eficaz administración.

Es por ello que "La carrera de Administración, tiene por objeto precisamente, formar profesionales que puedan abordar los problemas inherentes a la Administración, con una visión multilateral, producto de una sólida preparación, adquirida a través del estudio y la investigación" (6), pues no se concibe en la actualidad, que el profesionista se enfrente a los problemas administrativos cada vez más complejos, sin el conocimiento de técnicas y procedimientos adecuados y originen errores que requieren constantes y costosas rectificaciones.

(6) Memoria "Escuela Nacional de Comercio y Administración", México, U.N.A.M. 1965, P. 45

Actualmente las empresas desempeñan un papel decisivo como órganos generadores de empleo, de satisfactores, de riqueza, etc., y en general dentro de la economía del país, por lo que gran parte de su éxito o fracaso afecta en forma directa la actividad económica y social.

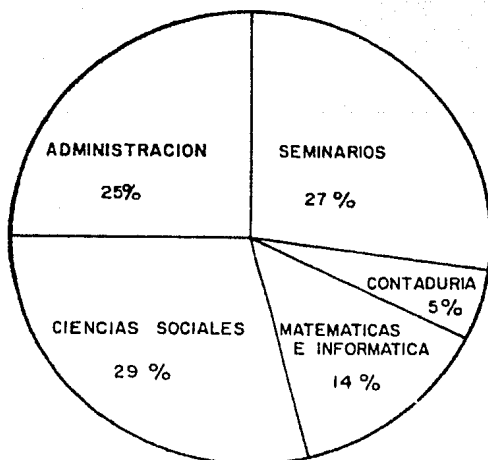
El Licenciado en Administración como parte integrante de una sociedad, deberá conjugar todos sus conocimientos técnicos para lograr la máxima eficiencia en la estructura y operación del organismo social en que se encuentre, con el propósito de obtener la plena realización de los objetivos, sin alejarse de la grave responsabilidad que ha adquirido consigo mismo y ante la sociedad al prestar sus servicios profesionales, ya que sus decisiones trascenderán además de la propia empresa a una serie de grupos sociales que directa o indirectamente dependen de ella.

### 1.3.2. PLAN DE ESTUDIOS DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION.

El actual Plan de Estudios (1975) no se propone formar especialistas, se busca un profesional generalista con una formación integral que le permita desarrollarse en un variado tipo de entidades, en los campos de la información financiera y de la administración en sus diferentes niveles y esferas.

El Plan de Estudios del Licenciado en Administración se ha dividido en cinco áreas, integradas por 44 asignaturas, que hacen un total de 368 créditos.

A R E A	ASIGNATURAS	CREDITOS
a) Administración	11	96
b) Contaduría	2	24
c) Ciencias Sociales	13	104
d) Matemáticas e Informática	6	48
e) Seminarios	12	96
<b>T o t a l</b>	<b>44</b>	<b>368</b>



a) Administración

Pretende que el alumno desarrolle su capacidad y criterio para comprender la naturaleza de los grupos sociales, para determinar los objetivos generales y particulares de tales grupos, para analizar sus relaciones, interrelaciones y características, y por último, para aplicar los principios, procedimientos y técnicas de la Administración a la obtención más eficaz de tales objetivos.

Tal desarrollo abarca los niveles:

Técnico.- Comprender el conocimiento de los principios fundamentales de la Administración y su aplicación general a los organismos sociales.

Operativo.- Comprender el estudio y ejercicio de técnicas y procedimientos administrativos que se utilizan en los organismos sociales, con base en sus características y relaciones particulares, y en especial, los que se refieren a la unidad productiva.

Científico.- Comprende la investigación que conduzca a la comprensión cabal de los fenómenos administrativos, su dinámica, sus instrumentos y las condiciones necesarias que permitan una administración más profesional.

b) Contaduría

El propósito de esta área se dirige a la información - -  
esencial que el Licenciado en Administración requiere -  
para su cabal ejercicio profesional.

Fundamentalmente se enfoca al análisis e interpretación  
de la información financiera relevante en el estableci -  
miento de políticas administrativas.

Las áreas de Ciencias Sociales, Matemáticas e Informáti-  
ca y Seminarios se verán en el punto 1.5. por ser áreas  
afines de las dos disciplinas.

PLAN DE ESTUDIOS ( 1975 )  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

NOMBRE DE LA ASIGNATURA	CREDITOS	HORAS SEMANA
<u>AREA DE ADMINISTRACION</u>		
Introducción a la Administración	12	6
Proceso Administrativo y Areas Funcionales	12	6
Administración de la Producción	8	4
Administración de la Distribución	8	4

Administración de Recursos		
Financieros	8	4
El Hombre y la Administración	8	4
Administración aplicada	8	4
Administración y Dirección	8	4
Seminario de Administración		
Aplicada I	8	4
Seminario de Administración		
Aplicada II	8	4
Auditoria Administrativa	8	4

#### AREA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

Contabilidad I	12	6
Contabilidad II	12	6

#### AREA DE CIENCIAS SOCIALES

Dinámica Social	8	4
Economía I	8	4
Problemas y Políticas		
Económicas de México I	8	4
Problemas y Políticas		
Económicas de México II	8	4
Economía y la Empresa	8	4
Sociología de la Organización	8	4
Psicología de los Grupos de		
Trabajo	8	4

Seminario de Ciencias Sociales	8	4
Derecho I	8	4
Derecho II	8	4
Derecho III	8	4
Derecho IV	8	4
Derecho V	8	4

#### AREA DE MATEMATICAS

Matemáticas Básicas	8	4
Matemáticas Financieras e Introducción a la toma de decisiones.	8	4
Estadística I	8	4
Estadística II	8	4
Investigación de Operaciones	8	4
Informática	8	4

#### AREA DE SEMINARIOS

Comunicación y Métodos de Estudio	8	4
Técnicas de Administración de la Producción	8	4
Información Financiera	8	4
Investigación de Mercados	8	4



Técnicas en Administración de Personal	8	4
Manual de Organización y Procedimientos	8	4
Empresas Pequeñas y Medianas	8	4
Desarrollo Organizacional	8	4
Metodología de la Investigación	8	4
Seminario de Investigación	8	4
Optativa de Producción	8	4
Optativa de Finanzas	8	4
Optativa Comercio Internacional		
Optativa Promoción de Empresas		
Estrategia y decisiones de mercadotecnia		
Prácticas de Administración de Personal		
Informática		

Los objetivos generales de las asignaturas que integran el Plan de Estudios define la meta que se pretende alcanzar en cada una de ellas, los que se presentan en los anexos 1 y 3.

#### 1.4. PERFIL DEL LICENCIADO EN CONTADURIA

Los cambios sufridos en la economía nacional reclaman al Licenciado en Contaduría una mayor participación en la -

vida de las entidades económicas y sociales, en los factores que afectan directamente las operaciones financieras, sobre todo de información.

Las finanzas constituyen el campo de actuación del Licenciado en Contaduría, los servicios que ofrece este profesional giran en torno a la obtención de información de tipo histórico o presupuestal, así como la comparación de dicha información.

Por lo que "La necesidad social que debe satisfacer este profesional, es la exigencia universal y constante que tienen personas y entidades, de información idónea para tomar decisiones, para cumplir obligaciones legales, fiscales o para ejercitar control sobre sus bienes, derechos o patrimonios". (7)

El Licenciado en Contaduría esta capacitado para preparar técnicamente todo tipo de información financiera de cualquier persona o entidad económica, definiendo claramente los requerimientos de los usuarios de este servicio, no debe esperar que ellos le manifiesten sus necesidades, si no por el contrario, adelantarse a tal evidencia. Establecerá los procedimientos y sistemas adecuados en cada situación para captar operaciones que afecten financieramente

(7) Organización Académica "Facultad de Contaduría y Administración" U.N.A.M. 1981-1982

te a la entidad, traducirlas a los registros necesarios e interpretar los resultados obtenidos.

Tiene que conocer y comprender las relaciones humanas y - sociales que influyen en la información. Planificará y or denará la información financiera para responder a las dis tintas necesidades concretas de diversos niveles de opera ción, dentro del marco legal impositivo. Dictaminará so bre la corrección de informes y por último interpretará - la información para que rinda mayor utilidad a los usua - rios.

La Contaduría ha estado y está ligada a la información fi nanciera, que se tornó imprescindible para el desarrollo de las organizaciones sociales.

El sistema de información financiera comprende la capta - ción, el procesamiento e interpretación de la misma y la dictaminación de los estados financieros. Los Planes de - Estudio tradicionales se orientaron esencialmente hacia la función de dictaminación, que hoy día es el factor de - determinante de la imagen del Licenciado en Contaduría.

Por lo que este profesionista al egresar de la Facultad - deberá haber logrado los objetivos educacionales siguientes:

- I. Tener conciencia de la función que desempeña dentro de la sociedad y de la obligación de desarrollarla dentro de cánones éticos.
- II. Comprender la realidad humana y social donde va a ejercer su actividad profesional.
- III. Conocer el marco jurídico-legal donde se desarrolla la actividad financiera.
- IV. Entender los fenómenos económico-financieros, - tanto a nivel general de la economía, como a nivel de los diversos tipos de entidades.
- V. Determinar las necesidades de información financiera de cualquier entidad y diseñar e instalar sistemas para su obtención, estableciendo los -- controles que se requieran.
- VI. Corregir las deficiencias de operaciones de sistemas establecidos y/o mejorar su operación.
- VII. Dirigir y operar el sistema de información financiera de cualquier entidad, vigilando su funcionamiento y control.

- VIII. Conocer el fenómeno tributario y sus implicaciones contables y financieras a nivel general.
- IX. Dictaminar estados financieros.
- X. Interpretar información financiera.
- XI. Conocer en forma general los distintos campos de actuación que actualmente se ofrecen y se pueden ofrecer en el futuro inmediato a la actividad profesional del Licenciado en Contaduría.

#### 1.4.1. OBJETIVO DE LA LICENCIATURA EN CONTADURIA

El objetivo principal de la Licenciatura en Contaduría se centra en la preparación de profesionistas concientes de los problemas económicos y sociales que enfrenta el país, al dotarlos de técnicas, procedimientos y -- principios para contribuir en el proceso de transformación social, considerando los medios disponibles y los conocimientos adquiridos en la formación profesional; - con lo cual el Licenciado en Contaduría cumple con la función social encomendada.

Conociendo el medio económico y social en el que se desenvuelve, las funciones del Licenciado en Contaduría no sólo deben circunscribirse a la elaboración e interpretación de los estados financieros para quien los solicite, sino que su trabajo contribuye de alguna manera a buscar factores que hagan más equitativa las relaciones sociales.

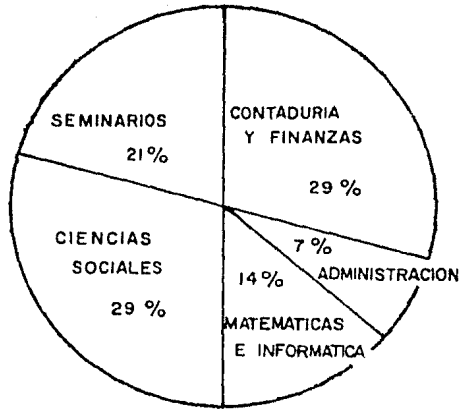
#### 1.4.2. PLAN DE ESTUDIOS DEL LICENCIADO EN CONTADURIA

Las Escuelas profesionales buscan preparar a los profesionistas de esta actividad, de acuerdo con las necesidades reales de nuestro país, y con una capacitación general que les permita enfrentar exitosamente los problemas concretos de su vida profesional y poder continuar sus estudios a nivel postgrado.

La preparación académica necesaria para el Licenciado en Contaduría, se integra por programas de trabajo preparados, que contienen igualmente, cultura general y conocimientos técnicos, formación que le permite desarrollarse en un variado tipo de entidades y niveles.

El Plan de Estudios del Licenciado en Contaduría está integrado por 44 asignaturas, agrupadas en cinco áreas, -- las cuales representan un total de 368 créditos.

A R E A S	ASIGNATURAS	CREDITOS
a) Contaduría y Finanzas.	13	112
b) Administración	3	32
c) Ciencias Sociales	13	104
d) Matemáticas e Informática.	6	48
e) Seminarios	9	72
<b>T o t a l</b>	<b>44</b>	<b>368</b>



a) Contaduría y Finanzas.

Se propone desarrollar en el alumno, aptitudes, sensibilidad y criterio sólido, para comprender, sistematizar, interpretar y comunicar los fenómenos y sus repercusiones.

nes que se originan en el proceso contable-financiero.

La base del desarrollo de ese criterio profesional a nivel Licenciatura, abarca tres campos, los cuales se encuentran estrechamente relacionados:

Operativo-Contable.- Comprende el conocimiento y ampliación de los principios, normas, métodos y procedimientos de contabilidad, que el egresado de la Facultad requiere para el desempeño eficiente de sus funciones.

Administrativo-Contable.- Comprende el conocimiento de la función y participación de la contabilidad en el proceso administrativo.

Científico-Contable.- Comprende la investigación que conduzca al conocimiento del fenómeno contable y su desarrollo histórico.

Además de lo anterior, la Contabilidad no puede funcionar aislada como mera técnica, debe considerarse el medio ambiente de la entidad, tanto interno, como externo, considerando los objetivos y repercusiones en los grupos sociales.



Administración.- Tiene como propósito que el alumno adquiere una visión en general del desarrollo de la Administración y en lo particular, de los principios generales y los elementos fundamentales del proceso administrativo.

Abarcando también, los conocimientos fundamentales de las áreas funcionales de los organismos sociales y los instrumentos más importantes para la organización del trabajo en las oficinas.

Las siguientes áreas persiguen objetivos comunes entre la Licenciatura en Contaduría y la Licenciatura en Administración, por lo que se tratará en el punto 1.5.

PLAN DE ESTUDIOS ( 1975 )  
LICENCIADO EN CONTADURIA

NOMBRE DE LA ASIGNATURA	CREDITOS	HORAS SEMANA
<u>AREA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS</u>		
Contabilidad I	12	6
Contabilidad II	12	6
Contabilidad III	8	4
Contabilidad IV	8	4
Contabilidad V	8	4
Costos I	8	4

Costos II	8	4
Auditoría I	8	4
Auditoría II	8	4
Auditoría III	8	4
Finanzas I	8	4
Finanzas II	8	4
Finanzas III	8	4

#### AREA DE ADMINISTRACION

Introducción a la Administración	12	6
Proceso Administrativo y Areas Funcionales.	12	6
El Hombre y la Administración	8	4

#### AREAS DE CIENCIAS SOCIALES

Dinámica Social	8	4
Economía I	8	4
Problemas y Políticas Económicas de México I	8	4
Problemas y Políticas Económicas de México II	8	4
Economía de la Empresa	8	4
Sociología de la Organización	8	4
Psicología de los grupos de trabajo.	8	4

Seminario de Ciencias Sociales	8	4
Derecho I	8	4
Derecho II	8	4
Derecho III	8	4
Derecho IV	8	4
Derecho V	8	4

#### AREA DE MATEMATICAS

Matemáticas básicas	8	4
Matemáticas financieras e introducción a la toma de decisiones	8	4
Estadística I	8	4
Estadística II	8	4
Investigación de Operaciones	8	4
Informática	8	4

#### AREA DE SEMINARIOS

Comunicación y métodos de estudio	8	4
Sistema de Información Financiera I	8	4
Sistema de Información Financiera II	8	4
Seminario de casos en costos	8	4
Práctica de Auditoría	8	4
Seminario de casos en finanzas	8	4
Seminario de desarrollo profesional	8	4

Metodología de la investigación	8	4
Seminario de investigación	8	4

A efecto de señalar en forma general los objetivos que se persiguen en cada una de las asignaturas, éstos se muestran en anexos 2 y 3.

#### 1.5. AREAS AFINES.

Las disciplinas que integran el área de matemáticas e informática y ciencias sociales, se imparten a las dos Licenciaturas y persiguen el mismo objetivo educacional . Anexo 3.

#### AREA DE MATEMATICAS E INFORMATICA

El enfoque de la enseñanza de las matemáticas e informática se realiza desde un punto de vista instrumental. Es decir, los conceptos y las técnicas de matemáticas deben -- orientarse al planteamiento, resolución y conceptualización de problemas de la Contabilidad y la Administración. Por otra parte, la sistematización necesaria en el estudio de las matemáticas, se integra como método de pensamiento en el estudiante, de tal manera que le permite -- transferirlo a sus otras áreas de estudio.

El conjunto de objetivos terminales que en seguida se propone, es dinámico en cuanto a su desarrollo, es perfectible, debe ser sujeto a revisión continua y representa las capacidades que el estudiante y el egresado deben poseer al final del proceso de aprendizaje.

1. Analizar y desarrollar el proceso de toma de decisiones.
2. Representar e interpretar gráficamente los fenómenos relativos a los conglomerados de datos.
3. Representar e interpretar matemáticamente -- los mismos fenómenos.
4. Elaborar modelos y utilizarlos en los fenómenos relativos a los conglomerados de datos - ( distribución de probabilidades ).
5. Analizar relaciones casuales significativas entre algunos fenómenos de interés para la elaboración de pronósticos ( análisis de regresión y correlación ).
6. Realizar inferencias acerca de un universo - a partir de una muestra.

7. Diseñar muestras representativas.
8. Utilizar modelos matemáticos para el análisis de fenómenos de las ciencias sociales. - (Por ejemplo, Modelo de equilibrio de la oferta y la demanda).
9. Utilizar modelos matemáticos para el planteamiento y resolución de problemas de la contabilidad y de la administración. (Programa de programación lineal, líneas de espera, investigación etc.).

Dentro del enfoque instrumental de las matemáticas, el logro de los objetivos mencionados requieren de un conjunto interrelacionado y secuenciado de conocimientos, estructurado en forma relativamente independiente de las otras áreas de conocimiento. Por lo tanto, los antecedentes matemáticos necesarios para el logro de los objetivos, no permiten que el conocimiento matemático se diluya en el resto de las áreas.

#### AREA DE CIENCIAS SOCIALES

El estudio de las Ciencias Sociales tiene como principal propósito, desarrollar en los alumnos un criterio de investigación profesional, en las que prevalezca una visión

altamente humanística sobre lo meramente técnico-operativo.

De esta manera, los objetivos y temática de las Ciencias Sociales y el Derecho que integran el área, constituyen un proceso metodológico para formar un profesional íntegro e innovador.

A efecto de cumplir con lo anterior, los objetivos más importantes del área se pueden resumir de la siguiente forma:

Proporcionar al alumno conocimientos sobre las principales características de las instituciones (Jurídicas, Políticas y Económicas), que constituyen el ámbito donde ejercerá su función profesional.

Dotarlo de capacidad metodológica de análisis y de crítica sobre los grandes problemas de orden social (Histórico-Sociológicos, Jurídico-Político y Psicológicos) que le permite evaluar desde una justa perspectiva los fenómenos que en aquel ámbito acaecen, así como sus repercusiones.

Reafirmar su criterio humanístico, su espíritu -

de cooperación social y su responsabilidad profesional en los problemas que afronta el país.

Despertar interés en el estudiante por las conquistas culturales de las generaciones precedentes, con el objeto de que desarrolle un criterio amplio y -- una visión multilateral que le permitan poner -- las mejores experiencias de la humanidad al servicio de la interpretación y la mejora de las realidades a que se abocan.

#### AREA DE SEMINARIOS.

La constituyen las asignaturas que tienen por objeto presentar casos prácticos a los estudiantes, a fin de crearles una sensibilidad para detectar, plantear y resolver -- los problemas de la vida profesional, auxiliándose de las técnicas y procedimientos que se estudian en las áreas que integran el Plan de Estudios.

Dichas asignaturas permiten al alumno adquirir cierta especialización en alguna de las disciplinas que se le imparten.



## A N E X O I

Objetivo general de las asignaturas que integran el Plan de Estudios del Licenciado en Administración.

ASIGNATURA	OBJETIVO
Administración de la Producción.	Que el alumno comprenda el alcance de la producción, como la actividad, mediante la cual los hombres satisfacen sus necesidades. Que conozcan las relaciones que se dan en el ámbito de la función de producción y las técnicas administrativas que se aplican en este campo. Que relacione las diferentes sub-funciones de la producción con los procesos administrativos.
Administración de la Distribución.	Que el estudiante conozca las relaciones que se dan en el ámbito de la función de la comercialización (mercadotecnia, distribución) como actividad básica, y a la vez, complementaria de las funciones de producción y finanzas, así como las técnicas administrativas que se apliquen en este campo. Que relacione las diferentes sub-funciones y decisiones sobre comercialización con las etapas del proceso administrativo, no sólo a través de planteamientos teóricos, sino

también del análisis de casos -  
prácticos.

Administración de  
Recursos Financieros

Que el estudiante conozca y com-  
prenda las relaciones que se dan  
en el ámbito de la Administra --  
ción Financiera y las Técnicas -  
Administrativas que se aplican -  
en este campo. Que relacione las  
diferentes sub-funciones de la -  
Administración Financiera con --  
los procesos administrativos.

Administración  
Aplicada

Que el estudiante conozca en for  
ma general los diferentes ámbi -  
tos de aplicación de la teoría y  
técnicas administrativas.

Administración y  
Dirección

Que el estudiante comprenda los  
problemas fundamentales de la ad  
ministración en el ámbito de di-  
rección y toma de decisiones.

Seminario de Adminis-  
tración Aplicada  
I

Que el alumno se prepare en for-  
ma más extensa y profunda, en te  
mas y problemas que se conside--  
ren con énfasis en la situación  
actual del mismo. Se impartirán  
conferencias por Licenciados en-  
Administración especializados en  
cada uno de los aspectos que se-  
ñala la temática.

Seminario de Adminis-  
tración Aplicada

II

Que el alumno se prepare en forma más extensa y profunda en temas y problemas que se consideren de mayor importancia para su ejercicio profesional, con énfasis en la situación actual del mismo.

Auditoría  
Administrativa

Que el estudiante desarrolle su capacidad de análisis para examinar críticamente la estructura administrativa de un organismo social en cuanto a sus objetivos, planes, métodos, procedimientos y controles. Que aprenda el uso de los principales instrumentos para ese análisis.

Técnicas de Adminis-  
tración de la Producción

Que el estudiante obtenga los conocimientos necesarios de las técnicas y de los modelos matemáticos para la utilización óptima de los recursos productivos que posee toda entidad, a fin de que esté capacitado para llevar a cabo la administración de la producción. Analizar la dependencia tecnológica y las perspectivas de cambio en el sistema productivo nacional.

Información  
Financiera

Que el estudiante adquiera los conocimientos esenciales de los principales instrumentos de la Contabilidad que dan forma a su sistema de Información Financiera.

Investigación de  
Mercado

Que el alumno aprenda a realizar -  
Investigaciones de Mercado.

Técnicas de Adminis-  
tración de Personal

Que el estudiante sea capaz de - -  
aplicar las principales técnicas -  
de Administración de Recursos Human  
os.

Manual de Organización  
y Procedimientos

Que el estudiante aprenda a elabo-  
rar manuales de organización, dia-  
gramas de procedimientos y flujo.

Empresas Pequeñas  
y Medianas

Que el estudiante conozca las ca -  
racterísticas y la dinámica de las  
empresas pequeñas y medianas y sus  
problemas administrativos más rele  
vantes.

Optativa de  
Producción

Que el estudiante profundice me --  
diante la práctica, la discusión y  
el análisis, en los conocimientos  
de la administración de la produc-  
ción y aprenda a aplicar métodos -  
para la toma de decisiones y las -  
técnicas matemáticas en la planea-  
ción y control de la producción. -  
Que el estudiante aplique sus con  
ocimientos en la formulación de ob-  
jetivos y metas de los sistemas --  
productivos y en el planteamiento  
de las relaciones entre el fenóme-  
no de la producción y el desarro -  
llo socio-económico.

Optativa de  
Finanzas

Que el estudiante conozca y aplique la metodología de la investigación de problemas relativos al campo de las finanzas, mediante estudios integrales.

Optativa de Comercio  
Internacional

Capacitar al alumno para que conozca las teorías, instrumentos y políticas del Comercio Internacional. Analizar los aspectos concretos de las relaciones comerciales de México, con los principales países exportadores e importadores, la estructura de la balanza de pagos mexicana.

Estrategia y Decisiones  
en Mercadotecnia

Que el alumno sea capaz de diseñar un plan integral de Mercadotecnia, a través de la definición, análisis y ejecución de estrategias, -- aplicado a una situación real de -- terminada.

Optativa de Promoción  
de Empresas

Que el alumno conozca y aplique -- técnicas de preparación, presentación y evaluación de proyectos de inversión para empresas públicas y privadas dentro del marco de la -- problemática social, económica y -- política de México.

Desarrollo  
Organizacional

Que el estudiante adquiera los conocimientos necesarios para aplicar los principales conceptos y procedimientos para el desarrollo de más y mejores opciones organizacionales, a través de intervenciones planeadas en los procesos psicológicos de los grupos.

## A N E X O I I

Objetivo general de las asignaturas que integran el Plan de Estudios del Licenciado en Contaduría.

ASIGNATURA	OBJETIVO
Contabilidad III	Capacitar al alumno para analizar técnicamente el activo no circulante, pasivo a largo plazo y contingente, ingresos y egresos, para su aplicación en la información financiera.
Contabilidad IV	Capacitar al alumno para analizar técnicamente el patrimonio ( o capital contable ) y su aplicación a la información financiera.
Contabilidad V	Analizar la presentación y estructura de la información financiera y sus diversos usos, en especial, los estados más importantes, así como la que puede presentarse en estados financieros de muy diversas clases y categorías, poniendo énfasis en la requerida para efectos fiscales.

Costos I	Dotar al alumno de los conocimientos de los costos históricos y -- otros conceptos de costos en cualquier tipo de entidad.
Costos II	Dotar al alumno de los conocimientos necesarios para la determinación de costos predeterminados en cualquier tipo de entidad.
Finanzas I	Capacitar al estudiante en el manejo de los principales conceptos, instrumentos y técnicas financieras, relacionándolos con sus conocimientos contables y económicos.
Finanzas II	Que el alumno conozca la estructura y funcionamiento del sistema financiero mexicano y algunos aspectos de otros sistemas internacionales para interrelacionar estos macrosistemas con las finanzas de una entidad.
Finanzas III	Estudiar la estructura financiero y el costo de capital de una entidad, así como los métodos de análisis y evaluación de inversiones necesarias para la toma de decisiones. Estudiar los aspectos financieros de las fusiones y adquisiciones de empresas y de la integración y funcionamiento de los grupos industriales mexicanos.



Auditoría I	Dotar al alumno de conocimientos - de la finalidad de la Auditoría, - sus aplicaciones a los estados financieros y a otros informes financieros, las normas de auditoría, - las técnicas y principales procedimientos de la Auditoría.
Auditoría II	Estudiar casuísticamente el dictámen de estados financieros y otras informaciones adicionales, así como la administración de la auditoría.
Auditoría III	Capacitar al alumno para que aplique las técnicas de auditoría, tendientes a lograr la mayor eficiencia en la información financiera - de cualquier entidad.
Sistemas de Información Financiera I	Capacitar al alumno para diseñar, - organizar e implementar un sistema de información financiera histórica para una unidad.
Sistema de Información Financiera II	Capacitar al alumno para diseñar, - organizar e implementar un sistema de presupuestos para una entidad.
Seminario de Casos en Costos	Capacitar al alumno en la aplicación de sus conocimientos para proporcionar la información necesaria para el control y toma de decisiones, relativos a los costos en - cualquier entidad.

Práctica de  
Auditoría

Capacitar al alumno para la realización práctica de una auditoría de estados financieros (balance y estado de resultados, estado de variaciones al capital contable y estado de origen y aplicación de recursos).

Seminario de Casos  
en Finanzas

Ejercitar al alumno en el estudio y análisis de casos, a fin de que adquiriera perspectivas adecuadas en el uso de la información financiera para la toma de decisiones.

Seminario de Desarrollo  
Profesional

Orientar al alumno en los campos de actuación profesional del Licenciado en Contaduría.

### A N E X O I I I

Objetivo general de las asignaturas comunes a los Planes de Estudio del Licenciado en Contaduría y del Licenciado en Administración.

ASIGNATURA	OBJETIVO
Introducción a la Administración	Que el alumno conozca el desarrollo histórico de la Administración, estudiando de manera analítica y crítica las principales escuelas de la teoría administrativa; sus aportaciones técnicas, así como su función y relación con el contexto social. Y por lo tanto, plantear la necesidad de enfocar la administración en función de las características de nuestro país.
Proceso Administrativo y Areas Funcionales	Que el alumno conozca las áreas funcionales de los organismos sociales y su interrelación con los procesos administrativos. -- Que comprenda la matriz fundamental entre áreas funcionales y procesos administrativos, a fin de localizar las disciplinas que estudiará en cursos subsecuentes.

El Hombre y la  
Administración

Al analizar el proceso enseñanza-aprendizaje, el alumno será capaz de conocer los principales fenómenos económicos y sociales del proceso del trabajo, mercado, organizaciones obreras y patronales, -- así como el vínculo que existe -- entre estos fenómenos y la forma y mecanismos en que las organizaciones satisfacen las necesidades de su personal.

Contabilidad I

Dotar al alumno de los conocimientos fundamentales acerca de los estados financieros y los principios de Contabilidad generalmente aceptados, así como adiestrarlo en la mecánica contable y el manejo de los registros principales.

Contabilidad II

Adiestrar al alumno en el manejo de los registros manuales de Contabilidad y darles a conocer en forma elemental el funcionamiento de los registros mecánicos, electromecánicos y electrónicos. Dotar al alumno de los conocimientos básicos acerca del manejo de las cuentas de orden y valores en moneda extranjera. Capacitar al alumno para analizar técnicamente el capital de trabajo y su aplicación a la información financiera.

## Dinámica Social

Capacitar a los alumnos para comprender la importancia del conocimiento histórico, en la inteligencia del acontecer actual; entender la historia y su dialéctica en sus grandes lineamientos, - como la historia de las luchas - por la libertad; distinguir las dos grandes corrientes de interpretación histórica; la subjetiva y la objetiva o materialista, y penetrarse del devenir de las instituciones, ideas y hechos del mundo en que viven, así como de su problemática para el futuro. Y dotarlos de un instrumental para comprender la interrelación y unidad de las ciencias sociales.

## Economía I

Situar al futuro profesional ante los conceptos básicos de la teoría económica, familiarizándolo con las interrelaciones microeconómicas más importantes, a fin de que la comprensión de las leyes económicas sea para él un instrumento científico eficaz para el análisis crítico de la problemática económica nacional como marco de la entidad productiva.

Capacitar al alumno para que tenga información y conocimiento de los recursos físicos y humanos -

Problemas y Política  
Económicas de México

I

del país, de la estructura y dinámica de la economía de México, de las relaciones e interrelaciones como país en vías de desarrollo y dependiente del exterior.

Sociología de la  
Organización

Proporcionar al estudiante los conocimientos y las capacidades para comprender y analizar la naturaleza, la estructura, las funciones, así como las relaciones sociales que se dan en ella, enfocando estos elementos desde una visión general de la Sociología y considerando la relación que existe entre la organización y las estructuras socio-económicas en las que se desenvuelve.

Psicología de los  
Grupos de Trabajo

Que el estudiante comprenda la dinámica y los modos de interacción entre los individuos de un grupo de trabajo y entre los grupos.

Problemas y Política  
Económicas de México

II

Capacitar al futuro profesional en la comprensión, manejo y análisis de los elementos esenciales de la economía política. Familiarizarlo con el análisis económico sectorial y con los elementos indispensables para explicar la dinámica de una economía dependiente.

Seminario de Ciencias  
Sociales

Capacitar al alumno para que integre sus conocimientos contables y de administración con su información sobre Ciencias Sociales, aplicándolo al estudio de casos concretos de la realidad Mexicana.

Derecho I

Comprender la importancia y necesidad del Derecho y fijar el lugar que ocupa en la sociedad humana, su terminología, sus conceptos, su técnica y sus fundamentos principales. Valorar los conceptos fundamentales del Derecho, con su lógica, riqueza de contenido e importancia básica, todo ello desde el punto de vista de la Contaduría y la Administración.

Derecho II

Que el estudiante comprenda claramente el concepto del Estado y su estrecha relación con el Derecho, así como diversas formas de su organización político-jurídica y comprenda el equilibrio político-social establecido por el Derecho Constitucional Mexicano. Que comprenda el concepto del Derecho Administrativo y el contenido, forma y régimen de la actividad del Estado, así como su régimen financiero y patrimonial del Estado y la situación jurídica de los particulares frente a la administración.

Derecho III

Que el alumno comprenda la necesidad de importancia del Derecho Mercantil, identificando el régimen de los sujetos (persona física o colectivas) que intervienen directa o indirectamente en la actividad mercantil. Que pueda distinguir los actos de comercio de otros actos jurídicos, así como los actos del comerciante en la organización de la empresa y en la organización de las sociedades mercantiles, fundamentalmente la Sociedad Anónima y la Sociedad Cooperativa. Que conozca el contenido de los principales contratos mercantiles y los títulos y operaciones de crédito más frecuentes, así como su naturaleza y características. Que pueda plantear a el Licenciado en Derecho los problemas jurídico-mercantiles que se le presenten y pueda prever algunos problemas jurídicos.

Derecho IV

Que el alumno adquiera conocimientos básicos de Derecho Fiscal y sea capaz de consultar las leyes fiscales.

Derecho V

Que el alumno adquiera los conocimientos introductorios en el campo del Derecho Laboral y de la Seguridad Social en cuanto a doctrina, sujetos, materia laboral y régimen jurídico aplicable.



## Economía y la Empresa

Completar la visión científico-económica del futuro profesional, a efecto de que comprendan las interrelaciones fundamentales entre la macro y la micro economías, la producción, ingresos globales y la inversión, ganancia de la empresa; familiarizarlo con el manejo teórico de las categorías económicas en orden a los procesos de insumo, -- combinación de factores, cálculo de costos, realización en el mercado y optimización de la producción u oferta.

## Matemáticas Básicas

Desarrollar la capacidad de análisis, para resolver gradual y lógicamente situaciones complejas e interpretar los resultados obtenidos. Clasificar los elementos e identificar las interrelaciones que puedan existir entre todas las partes componentes de un problema. Combinar los elementos de una situación dada con el fin de determinar las distintas alternativas de acción y evaluar la información disponible, a fin de repasar lo fundamental de lo inelevante. Desarrollar métodos y modelos matemáticos para plantear y analizar algunos fenómenos económicos y sociales, identificando y evaluando diversas situaciones.

Matemáticas Financieras  
e Introducción a la Toma  
de Decisiones

Desarrollar en el estudiante formas sistemáticas de pensamiento - que faciliten la toma racional de las decisiones y con las técnicas estadísticas específicas relacionadas con ese proceso. Que el estudiante comprenda los conceptos principales de las Matemáticas Financieras y ejercite sus técnicas operativas básicas.

Estadística I

Capacitar al alumno para el manejo, presentación e interpretación de grandes volúmenes de información administrativa y contable. - Capacitarlo en el campo introductorio de las probabilidades. Por otra parte, que sea capaz de resolver y analizar problemas de correlación de variables, proyección de tendencias e interpretación de índices económicos.

Estadística II

Proporcionar al alumno el instrumental analítico que se requiere para el manejo de la información muestral. Capacitarlo en el diseño e interpretación de muestras, particularmente para fines de investigación de mercados, de auditoría contable y de control de producción.

Investigación  
de Operaciones

Capacitar al estudiante en el campo introductorio de los modelos matemáticos modernos, aplicados a los problemas de Administración y a la optimización de recursos administrativos.

Informática

Que el estudiante conozca las técnicas de análisis de sistemas que le permitan participar en las decisiones que serán tomadas en una organización en este campo.

Comunicación y Métodos  
de Estudio

Que el estudiante comprenda los principales métodos y su relación con la Teoría del Conocimiento, que le puedan auxiliar a sistematizar y hacer más eficiente su participación personal o en grupos de trabajo, en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Además que desarrolle una actitud más activa frente al estudio y optimice su capacidad de actuación y de expresión.

Metodología de la  
Investigación

Que el estudiante adquiera una visión general de la metodología de la investigación científica, como base necesaria para el diseño, desarrollo y exposición del trabajo de investigación que posteriormente llevará a cabo.

Seminario de  
Investigación

Que el estudiante realice una investigación monográfica sobre algún tema de interés profesional.

## CAPITULO I I

### LA CONTRALORIA

#### 2.1. ANTECEDENTES.

El desarrollo histórico de la Contraloría en una forma - real y categórica, puede decirse que ha sido definitivamente paralelo a la evolución de la industria, por lo que el concepto, y en sí la Contraloría y sus importantes funciones dentro de las organizaciones están en constante evolución.

Con el crecimiento de los negocios, el empresario como único propietario, trataba de realizar todas las funciones, - tales como: Gerente de Ventas, Jefe de Personal, Ejecutivo de Finanzas y hasta Contralor, por lo que esta situación - influía grandemente para que dichos negocios jamás evolucionaran, palpándose la necesidad de desarrollar métodos - que coordinaran todas estas funciones, es decir, un conocimiento definido de la organización y funcionamiento entre todos estos niveles directivos superiores, y saber cómo se forman las políticas, la delegación de autoridad, los sistemas de control, la integración departamental, los métodos de evaluación de resultados, etc.

Así al surgir la revolución industrial, a fines del siglo XVIII y principios del siglo XIX, que trajo como consecuencia la producción en serie, la evolución del comercio y de la industria, por sus grandes volúmenes de operación, fue necesaria la supervisión del trabajo altamente calificado que se hiciera responsable de las diferentes funciones de la empresa; Finanzas, Compras, Ventas y Producción, además se contara con los sistemas administrativos-contables, que permitieran obtener información oportuna y veraz de lo que estaba sucediendo, para poder tomar las decisiones adecuadas que cada caso requería.

Los orígenes de la Contraloría se remontan al año de 1778 en los Estados Unidos de América, los primeros indicios se localizan en el Ministerio de Hacienda del Gobierno Federal, reemplazando al Tesorero de Cuentas por un Contralor, un Auditor y seis Comisarios de Cuentas, es aquí donde se le conoció con el nombre de "Contrelore", traducéndose como checado contra el rollo, posteriormente, se trajo como "Contreroller", para hacer mención de la persona que lleva el control de las entradas y salidas del efectivo y de las mercancías.

Dentro del sector privado, encontramos sus orígenes en 1880, en una empresa ferrocarrilera, llamada Ferrocarriles Atchinson; cinco años más tarde, en 1885, se creó este puesto para Southem Pacific Company, y en 1890 se esta

blece para la Leigh Railroad Company.

En el año de 1931, se constituye el Instituto Americano -- de Contralores Públicos, emitiendo en 1933 una declaración de principios, los cuales servirían de norma para el ejercicio de esta función a sus asociados.

En México, al igual que en otros países, encontramos sus orígenes dentro de los organismos gubernamentales.

Los antecedentes más remotos de esta actividad, aparecen en el año de 1524 al integrarse el Tribunal de Cuentas de la Nueva España y lo constituía: un Tesorero, un Contador, un Factor y un Veedor. Para 1824, es reemplazado por el Departamento de Cuenta y Razón, implantándose a la vez, la Contaduría Mayor de Hacienda.

Es en 1863 cuando se adopta el procedimiento de la partida doble en la Contaduría Mayor de Hacienda, a raíz del crecimiento de la población, y por ende, de las operaciones contables se tiene que hacer una revisión de los métodos existentes, los cuales ya eran deficientes, por lo que en 1910 se instaló la Dirección de Contabilidad y Glosa.

El 25 de Diciembre de 1917, mediante la Ley de Secretarías de Estado, se estableció el Departamento Autónomo de Contraloría y el 19 de Enero de 1918, fue promulgada la Ley Orgánica del Departamento de Contraloría, la cual fijaba -

en forma concisa las funciones para dicho Departamento.

En el Decreto del 26 de Febrero de 1926, se especifican - las principales funciones del Departamento de Contraloría, entre las cuales podemos mencionar las siguientes:

1. Llevar la Contabilidad y Glosa de Ingresos y -- Egresos del Gobierno Federal.
2. Inspeccionar las Oficinas Recaudadoras y Pagado ras, dependientes del Gobierno Federal.
3. Inspeccionar los Egresos del Gobierno Federal.
4. Revisar y controlar la Deuda Pública.
5. Coordinar la relación entre la Contaduría Mayor de Hacienda y la Cámara de Diputados.

En el año de 1936, desaparece el Departamento de Contraloría y sus funciones pasan a la Contaduría de la Nación.

En la actualidad, la importancia de la Contraloría en el Gobierno Federal de México, se manifestó desde el día 6 - de Diciembre de 1982, al enviar el Presidente de México - la iniciativa de Ley al Congreso de la Unión, sobre reformas y adiciones a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, con el fin de adecuar la estructura del -- sistema administrativo a la actual situación y facilitar su evolución dinámica hacia niveles más altos de eficiencia.

Las reformas y adiciones aprobadas, están contenidas en el Decreto del Ejecutivo, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 29 de Diciembre de 1982, en el que se crea como Dependencia de Estado la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, del que, enseguida se reproducen los artículos que describen las funciones:

ARTICULO 32, BIS.- " A la Secretaría de la Contraloría General de la Federación corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

- I. Planear, organizar y coordinar el sistema de control y evaluación gubernamental. Inspeccionar el ejercicio del gasto público federal y su congruencia con los presupuestos de egresos.
- II. Expedir las normas que regulen el funcionamiento de los instrumentos y procedimientos de control de la Administración Pública Federal. La Secretaría, discrecionalmente podrá requerir de las dependencias competentes, la instrumentación de normas complementarias para el ejercicio de facultades que aseguren el control.
- III. Vigilar el cumplimiento de las normas de control y fiscalización, así como asesorar y apoyar a los órganos de control interno de las dependen -



cias y entidades de la Administración Pública Federal.

- IV. Establecer las bases generales para la realización de auditorías en las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, así como realizar las auditorías que se requieran a -- las dependencias y entidades, en sustitución o -- apoyo de sus propios órganos de control.
- V. Comprobar el cumplimiento por parte de las depenencias y entidades de la Administración Pública Federal, de las obligaciones derivadas de las -- disposiciones en materia de planeación, presu -- puestación, ingresos, financiamiento, inversión, deuda, patrimonio y fondos y valores de la pro -- piedad o al cuidado del Gobierno Federal.
- VI. Sugerir normas a la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, en relación con el control y fiscalización de las entidades bancarias y de otro tipo que formen parte de la Administración Pública Federal.
- VII. Realizar por sí o a solicitud de las Secretarías de Hacienda y Crédito Público, de Programación y Presupuesto o de la Coordinación del Sector co --

responsable, auditorías y evaluaciones a las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, con el objeto de promover la eficiencia en sus operaciones y verificar el cumplimiento de los objetivos contenidos en sus programas.

VIII. Inspeccionar y vigilar directamente o a través de los órganos de control que las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal cumplan con las normas y disposiciones en materia de: Sistemas de registro y contabilidad, contratación y pago de personal, contratación de servicios, obra pública, adquisiciones, arrendamientos, conservación, uso, destino, afectación, enajenación y baja de bienes muebles e inmuebles, almacenes y demás activos y recursos materiales de la Administración Pública Federal.

IX. Opinar, previamente a su expedición, sobre los proyectos de normas de contabilidad y de control en materia de programación, presupuestación, administración de recursos humanos, materiales y financieros que elabore la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

- X. Designar a los auditores externos de las entidades y normar y controlar su actividad.
- XI. Proponer la designación de comisarios o sus -- equivalentes en los órganos de vigilancia, en los consejos o juntas de gobierno y administración de las entidades de la Administración Pública Paraestatal.
- XII. Opinar sobre el nombramiento, y en su caso, solicitar la remoción de los titulares de las -- áreas de control de las dependencias y entidades, tanto en este caso, como en las de las dos fracciones anteriores, las personas propuestas o designadas, deberán reunir los requisitos que establezca la Secretaría.
- XIII. Coordinarse con la Contaduría Mayor de Hacienda para el establecimiento de los procedimientos -- necesarios, que permitan a ambos órganos el cumplimiento de sus respectivas responsabilidades.
- XIV. Informar anualmente al Titular del Ejecutivo Federal, sobre el resultado de la evaluación de -- las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal que hayan sido objeto de -- la fiscalización e informar a las autoridades --

competentes, si así fuese requerida, el resultado de tales intervenciones.

- XV. Recibir y registrar las declaraciones patrimoniales que deban presentar los servidores de la Administración Pública Federal y verificar y practicar las investigaciones que fueren pertinentes, de acuerdo con las leyes y reglamentos.
- XVI. Atender las quejas que presenten los particulares con motivo de acuerdos, convenios o contratos que celebren con las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal de acuerdo con las normas que se emitan.
- XVII. Conocer e investigar los actos, omisiones o conductas de los servidores públicos, para constituir responsabilidades administrativas, aplicar las sanciones que correspondan en los términos que las leyes señalen, y en su caso, hacer las denuncias correspondientes ante el Ministerio Público, prestándole para tal efecto, la colaboración que le fuere requerida.
- XVIII. Vigilar el cumplimiento de las normas internas de la Secretaría, constituir las responsabilidades administrativas de su personal, aplicándole las

sanciones que correspondan y hacer al efecto las denuncias a que hubiere lugar, y

XIX. Las demás que le encomiende expresamente las leyes y reglamentos".

La importancia de esta Secretaría no se circunscribe al aspecto contable y financiero, sino que abarca la totalidad de las operaciones que se realizan en las dependencias gubernamentales, desarrollando su función controladora en la detección de elementos de control y evaluación de la eficiencia administrativa en toda su extensión; llevar a cabo - la verificación e inspección del cumplimiento de las nor-mas, reglamentos y disposiciones en cuanto a la contabilidad, obras y construcciones, adquisiciones, recursos humanos, etc.

En síntesis, podemos decir que la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, es la encargada de reali - zar la auditoría integral (Auditoría Interna, Operacional, Administrativa), a las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, que permitan al gobierno deter - minar el óptimo aprovechamiento y aplicación de los recur - sos.

En la iniciativa privada, el desarrollo e implantación de la Contraloría surge en las grandes empresas, debido al volumen tan grande de operaciones, entre las cuales podemos citar:

1. En el año de 1935 se establece el Departamento - de Contraloría en la General Motors, S.A. de C.V. realizando funciones de auditoría interna principalmente.
2. En 1941 el Banco de México, S.A. implanta este - puesto, buscando mayor eficiencia en su opera -- ción.
3. En 1942 la Contraloría es instituida en Nacional Financiera, S.A., con la finalidad de que coordi ne a la vez las funciones de contabilidad, tesorería, auditoría y presupuestos.
4. En 1946 se establece en Ford Motor Company, y es en esta fecha precisamente cuando se empieza a - realizar un profundo estudio para determinar las funciones del Contralor.

Siendo numerosas las empresas que posteriormente han creado el puesto o el departamento de manera sistematizada, -- por considerarlo indispensable para el buen desarrollo y - coordinación de sus operaciones.

#### 2.1.1. CONCEPTOS.

La palabra Contralor es de origen francés "Controleur" de-

rivada de controle, que significa "Registro", más tarde - pasó al inglés "Controller". En México y en diversos países de habla hispana se le conoce con el nombre de Contralor.

Diccionario de la Real Academia Española.

"Contralor" (del francés controleur).- Oficio honorífico - de la casa real, según la etiqueta de Borgoña, equivalente a lo que según la Castilla, llamaban "Veedor". Intervenia las cuentas, los gastos, las libranzas, los cargos de alhajas y muebles, ejercía otras funciones importantes. En el cuerpo de artillería y en los hospitales del ejército, el que intervenía en la cuenta y razón de los caudales y efectos".

Diccionario Webster de la Lengua Inglesa.

"El Contralor es el que controla; un oficinista que supervisa y verifica las cuentas de oficinistas subordinados, - el que tiene a su cargo los gastos de una ciudad, de una compañía, etc. ".

Anderson y Schmidt.

" El Contralor es el socio de las cifras en el equipo administrativo".

Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

En el boletín No. 2 de la Comisión de Consultoría en Administración de Empresas nos dice:

"La Contraloría se encarga de vigilar el funcionamiento de la empresa en su actividad financiera".

Dictionary of Occupation Titles.

"Funcionario que supervisa asuntos financieros de empresas industriales, establecimientos educacionales, corporaciones municipales y del estado. Autoriza y controla toda clase de erogaciones. Dirige el manejo de la contabilidad general, analiza las cuentas y los registros, prepara informes y estados para los directores o cuerpos legislativos, acerca de erogaciones y costos de producción y sobre la condición financiera y la organización".

En consecuencia, podemos decir que el Contralor es el funcionario que coordina, evalúa y asesora en cuanto a la aplicación de las políticas, normas, sistemas, procedimientos y el control de las operaciones, con el objeto de salvaguardar y proteger la integridad de los activos, a fin de lograr los objetivos planeados por la organización.

## 2.2. IMPORTANCIA Y OBJETIVOS DE LA CONTRALORIA.

Cuando crece una organización se vuelve más compleja, aumentan los problemas y el volumen de operaciones; surge la necesidad de contar con más elemento humano especializa-



do y técnicamente preparado, que sume sus conocimientos y esfuerzos a otros, para obtener mejores resultados.

La importancia de la Contraloría es indiscutible, ya que en la actualidad dicha función ocupa un lugar de trascendencia, en razón a la presión económica-social de nuestra época, que obliga a la empresa a ejercer un mayor cuidado en la obtención, administración y canalización de los recursos, afirmándose que en el futuro sobrevivirán y alcanzarán éxito, las empresas que cuenten con una buena administración y control de los mismos.

En la empresa moderna se ha llegado a constituir el puesto de Contralor como una especialización, por las ventajas que proporciona y de las cuales mencionamos algunas:

- Aumenta la productividad y eficiencia de la organización.
- Permite conocer oportunamente las deficiencias.
- Contribuye en la implantación de las políticas generales.
- Participa en las políticas específicas por funciones.
- Coordina las funciones.
- Facilita la toma de decisiones.
- Asesora administrativamente a cada una de las unidades que comprende la empresa.

- Canaliza los esfuerzos humanos a metas comunes.

Todas estas ventajas tienen como objetivo proteger los activos, obtener recursos, saber canalizar los mismos y diseñar mejores controles en todas las operaciones, coadyuvando dentro de la empresa en la planeación, coordinación, organización y control de todas las funciones.

La función que realiza la Contraloría es fundamental, pero no la más importante en el consenso general de la organización; el ejecutivo de este departamento deberá estar - -- consciente de que la participación y relación directa que se tenga con las demás áreas, dependerá el logro de los objetivos organizacionales.

A continuación mencionaremos algunos de los objetivos de - la Contraloría que se consideran básicos:

- Mantener la integridad patrimonial y solidez financiera de la empresa, estableciendo controles que garanticen la protección de los activos.
- Proporcionar información correcta, oportuna y - adecuada a los diferentes niveles dentro de la empresa, de manera que facilite la toma de decisiones.

- Evaluar los resultados obtenidos en las operaciones de la empresa, con los estándares establecidos y proponer los controles adecuados para la corrección de las desviaciones.
- Contribuir a lograr la mejor imagen financiera de la empresa y conservarla ante las autoridades gubernamentales.
- Evaluar los objetivos de la organización, considerando los recursos y los factores internos y externos que intervienen en la consecución de éstos.
- Promover el crecimiento de la empresa en todos los órdenes, lo cual se logra sobre una planeación objetiva y adecuado.

### 2.3. UBICACION ESTRUCTURAL DE LA CONTRALORIA EN LA ORGANIZACION.

Es difícil establecer un esquema general para la estructuración del departamento de Contraloría, que pueda ser aplicado a todas las organizaciones, ya que hay que tomar en cuenta varios factores como son: Tamaño de la empresa, organización general de la empresa, funciones que desarrollan los demás ejecutivos, grado de desarrollo del proceso administrativo en la empresa, etc.

En algunas ocasiones la Contraloría nace con la empresa - misma, en otras, por una necesidad cuando ya se encuentra en marcha.

Al conocer los factores que influyen en el establecimiento de la Contraloría en una organización, podemos afirmar que en la práctica encontraremos una gran diversidad de - posibilidades para su estructuración, además de que tam - bién es importante conocer algunos otros factores que de - finirán su posición y éstos son:

- Objetivo que persigue
- Funciones ha realizar
- Relación con los diversos departamentos
- Canales de comunicación
- Línea de autoridad y responsabilidad

Este último, puede ser la pauta a que se considere a la - Contraloría como una división, departamento o sección, -- porque de la autoridad que tenga el Contralor dependerá - la jerarquía, relaciones, límites y líneas de comunicación con los demás departamentos.

Aquí cabe mencionar, que es imposible generalizar sobre - la manera de elegir al Contralor, varía de una compañía a otra, mientras que en una lo elige el Consejo Administra-

tivo, en otra, será la Asamblea de Accionistas, aunque -- también influye la categoría o tamaño del negocio, ya que en uno pequeño o mediano el nombramiento puede hacerlo el gerente general si lo hay, y sino, directamente el dueño.

En una empresa grande el nombramiento del Contralor deberá ser designado por el más alto nivel de dirección e integrarlo en el grupo de ejecutivos y funcionarios de primera categoría, que dependan y reporten directamente a la dirección, con lo cual se logran las siguientes ventajas:

- El Contralor tendrá la jerarquía y autoridad - que le corresponde, dada la importancia de sus funciones y de la responsabilidad que asuma.
- Estará siempre informado de los objetivos y políticas de la dirección, lo cual permitirá formular programas de trabajo, adecuado para la - buena marcha de la empresa.

Existen dos tipos de Contralor: De línea o administrativo y asesor o staff. De aquí parten las dos teorías que se - tienen de las funciones que realizan.

El Contralor Administrativo es un ejecutivo de línea y como tal tiene derecho de mando, desempeña labores que se -

sitúan dentro del campo administrativo, generalmente se conoce a este tipo de Contralor como jefe o ejecutivo, su pervisa a su personal, propone modificaciones y substituciones de métodos, sistemas y procedimientos, además toma decisiones que son obligatorias para sus subordinados y cuya responsabilidad recaerá directamente en él.

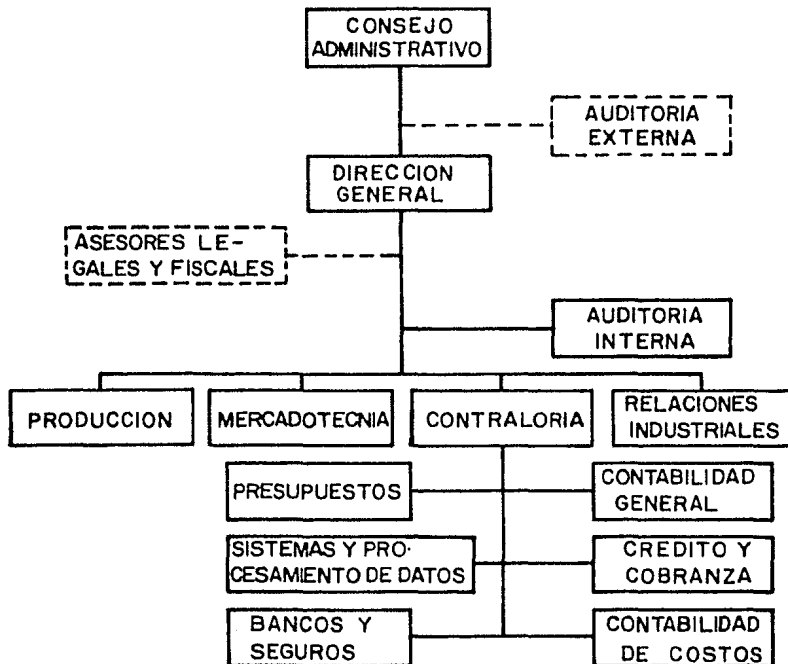
El Contralor staff es un ejecutivo cuyas funciones son -- esencialmente de consulta y asesoría y cuya actividad es válida únicamente con el visto bueno de un supervisor de línea, su función será detectar problemas y proponer soluciones, así como manejar datos para planear y pronosticar a largo plazo, además de que no tendrá ingerencia en las operaciones cotidianas de la empresa.

En esta posición el Contralor staff vendrá a ser un asistente del director, un ejecutivo especializado para proponer acciones a seguir, las cuales estarán basadas en estudios e investigaciones sobre métodos modernos de planeación, organización y control.

En el caso del Contralor de línea, una sola persona no podrá manejar y llevar a cabo la diversidad, complejidad y cantidad de funciones, por lo que deberá delegar autoridad bajo su dirección y supervisión, ésto no significa --

que su responsabilidad disminuya o se transfiera, sino que él tendrá la obligación de coordinar y controlar a sus ayu-  
dantes. Para tal efecto deberá organizar su departamento, -  
dividiéndolo en tantas secciones como considere necesarias.

A continuación se presenta un organograma estructural, que en la práctica puede ser modelo de organización para el de-  
partamento de Contraloría.



En la mayoría de libros, revistas y folletos consultados , proponen que la Auditoría Interna dependa de la Contraloría, por ser parte del control interno, lo cual limita su actividad, ya que la finalidad de la Auditoría Interna es prestar un servicio de asistencia constructiva a la administración general, con el propósito de mejorar las condiciones de las operaciones, de obtener un mayor beneficio económico para la empresa y el cumplimiento eficaz de los objetivos institucionales.

De acuerdo a la estructura propuesta, la Auditoría Interna quedaría situada de tal manera que su función no se vea limitada para objetar las fallas administrativas que afecten la estabilidad de la empresa; además el Contralor será un ejecutivo de línea que podrá desempeñar labores en el campo administrativo, para asesorar, supervisar e intervenir en otras áreas funcionales de la empresa.

El Contralor puede ser responsable de las funciones de custodia, registro y al mismo tiempo de supervisión, pero si el departamento de Auditoría Interna está bajo su responsabilidad, en un momento dado el Contralor descuidará áreas de suma importancia, como son: producción, mercadotecnia , recursos humanos, etc., por conceder mayor importancia a las investigaciones encaminadas al buen funcionamiento del departamento contable, además es lógico suponer que las --



apreciaciones del auditor interno sobre las revisiones del departamento contable u otros departamentos se verán influenciadas por las opiniones del Contralor.

También cuando el auditor interno tiene esta ubicación al revisar a los ejecutivos de más alto nivel, éstos sentirán descontento e incluso faltos de cooperación, al ser supervisados por empleados de menor jerarquía, por lo que se propone que la ubicación de este departamento, deba ser a un nivel después del gerente general o del Consejo Administrativo, que le permita tener independencia sin estar involucrado en alguna de las áreas de la empresa.

#### 2.4. FUNCIONES GENERALES DEL CONTRALOR.

Las tareas que realiza un Contralor se encuentran condicionadas a las necesidades propias de cada empresa. El Contralor es responsable de los sistemas contables y coordinador de las operaciones de la empresa, desde el punto de vista administrativo, sin embargo, las actividades que se desarrollan en una empresa pueden ser diferentes a las que se realizan en otra similar.

El Contralor debe conocer los problemas administrativos que existen, las políticas, los programas, la estructura y sobre todo conocer el límite de su propia autoridad y res-

ponsabilidad dentro de la empresa, ya que su actuación representa un factor importante en el desarrollo y expansión de ésta.

Se dice que la Contraloría es difícil de precisar, ya que se encuentra en constante estado de evolución, no obstante podemos generalizar en el sentido de que las actividades del Contralor siempre serán de planeación, organización y control.

A continuación enunciaremos cómo diversas organizaciones han agrupado las funciones que efectúa un Contralor.

El Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C. describe las funciones y responsabilidad de la Contraloría como sigue:

1. "Planeación para el Control".- Establecer, coordinar y administrar como parte integral de la administración, un plan adecuado para el control de las operaciones. Este plan deberá proporcionar de acuerdo con las necesidades de la empresa, la planeación de las utilidades, los programas para inversión de recursos propios y ajenos, pronóstico de ventas, presupuesto de gastos y estándares de costo, así como los pro-

cedimientos necesarios para llevar a cabo el plan.

2. " Información e interpretación de los resultados de operaciones y de la situación financiera".- Comparar la actuación con los planes y estándares de operación establecidos, así como, informar e interpretar los resultados de las operaciones a todos los niveles de la administración y a los propietarios del negocio. Esta función incluye la formulación de la política contable, el establecimiento de sistemas y procedimientos, la elaboración de informes de operación e informes especiales, según se requieran.
3. "Evaluación y deliberación".- Participar en todas las deliberaciones de todos los sectores de la administración, responsables de la política o acción a seguir por la empresa, relativas a la realización de los objetivos, efectividad de las políticas, procedimientos y estructuras de la organización.
4. "Administración de Impuestos".- Establecer y administrar la política y procedimientos en materia de impuestos para que la organización cumpla

con sus obligaciones fiscales y mantener una -- imagen favorable de la empresa ante las autoridades hacendarias.

5. "Informes al Gobierno".- Supervisar y coordinar la preparación de informes a las dependencias - gubernamentales.
6. "Coordinación de la Auditoría Externa".- Coordinar y preparar la información que se requiera - para que la auditoría externa se lleve a cabo - de acuerdo con las necesidades del auditor. Ser el enlace entre la empresa y el auditor externo.
7. "Protección de los activos de la empresa".- Asegurar protección de los activos de la empresa a través del control interno, la auditoría interna y una cobertura adecuada por medio de seguros.
8. "Evaluación económica".- Evaluar continuamente las fuerzas económicas y sociales, así como la influencia del gobierno e interpretar el efecto que puedan tener sobre la empresa.
9. "Supervisión de Pagos".- Establecer políticas de crédito y cobranzas que regirán en la entidad.

Otro grupo de funciones que tiene gran similitud con las que hemos mencionado, es la que dá el Instituto de Controlores de Norteamérica a través de su Comité de Etica y - Normas de Elegibilidad.

1. Establecer, coordinar y mantener en vigor a través de gestión autorizada, un plan integral para el control de las operaciones. Dicho plan deberá suministrar con la amplitud requerida por el negocio de que se trate, costos estándar, presupuesto de gastos, pronósticos de ventas, estimación de utilidades y programas fi-nancieros y de inversión de capital, así como los procedimientos necesarios para llevar a cabo dicho plan.
2. Estimar el desarrollo de las operaciones en - comparación con las realizadas de acuerdo con un plan aprobado anteriormente, así como interpretar e informar sobre el resultado de las -- mismas a los funcionarios administrativos. Esta función incluye el proyecto, instalación y mantenimiento de sistemas de contabilidad de - costos, la determinación de los procedimientos contables y la recopilación de los datos esta-dísticos solicitados.

3. Estimar e informar sobre la solidez de los objetivos de la empresa y sobre la efectividad de su política, su organización interna y sus procedimientos administrativos para alcanzar dichos objetivos. Esto incluye consultas con los ejecutivos de la administración en todas sus categorías, que sea responsable de las políticas o de los actos relacionados con todos los aspectos de la marcha del negocio en cuanto se refiere al desarrollo de esta función.
4. Interpretar e informar sobre los factores externos que puedan afectar los objetivos de la empresa. Esta función incluye vigilancia continua de las condiciones económicas y sociales, así como de las influencias gubernamentales, en cuanto se relacionen con las operaciones del negocio.
5. Disponer la debida protección del activo de la empresa. Esta función incluye el establecimiento y mantenimiento del control interno y auditoría necesarios, así como la efectiva garantía por medio de pólizas de seguros y fianzas.
6. Comparecer ante las autoridades gubernamenta -

les cuando sea necesario y supervisar todos los asuntos concernientes a los impuestos".

En los grupos de funciones citados anteriormente, se menciona que el Contralor debe tener ingerencia en la auditoría interna y ésta no se podrá realizar con la independencia requerida, ya que será el propio Contralor el que autorice los reportes que se den al respecto. (ver 2.3.).

Al relacionar estos dos grupos podemos decir que existe -- gran similitud entre las funciones que expone el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C. y las que señala el Instituto de Contralores de Norteamérica, mientras que los primeros se inclinan por la planeación y control , los segundos, tienden a darle un enfoque de supervisión y evaluación.

A continuación mencionamos los deberes del Contralor, emitido por el Instituto de Contralores de Estados Unidos de Norteamérica (Comptrollers Institute of America):

1. "Instalación y supervisión de todos los registros de Contabilidad de la empresa.
2. Preparación e interpretación de los estados financieros y de los informes de la empresa.

3. Auditoría constante de todas las cuentas y documentos de la empresa, cualquiera que sea su localización.
4. Recopilación de los costos de producción.
5. Recopilación de los costos de distribución.
6. Realización y valorización de todos los inventarios físicos.
7. Preparación y presentación de todos los pagos de impuestos y supervisión de todos los asuntos relacionados con éstos.
8. Preparación e interpretación de todos los informes y registros estadísticos de la empresa.
9. Preparación como director de presupuestos, en unión de otros funcionarios y jefes de departamento, del presupuesto anual que cubre todas las actividades de la empresa, para su presentación al Consejo de Administración o a la Junta de Directores, antes de la iniciación del año fiscal. La autoridad del Contralor para vetar las comisiones o gastos autorizados por el



presupuesto en que deben fijarse.

10. Determinación de que todas las propiedades - de la empresa estén debida y adecuadamente - aseguradas.
11. Iniciación, preparación y expedición de prácticas normadas en relación con todos los - - asuntos y procedimientos de contabilidad y - coordinación de todos los sistemas establecidos en la empresa, incluyendo métodos, informes, registros y procedimientos de oficina y de personal.
12. Mantenimiento de registros adecuados de los proyectos capitalizables autorizados y determinación de todas las sumas gastadas a este respecto, en correspondencia con las cantidades asignadas.
13. Determinación de que las transacciones financieras cubiertas por las actas de las juntas de directores, del Consejo de Administración o por el Comité Ejecutivo, se hayan realizado y registrado de manera adecuada.

14. Mantenimiento de registros adecuados a todos - los contratos.
15. Aprobación del pago (o refrendo) de todos los cheques, pagarés y otros documentos negocia -- bles de la empresa, que han sido firmados por el tesorero o por aquellos funcionarios autori -- zados para ello o por los que designe ocasio -- nalmente el Consejo Administrativo.
16. Examen de todas las garantías para el retiro - de valores de las cajas fuertes de la empresa y determinación de aquellos retiros que se - - efectúan de conformidad con los estatutos o -- las regulaciones establecidas periódicamente - por el Consejo Administrativo.
17. Preparación o aprobación de los reglamentos o prácticas normales, necesarias para asegurarse del cumplimiento de los reglamentos del go -- bierno".

Hemos querido citar estos grupos de funciones que teórica -- mente se considera debe realizar el Contralor, y de acuer -- do con lo que observamos a través de nuestra investiga -- ción, se puede sintetizar que la Contraloría se encuentra

en la organización, realizando el manejo de la contabilidad financiera y administrativa, en la interpretación de los estado financieros, en la elaboración de presupuestos y estadísticas, en el conocimiento y uso de los impuestos, contratos y seguros, además en el aspecto administrativo, donde sus labores de control e información se extiende a todas las áreas de la empresa, incluyendo funciones realizadas por auditoría interna.

Finalmente queremos concretar que las funciones de la Contraloría pueden agruparse conforme a tres fases o elementos principales del proceso administrativo: Planeación, - Organización y Control.

Planeación.- La planeación es el establecimiento de metas y la determinación de cursos de acción para llegar a dichas metas. El Contralor deberá planear, desde el diseño de formas de papelería para uso interno, hasta la implantación de sistemas de control en todas las actividades y operaciones que se realicen en la empresa.

En función de planeación, el Contralor deberá participar en:

- a) La planeación administrativa, al cooperar y -- participar en el establecimiento de programas

y metas en lo referente a trámites y manejo de operaciones.

- b) La planeación financiera, que tiene como fin el proporcionar en las mejores condiciones los fondos que necesita la empresa, determinará cual será el monto de la inversión, como se va a obtener y cómo se van a emplear las utilidades.

Otras actividades que entran en la planeación y que el Contrador está obligado a realizar es: la formulación del presupuesto, instrumento indispensable de las actividades futuras y que permiten trazar el curso de acción de la empresa a un período determinado, y la elaboración del manual de presupuesto que facilitará la planeación de éste.

Organización.- La organización de una empresa es fundamental para poder controlar sus operaciones. El Contrador desempeña dicha función en un doble aspecto; como miembro de un grupo de alta gerencia y como organizador de su propio departamento o departamentos que dependan de él.

Para que realice en forma óptima esta función, deberá conocer y estudiar la organización, además supervisar periódicamente que se lleve a cabo, conforme a lo establecido en los manuales e informar a la gerencia o autoridades jerár-

quicas las anomalías que haya y las posibles soluciones a los problemas que se presenten.

Con relación a la coordinación de funciones, deberá contar con el elemento humano necesario y suficiente en calidad y cantidad, delegando autoridad y responsabilidad a cada uno de los que colaboren con él.

Además será necesario que tenga una continua labor de asesoría y revisión de métodos para el mejoramiento de sistemas de oficina, archivo, manejo de registros, revisión de informes, reportes, manuales e instructivos.

Control.- La palabra Contralor se deriva de la palabra -- control, por lo que en este aspecto las funciones que se realicen vendrán a ser más amplias, sin afirmar que son -- las más importantes, ya que sin la planeación y organización no podrían existir los controles y viceversa, por lo tanto, se puede decir que todas están íntimamente ligadas entre sí.

El control interno lo podemos definir como "el sistema -- por el cual se da efecto a la administración de una entidad económica y comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos, que en forma coordinada se adoptan en un negocio para la protección de sus activos,

obtención de información financiera correcta, segura y oportuna y la promoción de eficiencia y la adhesión a las políticas prescritas por la empresa". (Instituto Americano de Contadores).

De la definición anterior, podemos deducir que los objetivos del control interno son principalmente cuatro:

1. Obtención de información financiera, correcta, segura y oportuna. Esta información es básica para el desarrollo de la organización, ya que permitirá tomar decisiones adecuadas en las -- operaciones futuras de la empresa.
2. Protección de los activos de la empresa, con un plan de seguros adecuados sobre las propiedades, depositar la cobranza diariamente, firmar los cheques en forma mancomunada entre -- otros.
3. La promoción de eficiencia de operación es de suma importancia para mejorar la productividad de la empresa, eliminando desperdicios o subutilización de tiempo, materiales, recursos humanos, etc.

4. Adhesión a las políticas prescritas por la dirección. La adecuada interpretación y aplicación de estas políticas permitirán el logro de las metas preestablecidas por la dirección.

Los elementos del control interno son:

- Organización con líneas de autoridad y responsabilidad y separación apropiada de funciones.
- Adecuada estructura contable, con manuales de procedimientos y flujos de operación.
- Grado de competencia del personal.
- Supervisión periódica.

Considerando lo anterior, podemos decir que el control interno consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos por la administración, para poder lograr los objetivos planteados.

## 2.5. CARACTERISTICAS DEL CONTRALOR.

La persona que desempeñe satisfactoriamente el puesto de

Contralor, deberá reunir una serie de requisitos y una - preparación técnico-cultural, contable, administrativa, - fiscal y legal que le permita desarrollar eficientemente todas las funciones que le sean encomendadas, además de - que deberá tener una absoluta integridad, independencia - de criterio y un conocimiento general de las operaciones internas y externas de la empresa.

A continuación se presenta una relación acerca de los co- nocimientos y características que se considera deba po -- ser este ejecutivo.

- a) Conocimiento y comprensión del área donde labora.
- b) Conocimientos sólidos de administración, mer- cadotecnia, producción, finanzas, personal, -- contabilidad y sistemas de procesamiento e in- formación.
- c) Mente crítica para evaluar los diferentes fac- tores que intervienen en la operación de la empresa.
- d) Visión para captar problemas y proponer solu - ciones.



- e) Habilidad para analizar y sintetizar la información estadística y financiera.
- f) Promover nuevos sistemas o métodos tendientes a optimizar el control interno.
- g) Delegar responsabilidades y distribuir funciones.
- h) Conocimientos suficientes de Derecho, conocer la Ley Federal de Ingresos de la Federación, - Ley de Impuestos sobre la Renta, Ley del Impuesto al Valor Agregado, Ley Federal del Trabajo, Ley del Seguro Social entre otras.
- i) Conocimiento de la trayectoria y actividades - de la empresa.

A este respecto, en el libro "Controllership" menciona lo siguiente:

1. Objetivos y políticas.- Se refiere a los propósitos sociales y económicos de la empresa, así como los principios y guías de acción para alcanzarlos.

2. Organización.- Es decir, la estructura orgánica, supervisores y empleados y las relaciones y deberes, autoridad y responsabilidad de cada uno de ellos.
3. Productos y servicios.- Conocer los artículos que se producen y servicios que se proporcionan, sus características y la medida en que satisfacen la demanda de los clientes de la empresa.
4. Mercado.- Elemento relacionado con los clientes, su localización, naturaleza de sus deseos, extensión de los mismos, etc.
5. Programas de distribución.- Todo lo relacionado con los canales de distribución, programas y métodos de venta y todos los medios que impulsan y colocan los productos al alcance del consumidor.
6. Plan de Producción.- Relacionado con los conocimientos de la planta, maquinaria y técnicas de los procesos de fabricación.
7. Programas de investigación y desarrollo.- Se -

refiere a los esfuerzos relacionados con la --  
creación de nuevos productos, mejoramiento o --  
nuevas aplicaciones de los existentes.

8. Finanzas.- Todo lo relacionado con la adquisi -  
ción y empleo óptimo del capital y recursos de  
la empresa.
9. Sistemas de control.- Es decir, métodos y proced  
imientos usados en el control y supervisiones  
de todas las funciones de la empresa.

Las características antes mencionadas podrían considerarse  
como parte de la preparación técnica que debe tener el Con  
trolador, pero además, deberá reunir ciertas cualidades per-  
sonales como son:

- a) Madurez emocional.
- b) Integridad y honestidad.
- c) Amplio criterio.
- d) Juicio sano.
- e) Intuición y gran visión de los negocios.
- f) Iniciativa.
- g) Personalidad bien definida.
- h) Trato personal.

Establecidos los conocimientos y cualidades que teóricamente deberá poseer un profesionista para desempeñar en forma óptima las labores encomendadas, además como verdadero profesional de la administración, no sólo se preocupará por los intereses de los inversionistas, sino también, de los empleados y trabajadores, así como de los consumidores, -- acreedores y público en general, en el orden económico, social y cultural.

De ahí se deriva la importancia que tiene su posición dentro de la empresa y la de adquirir nuevos conocimientos para la eficiente realización de sus funciones que se proyectará en la: oportunidad y calidad de la información que -- proporcione; el control funcional ejercido por medio de -- procedimientos, asesoramiento y dirección administrativa a todas las áreas de la empresa; y en el desarrollo del personal en el área funcional.

### CAPITULO III

Organización y funcionamiento de la Contraloría en una Institución de Servicio Público descentralizado, caso Instituto Mexicano del Seguro Social.

#### 3.1. ANTECEDENTES DEL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL.

La necesidad de crear un instrumento encaminado a proteger al trabajador y a su familia contra los riesgos de la existencia y el mejoramiento de las condiciones obrero-patronales, dió origen a la Ley del Seguro Social y al Instituto Mexicano del Seguro Social, organismo público descentralizado con personalidad y patrimonio propio.

El Instituto Mexicano del Seguro Social, inició sus servicios el 10. de enero de 1944 y el 15 de febrero del mismo año se publicó en el Diario Oficial de la Federación, el acuerdo que declaraba de utilidad pública, la construcción de hospitales requeridos por el Instituto, los servicios y prestaciones que a partir de entonces empezaron a recibir los trabajadores, aumentó su salario real y, en consecuencia, su capacidad de consumo en beneficio de la economía nacional.

El régimen del Seguro Social ha contribuido a la expansión económica, mediante el mejoramiento de las condiciones de vida del trabajador y la reducción de las tensiones laborales.

### 3.2. OBJETIVO

El Seguro Social tiene como finalidad, garantizar el derecho humano a la salud, la asistencia médica, la protección a los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo ( Artículo 2o. Ley del Seguro Social).

El Seguro Social tiene como función, reducir los efectos económicos, derivados de los siniestros a que está sujeta la población económicamente débil, y su establecimiento - implica, ayudar al trabajador en la invalidez, en la vejez, en la muerte y en los períodos de enfermedad.

Este, constituye un medio poderoso para elevar el nivel social de la población obrera y favorece el índice de paz y de bienestar social, pues constituye un valioso auxiliar - para mejorar cualitativa y cuantitativamente la riqueza humana de la nación.

Asimismo, el servicio de solidaridad social que otorga a los núcleos de población marginada, ha coadyuvado a disminuir los resultados negativos de la industrialización en el seno de una sociedad aún altamente agrícola, en la medida en que es un instrumento redistribuidor del ingreso y - un factor de integración nacional.

### 3.3. FUNCIONES

El Instituto Mexicano del Seguro Social, tiene como misión prestar el servicio público de la seguridad social, pero, para poder cumplir esta finalidad, tiene que desarrollar -- diversas actividades, principalmente de la organización -- del mismo Seguro Social y la administración de los bienes de consumo a la finalidad suprema. El Artículo 240 de la -- Ley del Seguro Social, señala las funciones principales -- del Instituto: "El Instituto Mexicano del Seguro Social -- tiene las atribuciones siguientes:

- I. Administrar los diversos ramos del Seguro So social y prestar los servicios de beneficio colectivo que señala esta Ley;
- II. Recaudar las cuotas y percibir los demás recursos del Instituto;
- III. Satisfacer las prestaciones que se estable -- cen en esta Ley;
- IV. Invertir sus fondos de acuerdo con las dispo siciones de esta Ley;
- V. Realizar toda clase de actos jurídicos nece-

sarios para cumplir sus finalidades;

- VI. Adquirir bienes muebles e inmuebles dentro - de los límites legales;
- VII. Establecer clínicas, hospitales, guarderías infantiles, farmacias, centros de convalecencia y vacacionales , así como escuelas de capacitación y además, establecimientos para - el cumplimiento de los fines propios, sin sujetarse a las condiciones, salvo las sanitarias, que fijen las leyes y los reglamentos-respectivos para empresas privadas con finalidades similares;
- VIII. Organizar sus dependencias;
- IX. Difundir conocimientos y prácticas de prevención y Seguridad Social;
- X. Expedir sus reglamentos interiores;
- XI. Las demás que le confieran a esta Ley y sus reglamentos".



### 3.4. EVOLUCION HISTORICA DEL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL Y DE LA CONTRALORIA.

La evolución orgánica del Instituto Mexicano del Seguro - Social ha presentado constantes cambios, originado por la creciente demanda de los servicios que proporciona, el incremento en las operaciones que realiza, el establecimiento de nuevas unidades hospitalarias y la necesidad de contar con controles eficientes, que proporcionen informa -- ción oportuna y veraz para la correcta toma de decisiones.

En el inicio del Seguro Social, la sencillez de la organización se justificaba por el reducido volumen de la población asegurada y por el número de municipios protegidos.- (organograma No. 1).

En 1945 se transformaron los Departamentos Administrativo y de Contabilidad en Direcciones, justificándose por el - incremento de los servicios que proporcionaba el Instituto. (organograma No. 2).

En el año de 1952, la estructura del Instituto presenta - un crecimiento notable en cuanto al número de órganos y - un cambio trascendental en la designación de los mismos - al crearse las subdirecciones.

Desaparecen las Direcciones de los Servicios Administratiti

vos y de Contabilidad, y surgen cuatro subdirecciones:

- Subdirección Médica,
- Subdirección Administrativa,
- Subdirección Técnica, y
- Subdirección de Servicios Foráneos.

La anterior Dirección de Contabilidad, pasa a formar parte como Departamento de Contabilidad de la Subdirección Técnica y se crea la Oficina de Control del Presupuesto, dependiente de la Subdirección Administrativa. (organograma No. 3).

En el período de 1952 a 1958, la estructura orgánica del Seguro Social tiene los siguientes cambios significativos:

Desaparece la Subdirección Técnica, creándose la Contraloría General, integrada por el Departamento de Contabilidad y el de Prestaciones en Dinero.

La Oficina de Control del Presupuesto, sigue dependiendo de la Subdirección Administrativa, así como el nuevo Departamento de Cobranza. (organograma No. 4 ).

En 1964, desaparece la Contraloría General y el Departamento de Contabilidad pasa a formar parte de la Subdirección Administrativa, surge nuevamente la Subdirección Técnica -

quien absorbe al Departamento de Prestaciones en Dinero. - (Organograma No. 5 ).

De 1964 a 1970 la estructura presenta nuevamente importantes cambios, la Subdirección Administrativa se convierte - en Subdirección General Administrativa, la cual se integra entre otras, con la Tesorería General que absorbió los Departamentos de Caja y Cobranzas; y la Contraloría General que anteriormente era el Departamento de Contabilidad, realiza las funciones de la Oficina de Control del Presupuesto. (Organograma No. 6).

En el período de 1970 a 1976 se hicieron necesarias otras modificaciones a la estructura orgánica, debido al crecimiento de la población asegurada, y es así como se crea la Subdirección General de Control, integrada por dos Jefaturas y una Unidad.

- Jefatura de Auditoría General
- Jefatura de Evaluación de Normas y Resultados, y
- Unidad de Informática

La Contraloría General y la Tesorería General, siguen dependiendo de la Subdirección General Administrativa. (Organograma No. 7).

En 1977, la Subdirección General de Control se integró con

la Contraloría General, la Tesorería General, las Jefaturas de Prestaciones Sociales, de Servicios Generales y de Servicios Sociales de Ingresos. La Unidad de Informática - pasa a formar parte de la Jefatura de Servicios de Sistematización, dependiente de la Subdirección General Administrativa. (Organograma No. 8 ).

En 1978, la Subdirección General de Control se integra por la Contraloría General, la Jefatura de Auditoría General, la Tesorería General, la Jefatura de Servicios de Sistematización y la Jefatura de Auditoría a Patrones, estructura que permanece actualmente. (Organograma No. 9 ).

### 3.5. ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO DE LA CONTRALORIA EN EL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO - SOCIAL.

Los constantes cambios en la estructura orgánica del Seguro Social, ha repercutido en forma directa en la Contraloría del mismo Instituto (ver 3.2.), las variadas transformaciones de esta función se han caracterizado principalmente por la cada vez más marcada necesidad de contar con información oportuna y confiable, que permita determinar el curso a seguir por la Institución y contar con los elementos necesarios para la correcta toma de decisiones.

La simplicidad de la estructura inicial del Instituto, se

justifica por el reducido número de asegurados y de actividades que realizaba, pero a medida que estos dos factores se fueron incrementando, originó que la estructura fuera más compleja, con el objeto de atender y hacer frente a -- las necesidades que el desarrollo económico del país exigía.

Consecuentemente, la Contraloría ha experimentado grandes cambios en cuanto a su integración, debido a la necesidad de determinar los factores a controlar. Actualmente la Contraloría General del Seguro Social, está integrada por diferentes áreas (organograma No. 10), las cuales tienen -- asignadas funciones y objetivos específicos, que en conjunto nos dan una idea clara de las funciones que realiza.

### 3.5.1. Objetivo y funciones.

El objetivo señalado por el Instituto Mexicano del Seguro Social a la Contraloría General, se centra principalmente en las operaciones financieras, de control, información y registro, como se menciona a continuación: "Establecer y -- operar sistemas de presupuestación, registro, información y control, que permitan vigilar el ejercicio de las operaciones financieras del Instituto".

Por lo que para cumplir dicho objetivo, tiene asignadas -- las siguientes funciones:

I.- Dirigir, coordinar y controlar con apego a las normas establecidas por la Subdirección General de Control, las actividades técnicas y administrativas asignadas.

II.- Planear las actividades generales de la Contraloría General y autorizar los programas de trabajo de los órganos bajo su dependencia.

III.- Presentar a la Subdirección General de Control, el programa de trabajo y presupuesto anual de la Contraloría General para su autorización.

IV.- Vigilar el cumplimiento de los planes y programas de trabajo autorizados.

V.- Autorizar las políticas, normas y métodos de trabajo, para el buen desarrollo de la operación y vigilar su aplicación.

VI.- Presentar a la Subdirección General de Control, el informe anual de actividades realizadas.

VII.- Establecer coordinación con las Auditorías Externas e Internas, para que éstas desempeñen sus funciones eficientemente.

VIII.- Coordinar y supervisar que se satisfagan las necesidades de información de los órganos del Instituto.

IX.- Supervisar la oportuna y correcta formulación e interpretación de los Estados Financieros.

X.- Coordinar, proyectar e integrar los presupuestos y programas de inversiones de la Institución.

XI.- Coordinar y supervisar las actividades de control y -evaluación financiera.

XII.- Coordinar y supervisar el sistema de costos unita --rios.

XIII.- Elaborar estimaciones y pronósticos, para una utilización efectiva de los financiamientos e ingresos obteni -dos.

XIV.- Controlar y autorizar el pago de las obligaciones --contraídas por el Instituto.

XV.- Vigilar el cumplimiento de las condiciones pactadas -en los convenios y contratos de financiamiento.

XVI.- Ejercer control sobre el pasivo contraído.

XVII.- Coordinar el control de los activos fijos del Insti tuto.

XVIII.- Elaborar en coordinación con la Tesorería General, tablas de amortización de los pasivos contraídos a largo -

plazo, para controlar el cumplimiento de los pagos e informar a las autoridades superiores.

XIX.- Programar en coordinación con la Tesorería General, el pago de la deuda consolidada para informar a las autoridades superiores y tramitar la obtención de recursos.

XX.- Proporcionar la información relativa a la situación financiera del Instituto, que requieran las dependencias del Gobierno Federal.

XXI.- Administrar el presupuesto de egresos de la Contraloría General.

Estas funciones se complementan con las que realizan los dos Subcontralorías y demás Departamentos y Oficinas que integran la Contraloría General y de las que a continuación se mencionan las funciones más importantes que se desarrollan en cada una.

### 3.5.2. Subcontraloría de Operación.

#### Objetivo.

Coordinar las actividades de registro Contable, Integración de Estados Financieros, Trámite de Erogaciones, así como controlar los activos fijos de la Institución.



### Funciones.

- Planear las actividades generales de la Subcontraloría y autorizar los programas de trabajo de los órganos bajo su dependencia.
- Dirigir, coordinar y controlar las actividades técnicas y administrativas de los órganos bajo su dependencia.
- Vigilar que se cumplan las normas y políticas establecidas por la Contraloría General, en materia de Registro Contable, Trámite de las erogaciones y control de activo fijo del Instituto.
- Rendir información financiera oportuna a las autoridades del Instituto Mexicano del Seguro Social y Organismos Gubernamentales que sea necesario.
- Coordinar el trámite, registro y control de pagos, tanto del Valle de México como del sistema foráneo, los cuales se efectúen en las mejores condiciones de seguridad y oportunidad.
- Controlar los compromisos económicos contraídos por el Instituto, para fincar el ciclo presupuestal.

- Proporcionar a la Institución los inmuebles necesarios para el desempeño de sus servicios.
- Contribuir a solicitud de las diversas dependencias, a la salvaguarda de los intereses y operaciones de la Institución, a través del aseguramiento y afianzamiento diversos.

#### Asesoría Funciones.

- Realizar estudios técnicos diversos, relacionados básicamente con las áreas de Presupuesto; - control, trámite, registro de documentos que se pagan a proveedores, contratistas y prestadores de servicios del Instituto Mexicano del Seguro Social.
- Redactar documentos (oficios, memoranda e informes, etc.) informativos o de respuesta, que implican cierta extensión y/o complejidad.
- Preparar material y textos para satisfacer de - mandas de información estadística y de actividades, formuladas por diversas Secretarías de Estado.
- Analizar y criticar instructivos, reglamentos, - manuales de operación, memorias, informes, etc.

que son remitidos a la Subcontraloría de Operación para ser sancionados y, en su caso, reorientados mediante la emisión de juicios valorativos.

- Estudiar y diseñar formas oficiales diversas y gráficas.
- Administrar diversas actividades especiales de corte operativo, desarrolladas con personal ajeno a la Asesoría.
- Coordinar conjuntamente con la Subjefatura de Desarrollo de Personal, programas de capacitación para el personal dependiente de la Subcontraloría de Operación.

Departamento de Bienes.

Objetivo.

Controlar y registrar la adquisición de inmuebles, la aplicación del mobiliario y equipo e instrumental médico Institucional y optimizar el uso y aprovechamiento inmobiliario, acorde a las normas Institucionales y al marco jurídico vigente.

### Funciones.

- Registrar y controlar las altas, transferencia y baja de los bienes inventariables.
- Asignar y controlar las claves de clasificación y número de tránsito e inventario de los bienes.
- Reclasificar los bienes inventariables para su identificación y localización.
- Efectuar la localización para el arrendamiento, compra o comodato de los inmuebles necesarios en el desempeño de los servicios del Instituto Mexicano del Seguro Social.
- Efectuar las negociaciones de los contratos.
- Elaborar los documentos para el cobro de renta de bienes en explotación y llevar su registro.
- Gestionar y controlar los seguros y fianzas -- que sean necesarios para salvaguardar los intereses del Instituto.
- Proporcionar asesoría a los encargados de levantar el inventario físico en Oficinas Centrales, Delegaciones y Unidades de Servicios.

## Departamento de Contabilidad.

### Objetivo.

El Departamento de Contabilidad, es la Dependencia que dentro de la Contraloría General tiene a su cargo Registrar - las Operaciones realizadas por el Instituto, así como Captar, Procesar, Integrar y Rendir Información Financiera y Contable, Correcta y Oportuna, a las autoridades del IMSS y Organismos Gubernamentales, con el fin de que tengan elementos suficientes que les permitan tomar decisiones.

### Funciones.

- Diseñar, implantar y manejar los sistemas contables en los diversos Organismos Gubernamentales y Dependencias del IMSS a nivel Nacional.
- Captar, procesar, integrar y rendir información financiera a las autoridades del Instituto y Organismos Gubernamentales.
- Formular e interpretar Estados Financieros por todo el sistema.
- Registrar y efectuar el Control Global de los Ingresos del IMSS, por cuotas Obrero-Patronales, Contribución Estatal y otros conceptos.

- Efectuar el Registro y Control de movimientos de efectivo y valores en instituciones bancarias, de los diversos tipos de recaudación y de las inversiones en valores.
- Registrar y controlar movimientos de artículos de consumo de Unidades Almacenarias de todo el Sistema.
- Realizar la conciliación de cuentas bancarias.
- Formular liquidaciones de la aportación del Gobierno Federal.
- Formular liquidaciones a Dependencias Gubernamentales por las retenciones hechas a terceros.
- Vigilar y controlar las operaciones relativas a los seguros y fianzas.
- Coordinar los servicios de apoyo administrativo.
- Registro de sueldos pagados y control de las retenciones sobre sueldos de la nómina del IMSS.
- Registro Analítico de las operaciones contables que afecten cuentas colectivas, ya sea a cargo o a favor del Instituto.

- Registrar todas las operaciones del Instituto, según lo expuesto anteriormente, origina Libros Contables a nivel Delegacional y de todo el Sistema.
- Previa revisión y análisis de los Libros Contables, se ha coordinado la elaboración por los medios mecanizados de los siguientes Estados Financieros:
  - a) Balance Comparativo Mensual.
  - b) Estado de Ingresos y Gastos Comparativo Mensual.
  - c) Estado de Origen y Aplicación de Fondos, y
  - d) Cuadros Analíticos Relativos.
- Los Estados Financieros anteriores, previa revisión y control de cifras, se turnan dentro del mes siguiente al que se refiere, a las autoridades superiores y miembros del Consejo Técnico del IMSS para su estudio y toma de decisiones.

Todo el trabajo antes expuesto, requiere desde luego, de una estrecha coordinación que se lleva a cabo con todas las dependencias a Nivel Central y Delegacional, que deben proporcionar Información Financiera para su Registro Contable. Asimismo, requiere desde luego, de mantener la organi

zación de las funciones señaladas anteriormente y el logro de los objetivos propuestos.

Departamento de Trámite de Erogaciones.

Objetivo.

Tramitar y registrar las erogaciones del Instituto, en las mejores condiciones de seguridad y oportunidad, de acuerdo a las normas, disposiciones y políticas vigentes, actualizando y optimizando su efecto, acorde a la dinámica normativa y operativa de la Institución.

Funciones.

- Planear y organizar las actividades del departamento.
- Supervisar y actualizar los métodos y procedimientos operativos, de acuerdo a las normas y políticas establecidas por la Contraloría General.
- Supervisar y controlar los fondos fijos revolventes asignados a Delegaciones y Unidades de Servicio.



- Emitir las obligaciones de pago procedentes.
- Supervisar y controlar los compromisos generados de los contratos de obra.
- Tramitar y controlar los anticipos otorgados a los contratistas según contrato.
- Revisar y registrar las fianzas, verificando su proceso de incorporación al sistema en los listados mecanizados.
- Apertura de los compromisos potenciales contraidos por el Instituto a través de órdenes de - - construcción, proyectos y trabajo.
- Elaboración y trámite del cálculo de intereses sobre saldos insolutos, por el financiamiento - del Instituto a Contratistas.
- Información, aclaración y actualización de los procedimientos establecidos a las circunscripciones del Sistema Nacional.
- Derivación de los recibos generados por la retención de cuotas obrero-patronales a la Tesorería General.

- Actualización de instructivos y procedimientos de las normas establecidas para el pago de estimaciones a contratistas y el manejo y control - de fondos fijos revolventes.
- Revisión y control de cuentas por pagar.

### 3.5.3. Subcontraloría de Costos y Presupuestos.

#### Objetivo.

Coordinar las actividades de integración presupuestal, control de costos, de inversiones y financiero.

#### Funciones.

- Planear las actividades generales de la Subcontraloría y autorizar los programas de trabajo - de los órganos bajo su dependencia.
- Dirigir, coordinar y controlar las actividades técnicas y administrativas de los órganos bajo su dependencia.
- Coordinar la formulación de los diversos tipos de presupuestos, tanto del Valle de México, como del Sistema Foráneo.

- Coordinar con las Jefaturas de Obras y Conservación y Servicios de Abastecimiento, la formulación del programa de inversiones.
- Evaluar las justificaciones a variaciones presupuestales significativas de todo el sistema.
- Coordinar la elaboración de informes a la Secretaría de Programación y Presupuesto, relativos al presupuesto por programa y la situación financiera del Instituto.
- Coordinar la implantación, el desarrollo y el mantenimiento del sistema de control y evaluación financiera.
- Vigilar el cumplimiento de los planes y programas de trabajo autorizados.
- Someter a la consideración del Contralor General, los resultados de la operación, así como informar el avance de los planes y programas de trabajo, sobre la productividad de los departamentos a sus órdenes y sobre los asuntos de importancia que se presenten.
- Coordinar la implantación, el desarrollo y el mantenimiento del sistema de costos unitarios -

de todo el Instituto.

Asesoría

Objetivo.

En la consolidación de sus propósitos, evalúa y sugiere mejoras a las funciones y actividades a realizar de cada uno de los departamentos de la Subcontraloría de Costos y Presupuestos.

Funciones.

- Mantener informado al Titular de la Subcontraloría de Costos y Presupuestos, de la realización de las actividades programadas a corto, mediano y largo plazo de los departamentos.
- Elaborar un plan de trabajo, que permita determinar el avance de las actividades de cada uno de los departamentos.
- Determinar el alcance que los departamentos han dado a sus trabajos.
- Análisis de los instructivos y manuales de Costos y Presupuestos para proponer mejoras.

- Evaluar las actividades realizadas por cada uno de los departamentos.
- Realizar todo proyecto encomendado por la propia Subcontraloría de Costos y Presupuestos.
- Control y seguimiento de las actividades programadas en cada uno de los departamentos.
- Análisis de los sistemas establecidos para sugerir mejoras.
- Apoyar los trabajos de investigación, realizados por los departamentos de la Subcontraloría de Costos y Presupuestos.
- Apoyar en el control de personal adscrito a cada uno de los departamentos.
- Elaboración de los presupuestos anuales del Instituto.
- Elaboración e integración de los informes relativos al Control Presupuestal del Presupuesto Programático del Instituto.
  - Control del seguimiento físico financiero.
  - Indicadores Recurrentes, financieros, econó-

micos y programáticos.

- Informe del manual de Concesponsabilidad del Gasto Público.
- Elaboración e integración de los informes anuales, relativos al ejercicio del Presupuesto Programático del Instituto.
  - a) Cuenta de la Hacienda Pública Federal.
  - b) Programa de Acción del Sector Público Sectorial.
  - c) Programa de Acción del Sector Público Institucional.
  - d) Informe de Gobierno.
- Asesorar, vigilar y coordinar el Control Presupuestal de gastos y metas del Instituto.

Departamento de Control de Inversiones.

Objetivo.

Integrar y controlar el Programa Anual de Inversiones del Instituto Mexicano del Seguro Social.

### Funciones.

- Planear y dirigir en base a directrices de las autoridades superiores, los programas de trabajo a desarrollar en el departamento.
- Dirigir las actividades de las oficinas del departamento.
- Atender los requerimientos de información que solicite la Secretaría de Programación y Presupuesto, respecto al Programa de Inversiones.
- Determinar y aplicar los criterios institucionales y su difusión, mediante la elaboración de instructivos a todas las áreas del nivel Nacional, que participen en la elaboración del presupuesto.
- Integrar el Programa Anual de Inversiones de la Institución.
- Establecer los sistemas de control, registro e información que permitan conocer oportunamente las variaciones del Presupuesto de Inversiones.
- Elaborar programas anuales de trabajo del departamento y su control.

- Promover la capacitación del personal adscrito al departamento.
- Someter a consideración de las autoridades superiores, el Programa Anual de Inversiones, así como su envío a la Secretaría de Programación y Presupuesto para su autorización.
- Mantener comunicación permanente con las dependencias involucradas en el proceso de elaboración y control del Programa de Inversiones.
- Desarrollar los proyectos encomendados por la Subcontraloría de Costos y Presupuestos.

Departamento de Evaluación Financiera.

Objetivos.

Establecer y mantener un sistema de información que permita evaluar la situación financiera institucional, así como proponer mejoras al mismo, para alcanzar el logro de sus objetivos.

Llevar a cabo estudios de características especiales que requieran en la mayoría de los casos solución inmediata, para dar apoyo a diferentes áreas del Instituto, o bien,



para proporcionar información calificada en forma veraz y oportuna, que permita a los directivos una correcta toma de decisiones.

Crear un sistema de controles que permitan captar en forma amplia, sencilla y periódica, la operación del Instituto y que orienten a una oportuna toma de decisiones.

#### Funciones.

- Analizar y evaluar los resultados de la operación, desde el punto de vista financiero.
- Supervisar que el sistema de controles cuente con la información requerida para mantener los controles de dirección en forma dinámica y eficaz.
- Realizar el análisis e interpretación de los estados financieros, tanto a nivel Nacional como Delegacional.
- Realizar estudios financieros del comportamiento institucional para salvaguardar el patrimonio institucional.
- Sugerir políticas financieras que permitan mantener el equilibrio económico del Instituto.

- Supervisar la elaboración de diagnóstico de los estados financieros.
- Evaluar permanentemente el desarrollo de las -- finanzas institucionales.
- Efectuar las evaluaciones operativas y financie ras en las Delegaciones del Instituto.
- Complementar la actividad anterior con la prác tica del seguimiento, que permita corroborar -- que las problemáticas detectadas se encuentran en vía de solución.
- Informar a las autoridades centrales y delega - cionales, del desarrollo de las finanzas insti tucionales.

Departamento de Costos y Presupuestos del Sistema Foráneo.

Objetivos.

Coordinar la elaboración de los presupuestos de ingresos, - gastos y metas de las delegaciones del Sistema Foráneo.

Evaluar las operaciones relacionadas con el control presu - puestal de las delegaciones del Sistema Foráneo.

### Funciones.

- Dirigir las actividades de las áreas que integran el Departamento.
- Promover y coordinar reuniones de trabajo con el personal directivo de las delegaciones.
- Enviar al Departamento de Costos y Presupuestos del Valle de México, la información sintetizada de los diversos presupuestos, así como su ejercicio correspondiente a las delegaciones foráneas.
- Establecer y mantener coordinación con las Jefaturas de Departamento de la Subcontraloría de Costos y Presupuestos.
- Informar oportunamente al Subcontralor de Costos y Presupuestos, sus programas de trabajo -- anuales y periódicamente informar sobre su evolución.
- Realizar todo trabajo encomendado por la Subcontraloría de Costos y Presupuestos.
- Establecer la coordinación y/o comunicación necesaria con las entidades que se requieran para alcanzar los objetivos del Departamento.

Departamento de Costos y Presupuestos del Valle de México.

Objetivos.

Coordinar y evaluar los presupuestos de los órganos superiores del Instituto Mexicano del Seguro Social, de las Jefaturas y de las Delegaciones del Valle de México en lo referente a:

- a) Ingresos y Egresos (Financieros).
- b) Gastos (Operación).
- c) Acciones (Metas).

Por lo que a cada dependencia compete.

Informar a los niveles directivos de las dependencias mencionadas, las principales variaciones a sus presupuestos, y a los órganos superiores sobre el ejercicio del presupuesto a nivel institucional.

Funciones.

- Coordinación con el Departamento de Costos y -- Presupuestos del Sistema Foráneo, para la formulación del Presupuesto de Ingresos y Gastos a nivel nacional.

- Establecer coordinación estrecha y permanente - con el Departamento de Costos y Presupuestos Foráneos, con objeto de uniformar criterios y metodologías.
- Preparar y enviar la carpeta delegacional a las Delegaciones del Valle de México.
- Preparar y enviar al H. Consejo Técnico, las -- carpetas que muestren la situación financiera y de operación del Instituto a Nivel Nacional.
- Dirigir las actividades de las oficinas que integran el Departamento.
- Informar oportunamente al Subcontrolador de Costos y Presupuestos, sus programas de trabajo y periódicamente la evolución de los mismos.
- Recibir información concentrada del Departamen- to de Costos y Presupuestos Foráneos, de los -- Presupuestos de Metas, Gastos e Ingresos que -- presenten las Delegaciones Foráneas.

#### 3.5.4. Departamento de Apoyo Administrativo.

##### Objetivo.

La agilización y optimización de los servicios administra-

tivos que presta a los Departamentos que integran la Contraloría General.

#### Funciones.

- Tramitar la documentación para la contratación y promoción del personal de la Contraloría General.
- Controlar administrativamente al personal de la Contraloría, bajo las normas establecidas por la Jefatura de Servicios de Personal:
  - a) Forma APS
  - b) Licencias
  - c) Viáticos
  - d) Pases de Salida
  - e) Vacaciones
  - f) Incapacidades
  - g) Vales
  - h) Otros
- Tramitar la adquisición y el suministro de equipos y materiales de trabajo.
- Coordinar la instalación de equipos de oficina.

- Elaborar los inventarios físicos de equipo, mobiliario y materiales de trabajo y su custodia respectiva.
- Controlar los trámites de facturación y egresos y conciliar la productividad de los servicios de proveedores contra los contratos establecidos y generar las notas de crédito en los casos correspondientes.
- Generar la información para costear los servicios que presta la Jefatura.
- Controlar el Fondo Fijo.
- Proporcionar los servicios de apoyo requeridos por la Jefatura, (archivo, correspondencia, fotocopiado, compaginado, encuadernado, dibujo, traslados, transportes y limpieza).
- Asesorar a las áreas de la Jefatura, en materia de procedimientos administrativos institucionales.
- Determinar las necesidades de capacitación del personal del Departamento.
- Administrar los recursos humanos, materiales, -

técnicos y financieros, confiados al Departamento de manera congruente con las normas establecidas.

- Elaborar las normas requeridas para optimizar el funcionamiento administrativo interno de la Jefatura.
- Evaluar los servicios administrativos presentados por el Departamento.

### 3.5.5. Departamento de Sistemas Técnico-Contables

Objetivo.

Proporcionar a los órganos de la Contraloría General, los servicios de procesamiento de datos, así como la responsabilidad de mantener y optimizar la operación de los sistemas de información de la Contraloría, para su explotación integral.

Funciones.

- Analizar, diseñar y programar los sistemas de información de la Contraloría General.
- Transformar información a medios magnéticos y -



procesar los datos inherentes a los sistemas de explotación.

- Efectuar el mantenimiento del sistema operativo y de los sistemas en explotación.
- Documentar sistemas y programas de acuerdo a es tandares establecidos.
- Controlar la información para su proceso mecanizado.
- Actualizar y difundir los catálogos básicos del sistema contable presupuestal.
- Establecer coordinación con las áreas funcionales de la Contraloría General para estudiar, -- acordar y optimizar sistemas y procedimientos.
- Instruir a las áreas funcionales sobre nuevos - sistemas que involucren a esos órganos, sobre - las formas de alimentar los sistemas y utilizar la información procesada.
- Evaluar la eficiencia de los sistemas y procedimientos implantados en las áreas funcionales.
- Mantener estrecha coordinación con la Jefatura de Servicios de Sistematización, para la captuo

ra de información desconcentrada en las Delegaciones Estatales y Regionales del Instituto Mexicano del Seguro Social.

### 3.6. COMENTARIOS

Del caso expuesto anteriormente, consideramos que existen puestos que aparentemente no están justificados, tal es el caso de las Asesorías, que en la Subcontraloría de Operación como de Costos y Presupuestos realizan funciones rutinarias que le corresponde hacer a los Departamentos o a la misma Subcontraloría.

Dentro de las funciones asignadas a las Subcontralorías, - Departamentos y Oficinas, se puede apreciar repeticiones o duplicidad, lo cual manifiesta cierto burocratismo en las actividades desarrolladas.

El Departamento de Contabilidad, tiene asignada la función de formular e interpretar estados financieros, considerando que si existe un Departamento de Evaluación Financiera, la interpretación sería de su responsabilidad.

La función de analizar, criticar y actualizar instructivos es repetitiva, lo realiza la asesoría de la Subcontraloría de Operación y el Departamento de Trámite de Erogaciones, - considerándose que los instructivos deberán de adoptarse a

una serie de circunstancias y su actualización no debería ser muy frecuente.

Se puede observar que la Subcontraloría de Operación, coordina las actividades de Registro Contable e Interpretación de Estados Financieros, y dentro de su estructura no está incluido un Departamento de Costos. Asimismo, en la Subcontraloría de Costos y Presupuestos no menciona ninguna función de costos, como tradicionalmente se conoce este concepto.

Las funciones asignadas al Departamento de Costos y Presupuestos del Sistema Foráneo, no justifica el puesto, ya -- que se concreta a recibir información de Delegaciones y -- transferirla a otro Departamento, todas las demás son funciones intrascendentes, sólo para justificar la existencia del Departamento. No se menciona ninguna función referente a Costos.

En igual forma, el Departamento de Costos y Presupuestos - del Valle de México, se concreta a recibir información con centrada de los presupuestos, evalúa e informa de las principales variaciones sin mencionarse lo relativo a Costos.

Dentro de la estructura organizacional del Instituto Mexicano del Seguro Social, existe una Jefatura de Sistematización y una de Organización y Métodos, desarrollándose fun-

ciones de su competencia a todas las áreas del mismo, lo -  
cual, aparentemente no justifica la existencia de algunas  
funciones y Departamentos asignados a la Contraloría, como  
el Departamento de Sistemas Técnico-Contables que realiza  
funciones propias de sistematización.

En síntesis, consideramos que algunos puestos no están ple-  
namente justificados de acuerdo a las funciones asignadas,  
también se observa que algunas funciones son poco entendi-  
bles, confusas y en ocasiones repetitivas.

Existen Departamentos que tienen asignada la misma función  
de análisis, interpretación y envío de información, y si -  
ésta es de los mismos Estados Financieros se estarían du -  
plicando.

La Subcontraloría de Costos y Presupuestos, no realiza nin-  
guna función de costos, consideramos además, que esta fun-  
ción debería estar integrada en la Subcontraloría de Opera-  
ción.

De manera general, las funciones realizadas por la Contra-  
loría de esta organización, se encuentran clasificadas en  
los modelos mencionados en el capítulo II.

# INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SC

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

1943

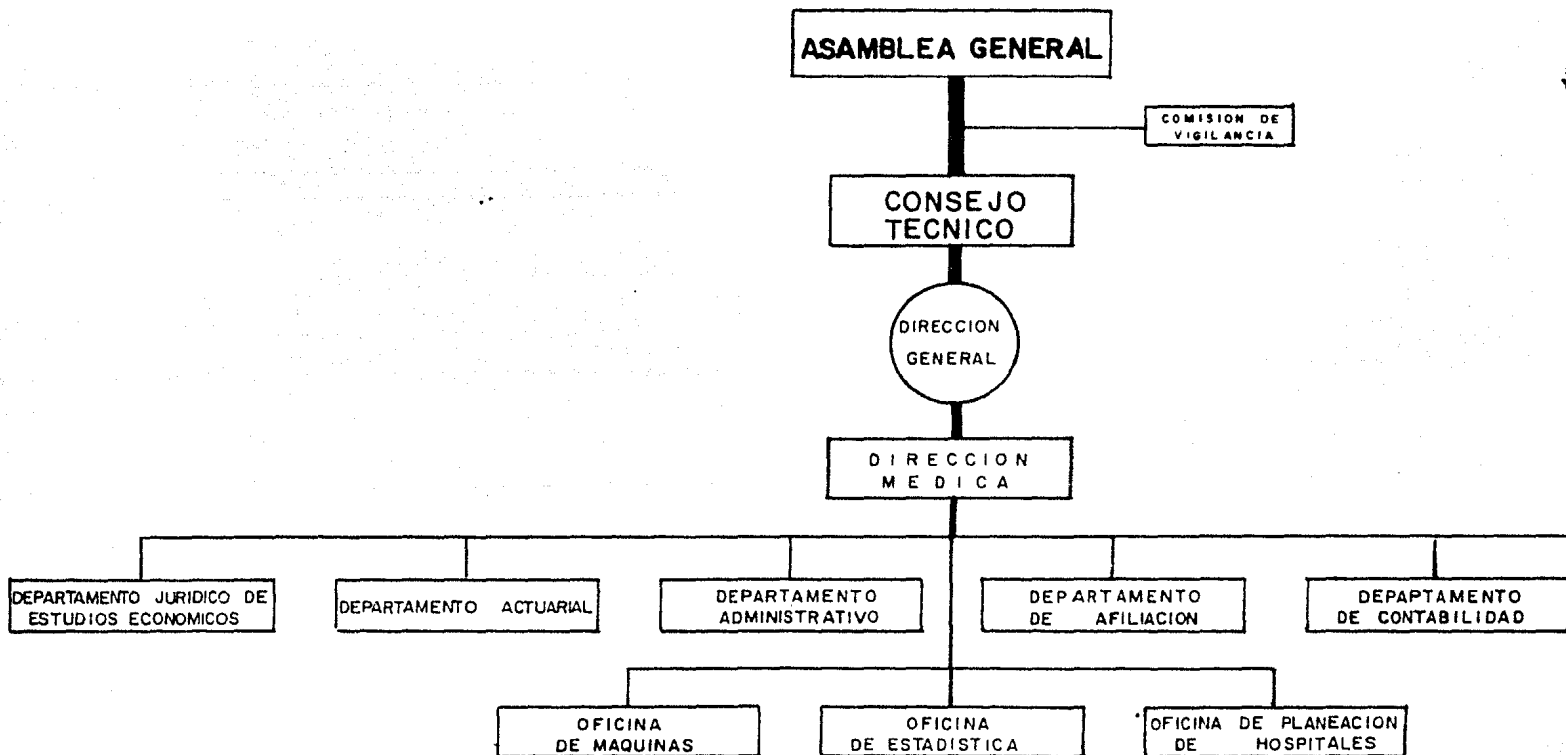
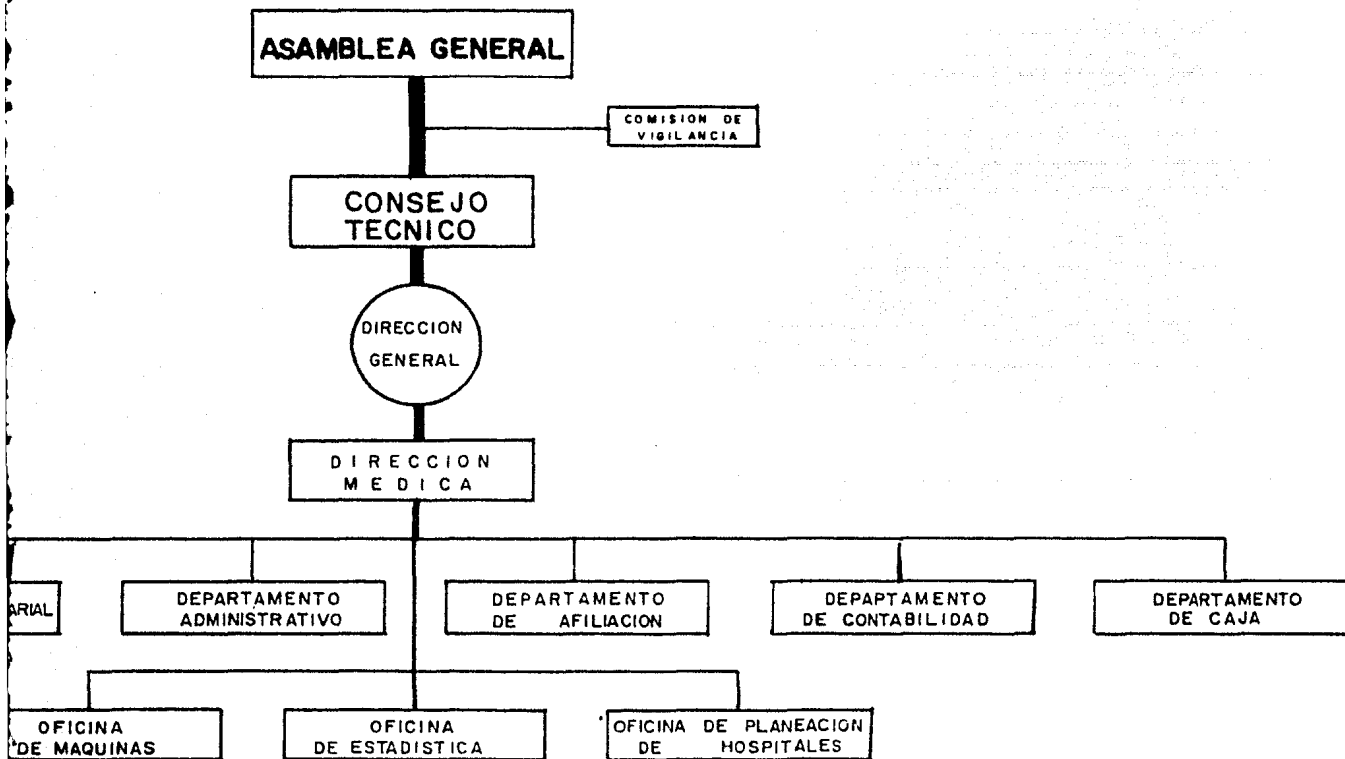


FIGURA No. 1

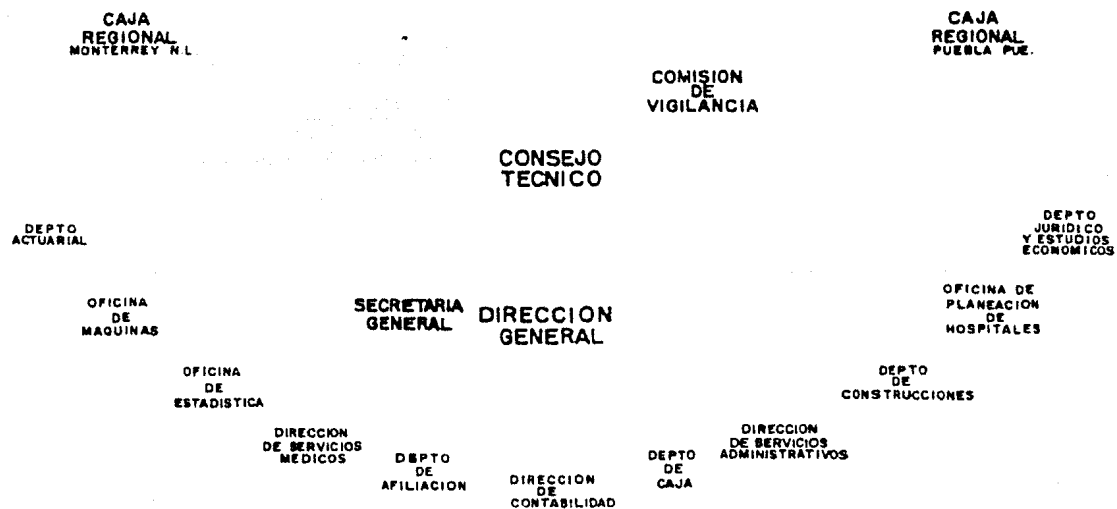
# MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

## GANIGRAMA ESTRUCTURAL

1943



**INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL**  
**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**  
**1946**



**FIGURA No.2**

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL  
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL  
1946



FIGURA No.2



# INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

1952

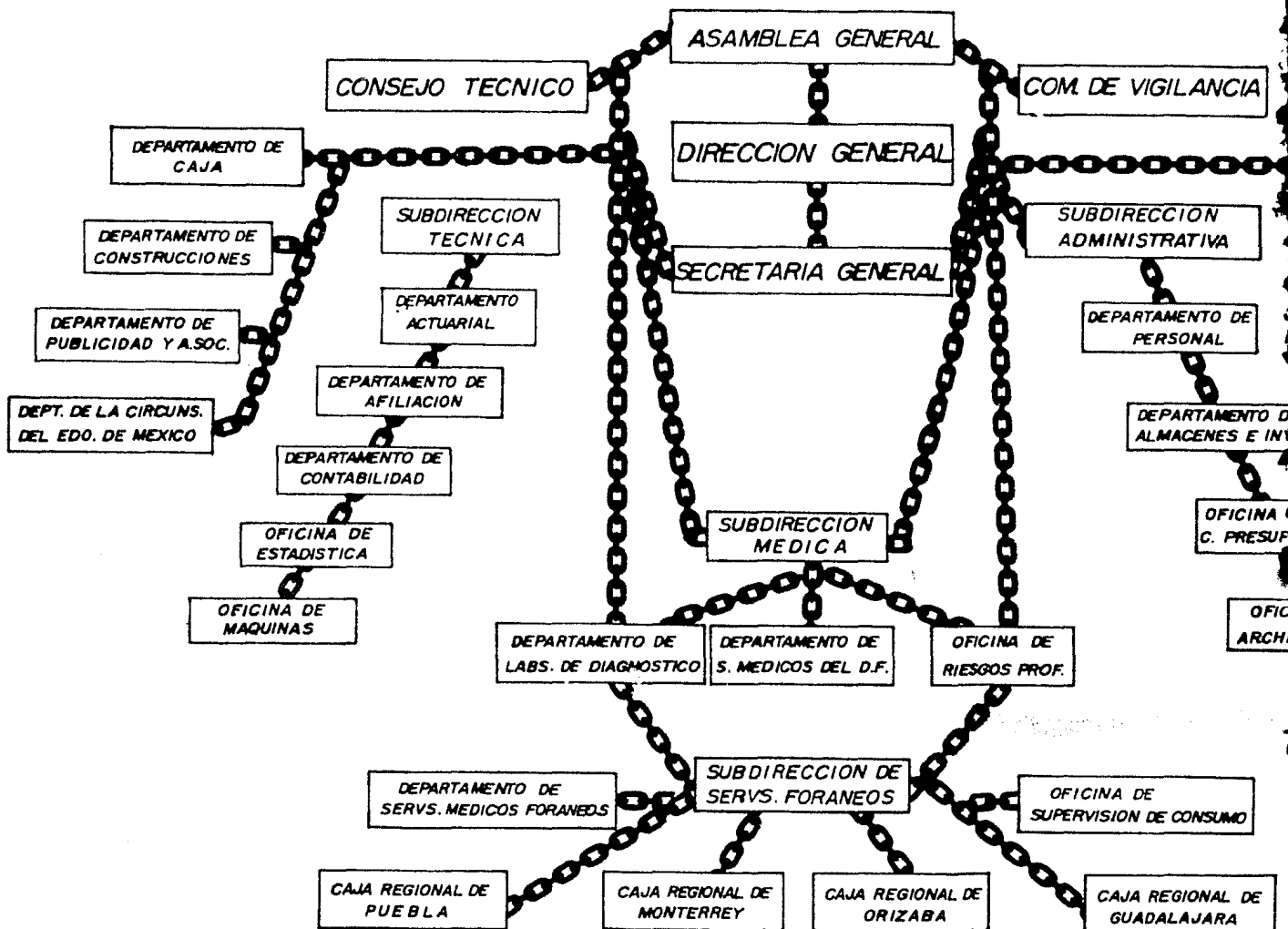
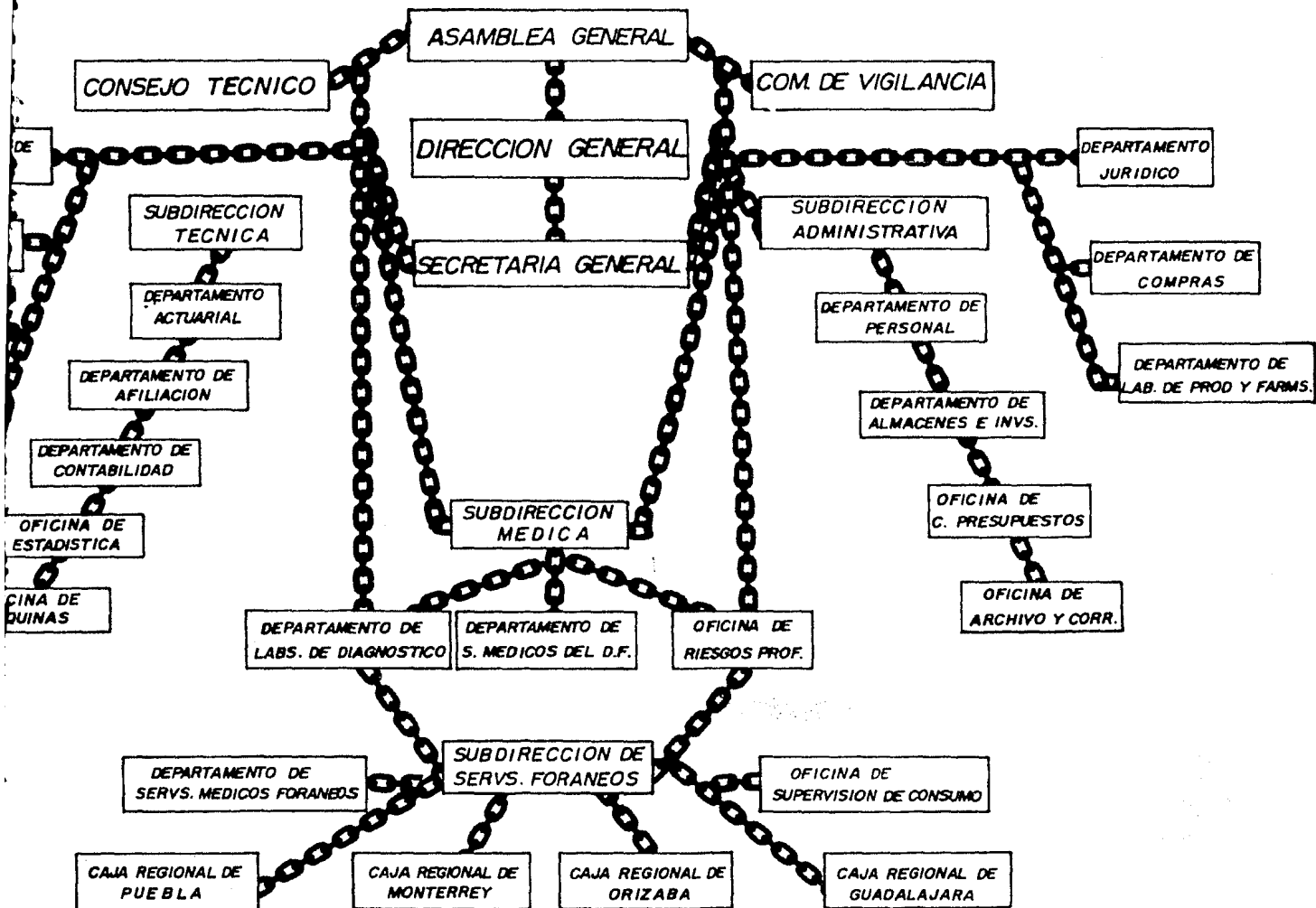


FIGURA No.3

# INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

1952



# INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

1958

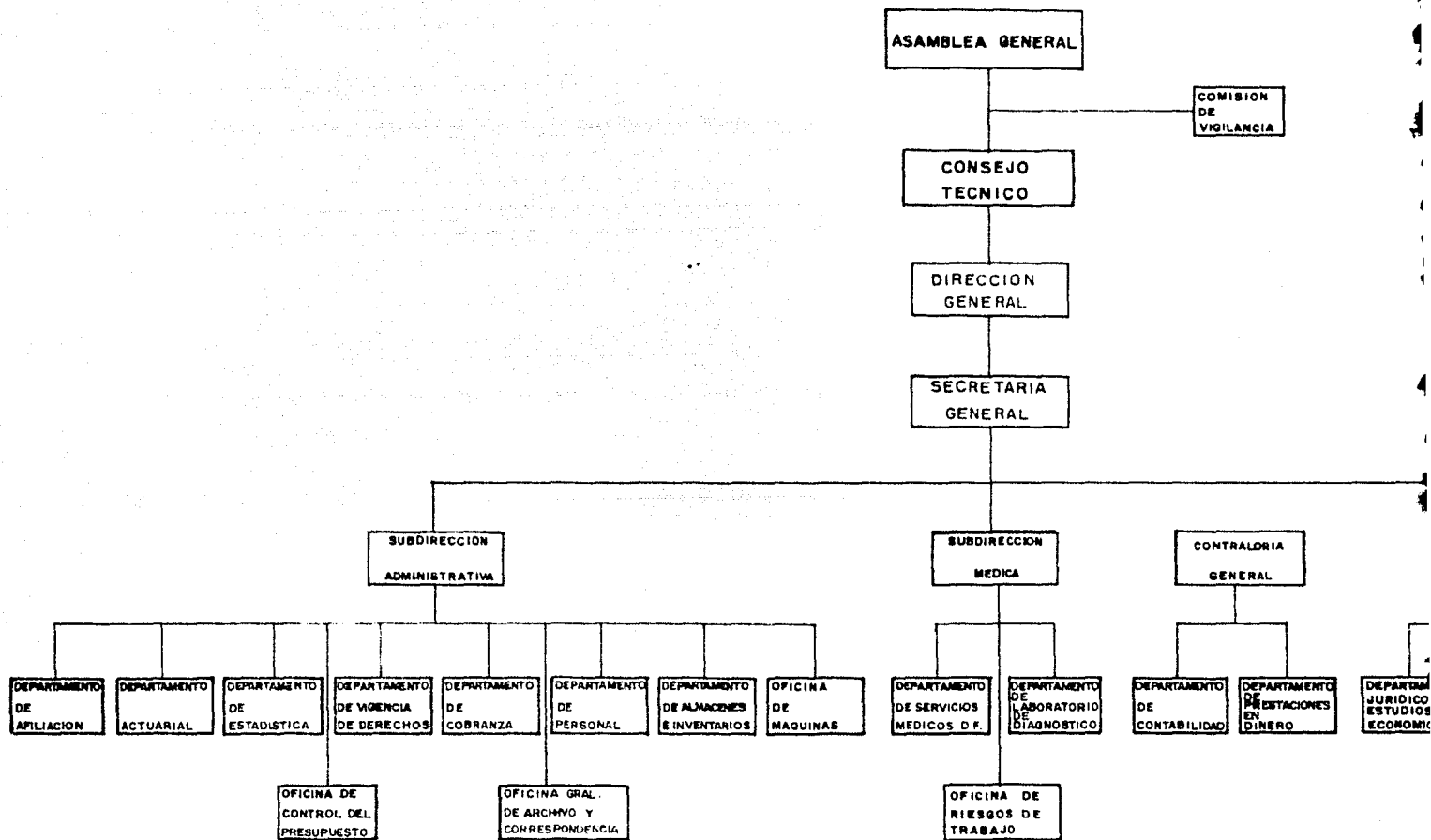
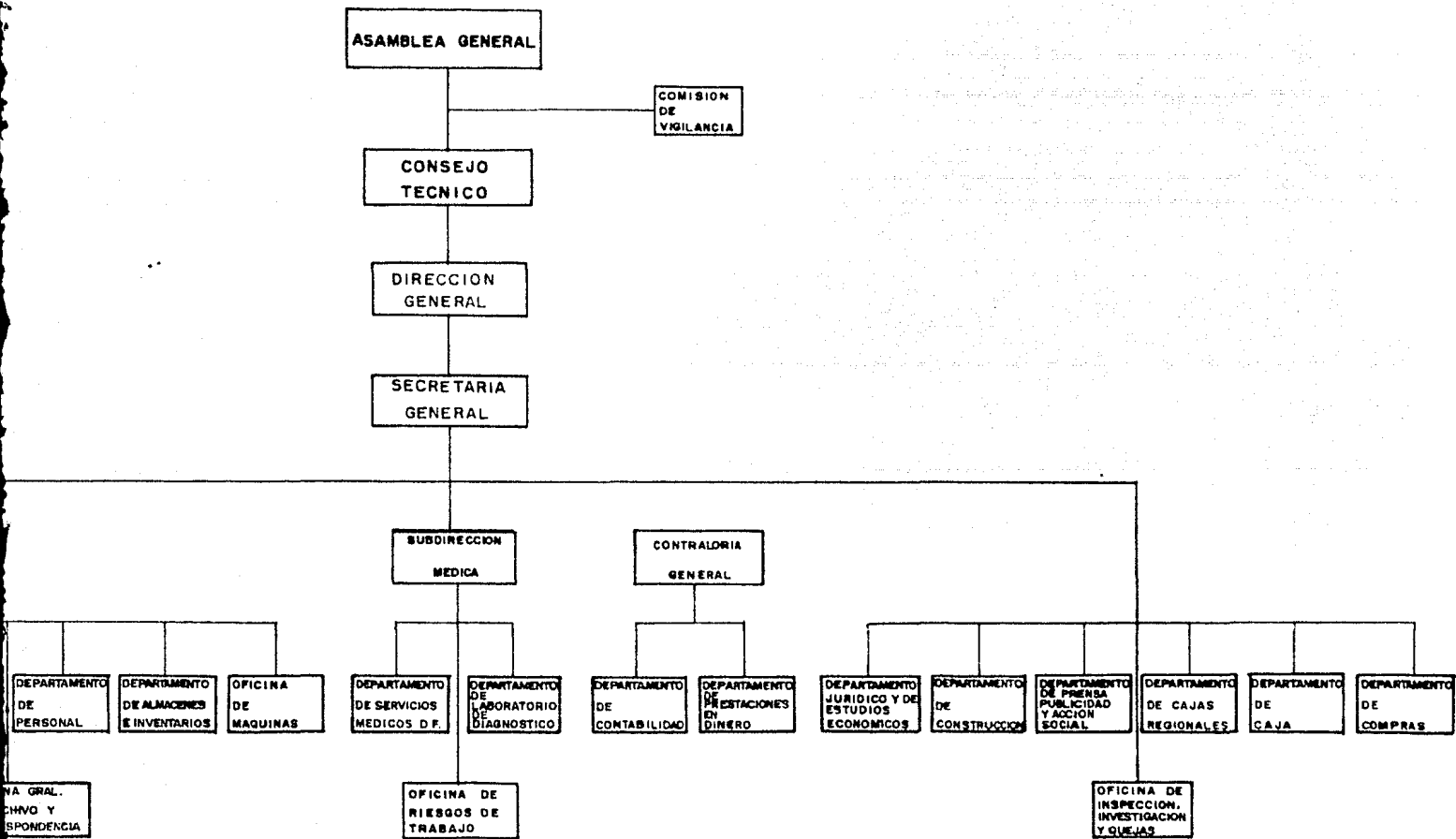


FIGURA No. 4

# INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL 1958



# INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

1964

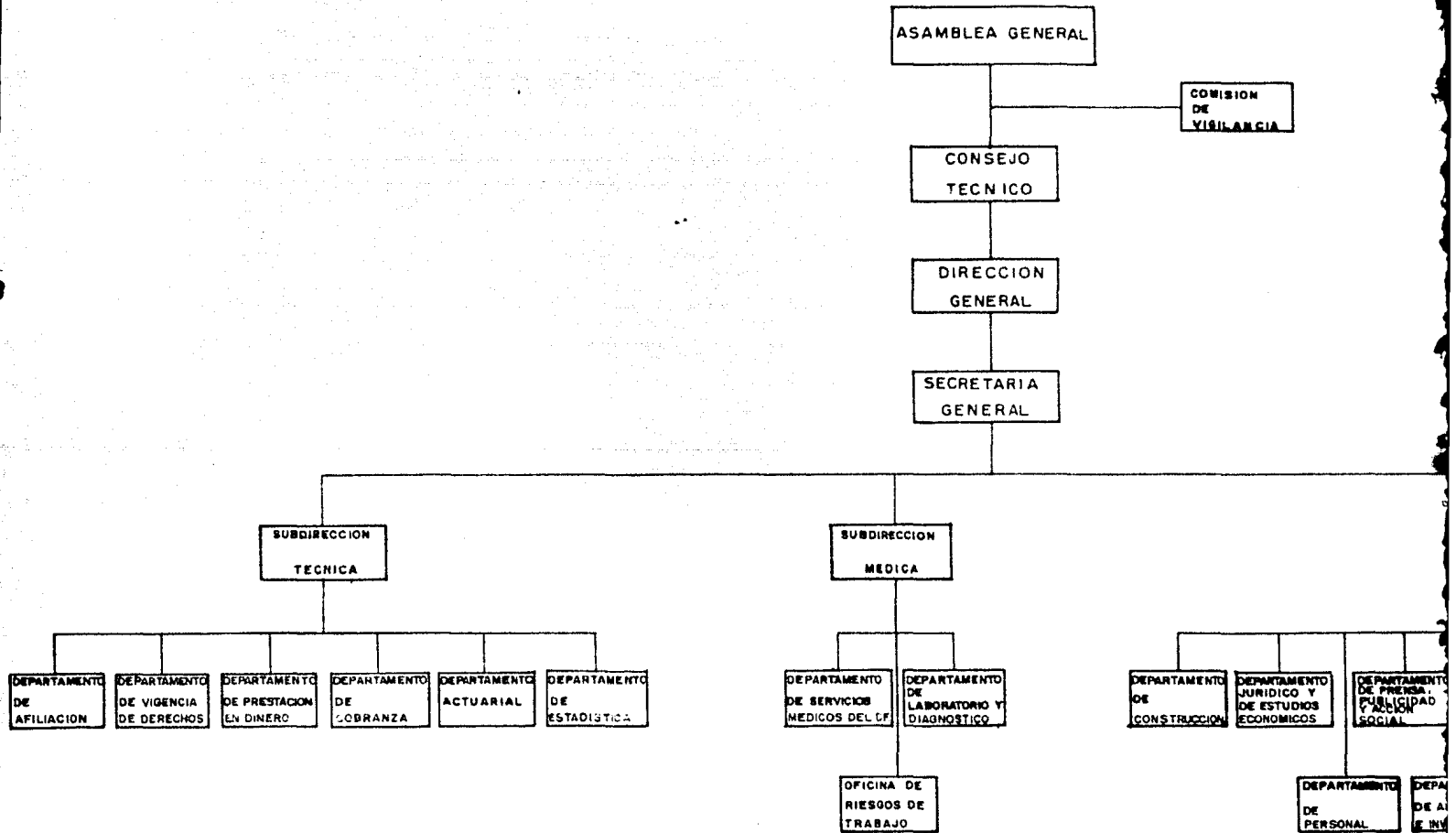
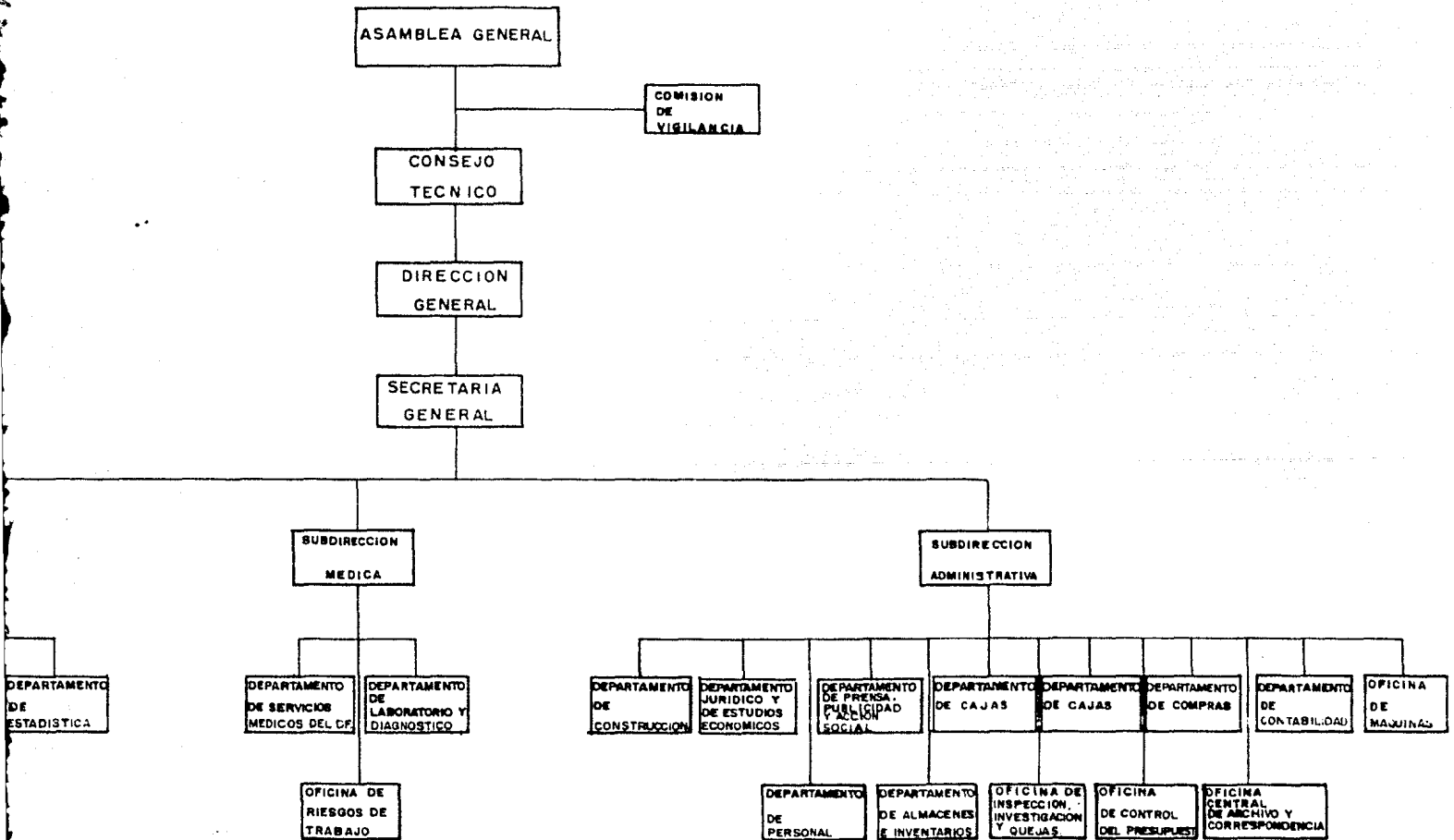


FIGURA No.5

# INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

1964



INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL  
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL  
1970

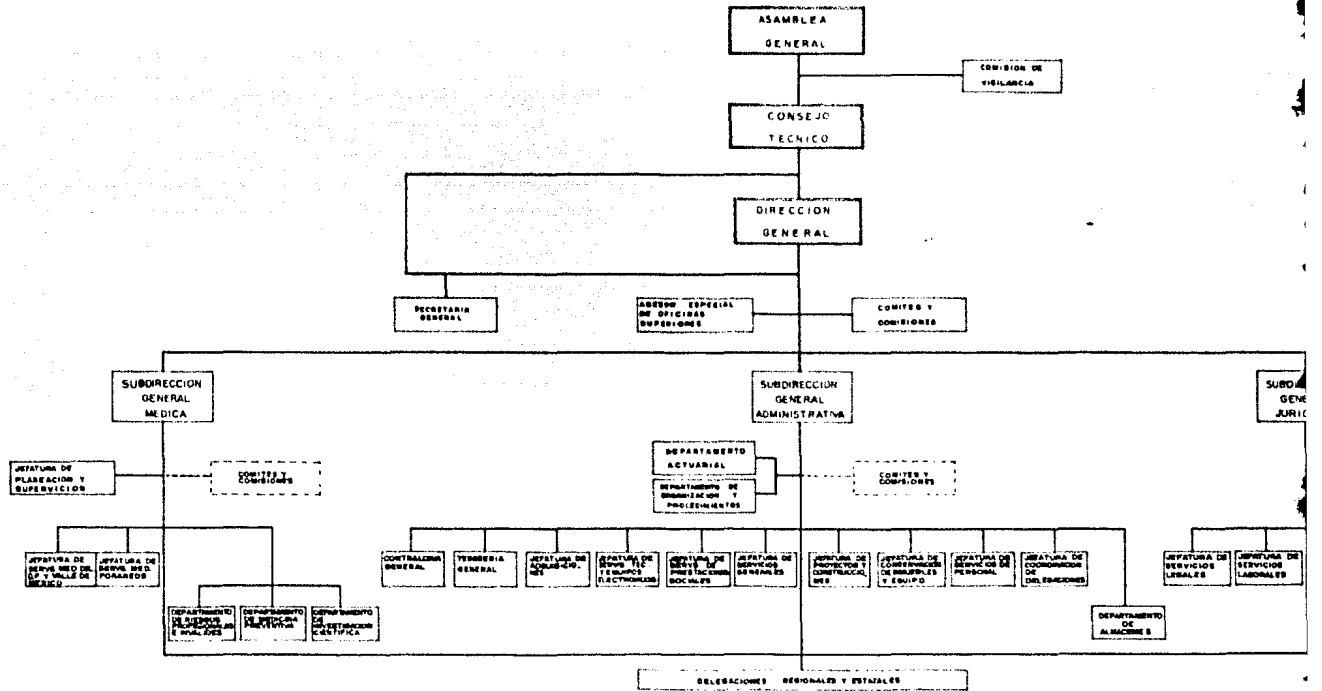
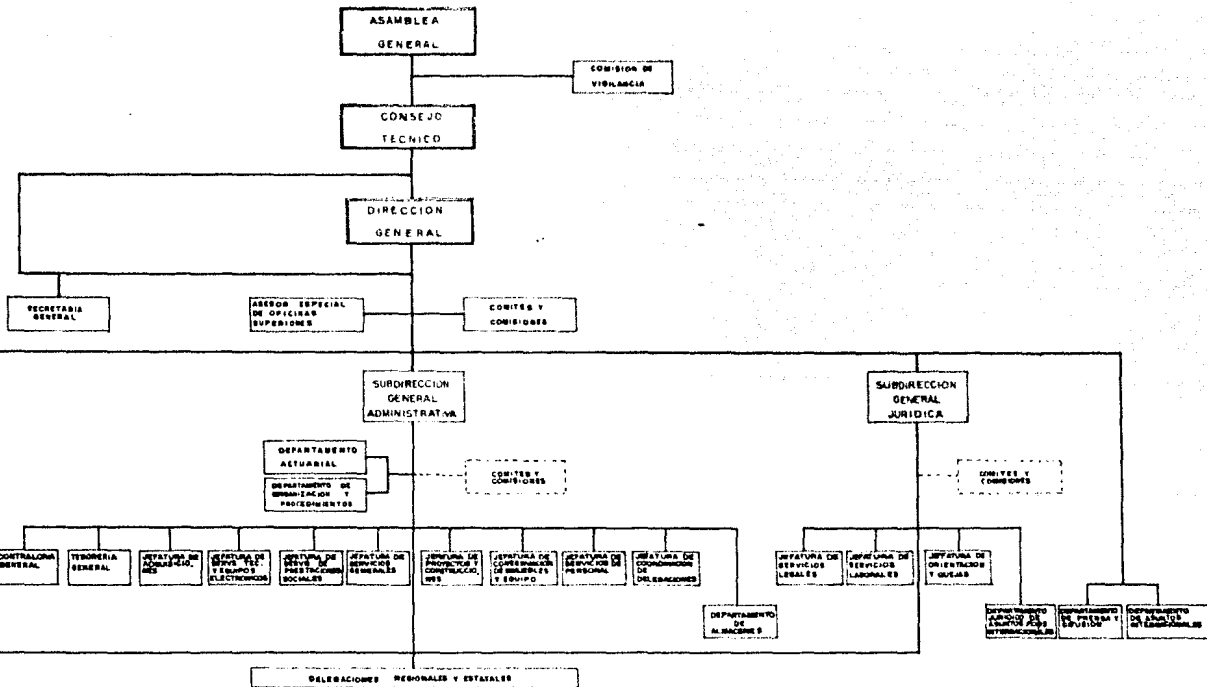


FIGURA No.6

# INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

1970





INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

1976

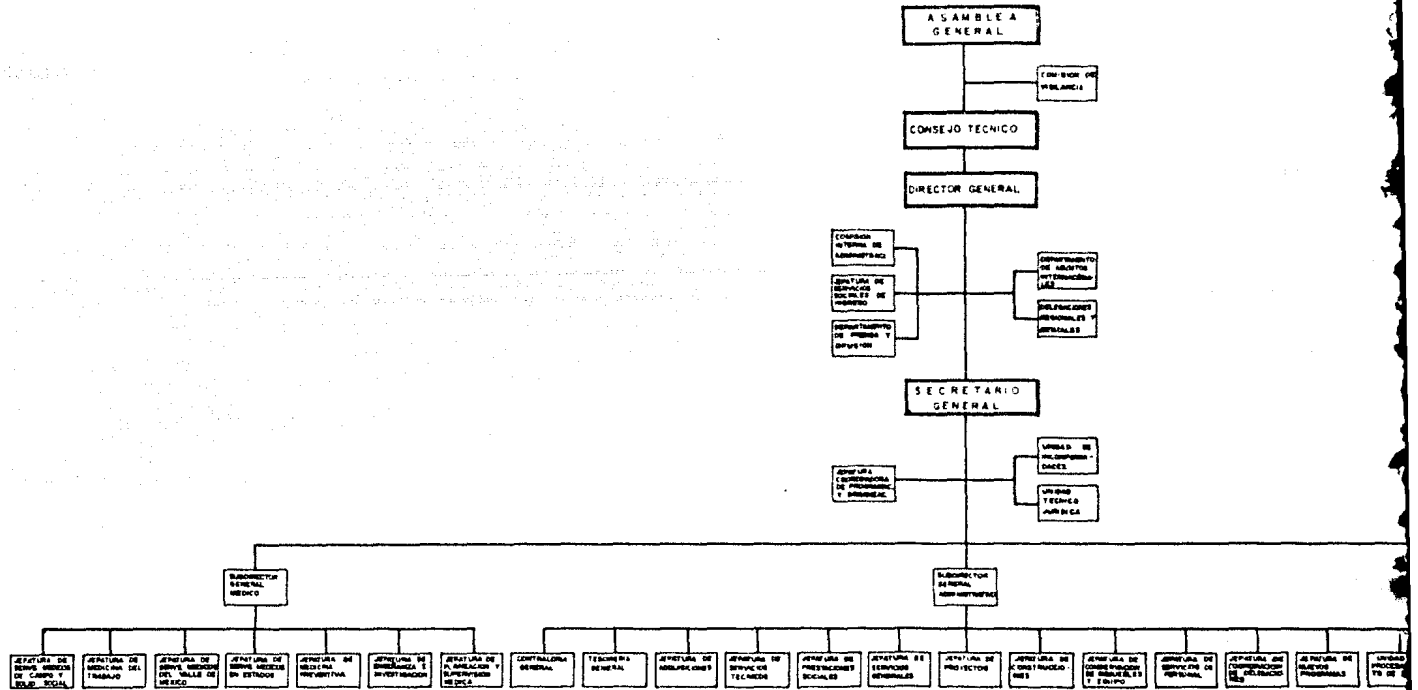
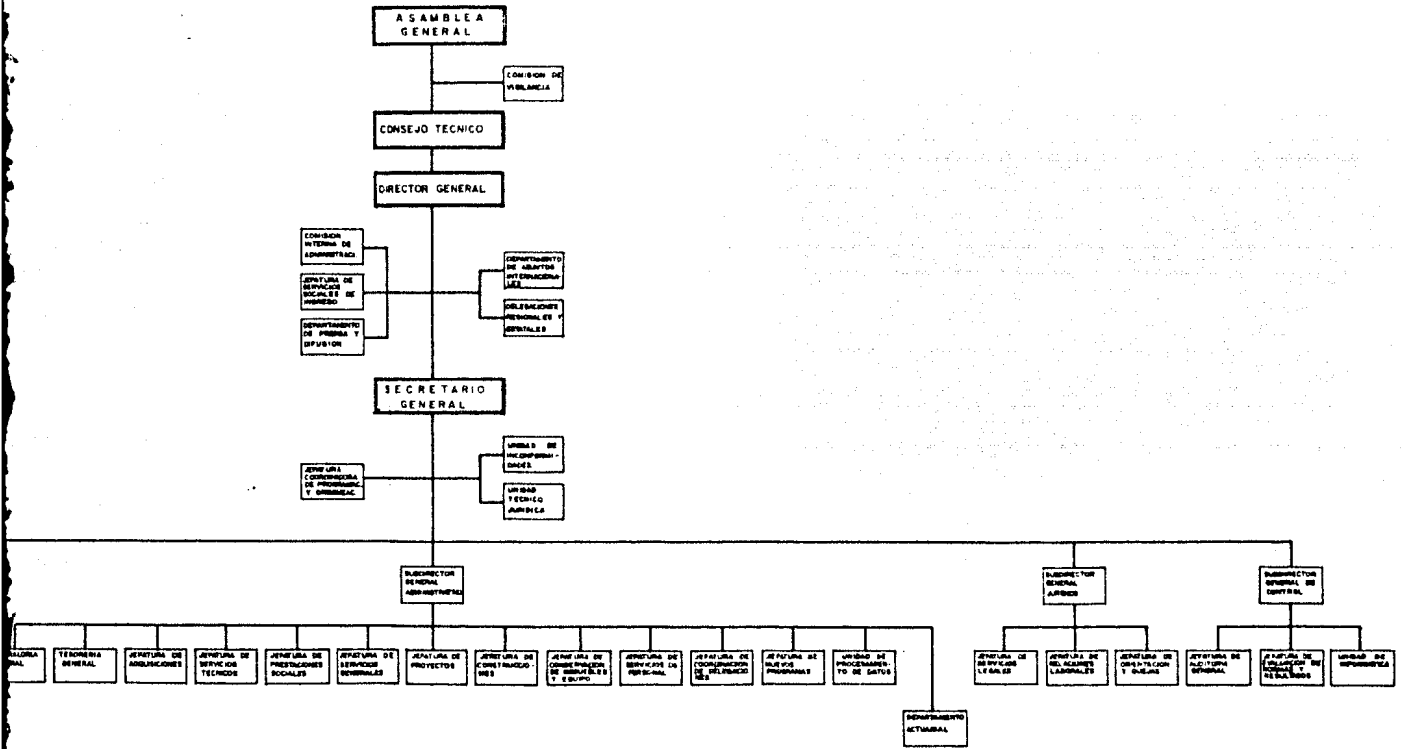


FIGURA No. 7

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

1976









# INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL 1983

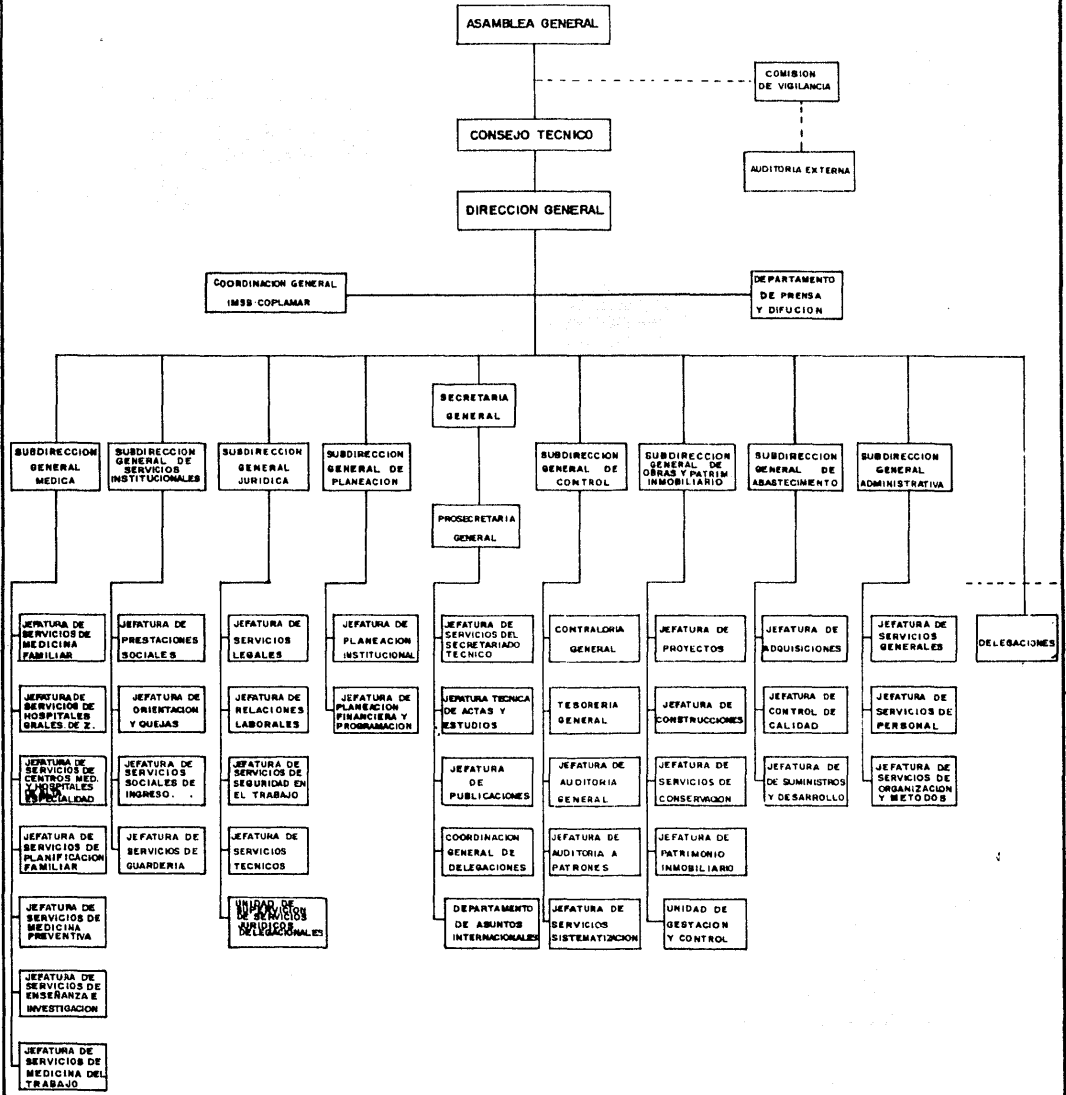


FIGURA No. 9

CONTRALORIA GENERAL  
ESTRUCTURA ORGANICA

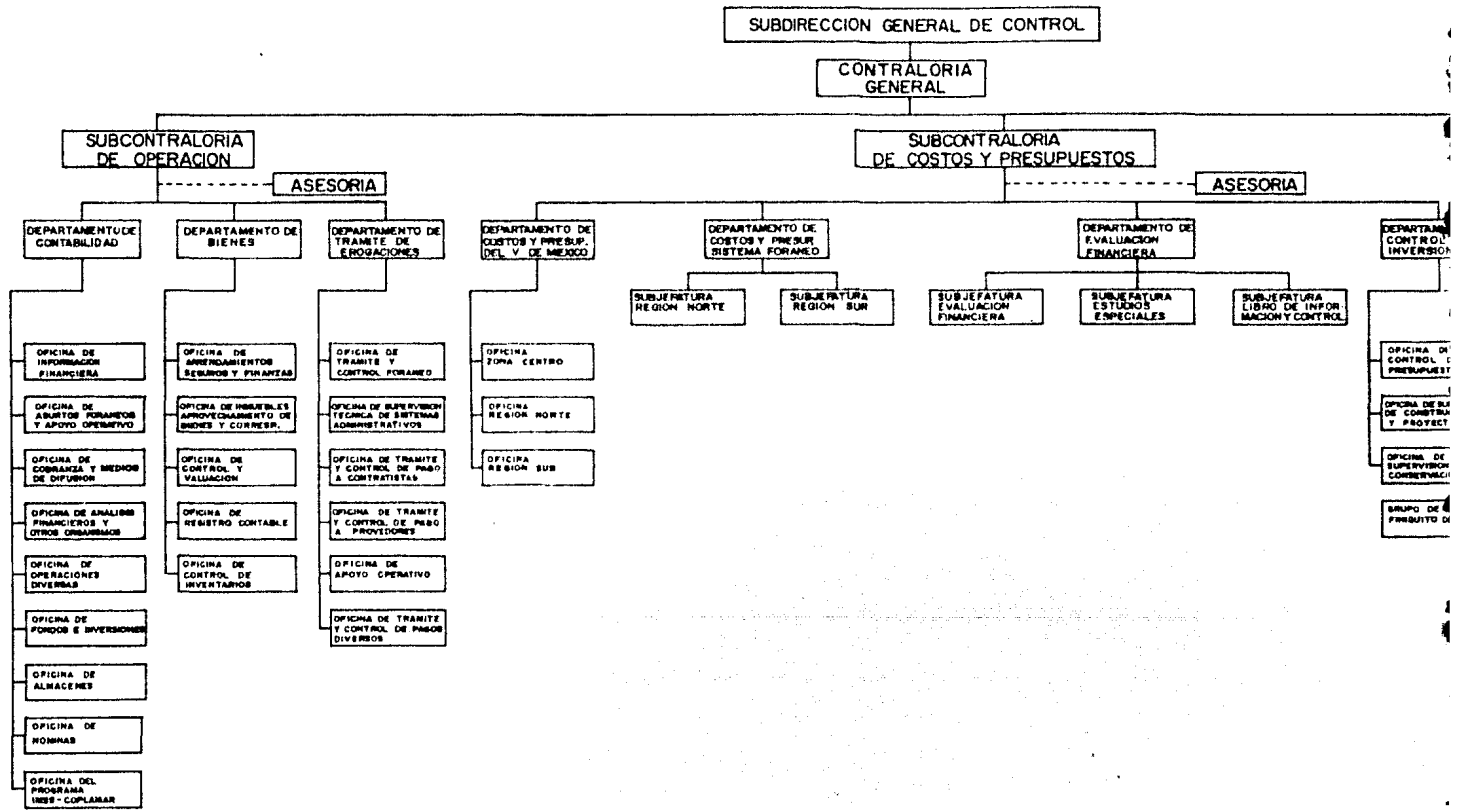


FIGURA No. 10



## CAPITULO IV

Organización y funcionamiento de la Contraloría en una empresa del Sector Privado, caso E.C.D.I.S.,S.A. (Equipos de - Computación, Distribución y Servicio).

### 4.1. ANTECEDENTES HISTORICOS

Al realizar nuestra investigación en el sector privado, -- nos encontramos varios obstáculos para obtener la información deseada, sobre todo, en el aspecto de organización, - debido a que se considera que estos datos son confidenciales y que al darse a conocer pueden afectar en alguna medida el desarrollo de sus actividades.

Sin embargo, obtuvimos la anuencia de una empresa y la información que aquí se presenta es confiable, debido a que se cuentan con documentos de soporte que proporcionó la -- propia empresa y de la cual se omite su verdadera denominación social, por razones obvias, además de algunos datos - específicos con los que se pueda reconocer, por lo que para el desarrollo de este capítulo se identificará con el - nombre de ECDIS,S.A.

ECDIS,S.A. (Equipos de Computación, Distribución y Servi - cio), es una empresa que se dedica a la venta y manteni -- miento de máquinas computadoras, cuya comercialización es reducida comparada con el contexto general de cualquier --



otro producto, por lo específico de su campo y el elevado precio que tiene, ya que se hablan de millones de pesos.

Para tener una visión más exacta de la importancia de una empresa de este tipo, daremos algunos datos históricos que nos ilustren sobre el desarrollo de este campo.

La aritmética empezó como un lenguaje hablado y después se desarrolló como una forma escrita de expresiones de cuenta y medida. La matemática es la ciencia que estudia las propiedades de la cantidad calculable o mensurable. Se dice que en la medida que crecen las matemáticas, crece y progresa la civilización.

Los chinos fueron los primeros en diseñar un instrumento que ayudara a manejar las cifras con cierta seguridad y rapidez en el cálculo, que es el llamado ábaco, donde por medio de colores separan unidades, decenas, centenas y millares, se usa todavía en toda Asia y en sucursales americanas de empresas japonesas.

La primera computadora llamada Mark I se construyó en la Universidad de Harvard en 1944, utilizaba un tiempo de 5/10 de segundo para realizar una suma, y fue hasta 1950 cuando se instaló en la Oficina de Censos de los E.E.U.U. - la primera computadora construida para fines comerciales - UNIVAC de Sperry Rand, con una velocidad de 2.25 millones

de impulsos por segundo. Manejaba indistintamente información alfabética y numérica, con 1000 palabras de memoria y 10 unidades auxiliares de entradas y salidas, de cinta magnética y una impulsora de alta velocidad de 300 líneas por minuto.

En abril de 1965 existían 22,500 computadoras en E.E.U.U., calculándose que es cuatro veces el número de las existentes en el resto del mundo occidental.

Desde entonces ha surgido un notable progreso en la construcción de grandes equipos electrónicos de múltiples funciones, su evolución tecnológica permite interrelacionar varios datos complejos y obtener conclusiones analógicas, por eso es tan importante su utilización, tanto en el campo de la investigación científica, como en la aplicación -- práctica.

"Hasta hace pocos años, el desarrollo económico se medía -- según las cifras de producción, ahora se mide según el grado de información. El futuro de las naciones depende en -- gran parte del almacenamiento, el tratamiento y el uso de información. La información es parte de una gigantesca estructura de elementos afines que incluye la educación y la cultura, el diseño de máquinas sofisticadas y el análisis de datos para la toma de decisiones, en el ámbito de las empresas y de los gobiernos". (8)

(8) Secretaría de Informaciones, Investigaciones y Documentos, La Habana, 1978.

A continuación se mencionan los antecedentes de la empresa en cuestión. Su creación fue en los E.E.U.U. y no podría ser de otra manera, siendo el país cuna de este avance tecnológico; nació en el año de 1953 como simple arrendadora de equipos de computación, a las cuales les daba mantenimiento y servicio.

En el año de 1957 aparecen nuevos avances tecnológicos y hacen que la empresa se tambalee y esté a punto de quebrar, por lo que los dueños deciden vender, y en 1959 aparece ECDIS, S.A. con otro giro, ya que deciden fabricar sus propios equipos.

En 1961, cuando la empresa paga toda la deuda que había -- contraído en su inicio, está en posibilidades de crear nueva tecnología y elabora un plan de expansión hacia otros mercados, a países como Canada, Australia, Japón y Filipinas; al consolidar estos mercados, empiezan a interesarse por el mercado Latinoamericano: México, Costa Rica, Venezuela y Colombia, con la mira de que sean a la vez distribuidores en otros países que se encuentren en su zona de influencia.

El inicio de la empresa en México, fue en el año de 1963, diez años después de su creación en los E.E.U.U., era un negocio pequeño para introducirse en el ramo de la computación, cuya finalidad era dar a conocer la marca que produ-

cion, además daban mantenimiento y servicio al equipo que vendían, aproximadamente cuatro máquinas anuales.

En 1975, ECDIS, S.A. obtiene en México un auge económico, - debido a la consolidación de su marca y a la ampliación de ventas, ésto se debe a la necesidad que tiene tanto la em presa pública como la privada, de obtener un equipo que -- permita almacenar grandes volúmenes de información que podrá ser utilizada para una mejor planeación y/o organiza - ción de diversas operaciones y la toma de decisiones.

Hacia el año de 1977 se vió acrecentada su expansión a niveles acelerados, sobre todo, si la comparamos con la crisis económica que sufría el país por la devaluación de su moneda, y así continúa su desarrollo en los años subsecuen tes. En el año de 1983 ha detenido su crecimiento, sin per der su prestigio como marca o su mercado.

Se pretende que en estos momentos de receso, haya un creci miento en cuanto a estructura y avance tecnológica, para dar nuevo impulso y ser el número uno en este campo.

Actualmente tiene un promedio anual de ventas de 70 equi - pos, y decir esta cantidad, es hablar de un mercado poten - cial en esta actividad, por lo que se considera que en un futuro podrá establecerse en nuestro país, ya no como dis - tribuidor sino como fabricante, lo cual demuestra que la -

empresa puede alcanzar uno de los primeros lugares en el área de computación.

#### 4.2. OBJETIVOS INICIALES.

Como se mencionó anteriormente, cuando la empresa estuvo en condiciones de ampliar su mercado potencial, se encontró que México era un país que estaba en condiciones propicias para su desarrollo y planteó los siguientes objetivos:

- Establecer en México una base mínima de negocio, que le permitiera analizar la posibilidad de instalar otro más productivo en el mercado de la computación.
- Desarrollar la estructura necesaria para vender computadoras, darles mantenimiento y desarrollar el área de sistemas.

En el año de 1977, cuando la empresa se encuentra en plena expansión, surge un nuevo objetivo.

- Lograr que en el mercado exista el mayor número de máquinas computadoras de la compañía.

#### 4.3. OBJETIVOS ACTUALES.

Al considerar los problemas económicos que actualmente - -

afronta el país, así como la desaparición en el mercado de un gran porcentaje de empresas, fundamentalmente por causas de planeación, organización, dependencia de materia prima de importación y endeudamiento en moneda extranjera, es de un gran mérito para esta empresa superar la crisis que vive el país, para ello, los objetivos que pretende alcanzar se centran principalmente:

- Lograr la supervivencia de la compañía en el mercado de México.
- Consolidar el aspecto administrativo, la estructura y la imagen que tiene la empresa en el mercado.
- Crear una base sólida que permita la expansión y el crecimiento en el área de computación.

#### 4.4. ESTRUCTURA.

El pequeño negocio que se inició como distribuidor y mantenimiento de equipos de computación, se refleja en su estructura inicial, ya que sólo contaba con nueve personas-- que estaban distribuidas de la manera como se presenta en el organograma No. 11.

El incremento de sus operaciones y la aceptación cada vez mayor del mercado, originó la creación de una estructura acorde a las necesidades de la misma, por lo que en la actualidad cuenta con cinco subdivisiones, como muestra el organograma No. 12.

#### 4.5. FUNCIONES GENERALES.

##### Gerencia General.

- La Gerencia General es la encargada de la administración general de la empresa, por lo que ha organizado lo mejor posible a su grupo administrativo, integrándolo por un personal altamente capacitado que realiza todas las actividades planeadas para el logro de los objetivos propuestos.
- El Gerente debe dirigir y coordinar el trabajo de toda la organización, además de que delimita la autoridad, responsabilidad y funciones que corresponda a cada uno de los niveles.
- También tiene que aprobar los programas y presupuestos generales y particulares, así como toda acción que salga de las facultades y responsabilidades ya fijadas.
- En síntesis, debe obtener la máxima eficiencia en las actividades de los altos ejecutivos, para evitar que se desvirtuen los objetivos programados.

##### Gerencia de Mercadotecnia y Ventas.

- La función de ventas es una actividad importante

en la empresa, ya que a través de ella se centran su giro comercial.

- Esta Gerencia es responsable del incremento de su mercado, para ello programa, organiza, dirige y controla las actividades relacionadas con las ventas de equipos de computación.
- El Gerente debe elaborar su programa anual de ventas, sobre la base de una investigación de mercados para introducir nuevos productos, además analiza los resultados de las ventas y la fuerza que presenta la competencia, así como la garantía que se otorgue en la venta de sus equipos.
- También deberá establecer las políticas de fijación de precios y la asignación de fondos para la publicidad.
- Planea los cursos de capacitación para clientes y vendedores, y supervisa la elaboración de los instructivos que se otorgan a los clientes en la venta de sus equipos.
- Organiza las ventas en diferentes zonas de la República Mexicana y cuando es necesario, visita a los clientes importantes.



- Controla y motiva a su grupo de trabajo y elabora los informes y estadísticas de las ventas -- realizados.

#### Gerencia de mantenimiento.

- Esta Gerencia como la de Mercadotécnica, es vital para la organización, ya que de ella va a depender el buen funcionamiento del producto - que se vende.
- Tiene la función de elaborar un programa de mantenimiento correctivo y preventivo, así como - una planeación de inspecciones periódicas a los equipos vendidos.
- El Gerente organiza a su equipo de trabajo y -- programa el servicio que se da a zonas foráneas y del Distrito Federal, y los cursos de entrenamiento de su personal.
- Supervisa el control de materiales (refacciones y equipos), compara las tendencias en los cos - tos de mantenimiento y lleva el registro de los datos de utilización de los equipos que se venden.

- Reporta periódicamente sobre las actividades de su área.

#### Gerencia de Recursos Humanos.

- La Gerencia tiene la responsabilidad de planear los procedimientos adecuados y relativos al reclutamiento, selección, contratación, inducción y aspectos administrativos relacionados con el personal, tanto en el aspecto técnico como en el de las disposiciones establecidas para la compañía.
- El Gerente es el encargado de elaborar el presupuesto de recursos humanos, proveer a la empresa con los mejores elementos humanos para cada puesto, y administrar sueldos y salarios.
- Debe cuidar la observación de las normas establecidas para el manejo de personal, así como que todas las actividades que se realicen en la empresa se desarrollen en un ambiente de armonía.
- Vigilar el cumplimiento de los diferentes trámites que requiere la preparación, proceso y pago de nómina, además que los archivos y registros de información inherentes al personal de la compañía se encuentren actualizados.

#### Gerencia de Sistemas.

- Esta Gerencia es la responsable de todas las ac tividades relacionadas con el área de programa ción.
- El Gerente tiene la función de vigilar la elabo ración de los programas de las unidades que se vendan.
- Organiza y supervisa la asesoría directa que se da a los clientes en la instalación de los pro gramas, así como lleva el control de operación y evaluación de los programas montados.
- Deberá conocer los diferentes sistemas y proce dimientos que manejan los equipos de la compa ña y preparará los programas de entrenamiento y capacitación de su grupo de trabajo.
- Reporta periódicamente a las autoridades supa riores la información de su área.

#### 4.6. ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO DE LA CONTRALO RIA.

La función de Contraloría en esta empresa nació con la mis ma organización (organograma No. 11), actualmente está ubi

cada como una subdivisión por la importancia de las funciones que realiza.

El Contralor es un ejecutivo de línea, por lo tanto, tiene poder de mando y las decisiones que toma son de cumplimiento obligatorio para sus subordinados, y de asesoría y vigilancia sobre todas las demás áreas. (organograma No. 13).

#### 4.6.1. OBJETIVOS.

Establecer el control de las operaciones, mediante la formulación de programas, procedimientos y sistemas que permitan desarrollar eficientemente las tareas asignadas para lograr los objetivos generales de la empresa.

Evaluar y vigilar la operación de los registros del negocio y comunicar e interpretar la información que contengan los mismos.

Cuidar y salvaguardar los valores monetarios y activos fijos de la empresa, así como aprobar las políticas que en materia de crédito y cobranza se otorguen a los clientes.

Conocer todo lo referente a Leyes Fiscales para hacer uso de los estímulos que favorezcan a la compañía.

#### 4.6.2. FUNCIONES.

- Planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de sus subordinados.

- Asignar responsabilidades y delegar autoridad a sus subordinados para que las funciones de planeación financiera, procesamiento electrónico - de datos, contabilidad general, crédito y cobranza, compras y manejo de importación del producto, se lleven a cabo en forma eficiente.
- Vigilar el desarrollo de la planeación financiera y del presupuesto anual de la empresa.
- Cuidar la eficiencia de los registros de la empresa.
- Analizar e interpretar los estados financieros.
- Proporcionar información veraz y oportuna a todos los niveles (externos e internos), que facilite la correcta toma de decisiones.
- Revisar periódicamente las Leyes, para conocer los estímulos que en materia fiscal favorezcan a la empresa.
- Asesorar y delimitar con toda precisión, las -- funciones y actividades que realicen las demás áreas de la compañía, para ello, deberá formu - lar un manual de políticas y procedimientos que permitan desarrollar eficazmente todas las ope - raciones.

- Supervisar el trabajo de cada área y recomendar los cambios necesarios.
- Mantener el control y conocer la información de todas las operaciones que se realicen, en la importación de los equipos que se venden.
- Aprobar condiciones de venta, plazos e intere - ses.
- Participar en la celebración de juntas con je - fes, subordinados y reuniones de otra índole.
- Acordar periódicamente con autoridades superiores la situación financiera de la empresa.

En este caso el Contralor funge como un ejecutivo de alta jerarquía y tiene la autoridad suficiente para desempeñar eficientemente sus actividades, encauzándolas hacia el control general de la empresa, la información financiera, la vigilancia de todas las operaciones que puedan afectar la actividad económica, la supervisión y asesoría a las demás áreas que integran la organización.

#### 4.6.3. DEPARTAMENTO DE PLANEACION FINANCIERA Y PROCESAMIENTO ELECTRONICO DE DATOS.

##### Objetivos.

Establecer y desarrollar todos los elementos necesarios para la planeación financiera y el control de las operaciones normales de la empresa.

Desarrollar un sistema de control presupuestal que responsabilice por áreas de gestión las desviaciones contra los planes proyectados.

Implementar y mantener los sistemas de información interna, con objeto de hacer de ésta una información más dinámica, oportuna y objetiva encaminada a facilitar la toma de decisiones por parte de la gerencia y el cumplimiento de las políticas de la misma, de acuerdo a los requerimientos de calidad y oportunidad de la empresa.

##### Funciones.

- Implantar los controles adecuados a los recursos económicos y vigilar su correcta aplicación.
- Elaborar con todas las áreas involucradas, los trabajos para la presentación del Plan Anual de

Operaciones, así como los instrumentos derivados de él.

- Elaborar e implantar el sistema de control presupuestal por áreas de gestión.
- Desarrollar y mantener el control de los sistemas de información interna y externa.
- Automatizar los sistemas de información, así como de cualquier operación de la compañía, en coordinación con todas las áreas relacionadas.
- Diseñar las cédulas, reportes y análisis que se elaboren periódicamente, con el objeto de explicar variaciones, emitir los informes correspondientes para facilitar la toma de decisiones a la Gerencia de la empresa.
- Emitir de acuerdo con los lineamientos proporcionados por Contraloría, la descripción de objetivos y el análisis de funciones de cada uno de los puestos que se encuentran bajo su responsabilidad.
- Determinar y ejecutar las acciones y programas de capacitación y adiestramiento del personal, para elevar el nivel profesional de sus integrantes.



- Desarrollar, implementar y mantener conjuntamente con el Contralor, la emisión de un Manual de Políticas y Procedimientos Internos.
  
- Revisar periódicamente que cada una de las políticas sea llevada a la práctica en forma adecuada y que las mismas sean actualizadas de acuerdo a las necesidades que se presenten.

La planeación en sí constituye una herramienta indispensable en la Administración de una empresa, se establecen objetivos, políticas, procedimientos y programas de observancia general, consecuentemente la planeación financiera determina las políticas, procedimientos / programas respecto a cómo obtener los recursos monetarios y su mejor aprovechamiento, ya sea en la operación, inversión y/o expansión de la organización. También es de vital importancia que se tengan los sistemas de información adecuados, que permitan a todos los niveles la correcta toma de decisiones, por lo tanto, las funciones que realiza este Departamento facilita el control de sus operaciones.

#### 4.6.4. DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD.

## Objetivos.

Mantener actualizados los registros contables de la compañía, de acuerdo a las normas de calidad y oportunidad que deban observar y conforme a los lineamientos señalados por las autoridades fiscales y los requeridos por la empresa.

Emitir todos los reportes financieros y contables inherentes a su área de gestión, de acuerdo a los requerimientos de calidad y oportunidad establecidos por las políticas de la empresa.

Establecer los controles necesarios (contables y administrativos) para vigilar y controlar el cumplimiento exacto de todas las obligaciones fiscales y de las políticas y procedimientos dictados por la empresa.

## Funciones.

- Registrar en forma correcta y oportuna las operaciones realizadas por la empresa, así como formular y analizar los Estados Financieros de la misma.
- Proporcionar los análisis cualitativos y cuantitativos que complementen dichos reportes, con el objeto de facilitar la toma de decisiones --

por parte de la Gerencia.

- Establecer conjuntamente con el Contralor un programa de revisión continua de las Leyes y Decretos Fiscales o procedimientos de estrategia fiscal a seguir para aprovechar los estímulos fiscales o programas de reducción de los mismos.
- Desarrollar y mantener los sistemas contables y administrativos necesarios para mejorar el control de las operaciones de las sucursales foráneas.
- Desarrollar, implementar y mantener conjuntamente con el Contralor, los sistemas contables y administrativos necesarios para salvaguardar los valores, efectivo y activos fijos de la compañía, de acuerdo a sus políticas.
- Elaborar, implementar y controlar el establecimiento de programas periódicos, para efectuar inventarios físicos de equipo, sistemas y partes y suministros.

- Analizar las operaciones del área, susceptibles de mecanizarse, conjuntamente con el área de -- Planeación y Presupuesto.
- Establecer los controles necesarios para vigi - lar el cumplimiento exacto de las políticas y - procedimientos que regulan las operaciones de - la empresa.
- Emitir, de acuerdo con los lineamientos estable ci dos por la Contraloría, la descripción de los objetivos y el análisis de funciones de cada -- uno de los puestos que correspondan al área de Contabilidad.
- Proporcionar cursos, seminarios y acciones espe ci ficas en los que debe participar el personal de su Departamento.
- Informar a los órganos competentes de cualquier desviación o excepción que se observe en la - - aplicación de las políticas y procedimientos es ta blecidos.

El Departamento de Contabilidad, tiene a su cargo el regis tro sistemático y cronológico de las operaciones efectua das, el control de los gastos departamentales, la elabora ción de informes y Estados Financieros que muestren la si

tuación financiera y económica de la compañía, y que, además de cumplir con las obligaciones legales y fiscales, re presenten para el Contralor una técnica administrativa y - de control para la correcta toma de decisiones y la proposición de acciones correctivas en forma oportuna.

#### 4.6.5. DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZA.

##### Objetivos.

Administrar las políticas de crédito y cobranza de la empresa, vigilar su interpretación y observancia, así como - coordinar la adecuada ejecución de las mismas, manteniendo la buena disposición del cliente hacia la organización.

Mantener e instalar el control interno adecuado al otorgamiento del crédito y cobranza de la compañía, para que la rotación de cuentas por cobrar se aproxime al promedio de créditos concedidos a los clientes.

##### Funciones.

- Establecer y determinar con claridad el grado o medida de riesgo que pueda otorgar la empresa.
- Establecer y determinar a qué deberá sujetarse cada solicitante de crédito.

- Analizar la información obtenida de la investigación, con el objeto de establecer la validez del crédito.
- Determinar conjuntamente con el Contralor, el establecimiento de las políticas de crédito y cobranza, considerando la repercusión con otras áreas y políticas de la empresa.
- Aplicar las políticas y vigilar su observancia.
- Mantener comunicación constante con el área de Ventas y Contabilidad, para la eficiente coordinación y operación de estos departamentos.
- Estudiar nuevos métodos para el control de las operaciones y funciones del departamento.
- Programar la cobranza e investigar en su caso, nuevas formas para que se efectúe a un mínimo costo.
- Determinar y ejecutar acciones específicas y programas de capacitación y adiestramiento para elevar así el nivel profesional de su personal.
- Elaborar reporte diario de las labores de su Departamento.

La importancia de este Departamento, radica principalmente, en el manejo y control de las políticas de créditos, ya que la mayoría de las transacciones comerciales que realiza la empresa, radica en el financiamiento a sus clientes. De ahí la trascendencia de que este Departamento dependa de Contraloría, ya que una de sus funciones es la de vigilar la estructura financiera de la empresa, en este caso, evitar que se tengan serios problemas en la recuperación de sus fondos.

#### 4.6.6. DEPARTAMENTO DE COMPRAS.

##### Objetivos.

Abastecer a la compañía de los bienes y servicios necesarios para el desarrollo de sus operaciones.

Ejecutar todas las compras de las oficinas generales y supervisar las que realizan las sucursales.

Supervisar el mantenimiento de la compañía.

##### Funciones.

- Cotizar con proveedores las requisiciones de compra de los materiales de consumo que requiera la empresa.

- Seleccionar a los proveedores según las cotizaciones hechas.
- Formular los órdenes de compra, recabando firmas de autorización.
- Realizar las compras correspondientes.
- Coordinar con el área de Contabilidad, el pago de proveedores.
- Mantener una cartera de proveedores de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Efectuar los trámites correspondientes para las compras que requieran las sucursales foráneas.
- Autorizar y supervisar la distribución de los materiales en las áreas que lo requieran.
- Vigilar y renovar los contratos de mantenimiento y equipo de oficina.
- Coordinar con intendente y mensajería sus labores.
- Coordinar con intendente labores de mantenimiento.



- Reportar periódicamente las labores de su Departamento.

La función de compras se hace indispensable en el desarrollo de cualquier organización, en este caso su actividad - está encaminada a la coordinación interna y externa, para obtener materiales de consumo y servicios necesarios para la empresa. Sus responsabilidades se basan en la elección de proveedores, en la compra de materiales y en el mantenimiento de la compañía, aunque esta última función no es -- propia de esta área, por necesidades de la empresa se encuentra ubicada en este departamento.

#### 4.6.7. SUPERVISOR DE TRAFICO.

Este puesto por su naturaleza y la importancia que reviste, debe reportar al Contralor de la compañía.

##### Objetivos.

Asegurar por parte de la compañía, la obtención y asignación de las cuotas de importación necesarias para el ejercicio de sus operaciones, y obtener oportunamente los permisos de importación que al efecto se requieran.

Establecer e implantar los procedimientos necesarios, que permitan un manejo adecuado de los bienes por la compañía

en su tránsito y estadia por los recintos aduanales y fiscales y/o almacenes de depósito, controlando su documentación y garantizando la seguridad de los mismos.

#### Funciones.

- Mantener todos los trámites inherentes a la importación y exportación de los equipos y sistemas, partes y suministros y manuales con los -- que comercializa la compañía.
- Efectuar los trámites necesarios para la obtención y recepción de los permisos de importación, efectuando los registros correspondientes ante las autoridades competentes para la obtención - de divisas para pagos al extranjero.
- Manejar y controlar los bienes descritos ante - riormente, así como su documentación de soporte, ante los recintos fiscales y/o almacenes de depósito, hasta su entrega en los almacenes de la compañía.
- Vigilar el estricto cumplimiento de las obligaciones fiscales inherentes a la importación y exportación de los equipos y artículos que mane ja la empresa.

- Mantener el control de todas y cada una de las operaciones efectuadas en el año, manteniendo su resguardo en el archivo correspondiente.
- Revisar la correcta preparación y expedición - de los pedimentos de importación correspondiente.
- Ordenar los pagos que se requieran en materia de importación y exportación de los equipos.
- Conocer lo referente a legislación aduanal y - actualizar oportunamente la información a este respecto.
- Participar semanalmente en juntas y mantener - informada a la Gerencia General y a Contralo - ría de todos los cambios que en materia de im - portación y exportación afecten las operacio - nes de la compañía.

Las políticas económicas del país, actualmente restringen la importación de artículos (equipos, partes, refacciones, etc.), tan necesarios para el manejo comercial de esta empresa, ya que su actividad radica principalmente en la importación y exportación de los equipos y el material para el funcionamiento de los mismos.

La importancia de que el Contralor ejerza una estrecha vigilancia en las funciones de este Departamento, tiene por objeto mantener la imagen ante sus clientes y en el mercado, en cuanto a entregar, conservar y reparar los equipos con los que comercializa la compañía.

## ORGANIZACION GENERAL INICIAL

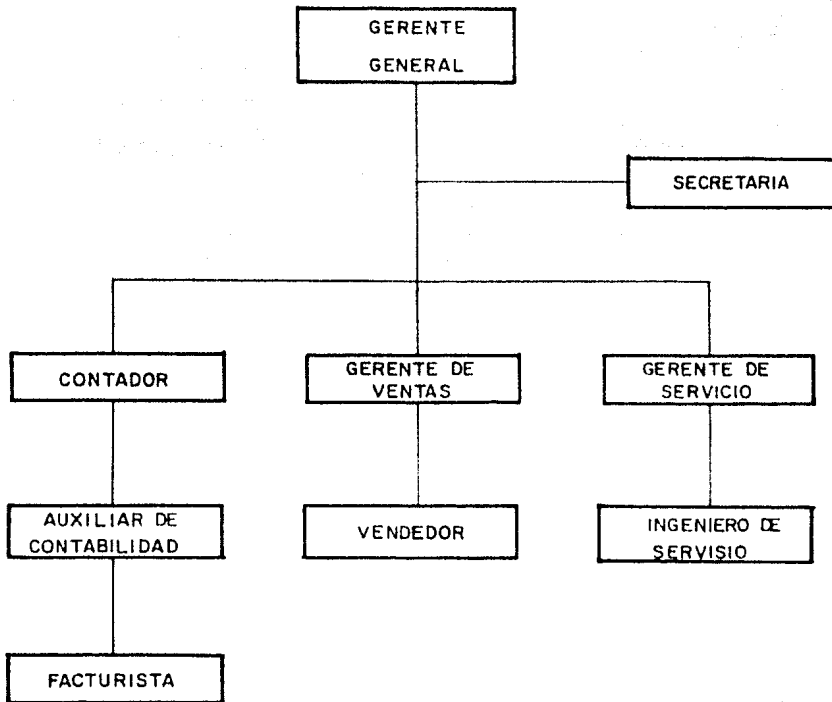


FIGURA No. II

## ORGANIZACION GENERAL ACTUAL

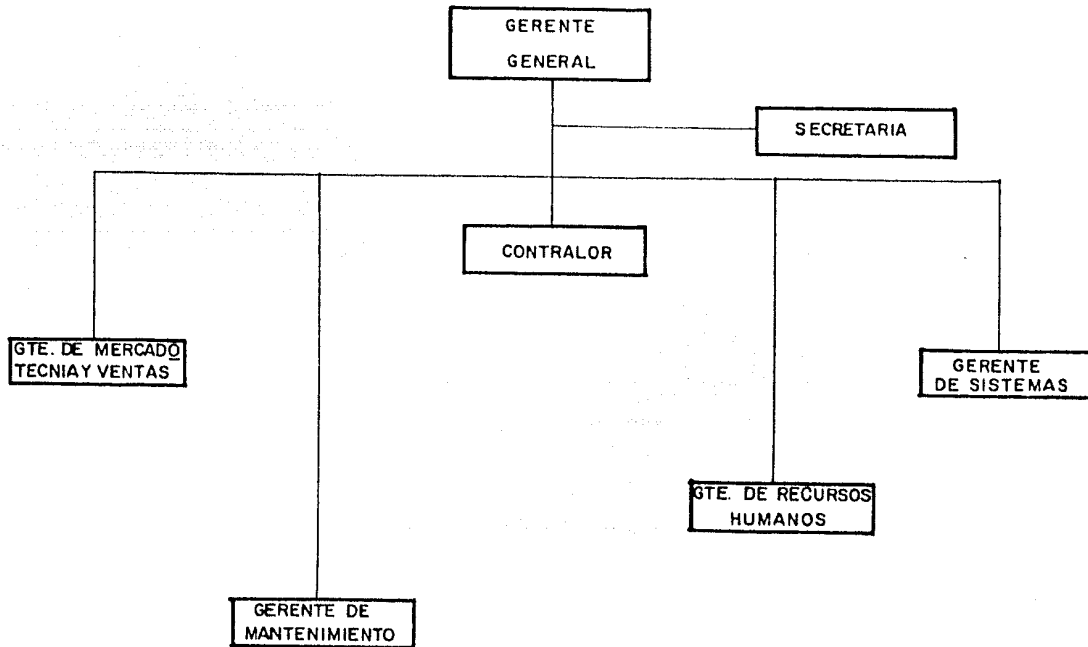


FIGURA.No.12

## ORGANIGRAMA DE CONTRALORIA

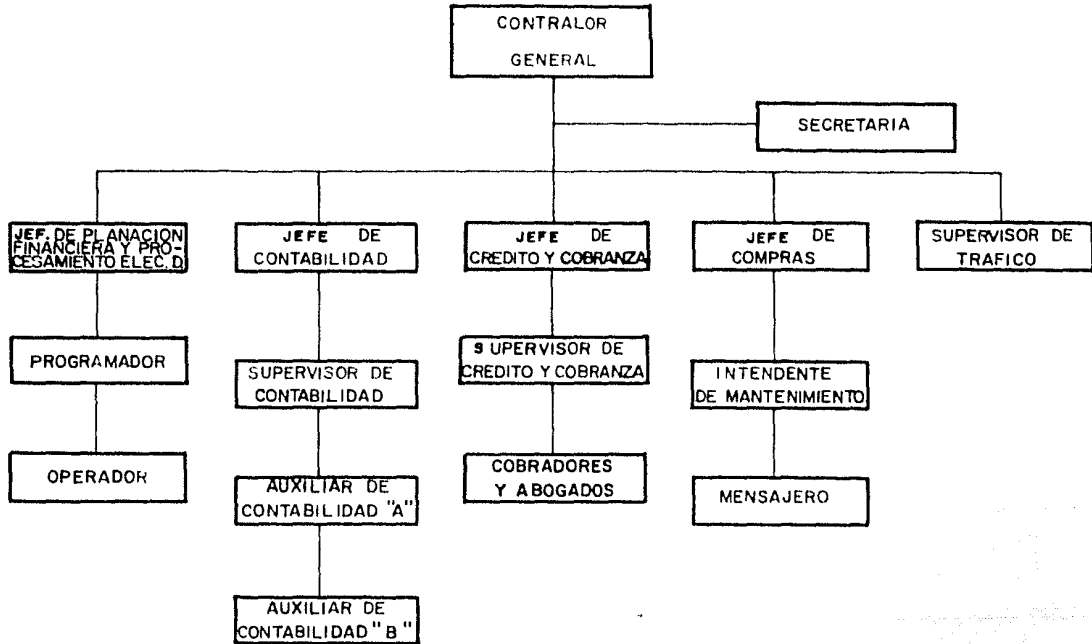


FIGURA No.13

## CAPITULO V

### CONSIDERACIONES BASICAS PARA QUE EL LICENCIADO EN ADMINIS TRACION REALICE LA FUNCION DE CONTRALORIA.

#### 5.1. FUNCION DE LA CONTRALORIA

La constante evolución de la Contraloría y la necesidad - cada vez mayor de contar con esta área o función específica en las empresas, ocasiona que las actividades que en ella se realizan, varíen de acuerdo a las características y necesidades propias de la organización. En algunas ocasiones, se encuentra realizando tareas que no son parte - de la función básica.

La realización de esta función requiere que el profesio - nista que aspire a ocupar este puesto, conozca y maneje - técnicas administrativas, contables, financieras, estadís - ticas, etc., así como de diferentes disciplinas.

A fin de determinar las disciplinas que se requieren, se - ñalaremos los aspectos que se deben conocer para la reali - zación de cada subfunción; para ello, nos enfocaremos a - las funciones señaladas por el Instituto Mexicano de Eje - cutivos de Finanzas en las cuales están contenidas en su totalidad las señaladas por el Instituto de Contralores - de Norteamérica.



## 1. "Planeación para el Control"

La realización de esta función requiere del Contralor, conocer los elementos que integran cada una de las etapas del proceso administrativo, - las herramientas utilizadas en la planeación y control de las operaciones como: gráficas de -- gantt, ruta crítica, pronósticos, presupuestos, procedimientos, estándares, métodos de evalua - ción, etc.

Así como el manejo de las técnicas contables en lo referente a ingresos y egresos; programas de inversión atendiendo al período de recuperación, rendimiento y rentabilidad; pronóstico de ven - tas, considerando la zona de influencia de la - empresa, el panorama económico general, el mer - cado, productos, tendencias, nuevos productos, fuerza de ventas, y la competencia; presupuestos de gastos de personal, de materiales, de admi - nistración, de ventas, etc.; y en los costos es tandar.

Todo esto requiere conocer aspectos importantes que se realizan en Mercadotécnia y Producción - como es investigación de mercados, estadísticas de ventas, organización del departamento, procede

tos productivos, materia prima, volumen de producción, equipos, etc., para contar con información confiable en la elaboración de los programas, pronósticos y presupuestos.

2. "Información e interpretación de los resultados de operaciones y de la situación financiera".

El Contralor deberá contar con conocimientos sobre los sistemas, registros e informes y Estados Contables, ya que se deberán rendir cuentas en diversos grados a cierto número de ejecutivos, así como a los propietarios, acreedores, trabajadores, inversionistas en potencia y a distintos organismos Oficiales, mostrando la posición Financiera de la empresa y los Resultados de sus operaciones.

El control en la realización de esta función es primordial, ya que el Contralor deberá evaluar la efectividad y eficiencia de las políticas, planes y programas, y detectar variaciones entre lo real y lo estimado e identificar las causas, auxiliándose de los sistemas de contabilidad de costos, presupuestos y análisis financieros.

El uso de las estadísticas en la presentación de los informes, proporcionan un medio de control, análisis y evaluación de las operaciones al Contralor, ya que presentan el comportamiento de la empresa cuantitativa y cualitativamente.

3. " Evaluación y deliberación".

La participación del Contralor en todas las operaciones de la empresa es de gran importancia, y el conocimiento general de las áreas funcionales que la integran, le permitirá evaluar las alternativas de acción a seguir, utilizando técnicas como el análisis estadístico e investigación de operaciones.

El Contralor deberá conocer el proceso administrativo, que le ayudará en la determinación de objetivos, elaboración de políticas y procedimientos, manuales de organización y los métodos de evaluación.

4. " Administración de Impuestos ".

El Contralor deberá vigilar el debido cumplimiento de todas las obligaciones fiscales de la empresa, supervisando que sigan en forma -

correcta y consistente las políticas fijadas para la formulación de las declaraciones de impuestos que se deben presentar a las Oficinas Gubernamentales, en la causación y pago de los impuestos a que esté obligada la empresa, así como todo género de declaraciones e informes que sean obligatorios.

Debe además tramitar cualquier reclamación a estas Dependencias, siempre y cuando por su naturaleza no se requiera la intervención de profesionistas especializados.

Es importante que establezca después del análisis de las leyes respectivas, una clasificación del gravamen a que están sujetos los ingresos de la compañía, bien se trate de impuestos federales, locales, municipales y todos los impuestos especiales que por su naturaleza propia del negocio deba cubrir, cuidando que sean calculados en forma correcta y se cubran oportunamente.

Es obvio que el Contralor además de conocer, deberá estudiar e interpretar las reformas a las leyes y políticas fiscales, con el objeto de que la empresa obtenga las mejores condicioo

nes en lo referente a sus obligaciones fiscales, pues constituye un factor muy importante en el proceso administrativo de toma de decisiones.

5. " Informes al Gobierno ".

El Contralor está obligado a supervisar el cumplimiento de los diversos informes que se deben proporcionar al Gobierno, verificar su correcta elaboración y entrega.

Es el responsable de que se cumplan todas las obligaciones fiscales a las que está sujeta la empresa, deberá vigilar que éstas se apeguen a lo previamente establecido por las leyes correspondientes.

Para cumplir con los requisitos fiscales , es fundamental contar con un sistema de contabilidad adecuado, que satisfaga las necesidades de información, así como los requerimientos de las leyes fiscales.

6. " Coordinación de la Auditoría Externa ".

Consideramos que el desarrollo de esta función, corresponde en buena parte a la audito-

ría interna, ya que ambas auditorías tienen su base en los Registros Contables e información Financiera, con el propósito de obtener elementos necesarios para poder emitir una opinión.

El control interno establecido en las áreas -- que integran la empresa, permitirá al auditor externo evaluar y detectar problemas en una -- forma más rápida, coadyuvando también las evaluaciones y la información directa que proporciona el auditor interno sobre la empresa.

El Contralor es responsable entre otras cosas, de los Registros Contables y el Control Interno de la empresa, correspondiendo la medición y evaluación a la auditoría interna. No hay -- que olvidar que la auditoría interna requiere contar con independencia de criterio dentro de la organización, con la finalidad de que sus -- informes no se vean influenciados o modificados.

La función principal de la Auditoría Externa -- es la evaluación y dictaminación de la situación financiera de la empresa, colaborando el Contralor en el desarrollo de dicho trabajo.

7. " Protección de los activos de la empresa ".

El control interno comprende la organización y elección de métodos y procedimientos, que en -- forma adecuada adopte una empresa para la protección de sus activos, así como promover la -- eficiencia de las operaciones y la adhesión de las políticas administrativas.

La auditoría interna es una actividad de eva -- luación independiente dentro de la empresa, se refiere a la revisión de todas las operaciones de la empresa, incluyendo la evaluación del -- control interno existente, de los sistemas y -- procedimientos para el registro y control de -- las operaciones y activos de la empresa.

El Contralor con conocimientos en materia de -- auditoría interna, utilizará también esta he -- rramiento para que por medio de sus verifica -- ciones le permita determinar oportunamente -- cualquier falla.

Para lo cual deberá conjugar todos sus conoci -- mientos contables y administrativos, con el ob -- jeto de establecer los controles adecuados a -- los registros, la confiabilidad de la informa --

ción, la salvaguarda de los bienes para evitar fraudes y/o errores, la correcta estructura orgánica, las políticas y procedimientos, y en todas las áreas y operaciones de la empresa -- que requieran control.

El objetivo es proporcionar el máximo de seguridad que resulte práctico de acuerdo con las circunstancias, debiendo darse adecuada consideración a los posibles riesgos y el costo de mantener dichos controles.

8. " Evaluación económica ".

La importancia de la economía en el desarrollo del ambiente financiero, requiere que el Controlador conozca las teorías y principios económicos. Debe conocer el amplio campo económico donde opera la empresa, y permanecer alerta a los cambios en la política económica y las consecuencias de una política económica restrictiva. Así también, conocer las diferentes Instituciones Financieras y sus formas de operación, para poder evaluar las fuentes de financiamiento de la empresa, así como las teorías relacionadas con las preferencias sobre utilidad, - riesgo y la determinación del valor, los con -



ceptos que entrañan las relaciones de oferta y demanda y las estrategias para maximar las uti lidades.

Deberá tener un concepto claro de la naturaleza interna de la política con que se controlan diferentes aspectos de flujos monetarios, flujos de crédito y actividad económica general por parte del Gobierno e Instituciones Privadas.

En resumen el conocimiento macro y micro económico, permitirán al Contralor determinar las estrategias óptimas de operación que le permitirán a la empresa alcanzar sus metas.

9. " Supervisión de pagos ".

La mayor parte de los pasivos se incurren mediante la adquisición de productos o servicios a crédito. La Contabilidad para el pasivo circulante está estrechamente relacionada con la salvaguarda del dinero, debido a que muchos de los pagos en efectivo que hace la empresa son para satisfacer estas obligaciones.

El Contralor debe establecer un sistema que ga rantice que todas las obligaciones que se pa -

gan son legítimas, que las cantidades que se desembolsan van de acuerdo con los términos de las compras, y que los pagos son hechos a tiempo. Los procedimientos que proporciona este control son parte del sistema de control contable interno de la empresa.

La supervisión de los pagos realizados por la empresa, permitirá al Contralor la creación de un sistema que asegure una adecuada contabilización de los descuentos, ya sea descuento comercial o descuento por pronto pago, lo cual redundará en un beneficio económico.

Por lo tanto, lo señalado en este primer punto nos proporciona una guía para determinar los conocimientos que consideramos debe poseer el Contralor.

## 5.2. PREPARACION TECNICA DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION Y DEL LICENCIADO EN CONTADURIA EN RELACION CON LA FUNCION DE CONTRALORIA.

Este tema tiene como propósito establecer la relación que existe en la concepción de los conocimientos teóricos que se imparten en la Licenciatura de Administración y la Licenciatura de Contaduría y que les proporciona un esbozo general, para que puedan realizar la función de Contraloría.

Con esto no pretendemos determinar cual de los dos profesionistas es el más idóneo para desempeñar dicha función, sino más bién, situar de acuerdo con los planes de estudio de -- las dos carreras, la relación que existe en los conocimientos que adquieren, o en su caso, establecer las materias en las que deberán profundizarse si desean ejecutar con más -- efectividad esta función.

En el primer capítulo se mencionó con detalle los planes de estudio de las dos profesiones, sin embargo, si queremos -- ubicarnos en el tema, volveremos a citar algunas asignatu -- ras y a relacionar los áreas acordes a la función de refe -- rencia.

Los cuadros que a continuación presentamos, nos darán un -- punto de vista más objetivo de la similitud que existe en -- tre ambas carreras, para después relacionar las asignaturas específicas que teóricamente se requieren para realizar la función de Contraloría.

A R E A S	ASIGNATURAS		CREDITOS	
	L.A.	L.C.	L.A.	L.C.
Administración	11	3	96	32
Contabilidad	2	13	24	112
Ciencias Sociales	13	13	104	104
Matemáticas	6	6	48	48
Seminarios	12	9	96	72
<b>T O T A L</b>	<b>44</b>	<b>44</b>	<b>368</b>	<b>368</b>

A R E A S	P O R C E N T A J E	
	L.A.	L.C.
Administración y Seminarios	52.2	8.6
Contabilidad y Seminarios	6.5	50.1
Ciencias Sociales y Matemáticas	41.3	41.3
<b>T O T A L</b>	<b>100.0 %</b>	<b>100.0 %</b>

Como se puede observar, ambas carreras deben cursar 44 asignaturas en nueve semestres, para poder cubrir 368 créditos - que requiere su formación profesional. Asimismo, las áreas - de Ciencias Sociales y Matemáticas que son afines a ambas, re presentan el 41.3 %, casi la mitad del total de créditos que se necesitan cubrir.

En términos generales, y ya relacionándolos con la Contraloría, podemos decir que al alumno se le dota en estas áreas de conocimientos científicos básicos, que además de servirle de herramienta de trabajo, son apoyo a otras materias; entre ellas podemos citar: Economía, Derecho Fiscal, Derecho Laboral, Matemáticas Financieras, Investigación de Operaciones, Estadísticas e Informática, y comprender aspectos sociales a través de las materias de Sociología y Psicología.

Ambas áreas ayudan al Contralor a aplicar modelos matemáticos y sistemas de información, así como, a establecer métodos de trabajo en las organizaciones.

Con respecto al área Administrativa para el Licenciado en Administración, representa el 52.2% de los conocimientos científicos necesarios para coordinar los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros de los diferentes campos de acción de un organismo social, con los conocimientos de los seminarios específicos u optativos relacionados a esta área, y que se adquieren de acuerdo a los intereses muy particulares de cada estudiante. En cambio para el -- Lic. en Contaduría, esta área sólo representa el 3.6 % que le proporciona al alumno una visión general del Proceso Administrativo y su aplicación en los diferentes sectores, conocimientos de las áreas funcionales de la empresa, el objetivo fundamental de cada una, los elementos que las in

tegran y su aplicación en la organización.

Con relación al área de Contabilidad y Finanzas, para el Licenciado en Contaduría, representa el 50.1 % de materias acordes a su campo de acción y seminarios afines a su área laboral, o sea, una basta información de conceptos de Contabilidad general, de Costos, Auditoría, Presupuestos e Información Financiera acorde al desarrollo de su profesión. En cambio para el Licenciado en Administración sólo representa el 6.5 % de estos conocimientos, de ellos se proporciona -- una concepción básica de la Contabilidad general, su campo de acción y una adecuada información de los Estados Financieros, su estructura y presentación, y sus diversos usos y usuarios. Pero además, con relación al ejercicio de la función de Contraloría, podemos decir que al Licenciado en Administración, en su formación académica se le imparten -- otras materias como son: Información Financiera, Administración de Recursos Financieros y Optativa de Finanzas, que le serán de gran utilidad si desea desenvolverse en el campo de la Contraloría.

De lo anterior podemos concluir que los planes de estudio -- para ambas profesiones, abarca un cúmulo de conocimientos -- generales para realizar la función de Contraloría, pero si la meta del Licenciado en Administración o del Licenciado en Contaduría es lograr una especialización en el área mencionada, deberán complementar su formación en ambos casos,--

con objeto que les permita lograr un mayor conocimiento y amplio criterio para su desarrollo.

A continuación se presentan las funciones emitidas por el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, ponderándolas con las áreas de conocimientos que consideramos se requieren para el desarrollo de cada una de ellas.

FUNCION	A R E A	PORCENTAJE
Planeación para el Control	Administración	32
	Contabilidad y Finanzas	23
	Ciencias Sociales	9
	Matemáticas	13
	Seminarios de Admón.	19
	Seminarios de Cont. de F.	<u>4</u>
		100 %
Información e Interpretación de los resultados de las operaciones y de la situación financiera.	Administración	12
	Contabilidad y Finanzas	35
	Ciencias Sociales	6
	Matemáticas	25
	Seminarios de Administración.	11
	Seminarios de Contab.y F.	<u>11</u>
		100 %

FUNCION	A R E A	PORCENTAJE
Evaluación y deli- beración.	Administración	27
	Contabilidad y Finanzas	5
	Ciencias Sociales	22
	Matemáticas	15
	Seminarios de Adnón.	24
	Seminarios de Contab. y F.	<u>7</u>
		100 %
Administración de Impuestos	Administración	8
	Contabilidad y Finanzas	31
	Ciencias Sociales	23
	Matemáticas	8
	Seminarios de Admón.	15
	Seminarios de Cont. y F.	<u>15</u>
		100 %
Informes al Gobierno	Administración	7
	Contabilidad y Finanzas	36
	Ciencias Sociales	14
	Matemáticas	14
	Seminarios de Admón.	14
	Seminarios de Contb. y F.	<u>15</u>
		100 %



FUNCION	A R E A	PORCENTAJE
---------	---------	------------

Coordinación de la Auditoría Externa,	Administración	9
	Contabilidad y Finanzas	27
	Ciencias Sociales	9
	Matemáticas	19
	Seminarios de Admón.	9
	Seminarios de Cont. y F.	27
		<hr/> 100 %

Protección de los Activos de la empresa.	Administración	10
	Contabilidad y Finanzas	35
	Ciencias Sociales	10
	Matemáticas	15
	Seminarios de Admón.	10
	Seminarios de Cont. y F.	20
		<hr/> 100 %

Evaluación Económica	Administración	10
	Contabilidad y Finanzas	40
	Ciencias Sociales	20
	Matemáticas	10
	Seminarios Administrativos	10
	Seminarios de Cont. y F.	10
		<hr/> 100 %

FUNCION	A R E A	PORCENTAJE
Supervisión de Pagos	Administración	27
	Contabilidad y Finanzas	18
	Ciencias Sociales	18
	Matemáticas	9
	Seminarios Admvos.	18
	Seminarios de Contab. y F.	10
		100 %

De lo anterior podemos concluir que el grado de conocimientos con que debe contar el profesionista para cumplir eficientemente con las funciones asignadas a la Contraloría, es de:

Administración	18
Contabilidad y Finanzas	23
Ciencias Sociales	15
Matemáticas	15
Seminarios Administrativos	16
Seminarios de Cont. y F.	13
	100 %
Administración y Seminarios	34
Contabilidad, Finanzas y Sem.	36
Ciencias Sociales y Matemáticas.	30
	100 %

En síntesis, la función de Contraloría se dá a través de los distintos ámbitos administrativos, contables y financieros y se debe tener especial cuidado para que todo manejo de los datos económicos en las actividades operacionales de una empresa se realicen en forma tal que permitan la correcta toma de decisiones. Consecuentemente, aspectos tales como implantación y vigilancia de sistemas y procedimientos relacionados al presupuesto, contabilidad general, costos, auditoría, deben estar comprendidos en el área de finanzas; al igual que actividades de reorganización, administración general, políticas, programas, etc., en el área administrativa.

Conclusión, tanto el Licenciado en Administración como el Licenciado en Contaduría, poseen los conocimientos generales para desarrollar la función de Contraloría, sin embargo, deberán ampliar sus conocimientos en las áreas que no son de su especialización o en las que considere que no está debidamente capacitado.

### 5.3. EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION Y LA CONTRALORIA.

En el capítulo anterior se expuso de manera objetiva la --preparación interdisciplinaria que recibe el Licenciado en Administración, lo cual le permite tener una visión conjunta de los problemas que surgen en una entidad, además una

capacidad de análisis, creatividad, amplio criterio en la interpretación de los factores internos y externos que -- afectan a una empresa, ésto aunado a una amplia prepara -- ción para comprender lo que es la estructura, funciona -- miento y desarrollo de una organización.

Podemos decir que la Contraloría es la función reguladora y coordinadora de las actividades que se realizan en toda la organización, con el fin de que actúe como una sola -- unidad que les permita lograr los objetivos propuestos.

Actualmente se ha generalizado el criterio de que la función de Contraloría debe ser llevada a cabo por un Licenciado en Contaduría, ya que esta función está íntimamente ligada con los conocimientos de este profesionista, como son: Contabilidad, Auditoría, Finanzas, Presupuestos, Costos, Etc., sin embargo, aún teniendo estos conocimientos, el profesionista debe tener la habilidad suficiente para saber si se encuentra técnicamente preparado para llevarla a la práctica, evaluando no tan sólo sus conocimientos, sino también, sus aptitudes y actitudes para realizar dicha función.

Para muchos, la Contraloría se engloba en el campo financiero y podría ser si se hablara de una especialización -- dentro de dicha función, o si en una gran empresa su acti -- vidad estuviera encaminado hacia ese fin, pero es eviden-

te que no sólo es aplicable a las grandes empresas, sino a cualquier negocio, independientemente del volumen de operaciones y magnitud de la misma.

El Contralor es un ejecutivo que dentro del engranaje de las organizaciones, desarrolla un papel importantísimo, no sólo en el área financiera, sino también en el área administrativa y es precisamente en el desarrollo de esta función donde el Licenciado en Administración va a coadyuvar a planear, organizar, coordinar y controlar todas las funciones de la empresa.

Las funciones de la Contraloría, se marcan en el Proceso Administrativo, e inclusive se reconoce que en él alcanza su máxima expresión, ésto es una síntesis del amplio enunciamiento de sus funciones y deberes, que permite comprender que la esencia de la Contraloría es precisamente la administración, puesto que sus fases coinciden y están plenamente identificadas entre si.

Con esto volvemos a recalcar que la preparación técnica -- que recibe el Licenciado en Administración está encaminada fundamentalmente hacia la coordinación de los diferentes campos de acción de un organismo social, colocándolo a éste en una situación privilegiada para obtener y manejar la información adecuada, que le permitirá evaluar las diferentes alternativas que se presenten.

Para la Contraloría, la planeación es la función básica de su actividad, ya que sin ella no habría nada que controlar. La planeación técnica se realiza mediante una minuciosa investigación de hechos pasados, presentes y futuros, así como de situaciones internas y externas que afectan a una entidad. Todo ello implica también, conocimientos de métodos matemáticos, estadísticos y disciplinas administrativas.

Entre los diversos planes de uso constante que se llevan a cabo en la Contraloría, están fundamentalmente los procedimientos y métodos de trabajo, incluyendo además los diseños y el control de formas, así también, entre los planes de uso único, están los programas y presupuestos, campos en el que el Licenciado en Administración está especialmente capacitado, por sus conocimientos generales de las actividades de un organismo social, así como por el dominio específico de las técnicas de planeación.

Podemos decir, que la planeación y el control son actividades esencialmente administrativas, por lo tanto realizables por el Licenciado en Administración, y en algunos casos con el asesoramiento de especialistas en aquellos aspectos que no son de su competencia. A este respecto, su intervención estará relacionada en: programas, funciones, procedimientos, sistemas, registros, inventarios, etc., de biendo utilizar técnicas especializadas, tales como: camino

crítico, programación lineal, muestreo estadístico, volumen óptimo de inventario, entre otras.

Se considera que en la Contraloría se ejerce un mayor número de funciones en el área Financiera, y a este respecto - el Licenciado en Administración desempeña una visión integral para evaluar el alcance de objetivos de una organización, a través de indicadores financieros que dan los Estados Financieros y que facilitan la toma de decisiones administrativas.

El Licenciado en Administración interviene en la determinación de políticas financieras, tales como: políticas de precios, diversificación de productos, otorgamiento de créditos, cobranzas, inversiones normales y de recursos excedentes, obtención de recursos ajenos y distribución de recursos generados. Así como también puede actuar en: planeación de utilidades, análisis financiero, sistemas de control presupuestal y planeación fiscal financiera.

En esta área es cuando debe contar con la colaboración de especialistas idóneos para la elaboración de algunos sistemas que permitan lograr los objetivos financieros.

Sin embargo, el Licenciado en Administración se ocupa de los sistemas que constituyen el control presupuestal de la empresa, para que a través de su interpretación pueda revisar los planes.

En el aspecto de inversión, deberá considerar los recursos generados internamente y los obtenidos de los mercados de dinero y capital, y la efectiva canalización de los mismos.

Concretamente podemos señalar que en la función financiera de la Contraloría, el Licenciado en Administración coordina y toma decisiones basadas en los informes que brindan los estados financieros.

Paralelamente al desarrollo de la planeación, se encuentra el control, actividad relevante en la función de Contraloría, y en la que el Licenciado en Administración tiene los conocimientos técnicos para llevar a cabo dicha actividad.

Por Control entendemos no sólo la comprobación de lo planeado, sino también el establecimiento de medidas correctivas en las fallas que se presenten para lograr los objetivos marcados.

El Control mira hacia el futuro en base a estudiar el pasado, con el objeto de corregir, mejorar y proponer nuevos planes. Las operaciones de control son técnicas, específicas de las áreas funcionales en las que la preparación del Licenciado en Administración le permite participar en la organización, integración y aspectos claves de una entidad.

De acuerdo con lo antes expuesto, podemos decir que el Licenciado en Administración para dedicarse a este campo, de



berá realizar el esfuerzo necesario y complementar su formación académica para cumplir con éxito la función encomendada. Obviamente de él dependerá que se le reconozca como un funcionario de acción con mentalidad clara y objetiva, - que le permita acoplarse a las circunstancias y propósitos definidos y que forman parte del Contralor de hoy.

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

Sabemos que la función de la Contraloría es esencialmente nueva en nuestro país, y dada la importancia de esta función, así como de su proyección actual dentro de las empresas, consideramos que no tan sólo son importantes las optitudes del Contralor, sino también las actitudes, características que al conjuntarse van a contribuir en que se desarrolle de manera totalmente profesional la Contraloría, -- por ello es que nosotros intentamos promover la disposi -- ción para desarrollar esa función, y a la vez, demostrar -- que hoy en día la Contraloría se encuentra en una nueva dimensión y que por lo mismo, el Licenciado en Administra -- ción como Contralor, es el profesionalista que puede brindar grandes aportaciones para su eficiente desarrollo.

Es importante señalar que la función financiera ha pasado de su primitivo lugar secundario en las organizaciones hacia un primer plano de la administración moderna, en virtud de que cualquier actividad que se desarrolle o deci -- sión que se tome en una empresa, necesariamente repercute en las finanzas de la misma, y dado que la Contraloría es una de las actividades que conforman las finanzas, el Contralor deberá enfrentar el compromiso que eso representa y no rehuir su responsabilidad y obligación de cuidar que la obtención y utilización de los recursos sea lo más óptima

posible, y con ello condyuar al control y coordinación de las actividades económicas, financieras y administrativas de la organización.

Por su preparación académica, el Licenciado en Administración posee los conocimientos básicos para realizar la función de Contraloría, debiendo seleccionar las materias op tativas de finanzas y promoción de empresas, las cuales - dotarán al alumno de un mayor conocimiento y elementos ne cesarios para la comprensión de las funciones ahí realizadas.

La formación generalista del Licenciado en Administración en las áreas funcionales, le permiten tener una visión -- global de la organización, estando mejor capacitado que - cualquier otro profesional al tomar decisiones en más de una área especializada. Esto coloca al Licenciado en Admi nistración con una cierta desventaja al competir con los especialistas del área de Contraloría.

Sin embargo, la experiencia contable que adquiriera el estudiante en Administración, paralela a su formación profe - sional, le permitirá contar con mayor conocimiento y colocar se al nivel requerido en el área financiera.

Por lo que con el objeto de ocupar una mejor posición, el alumno y egresado de la Licenciatura en Administración, de berán ampliar su preparación en el campo contable y financiero.

REFERENCIAS  
BIBLIOGRAFICAS

- El Contador Público  
Instituto Mexicano de Contadores Públicos  
Revista, México 1967
  
- Así nació la Carrera de Licenciado en  
Administración de Empresas.  
Boletín Informativo No. 7  
CLAM 1979
  
- Papel del Administrador Profesional y su  
Estatus en la Sociedad Actual.  
Alfonso Merino González  
Revista No. 3  
México 1979
  
- El Profesional Mexicano en Administración;  
Problemática Ocupacional  
C.J. Michelsen Terry  
S. Sánchez Vazquez  
México 1971
  
- Organización Académica  
Facultad de Contaduría y Administración  
U.N.A.M. 1982
  
- Diario Oficial de la Federación  
29 de Diciembre  
México 1982

- La Importancia de la Implantación de la Contraloría en las Empresas, como medio de Supervisión de los Sistemas Activos  
Bello Pineda Esteban  
Tesis U.N.A.M.  
F.C.A. 1974
- La Contraloría y sus Funciones  
C.P. González A. César A.  
Estudios Monográficos No. 6  
E.C.A.S.A. 1983
- Contraloría  
C.P. Pinto Castillo Jorge  
Estudios Monográficos No. 4  
E.C.A.S.A. 1982
- La Contraloría y sus Funciones  
Segura López Rafael  
Tesis U.N.A.M.  
F.C.A. 1977
- La Contraloría, su Desarrollo, su Función, su Organización  
Barbabosa Ramírez José Mario  
Tesis U.N.A.M.  
F.C.A. 1977
- Contraloría Práctica  
Anderson, David R.  
Editorial UTEHA  
México 1965

- Ley del Seguro Social  
Mexico 1980
- Evolución Estructural del Instituto Mexicano  
del Seguro Social  
Jefatura de Organización y Métodos  
1982
- Manual de Organización de la Contraloría General  
Instituto Mexicano del Seguro Social  
1982
- Contabilidad Acelerada, Enfoque Administrativo  
Nelson A. Tom  
Octava edición  
Editorial C.E.C.S.A.  
México 1981
- Pensamiento Contemporáneo en Contabilidad y  
Control Organizacional  
Skousen-Needles  
Primera edición  
Editorial E.C.A.S.A.  
México 1983
- Administración Integral  
Laris Casillas Francisco Javier  
Nueva edición  
México 1977

- Administración de Recursos Humanos  
Arias Galicia Fernando  
Editorial Trillas  
México 1979
  
- Administración de Empresas  
Reyes Ponce Agustín  
Primera y Segunda Parte  
Editorial Limusa  
México 1976