

872708

UNIVERSIDAD DON VASCO

2y

8



**UNIVERSIDAD DON VASCO, A.C.**

INCORPORACION No. 8727-08 A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**ESCUELA DE ADMINISTRACION  
Y CONTADURIA**

**"ESTUDIO Y EVALUACION DEL CONTROL  
INTERNO DE LA C.F.E. SUBAREA  
TRANSMISION Y TRANSFORMACION"**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN CONTADURIA**

**P R E S E N T A :**

**LAURA BUCIO NAVARRETE**

**ASESOR: VICTOR HUGO GARCIA**



UNIVERSIDAD  
DONVASCO A.C.

URUAPAN, MICHOACAN

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

19987A763



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.

DEDICATORIA

A MIS PADRES POR HABERME DADO  
EL REGALO MAS HERMOSO, LA VI-  
DA, Y HABER CONTADO SIEMPRE -  
CON SU APOYO Y COMPRESION.

A MIS HERMANOS: DAVID, SILVIA E  
IRMA POR HABERME APOYADO Y HA-  
BER CONTRIBUIDO PARA LA CULMI-  
NACION DE MI CARRERA.

A MIS PROFESORES POR HABERME -  
DEDICADO SU VALIOSO TIEMPO Y  
PARTICIPAR EN MI FORMACION CO  
MO PROFESIONISTA.

A DIOS POR HABERME DADO LA OPOR  
TUNIDAD DE EXISTIR Y HACER DE -  
MI EXISTENCIA ALGO POSITIVO Y  
FORJAR MI PROPIO DESTINO.

# I N D I C E

PAG.

## INTRODUCCION

### CAPITULO I

#### ANTECEDENTES HISTORICOS

1.1	EL SECTOR INDUSTRIAL	1
1.2	LA ENERGIA ELECTRICA EN MEXICO DESDE SUS INICIOS HASTA 1937	2
1.3	CREACION DE LA C.F.E.	4
1.4	EVOLUCION DE LA C.F.E.	5
1.5	NACIONALIZACION DE LA INDUSTRIA ELECTRICA	7
1.6	INTEGRACION DE LA INDUSTRIA ELECTRICA	8
1.7	ATRIBUCIONES	9
1.8	LA C.F.E. EN MICHOACAN	11
1.9	UBICACION GEOGRAFICA	13

### CAPITULO II

#### TEORIA Y CONCEPTO DEL CONTROL INTERNO

2.1	ORIGEN Y ANTECEDENTES	16
2.2	CONCEPTO DEL CONTROL INTERNO	18
2.3	IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO	20
2.4	OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO	22

2.5	EL PROCESO DEL CONTROL INTERNO	25
2.6	PRINCIPIOS DEL CONTROL INTERNO	26
2.7	VALUACION DEL CONTROL INTERNO	27
2.8	VIGILANCIA	35

### CAPITULO III

#### ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO

3.1	ORGANIZACION	36
3.1.1	EMPRESA Y ORGANIZACION	37
3.1.2	LA EMPRESA COMO UN SISTEMA	40
3.1.3	EMPRESAS DE SERVICIOS	38
3.1.4	CONSIDERACIONES QUE SE DEBEN TOMAR EN CUENTA PARA LLEVAR ACABO UNA ORGANIZACION OPTIMA	40
3.1.5	PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES	44
3.1.6	TIPOS DE ORGANIZACION	45
3.1.7	ASIGNACION DE FUNCIONES	47
3.1.8	DETERMIANCION DE RESPONSABILIDADES	47
3.1.9	MANUAL DE INSTRUCCIONES	48
3.2	CATALOGO DE CUENTAS	51
3.3	SISTEMAS DE CONTABILIDAD	53
3.4	ESTADOS FINANCIEROS	56
3.4.1	CLASIFICACION	60
3.5	PRESUPUESTOS Y PRONOSTICOS	
62		
3.5.1	CLASIFICACION	64

3.6	ENTRENAMIENTO DE PERSONAL	66
3.6.1	FUNDAMENTO LEGAL	67

#### CAPITULO IV

##### CASO PRACTICO

4.1	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA C.F.E.	69
4.1.1	JUNTA DE GOBIERNO	70
4.1.2	DIRECTOR GENERAL	71
4.1.3	SUBDIRECCION DE CONSTRUCCION	72
4.1.4	GERENCIA DE FINANZAS	73
4.1.5	CONTRALORIA GENERAL	73
4.1.6	SUBDIRECCION GENERAL	73
4.1.7	SUBDIRECCION DE OPERACION	74
4.1.8	SUBDIRECCION DE ADMINISTRACION	74
4.2	GERENCIA DE TRANSMISION	75
4.3	REGIONES DE TRANSMISION	76
4.4	MARCO LEGAL	77
4.5	ESTRUCTURA ORGANICA	78
4.5.1	ORGANIGRAMAS ESPECIFICOS	81
4.5.2	CATALOGO DE CUENTAS CORRESPONDIENTE A LA C.F.E.	93

#### CAPITULO V

PROGRAMA DE ESTUDIO Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

5.1	CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO	106
5.2	EVALUACION DEL CONTROL INTERNO DE LA SUBAREA "TRANSMISION Y TRANSFORMACION".	118
	CONCLUSIONES	122
	BIBLIOGRAFIA	124

## INTRODUCCION

La estructura organizativa de una unidad empresarial es favorable y satisfactoria cuando el conjunto de los elementos que la integran pueden alcanzar los objetivos previamente establecidos, es decir permitir el desarrollo de los planes y el control de su ejecución, por lo que surge la siguiente hipótesis:

¿ Es verdaderamente eficiente el control interno de la Subárea de "Transmisión y Transformación" Uruapan perteneciente a la C.F.E.?

De acuerdo a lo anterior podemos plantear el siguiente problema, debido a la gran complejidad que existe en la administración de las empresas, no siempre la relación entre los elementos de una empresa han sido preestablecidos, surgen situaciones imprevistas, es entonces necesario evaluar el Control Interno existente que nos permita medir los resultados y cumplir con los objetivos planeados.

El objetivo principal de la presente investigación es demostrar la importancia que tiene el Control Interno, considerándolo como un sistema necesario para cualquier organización, independientemente de la actividad o giro, tamaño y características, ya que tiene la finalidad de proteger los bienes con que cuenta la empresa, proporcionar información financiera



confiable, oportuna y veraz para llevar acabo una adecuada toma de decisiones por parte de la administración, promover la eficiencia en las operaciones, permitir una mayor adhesión a las políticas y procedimientos establecidos, es decir lograr una mayor optimización de los recursos.

Para poder llevar acabo la invetigación se realizo primeramente una recopilación de conceptos y definiciones para tener las bases principales, después se recurrió directamente a las instalaciones de la empresa, en donde se llevaron acabo entrevistas con el personal administrativo, posteriormente se aplico un cuestionario preliminar con el objetivo de recabar información general de la C.F.E. y específicamente de la área sujeta a estudio, obteniendo al final los parámetros necesarios para evaluar el control interno existente en la misma.

La C.F.E. está formada por tres subáreas como son: Transmisión y Transformación, Generación y Distribución, tomando en cuenta que de acuerdo a sus características, es un organismo descentralizado con una dimensión muy amplia y maneja un gran número de operaciones, en esta ocasión se estudiará únicamente la Subárea de Transmisión y Transformación.

El presente trabajo consta de cuatro capítulos a manera de resumen de lo que es el Control Interno en la Subárea de Transmisión y Transformación de la C.F.E. los cuales llevan un

seguimiento lógico, anticipando que los conceptos y procedimientos descritos, se fundan sobre bases estudiadas y puestas en práctica por diferentes autores de reconocido prestigio.

En el primer capítulo se habla de los antecedentes históricos de la electricidad, como es su descubrimiento, evolución, nacionalización, se explica también detalladamente su integración, su inicio ya aquí en el estado de Michoacán, esa decir que en este capítulo se engloban las características generales de la C.F.E.

En el segundo capítulo se dan los conceptos básicos del control interno, la importancia de su aplicación en las empresas, los objetivos principales que este debe cumplir al ser aplicado durante su proceso, además se habla también de la valuación y los diferentes métodos que existen.

El tercer capítulo nos muestra los elementos que integran el control interno, como es la organización, los tipos de organización que existen, manuales de instrucciones básicos para poder existir organización, se presentan también los organigramas de la empresa, estados financieros y sistemas contables que maneja.

En el cuarto capítulo se muestra específicamente las características de la Subárea a estudiar "Transmisión y Transformación" el cuestionario que fue aplicado para evaluar el

control interno existente y se dan las conclusiones obtenidas de la misma, es decir el resultado obtenido del presente trabajo.

## CAPITULO I

### ANTECEDENTES HISTORICOS

#### 1.1 EL SECTOR INDUSTRIAL

De acuerdo a lo que registra la historia, un gran filósofo griego, Tales de Mileto, fue el primero en estudiar la electricidad, hace unos 2,600 años. Los antiguos griegos observaron que cuando el ámbar (resina petrificada), se frotaban una tela, atraía pedacitos de material tal como hojas secas. Los científicos demostraron posteriormente que esta propiedad de atracción ocurría en otros materiales, tales como el hule y el vidrio, pero no sucedía en materiales como el cobre o el hierro.

Los materiales que tenían esta propiedad de atracción al frotarse con una tela, se decía que estaban cargados con una fuerza eléctrica; además se observó que alguno de estos materiales cargados eran atraídos por una pieza de vidrio cargada y que otros eran repelidos. Benjamin Franklin llamó a estas dos clases de carga "electricidad" (elektron). positiva y negativa.

Desde entonces diversos científicos encontraron que la electricidad parecía comportarse de una manera constante y predecible en una determinada situación, es decir que la electricidad puede ser producida por:

- Energía friccional.
- Presión.
- Calor y Frio.

- Luz.
- Por la misma electricidad.
- Acción química.
- Magnetismo.

## 1.2 LA ENERGIA ELECTRICA EN MEXICO DESDE SUS INICIOS HASTA 1937

El uso de la electricidad en la República Mexicana se inició en el año de 1879, con la instalación de una planta termoeléctrica en León Gto. para satisfacer las necesidades industriales de la firma textil Hayser y Portillo. A partir de entonces empezaron a instalar plantas similares en todos los puntos importantes del país para ser utilizadas en diversas actividades industriales. Existía una notable preponderancia en la instalación de plantas destinadas a las ramas minera y textil. Estas plantas solo funcionan durante las jornadas de trabajo, debiendo permanecer paradas durante los tiempos no dedicados a la producción industrial, situación que no tardo en ser superada por los propietarios al concebir la idea de vender la energía eléctrica excedente para consuma tanto público como privado.

En 1881, se establece en la ciudad de México la compañía mexicana de Gas y Luz eléctrica, primera empresa dedicada a la generación y venta eléctrica para alumbrado público, transportes urbanos y de uso doméstico, con una planta de vapor de 2240 kww. El éxito de esa empresa originó el establecimiento de otras

industrias eléctricas, cuya multiplicación ocurrió en forma tal, que en el año de 1889 funcionaban ya aproximadamente 198 plantas, y para el año de 1900 todas las ciudades importantes del país contaban al menos con una empresa que le suministraba el flujo eléctrico. Fue en esa época cuando el gran número de pequeñas empresas eléctricas que operaban con capital nacional hasta en un 80% en promedio, fueron adquiridas paulatinamente por grandes consorcios extranjeros que después habrían de controlarla, casi en forma exclusiva la Industria Eléctrica en México.

Central escuela de Celaya, 1986: 6- 10

Al consolidarse el triunfo de la Revolución y con base ya en la constitución de 1917, el gobierno empezó propiamente a ocuparse de la industria Eléctrica, lo que correspondió a la Secretaría de la Industria, Comercio y Trabajo. El sistema con el que operaban las empresas eléctricas era el de concesiones, mismas que se multiplicaron más en función de los intereses de los concesionarios, que de las necesidades del país. Se integraron básicamente tres grupos:

- El primero, formado por la compañía Mexicana de Luz y Fuerza S.A. y Asociados que operaban en la zona central del país, en el D.F. y en los estados circunvecinos, Hidalgo, Morelos y Guerrero principalmente.

- El segundo representado por la Impulsora de Empresas Eléctricas S.A. que mediante varias compañías operaba en las principales ciudades de la República.

- El tercer grupo estaba constituido por un sin número de medianas y pequeñas industrias independientes que abastecían a las localidades que no eran atendidas por los grupos anteriores.

### 1.3 CREACION DE LA C.F.E.

Todas las empresas antes mencionadas que en el año de 1929 sumaban 98 y eran en su mayoría extranjeras tenían como objetivo llevar a cabo los beneficios de la energía eléctrica solo aquellos centros de población con capacidad de pago que pudieran garantizar el cumplimiento de sus políticas cimentadas en un ánimo de lucro desmedido. En efecto, los concesionarios, para obtener los mayores índices de utilidad sobre sus inversiones, esperaban un crecimiento del mercado que garantizara plenamente el aumento de la capacidad instalada o restringían esta por la proximidad del término de sus concesiones. Se provocaba de esta manera un círculo vicioso que hacía difícil el crecimiento del mercado por falta de la capacidad instalada, y a la vez esta no se ampliaba por estar en espera del crecimiento del mercado para garantizar su inversión.

En el año de 1930, en el país existía una capacidad instalada de aproximadamente 360,000 kw, haciéndose notorio que el progreso, avance y extensión de los beneficios derivados de la energía

eléctrica, no podían seguirse fincando en los fines de lucro que buscaban las empresas establecidas. El gobierno se enfrentó entonces a la necesidad de constituir una industria nacional, al campo y, en general a todos los centros de población que carecían de ella.

El 29 de diciembre de 1933, el Congreso de la Unión autorizó al ejecutivo federal, mediante decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación del 20 de enero de 1934 para constituir la Comisión Federal de Electricidad, que tendría por objeto "organizar y dirigir un sistema nacional de generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, basado en principios técnicos y económicos, sin propósito de lucro y con la finalidad de obtener a un costo mínimo, el mayor rendimiento posible en beneficio de los intereses generales" (Art. 19).

Sin embargo, fué hasta el 12 de agosto de 1937, cuando el Presidente Lázaro Cárdenas, expidió en Mérida Yucatán la Ley que creó la Comisión Federal de Electricidad, haciendo uso de las facultades que le concedió el Congreso de la Unión en materia de la Industria Eléctrica.

#### 1.4 EVOLUCION DE LA COMISION FEDERAL DE ELECTRICIDAD

Desde su creación y hasta el año de 1949, los trabajos en la C.F.E. fueron de poca significación, puesto que no contaban con los recursos económicos, técnicos y humanos, suficientes para emprender proyectos a nivel nacional.



Conforme a la Ley de la Industria Eléctrica del 31 de diciembre de 1938, la capitalización del patrimonio de C.F.E. solo se hacían mediante los recursos provenientes de un impuesto del 10% sobre el consumo de la energía eléctrica producida por la C.F.E. tenía que ser vendida en el bloque a las compañías ya establecidas, debido a las circunstancias imperantes en el mercado por este motivo la escasez de recursos y bajos ingresos por concepto de venta de energía eléctrica, impedían a la C.F.E. lograr un mejor y más rápido desarrollo.

Central escuela de Celaya: 1985, 3- 11

El 14 de enero de 1949, se publicó la Ley Constitutiva de la C.F.E. que llegó a ser un organismo público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio. A partir de esta fecha fue notable el desarrollo registrado por esta institución y a tal grado que si en 1947 contaban con 23 plantas generadoras y una capacidad de 44,000 kw, para 1952 ya tenía 215 plantas y una capacidad instalada de 390,000 kw.

Su desarrollo se sostuvo en forma acelerada y permanente, así de los 8,457 millones de kwh que se generaron en el país durante 1960, la C.F.E. aportó 4,229 millones de kwh, más del 50% de la generación total; sin embargo, entregó un bloque de 1821 millones de kwh a la Compañía de Luz y Fuerza Motriz, S.A. y 701 millones de kwh a la Impulsora de Empresas Eléctricas, S.A.

## 1.5 NACIONALIZACION DE LA INDUSTRIA ELECTRICA

El 21 de abril de 1960, el Gobierno Federal compró los bienes del grupo de empresas pertenecientes a la American And Foreign Power Company, representada por la Impulsora de Empresas Eléctricas S.A. con esta operación se inicia la nacionalización de la Industria Eléctrica pues con la suma de la capacidad instalada de este grupo de empresas (369,000 kw) a la capacidad instalada de la C.F.E. (1063,000 kw) el país adquirió ya el 71.3% de la capacidad total existente.

El mismo año de 1960, el Gobierno Federal adquirió el 90% de las acciones comunes y preferentes de The Mexican Light and power Company, tomando posesión de la misma el día 27 de septiembre fecha que ha quedado registrada en la historia de México como el día Nacional de la Industria Eléctrica.

El proceso de la nacionalización se consumó formalmente el 29 de diciembre de 1960, al hacerse una adición al art. 27 de la Constitución, por lo cual se reserva en exclusividad a la Nación Mexicana, lo referente a la Generación, conducción, transformación, distribución y abastecimiento de energía eléctrica, que tenga por objeto la prestación de servicio público, sin concesiones a particulares y debiendo aprovechar los bienes y recursos naturales requeridos para estos fines.

## 1.6 INTEGRACION DE LA INDUSTRIA ELECTRICA

Una vez realizada la nacionalización, se imponía como una consecuencia natural de la misma, la integración de todo el sistema eléctrico nacional. Como resultado de las operaciones realizadas en 1960, los bienes adquiridos a la American And Foreign Power Company vendió sus bienes e instalaciones destinadas al servicio público de energía eléctrica a la empresa actualmente denominada Compañía de Luz y Fuerza del Centro, S.A. (en liquidación).

En el año de 1966, la C.F.E. adquirió de Nacional Financiera las acciones de Industria Eléctrica Mexicana, constituyéndose como propietaria única de las mismas.

En 1967 por acuerdo del Ejecutivo Federal, se ordenó la incorporación de los bienes de las 19 empresas eléctricas filiales a la C.F.E. estableciéndose su disolución y liquidación, a efecto de dar un paso más en la integración del sistema eléctrico nacional.

En 1973, uno de los avances técnicos más importantes para la integración de la Industria Eléctrica, lo que constituyó la unificación de frecuencia en el país a 60 ciclos, mismo que concluyó en 1976.

En el mes de diciembre de 1974 se publicó el acuerdo presidencial que autorizó la disolución y liquidación de la Cia. de Luz y Fuerza del Centro S.A. y sus Asociadas, autorizándose a

la C.F.E. para adquirir sus activos. Fue entonces en enero de 1975, cuando se decreto la disolución y liquidación de la Cia.

La Cia. Meridional de Fuerza, S.A. , la Cia. de Luz y Fuerza de Toluca, S.A. y la Cia. de Luz y Fuerza de Pachuca S.A. De esta formase logró la integración administrativa de la industria Eléctrica.

Por otra parte el 12 de diciembre de 1975 con la Promulgación de la Ley del Servicio Público en Energía Eléctrica, la C.F.E. se constituyó como la encargada única de la prestación del servicio público de energía eléctrica.

Dentro del proceso de integración del Sector Eléctrico, corresponde a la interconexión del sistema central de 1978, la aportación técnica más importante que permite el aprovechamiento racional de la capacidad instalada de C.F.E. para satisfacer una demanda expansiva en el país.

## 1.7 ATRIBUCIONES

De acuerdo con el artículo 90 de la Ley del Servicio Público de energía eléctrica, reformada el 15 de diciembre de 1983, la C.F.E. tiene por objeto:

- Prestar el servicio público de energía eléctrica en los términos del art. 40 y conforme a lo dispuesto en el artículo 50 que a la letra dice lo siguiente:

Art. 4º Para los efectos de esta Ley, la prestación del servicio público de energía eléctrica comprende:

I.- La planeación del sistema eléctrico nacional

II.- La generación, conducción, transformación, distribución y venta de energía eléctrica.

III.- La realización de todas las obras, instalaciones y trabajos que requieren la planeación, ejecución, operación y mantenimiento del sistema eléctrico nacional.

Art 5º.- La Secretaría de energía, minas e Industrias Paraestatales, fijará la política nacional de energéticos y dictará las disposiciones relativas al servicio público de energía eléctrica que deberán ser cumplida y observadas por la C.F.E. y por todas las personas físicas o morales que concurren al proceso productivo. Proponer a la Secretaria de Energía, Minas e Industria Paraestatal, los programas y proyectos a que se refiere el Art 6º.

Art 6º.- Para los efectos del artículo 5º la Secretaria de Energía, Minas e Industria Paraestatal, autorizará en su caso, los programas y proyectos que a su consideración la C.F.E. en relación con los actos previstos en el art. 4º . Todos los aspectos técnicos relacionados con la generación, transmisión y distribución de energía eléctrica serán responsabilidad exclusiva de la C.F.E.:

- Importar y Exportar, en forma exclusiva, energía eléctrica.

- Formular y proponer al Ejecutivo Federal los programas de operación, inversión y financiamiento que a corto, mediano o largo

plazo, requiera la prestación del servicio público de energía eléctrica.

- Promover la investigación científica y tecnológica nacional en materia de electricidad.

- Promover el desarrollo y la fabricación nacional de equipos y materiales utilizables en el servicio público de energía eléctrica.

- Celebrar *convenios* o *contratos* con el gobierno de las diferentes entidades federativas y de los municipios, o con entidades públicas y privadas o personas físicas, para la realización de actos relacionados con la prestación del servicio público de energía eléctrica.

- Efectuar las operaciones, realizar los actos y celebrar los contratos que sean necesarios para el cumplimiento de su objetivo.

- Los demás que fije ésta Ley y sus reglamentos.

#### 1.8 LA C.F.E. EN MICHOACAN

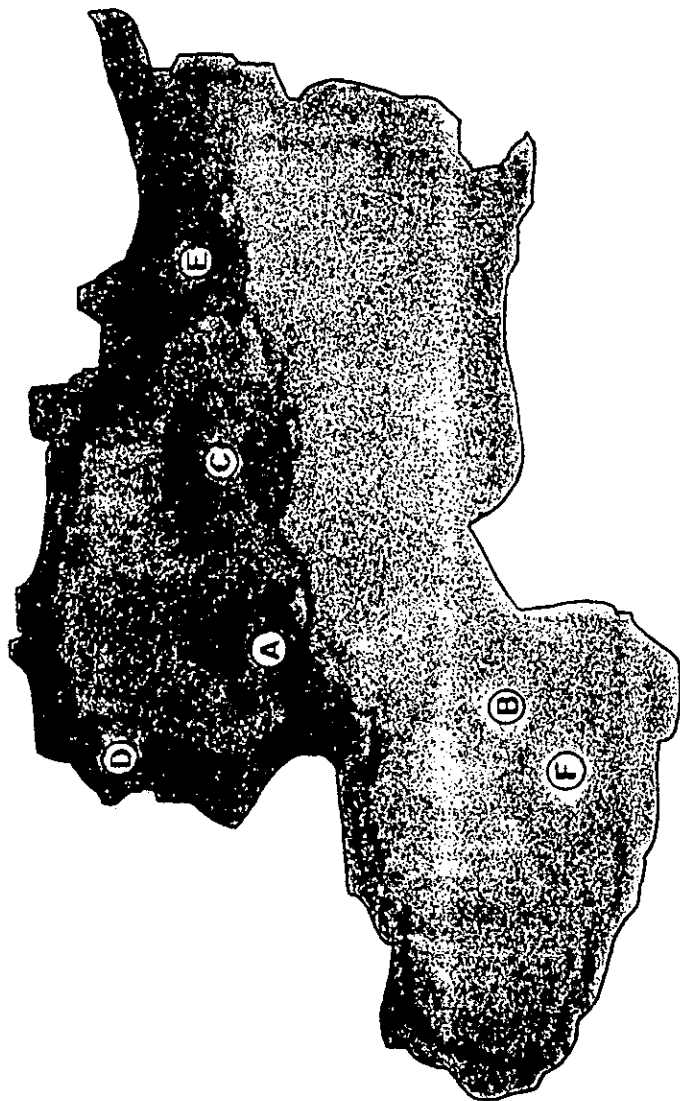
Como consecuencia de la reestructuración integral de la industria eléctrica nacionalizada y el crecimiento y desarrollo posteriores a 1960, al ser conformado el sistema interconectado y acordes con la organización nacional, se separan de la División de Distribución Centro Occidente las funciones de Generación y Transmisión que tienen como funciones primordiales la generación y Transmisión de energía eléctrica.

Con la creación de las Regiones de Generación y Transmisión para aprovechar al máximo los recursos y las especialidades del personal integrado en las Regiones y Divisiones, fue necesario preveer la adecuada coordinación de los servicios técnicos y administrativos, mediante convenio C.F.E. - S.U.T.E.R.M. 164/77 del 20 de diciembre de 1977.

En términos generales, las Regiones de Generación y de Transmisión intercambian entre si servicios y apoyo del tipo técnico mientras que reciben el servicio y apoyo administrativo, de las Divisiones de Distribución: a su vez las Regiones proporcionan a las Divisiones apoyo técnico en las ramas de Ingeniería Civil, Ingeniería Química, Protecciones y comunicaciones.

PLANO GEOGRAFICO  
SUBAREA DE TRANSMISION Y TRANSFORMACION  
MICHIOACAN

9 UBICACION GEOGRAFICA

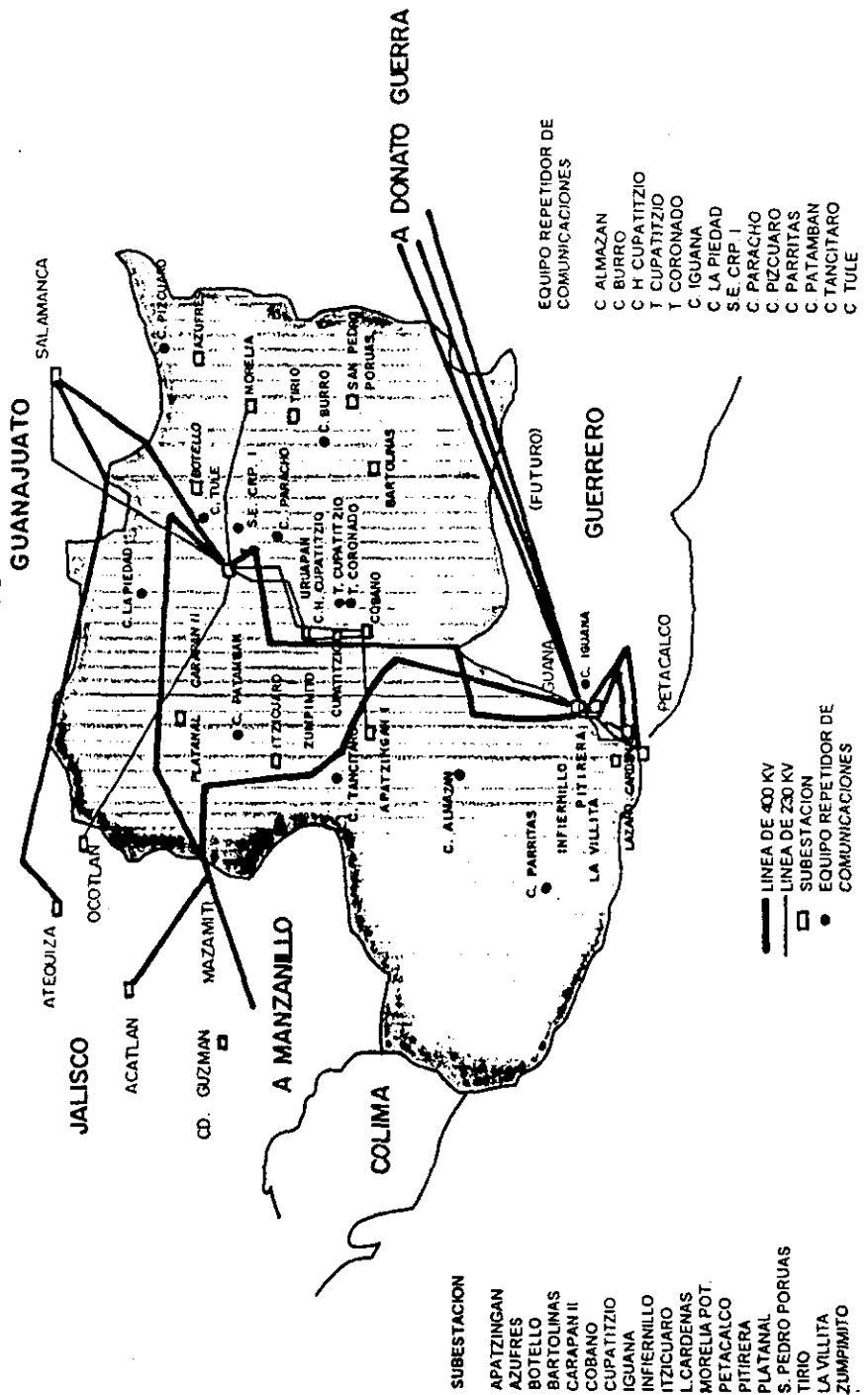


NOMBRE
S A T T MICHIOACAN
A URLUPAN
B INFIERNILLO
C MORELIA
D ZAMORA
E AZUFRES
F L CARDENAS



# PLANO GEOGRAFICO SUBAREA DE TRANSMISION Y TRANSFORMACION MICHHOACAN

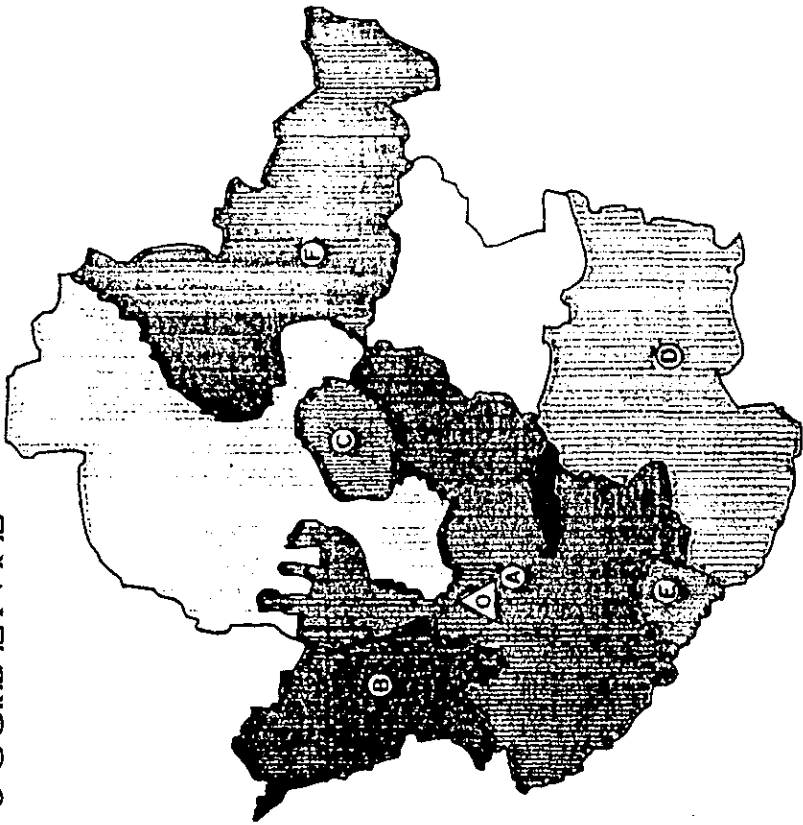
## SUBESTACIONES



- SUBESTACION**
- APATZINGAN
  - AZUFRES
  - BOTELLO
  - BARTOLIMAS
  - CARAPAN II
  - COBANO
  - CUPATITZIO
  - IGUANA
  - INFIERNILLO
  - ITZICUARO
  - L.CARDENAS
  - MORELIA POT.
  - PETACALCO
  - PITIRERA
  - PLATANAL
  - S. PEDRO PORUAS
  - TIRIO
  - LA VILLITA
  - ZUMPIMITO

- EQUIPO REPETIDOR DE COMUNICACIONES**
- C ALMAZAN
  - C BUJRO
  - C H. CUPATITZIO
  - T CUPATITZIO
  - T CORONADO
  - C IGUANA
  - C LA PIEDAD
  - S.E. CRP. I
  - C PARACHO
  - C PIZCUARO
  - C PARRITAS
  - C PATAMBAN
  - C TANCANTARO
  - C TULE

PLANO GEOGRAFICO  
AREA DE TRANSMISION Y TRANSFORMACION  
OCCIDENTE



- NOMBRE
- JALISCO
  - MAYARIT
  - BAJO
  - MICHOACAN
  - COLIMA
  - SAN LUIS POTOSI

## CAPITULO II

### TEORIA Y CONCEPTO DEL CONTROL INTERNO

#### 2.1 ORIGEN Y ANTECEDENTES

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

El comerciante antiguo no tenia problemas de esa especie. En muchos casos atendia personalmente la compra, guarda y venta de la mercancia; y en ocasiones ocupaba algun ayudante que le hiciera menos pesada su labor solicitando su cooperacion.

El industrial en pequeno trabajaba de igual manera, el mismo instalaba su escasa maquinaria, adquiria los materiales y objetos necesarios para la manufactura, ya teniendo sus articulos fabricados, el mismo salia a ofrecerlos.

Estas personas no tenian necesidad de controlar sus operaciones, ya que eran efectuadas por ellos mismos y si resultaba algun error, estaban en condiciones de saber inmediatamente de donde provenian.

A fines del siglo pasado, cuando se inici6 el desarrollo industrial que ahora se palpa, se comenzo a observar la necesidad de control en los negocios. En esa epoca las empresas se producian por si mismas y en cierta forma de acuerdo a las circunstancias. No se hacian estudios previos para la organizacion y promocion de

las compañías; en realidad estas nacían por el efecto de las necesidades más imperiosas.

No se conocían los medios más convenientes para la eficiencia del trabajo; la contabilidad rudimentaria tenía como única función el registro - casi siempre incorrecto - de las operaciones del negocio y la estadística, desconocida o menospreciada no se empleaban y: si se empleaban era en forma muy deficiente. A menos que el producto que se fabricara fuera muy necesario y pudiera realizarse a un precio tal que absorbiera las pérdidas causadas por la ineficiencia de la organización, el fracaso de la empresa era inevitable. El resultado, siendo muy difícil descubrir y comprobar sus alcances y derivaciones.

El crecimiento rápido de los negocios fue acompañado en gran parte por utilidades sustanciosas, la administración enfocó sus energías a la producción y expansión, haciendo caso omiso de la eficiencia de sus operaciones internas.

Hoy en la actualidad la situación es diferente, debido a la inestabilidad con que cuentan los negocios y a la lucha por los mercados, las utilidades dependen de una forma más directa del arreglo científica de las partes componentes de una empresa y de la buena administración y eficiencia de las operaciones.

El control interno está íntimamente relacionado con el estudio de la organización y administración de los negocios, por lo que es necesario asentar lo que se entiende por estos últimos conceptos.

La organización implica proyectar sobre las bases científicas la estructura de una empresa, de manera que las partes que la integran queden ordenadas lógicamente para cumplir los propósitos fijados.

La Administración en cambio, se refiere al trabajo de dirigir, controlar y supervisar las operaciones de una empresa, para alcanzar los objetivos previstos en la organización.

Es requisito indispensable que estos dos elementos se unan con el objeto de un arreglo cuidadoso con los procedimientos adoptados para el manejo y registro de las operaciones, lo cual implica seguir determinadas normas.

## 2.2. CONCEPTO DEL CONTROL INTERNO

"Es el Plan de Organización entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa pública, privada o mixta para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a sus políticas administrativas".

(Pérdomo, 1982:12).

PLAN DE ORGANIZACION: Es decir, el Control Interno es un programa que precisa el desarrollo de actividades y el establecimiento de relaciones de conducta entre personas y lugares de trabajo en forma eficiente.

LA CONTABILIDAD: Que tendrá por objeto registrar técnicamente todas las operaciones y además, presentar periódicamente

información veráz y confiable, al efecto se implantará un sistema de registro y de contabilidad apropiado y práctico que permita registrar, clasificar, resumir y presentar todas las operaciones que lleve a cabo la empresa. El sistema de contabilidad no existe por sí mismo sino como medio para un fin y este es prever un registro histórico de las transacciones, que para su interpretación pueda facilitar a la gerencia la conducción de la empresa en la forma más eficiente posible, garantizando al mismo tiempo el mayor beneficio para sus propietarios.

FUNCIONES DE LOS EMPLEADOS: Distribución en forma debida de las labores que realizan los funcionarios y empleados: funciones de complemento no de revisión.

PROCEDIMIENTOS COORDINADOS: Procedimientos contables, estadísticos, físicos, administrativos, etc. amortizados entre sí para la mejor consecución de los objetivos establecidos en la empresa.

EMPRESA PUBLICA, PRIVADA O MIXTA: Empresa pública u organismo social integrado por elementos humanos, técnicos, materiales, inmateriales, etc. cuyo objetivo natural es la prestación de servicios a la colectividad.

El IMCP lo define de la siguiente manera:

"El Control Interno comprende el plan de organización con todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para la protección de sus activos, la obtención de información financiera correcta y segura, la promoción de

eficiencia de operación y la adhesión a las políticas prescritas por la dirección". (IMCP A.C. , 1985).

"El Control Interno contable comprende el Plan de organización y procedimientos coordinados usados dentro de un negocio para:

- a) Salvaguardar sus activos de pérdidas provenientes de fraudes o errores,
- b) Verificar la exactitud y confianza de los datos contables que la administración usa para sus decisiones y;
- c) Promover la eficiencia en sus operaciones y fomentar la adhesión a las políticas adoptadas en aquellas áreas, en las cuales la contabilidad y los departamentos tienen responsabilidad directa o indirecta".

( Grady, 1993:21)

En conclusión el Control Interno es pues un plan de organización y procedimientos que están coordinados entre si para ser aceptados en un negocio para lograr que su administración sea eficiente y productiva, evitando pérdidas por fraudes, proteger los bienes de la empresa, promoviendo la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas.

### 2.3. IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO

La necesidad de establecer sistemas de Control Interno, seguramente no fue sentida mientras las negociaciones no

adquirieron el crecimiento que han experimentado los últimos 40 y 50 años. Tanto la contabilidad como el control interno han sido una consecuencia del desarrollo económico que se va dando en las mismas empresas.

Actualmente al irse desarrollando un negocio pequeño hasta alcanzar un volumen respetable, sus principales dirigentes se encuentran ante grandes conflictos que es imposible atender, para esto, piensan en la necesidad de ser auxiliados para poder cumplir lo que desean, concentrando el esfuerzo a la coordinación del trabajo de los funcionarios especialistas. Es importante que se tenga el conocimiento y control completo de las actividades que se llevan acabo con el fin de procurar la integridad del capital invertido y hacerle producir un rendimiento proporcionado al riesgo que lleve consigo y al esfuerzo que requiera.

Los problemas del control se encuentran esparcidos en todos los aspectos de la organización que afectan a las funciones específicas de venta, fabricación, compra, etc.

No obstante un sistema de contabilidad que no este apoyado en un control interno eficaz, es hasta cierto punto inútil, ya que no se puede confiar en los resultados que se derivan de él, provocando la formación de juicios equivocados redundando en daños para la empresa.

Actualmente existen todavía hombres de negocios a quienes los métodos de protección de sus intereses no los satisface, piensan que teniendo empleados de confianza están fuera de los registros



derivados del fraude, cuando la totalidad de los manejos indebidos se debe a este tipo de empleados. Esta razón de peso para insistir en un buen sistema de control interno.

Todas las empresas publicas, privadas o mixtas, ya sean comerciales, industriales o financieras, deben contar con instrumentos de control administrativo, tales como un buen sistema de contabilidad por un catálogo de cuentas eficiente y práctico, un sistema de control interno para confiar en los conceptos, cifras, informes y reportes de los estados financieros.

"La función administrativa del control es la medida y corrección del desempeño de las actividades de las subordinadas para asegurar que, los objetivos y planes de la empresa diseñados para conseguirlos, se estén llevando acabo"

(Koontz, O'Donell, 1987: 507).

#### 2.4. OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

Se denomina objetivo a los actos o intereses a que se desee llegar, utilizando ciertos métodos o procedimientos, tomando en cuenta este significado, Perdomo Moreno los clasifica de la siguiente manera:

- a) prevenir fraudes
- b) descubrir robos y malversaciones
- c) obtener información administrativa, contable financiera confiable y oportuna.

- d) Localizar errores administrativos.
- e) Proteger y salvaguardar los bienes, valores, propiedades y además activos de la empresa.
- f) Promover la eficiencia del personal
- g) detectar desperdicios innecesarios, tanto de material, tiempo, etc.
- h) mediante su evaluación, graduar la extensión del análisis, comprobación y estimación de las cuentas sujetas a auditoría.

En el libro de "El Control Interno en los Negocios" se propone lo siguiente:

- a) Comprobación de la veracidad de los informes y estados financieros, así como de cualquier otro dato que proceda de la contabilidad.
- b) Prevención de fraudes, y en caso de que sucedan, posibilidad de descubrirlos y determinar su monto.
- c) Localización de errores y desperdicios innecesarios promoviendo al mismo tiempo la uniformidad y la corrección al registrar las operaciones.
- d) Estimular la eficiencia del personal mediante la vigilancia que se ejerce a través de los informes de contabilidad relativos.
- e) Salvaguardar los bienes y obtener un control efectivo sobre todos los aspectos vitales de un negocio.

f) Mediante su evaluación, graduar la extensión del análisis, comprobación (pruebas) y estimación de las cuentas sujetas a auditoria.

g) Rotación de empleados para reducir las oportunidades de cometer desviaciones, para generar tambien nuevas ideas para la organización.

(Gómez, 1956: 22-23)

El control interno consiste pues en una función de comprobación que cuando se aplica a la esfera administrativa de la empresa supone la presencia de elementos humanos y materiales que actúan en orden a calibrar el grado de eficiencia conseguido en el desenvolvimiento del sistema jerárquico, de los actos de dirección y de gestión - decisiones en relación con objetivos - y de los circuitos de información.

La misión del control interno constituye la garantía de que los informes sean correctos y estén formulados de acuerdo con las necesidades del caso particular.

Un aspecto muy importante del control interno que no puede pasar por desapercibido es que además de detectar las desviaciones entre la realidad y las normas y/o programas, ejerce una función correctora de las desviaciones, opera a modo de un sistema cibernéticas que proporciona retroalimentación.

Mediante el control, se puede apreciar en que medida se han cumplido los planes y metas que se diseñaron; además podrá tomar las medidas pertinentes para corregir las desviaciones que han sufrido los planes en las diferentes etapas del proceso administrativo, con la finalidad de encausarlos al logro de las metas trazadas, gracias a esta actividad se esta seguro de llevar a feliz término lo que se desea, por esto, al aplicara cualquier tipo de herramienta de control, no se deben perder de vista los objetivos de la empresa.

## 2.5. EL PROCESO DEL CONROL INTERNO

Consiste en los siguientes pasos:

a) Establecimiento de estandares.- Se establece una unidad de medida que sirve como modelo o criterio. es conveniente que los estandares se apliquen a todas las fases de operación.

Los métodos para el establecimiento de los estandares son los siguientes:

- Estándares estadísticos. Están basados en el análisis de experiencias pasadas.

- Estándares fijados por apreciación. Son apreciaciones, primordialmente de experiencias pasadas y del juicio del ejecutivo.

- Estandares técnicamente elaborados. Son un análisis objetivo y cuantitativo de una situación de trabajo específico.

b) Medición de lo ejecutado. Para llevar a cabo esta valuación debemos considerar los siguientes aspectos: Oportunidad de la información, Confiabilidad de la información, validez de la información y canalización de la información a la autoridad apropiada.

c) Medidas de corrección de las desviaciones. Es aquí donde se toman las medidas para evitar que las fallas se vuelvan a repetir.

## 2.6. PRINCIPIOS DEL CONTROL INTERNO

Los principios del control Interno son básicamente seis:

- 1.- Separación de funciones; de operación, custodia y registro.
- 2.- Dualidad o Plurilateral de personas en cada operación; es decir, en cada operación de la empresa, cuando menos deben de intervenir dos personas.
- 3.- Ninguna persona debe tener acceso a los registros contables que controlan su actividad.
- 4.- El trabajo de empleados será de complemento y no de revisión.
- 5.- La función de registro de operaciones será exclusivo del departamento de contabilidad, haciendo una separación entre las operaciones contables y las financieras, no teniendo una sola persona encargada de ambas. Un empleado no deberá tener autoridad para efectuar pagos y a su vez registrarlos.

6.- el personal deberá ser cuidadosamente entrenado y capacitado para obtener un mejor rendimiento y reducción de costos.

## 2.7. VALUACION DEL CONTROL INTERNO

La valuación del control interno es la impresión que se fija en la mente del Auditor respecto de si el control interno es bueno o defectuoso, es decir si permite la consecución plena de sus objetivos o no. La forma en que el contador público resuelve si el control interno es razonable o suficiente, es mediante estándares ideales de control interno contra el control interno vigente.

Existen diferentes métodos de valuación, entre ellos se encuentran:

1.- Cuestionarios: Consiste en una serie de preguntas diseñadas de tal manera que puedan cubrir los aspectos más importantes del control interno vigente en la empresa, los cuales pueden estar organizados mediante la clasificación de preguntas de acuerdo a los objetivos del control .

Existen dos tipos de cuestionarios:

El completo.- Que se aplica a empresas de gran dimensión, que cuentan con un extenso numero de operaciones que se dan mediante procesos complejos.

El simplificado: Se aplica empresas pequeñas que no son tan complejas en cuanto a sus operaciones.

Para la utilización de cualquiera de estos cuestionarios se debe recurrir a la experiencia, ya que no existen normas estrictas

a seguir. Ambos cuestionarios son básicamente iguales, Únicamente difieren en el número de preguntas.

2.- Ciclos de transacciones.- Este método de valuación se lleva a cabo por medio las operaciones que son agrupadas por ciclos, como son:

- Ciclo de tesorería.- Incluye aquellas funciones que tratan sobre la estructura y rendimiento del capital, las funciones de este ciclo inician con el reconocimiento de las necesidades de efectivo, distribución del mismo y termina con la devolución el efectivo a los inversionistas y acreedores. Sus funciones principales son:

- Relación con sociedades de financiamiento de crédito.
- Relación con accionistas.
- Administración del efectivo e inversiones
- Custodia física del efectivo y los valores.
- Administración de seguros.

Asientos contables:

- Obtención y pago de financiamiento
- Emisión y retiro de acciones
- Compra y venta de acciones y valores
- Descuentos, gastos y primas diferidos
- Compra y venta de moneda extranjera

Formas y Documentos:

- Certificados provisionales de acciones

- Acciones emitidas
- Obligaciones, bonos y papel comercial.
- Títulos de crédito, cheques , pagares, cartas de crédito.
- Fideicomisos o convenios
- Pólizas de seguro.

Boletín 6050: 1995

- Ciclo de Compras.- Incluye todas aquellas funciones que se requieren llevar acabo para, la adquisición de bienes, mercancías y servicios, el pago de las adquisiciones anteriores, clasificar, resumir e informar lo que se pago. Sus funciones principales son:

- Selección de proveedores.
- Recepción de mercancías
- Preparación de solicitudes de compra
- función específica de compra.
- Control de calidad de las mercancías y servicios adquiridos.
- Registro y control de cuentas por pagar
- Desembolsos de efectivo.

Asientos contables:

- Compras
- Desembolsos de efectivo
- Pagos anticipados
- Acumulaciones de pasivos
- Ajustes de compras



Formas y documentos:

- Requisiciones de compra
- Ordenes de compra y de contratos
- Documentos de recepción de mercancías
- Notas de cargo y de crédito
- Solicitudes de cheques
- Recibos de servicios
- Poliza cheque

Boletín 6020: 1995

- Ciclo de Producción.- Incluye el proceso y movimiento de todos los recursos relacionados con los inventarios hasta que los productos terminados se transfieren al almacén. Dentro de la C.F.E. no se aplica este ciclo por ser de servicios y no comercial o industrial. Sus funciones son:

- Contabilidad de costos
- Control de fabricación
- Administración de inventarios
- Contabilidad de inmuebles, maquinaria y equipo

Asientos contables:

- Transferencia de inventarios
- Aplicación del costo de la mano de obra
- Aplicación de gastos de fabricación
- Depreciaciones y amortizaciones

Formas y documentos:

- Ordenes de producción
- Requisiciones de materiales
- Tarjetas de tiempo
- Informe de producción
- Informe de desperdicios
- Hojas de trabajo y de costo.

Boletín 6030: 1995

- Ciclo de Ingresos.- Incluye todas aquellas funciones que se requieren para cambiar por efectivo, con los clientes sus servicios o productos. Sus funciones principales son:

- otorgamiento de crédito.
- Toma de pedidos.
- Entrega o embarque de mercancías o prestación de servicios.
- Facturación
- Contabilización
- Cuentas por cobrar
- Ingresos de efectivo.

Asientos contables:

- Ventas
- Costo de ventas
- Ingresos de caja
- Devoluciones y rebajas sobre ventas
- Descuento por pronto pago

- Provisiones para cuentas de cobro dudoso
- Cancelaciones y recuperaciones
- Gastos de comisiones

Formas y documentos:

- Pedidos de clientes
- Ordenes de venta y embarque
- Facturas de venta
- Notas de crédito
- Avisos de remesas de cheques.

Boletín 6010: 1995.

- Ciclo de Nóminas.- Incluye todas aquellas funciones necesarias para la contratación y utilización de mano de obra, pagos, además de clasificar, resumir e informar lo que se pago, sus funciones principales son:

- Reclutamiento y selección de personal
- Contratación de personal
- Relaciones laborales
- Preparar informes de asistencia
- Registro y control de nómina
- Desembolsos de efectivo
- Promoción y evaluación del personal.

Asientos contables:

- Pago de nóminas

- Anticipo de sueldos y préstamos al personal
- Distribución de la mano de obra
- Otras prestaciones al personal
- Ajustes de nóminas

Formas y documentos:

- Solicitud de empleo
- Contratos de trabajo
- Informes de tiempo
- Tarjetas de reloj
- Ajustes de nómina
- Autorización de pagos especiales
- Recibos de pago
- Cheques.

Boletín 6040: 1995

Descriptivo o memorandums.- Consiste en narrar las diferentes características del control interno, las actividades y departamentos, identificación de funcionarios y empleados, así como los registros que intervienen en el sistema y de los diversos procedimientos empleados. Son preparados por cada una de las áreas que integran el sistema administrativo de la empresa. contienen los siguientes apartados:

- a) Medidas de control interno
- b) Procedimientos de contabilidad utilizados

c) Puntos clave en los procedimientos de contabilidad y medidas de control interno.

Esta técnica es de difícil aplicación en empresas de gran volumen en procedimientos que por su misma complejidad complican su descripción y comprensión. Pueden ser utilizados como complemento a la información.

Gráfico: Este método se da con base en esquemas de operaciones, es decir mediante el empleo de dibujos, flechas, cuadros, figuras; en donde se explican los flujos de las operaciones las características son:

- Se debe de llevar una secuencia lógica
- Se debe tener claridad y simplicidad en la presentación
- Tomar en cuenta la relación tiempo-costo.

En comparación con el método anterior, tanto los gráficos como los diagramas hacen más sencillo el entendimiento de la información, la utilización de este método depende básicamente de que tan complejo sea el sistema en funcionamiento y no tanto del volumen de la empresa en cuestión. Algunas de las ventajas que se tienen en su utilización son:

a) Se ilustran los procedimientos en una forma gráfica, facilitando la comprensión y la comunicación.

b) Se detecta fácilmente cualquier deficiencia en el sistema.

c) Se identifican las características más importantes del control y los puntos más destacados en el trabajo.

## 2.8. VIGILANCIA

Para la obtención de la máxima eficiencia del sistema de control interno, es necesario su vigilancia periódica y metódica por parte de:

- a) Gerente General
- b) Contralor
- c) Comisarios o Concejos de Vigilancia
- d) Auditores internos.
- e) Auditores externos, etc.

Es común en todas las empresas la tendencia humana de apartarse de las reglas establecidas, generalmente, en aquellas donde se siguen procedimientos monótonos y de rutina, de ahí que resulte útil, práctico y conveniente su vigilancia y revisión periódica.

## CAPITULO III

### ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO

Los elementos básicos que integran el control interno son los siguientes:

- a) Organización
- b) Catálogo de cuentas
- c) Sistemas de contabilidad
- d) Estados financieros
- e) Presupuestos y Pronósticos
- f) Entrenamiento de personal.

#### 3.1 ORGANIZACION

La organización es primordial para la conquista de determinado conjunto de finalidades, pero particularmente de aquellas que deben ganarse día a día y año con año.

Esta fuera de duda que un sistema de control interno sólo podrá establecerse en una empresa bien organizada, ya que de lo contrario se consideran como un mal social, pues no solo afectan al propietario en cuanto a la reducción de utilidades o pérdidas que sufra, sino también a los obreros, ya que estas empresas nunca podrán pagar salarios razonables, y más aun, afectan al público en

general ya que este es el último que soporta la carga en el precio que paga.

La organización de una empresa requiere habilidad excepcional, un amplio conocimiento y una vasta experiencia de los negocios por parte de los directores. Debido a la complejidad de los métodos modernos de operación y a la ardua competencia entre las compañías solo aquellas empresas cuyas administraciones entiendan y apliquen los principios de una organización eficiente podrán sobrevivir.

### 3.1.1 Empresa y Organización.

La actividad humana, al enfrentarse al mundo, se encuentra ante una gran necesidad y escasos recursos. Ante tal limitación el hombre se ve obligado a llevar un esfuerzo que conlleve a coordinar recursos y necesidades, para esto es necesario antes que nada formular un plan, es decir, lo que ha de hacerse y los medios que han de utilizarse. Desde este momento, el hombre es un ente o elemento, que por medio de su actividad busca la satisfacción de sus necesidades individuales. Cuando dos o más hombres unen sus esfuerzos y medios e intercambian bienes y servicios, empieza la verdadera actividad económica, en la cual el principio de cooperación origina la "empresa" generandose entonces un organismo capaz de orientar la actividad reconocida por la ley y autorizada para ejercer ciertas actividades productivas.

La empresa es:



"Es una entidad económica destinada a producir bienes y servicios, venderlos, satisfacer un mercado y obtener un beneficio".

"Es la unidad económica-social en la que el capital en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responde a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa".

(Poncé, 1976: 1-2).

En la empresa se materializa la capacidad intelectual, la responsabilidad y la organización, condiciones o factores indispensables para la producción. Además la empresa promueve el crecimiento o desarrollo ya que la inversión es oferta y es demanda, por ejemplo: crear una empresa implica la compra de terreno, maquinaria, equipo, patentes,, materias primas, etc. y es oferta al generar producción, y esta a su vez, promueve el empleo y el progreso general.

El sistema humano organizativo es el que hace funcionar a los tres restantes (económico, financiero, técnico e informativo). Nos encontramos entonces ante un elemento humano fundamental para la empresa.

La Organización. En el ámbito empresarial queda fuera de toda duda la cual junto con la actividad del empresario debe existir para que combinado con los factores clásicos (recursos naturales, trabajo y capital) sea posible un desarrollo eficaz de la función productiva.

La organización abarca en el término empresarial, dos aspectos: el material y el humano.

El primero se refiere a la ordenación y coordinación de los elementos materiales, el segundo - el más importante - consiste en el proceso de definir las líneas de autoridad y responsabilidad de los individuos, y coordinar sus esfuerzos personales para la armoniosa consecución de los objetivos previstos.

El hecho de que la organización se entienda como algo inherente a la propia existencia de la empresa tiene, en definitiva, un fundamento económico; la maximización de la productividad.

La organización en sentido amplio abarca los siguientes aspectos:

- a) La delimitación de jerarquías, competencias y responsabilidades (organigrama funcional).
- b) El encauzamiento de los trámites precisos para el desarrollo de los actos de dirección y de gestión.
- c) El funcionamiento del sistema de información de la empresa y la regulación de los procesos y procedimientos ligados al mismo.

Organizar: es pues el establecimiento de las relaciones de conducta entre el trabajo, funciones, niveles y actividades de empleados de una empresa para lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos establecidos.

Consideraciones:

1.- La Organización es un elemento del proceso administrativo (Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control).

2.- La Organización o estructuración se inicia con los organigramas o representaciones gráficas.

3.- La organización establece relaciones de conducta humana en relación al trabajo material, intelectual, etc. del personal de la empresa.

4.- La organización encauza las actividades humanas hacia la realización concreta y eficaz de los propósitos y objetivos de la empresa.

### 3.1.2 La Empresa como un Sistema

Sistema: Consiste en un conjunto de elementos vinculados entre si y adscritos a un fin determinado no es difícil aplicarlo a la unidad económica de producción existiendo cuatro sistemas dentro de la empresa (económico - financiero, técnico e informativo) los cuales están sujetos a modificaciones que deben hacerse por el hombre de empresa en el momento oportuno y en la medida necesaria.

### 3.1.3 Empresas de Servicios

Las empresas de servicio pueden clasificarse en:

- Sin concesión. Son aquellas que no requieren más que en algunos casos licencia de funcionamiento por parte de las autoridades, por

ejemplo: escuelas, universidades, hoteles, empresas de espectáculos, centros deportivos, asesorías, etc.

- Concesionadas por el Estado. Son aquellas cuya índole es de carácter financiero como por ejemplo: compañías de seguros, afianzadoras, casas de bolsa, etc.

- Concesionadas no financieras. Son aquellas autorizadas por el Estado, pero sus servicios no son de carácter financiero, por ejemplo: empresas de transporte terrestre; empresas para el suministro de gas y gasolina, agua, etc.

De acuerdo al origen de su capital las empresas se clasifican en:

A) Públicas. Son empresas que pertenecen al Estado y su objetivo es satisfacer necesidades de carácter social. Está constituida por capital público perteneciente a la nación; su organización, dirección y demás servicios están a cargo de empleados públicos y estas a su vez pueden ser:

- Desconcentradas. Son aquellas que tienen determinadas facultades de decisión limitadas que manejan su autonomía y su presupuesto. Por ejemplo: Comisión Nacional Bancaria, Instituto Nacional de Bellas Artes.

- Descentralizadas. Son aquellas en las que se desarrollan actividades que competen al Estado y que son de interés general,

pero están dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídico propios. Ejemplo: Conasupo, IMCE, Pemex, CFE, etc.

- Estatales. pertenecen totalmente al Estado no adoptan una forma externa de sociedad privada, tienen personalidad jurídica propia, se dedican a una actividad económica. Ejemplo: Ferrocarriles Nacionales.

B) Mixtas o Paraestatales. En estas existe la coparticipación del Estado y los particulares para producir bienes o servicios. Ejemplo: UNPASA.

C) Privadas. Son aquellas que están constituidas por capitales particulares, organizadas y dirigidas por sus propietarios y cuya finalidad puede ser lucrativa y mercantil o también no lucrativa.

La clasificación de las empresas por su magnitud es la que mejor conviene bajo el punto de vista del administrador, debido a que tanto la organización administrativa como contable depende de la importancia de cada empresa. Algunos criterios para su evaluación son:

- Capitales Invertidos
- Giros de operaciones, es decir ventas
- Personal empleado
- Potencia instalada, en caso de industrias.
- Otros criterios (Nafinsa, SHCP).

3.1.4 Consideraciones que se deben tomar en cuenta para llevar acabo una organización óptima.

Para que una organización se realice de manera óptima, es necesario tomar en cuenta aspectos como la departamentalización, tipos de autoridad, grado de descentralización, delegación de autoridad, herramientas y principios organizacionales.

DEPARTAMENTALIZACION. Consiste en agrupar el trabajo y a los empleados en departamentos. Entre los modelos mas comunes de departamentalización, encontramos: funcional de productos, por clientes, por territorios, por procesos, por tiempo y mixta.

Una de las formas de departamentalización que más se emplea en la actualidad es la funcional; para poder implantar un modelo de este tipo, se tiene que determinar, en primer lugar actividades que sean uniformes y semejantes entre si, o bien, de la misma naturaleza, para colocarlas bajo las ordenes de un mismo jefe; aunque las funciones pueden variar de una empresa a otra, dependiendo del tamaño y tipo de actividad a que se dedique, las principales serán por lo general: personal, producción, finanzas y mercadotecnia.

AUTORIDAD. Se considera como la facultad de tomar decisiones que coadyuvan a lograr los objetivos de la empresa.

Dentro de la empresa, se pueden distinguir tres formas distintas de autoridad:

- a) Autoridad de línea. Es la relación de mando directo que existe entre un jefe y un subordinado.
- b) Autoridad Funcional. El ejecutivo que posee experiencia sobre cierto tipo de actividad recibe la autoridad para recomendar normas y procedimientos relacionados con esa función, así como para ayudar a su cumplimiento.
- c) Autoridad Staff. No es una relación de mando sino de asesoramiento técnico. Es una autoridad auxiliar y complementaria de la lineal.

Por su naturaleza la autoridad puede ser de dos tipos:

- a) Autoridad Formal. Es la autoridad que da el puesto en sí. Se recibe de un superior para ser ejercida sobre sus subordinados.
- b) Autoridad Informal. Es la que posee ciertos individuos en razón de sus cualidades morales, sociales, psicológicas, etc. y que los hacen influir sobre los demás aún sin haber recibido ninguna autoridad formal.

### 3.1.5 Principios organizacionales.

El hecho de que para la existencia de un buen sistema de control interno se requiere de una organización debidamente proyectada, es conveniente asentar, aunque sea en forma breve los principios que ayudan a lograr un mejor funcionamiento del proceso de organización. Alguno de ellos son:

- a) Unidad de objetivo. Consiste en que todos los miembros de la empresa deben de encausar sus esfuerzos hacia un solo objetivo.
- b) Eficiencia. Una empresa se considera eficiente, cuando alcanza sus objetivos con el mínimo de costos.
- c) Tramo de control. Para que el trabajo de se pueda desempeñar de manera adecuada, deberá determinarse el número de subordinados que un administrador pueda supervisar adecuadamente.
- d) Especialización. Este principio se refiere a que mientras las posibilidades lo permitan, toda persona deberá estar desempeñando un solo tipo de actividad y las funciones similares colocarse bajo las ordenes de un jefe único.
- e) Unidad de mando. Toda persona para que pueda desempeñar su trabajo de manera eficiente, deberá recibir órdenes de una sola persona (superior) al que deberá rendir sus resultados.
- f) Delegación. A cada administrador se le debe delegar la autoridad suficiente para que obtenga los resultados que de él se esperan.
- g) Flexibilidad. Toda empresa se encuentra en constante cambio, por lo que los principios que se apliquen tendrán que ser flexibles para que se adapten a las circunstancias presentes de la empresa.

### 3.1.6 Tipos de organización.

Existen tres tipos de organización administrativa de actividades en los negocios:



1.- Tipo Lineal. En esta forma de organización, la facultad de dirigir todas las actividades de la empresa se concentra en una sola persona, que puede ser el gerente o propietario. Se permite con rapidez cualquier cambio que convenga introducir en la política comercial y de adoptar decisiones inmediatas. Sin embargo esta modalidad solo puede adoptarse en negocios pequeños.

2.- Lineal Mixta. Se nombran funcionarios especialistas que actúan como asesores del director o gerente, proponen los planes a seguir, aunque sin autoridad para llevarlos a la práctica, procediendo únicamente con carácter consultivo. Se aprovechan los beneficios de la especialización de funciones y se conserva al mismo tiempo la autoridad centralizada. Sin embargo resulta ineficaz en algunas ocasiones.

3.- Funcional. Es superior a cualquier otro tipo de estructura porque permite a cada especialista el ejercicio de su propia iniciativa, obteniéndose así el máximo rendimiento de la especialización. Este tipo de organización es la más recomendable, en virtud de que hace posible fijar claramente las funciones y responsabilidades, de cada jefe y cada empleado de la empresa.

En consecuencia es indispensable que los mecanismos de control, estén coordinados con los principios de organización, de tal manera que cada departamento de la empresa este destinado a realizar una función, asignando a los jefes o encargados, así como a los empleados respectivos, sus obligaciones y precisando claramente las responsabilidades que de ellas se derivan.

### 3.1.7 Asignación de Funciones

La distribución de labores entre el personal, debe apoyarse en la idea de que el trabajo de cada empleado sea complementario del trabajo efectuado por otro con el fin de que ninguna persona posea el control absoluto de una parte importante de las operaciones de un negocio.

Si el trabajo de un empleado es complementario del hecho por otro empleado, se lleva acabo una verificación automática que impide fraudes, a menos que exista la confabulación entre dos o más individuos. Mientras mayor sea el número de personas que intervengan en una transacción menor será el peligro de manejos indebidos, esto hace que los empleados obtengan, en cierto tiempo, un conocimiento completo en su trabajo. Los errores se evitan en su mayor parte posible fijando normas precisas en la documentación, trámite y registro de las operaciones.

### 3.1.8 Determinación de Responsabilidades

Una vez hecha la asignación de funciones de cada uno de los jefes y empleados, viene la fijación de responsabilidades, es decir precisar explícitamente los límites y el alcance de las mismas.

La delegación de funciones y responsabilidades puede hacerse sin interrupción desde el director principal hasta los empleados inferiores, para esto es necesario que se lleven acabo una serie de reglas:

- 1.- Cada empleado deberá saber ante quién es el responsable.
- 2.- Lo que es responsable
- 3.- La autoridad correspondiente a sus responsabilidades
- 4.- Será responsable ante una sola persona.
- 5.- No deberán ser responsables ante la misma persona muchos empleados.

Es frecuente que en las empresas mal organizadas un empleado no sepa ante quien es responsable. Dos o quizá más jefes le dan instrucciones muchas veces contrarias acerca de lo que se deberá hacer, la confusión y el desorden imperan en un negocio de esta naturaleza. Es factible evitarlo si desde un principio se dan a conocer a los empleados y aún a los mismos encargados de los departamentos, la persona que fungirá como jefe inmediato.

Es de la mayor importancia convencer a cada persona que estampe su firma en un documento en señal de la aprobación, lo cual lleva a su responsabilidad personalizada.

Por otra parte, la contabilidad y los procedimientos usados deben establecer los límites de la responsabilidad de cada jefe y de cada empleado.

Es obvio que si la función que desempeña el individuo es de más trascendencia en la organización, su responsabilidad y su autoridad, tendrán que ser mayores.

### 3.1.9 Manual de Instrucciones

En los negocios pequeños generalmente no es necesario dar las instrucciones por escrito para la realización de los trabajos;

por lo contrario en una empresa grande o de mediana cuantia, en la cual labora una gran cantidad de personas, es ineludible el uso de las instrucciones escritas. Usualmente las instrucciones que cubren todos los aspectos de la compañía, desde la politica comercial hasta las reglas necesarias para el desarrollo de las actividades. Las instrucciones contenidas en el manual comúnmente se agrupan en tres divisiones principales: un compendio de preceptos y reglas de interés para el personal, instrucciones relativas a cada departamento y normas adoptadas para la solución de los problemas.

En una empresa bien organizada siempre existirá un reglamento de trabajo o un manual para el uso de los empleados, que se presenta por lo general en forma de folleto en donde se especifican asuntos de importancia como, horas de entrada y salida, sanciones por retrasos o por otras circunstancias, premios por ideas, etc. Entregando un ejemplar de este manual a cada empleado.

Las instrucciones relativas a cada departamento sirven para delinear las funciones, deberes y responsabilidades de cada uno de ellos. por lo general conviene hacer un manual para cada uno, en el cual se indiquen: el nombre del departamento, el resumen de su función y trabajos que debe realizar, deberes y responsabilidades de cada una de las secciones, etc.

Las ventajas que se tienen al seguir dichas instrucciones son:

- a) Dar la seguridad de que se está usando el método mejor.
- b) Tienden a disminuir los errores.
- c) Exime al administrador de la necesidad de repetir constantemente las órdenes relativas a los trabajos.
- d) Sirven para instruir a los nuevos empleados.
- e) Reducen la vigilancia de las actividades y proveer los medios necesarios para que pueda establecerse un control interno eficaz.
- f) Despertar el interés de los jefes de las áreas funcionales y personal especializado para que complementen sus actividades contribuyendo con la creación de procedimientos escritos, inherentes a su área de trabajo.
- g) Normas las acciones de todas las áreas funcionales a través de procedimientos escritos, que permitan su interpretación y aplicación adecuada y homogénea.
- h) Conseguir mayor calidad y oportunidad en la ejecución del trabajo, no dando lugar a que éste se sujete a diferentes interpretaciones y sufra alteraciones arbitrarias.
- i) Facilitar las labores de auditoria, simplificar la supervisión de las actividades y evaluación de quien las ejecuta.
- j) Propiciar la especialización en el menor tiempo posible, ya que la actividad queda tipificada para su realización.
- k) Constituir el acervo de información histórica para el análisis posterior, que permita el mejoramiento de los procesos de trabajo.

Todo procedimiento deberá contener en su estructura los siguientes elementos:

- Título
- Identificación
- Número de identificación
- Numeración de las hojas
- Fecha
- Presentación
- Registro

A continuación se describen los apartados que deberán integrar los manuales de instrucciones de cada una de las áreas administrativas de la institución:

- hoja de identificación y Autorizaciones
- Índice
- Antecedentes
- Objetivo
- Marco jurídico
- Políticas
- Normas
- Descripción de procedimientos
- Diagramas de flujo
- Mecanismos de control

### 3.2 CATALOGO DE CUENTAS

En mi opinión, el catálogo de cuenta es la relación del rubro de las cuentas de activo, capital, costos, resultados y de orden, agrupados de conformidad con un esquema de clasificación

estructuralmente adoptada a las necesidades de una empresa determinada, para el registro de sus operaciones.

Para elaborar un catálogo de cuentas es necesario que se lleven acabo los siguientes pasos:

- La clasificación debe estar bien fundada
- Dentro de la clasificación se procede de lo general a lo particular
- El orden del rubro de las cuentas debe ser el mismo que tienen los estados financieros.
- Los rubros o títulos de las cuentas deben sugerir la base de clasificación.
- Debe preverse una futura expansión

Al proyectarse un catálogo de cuentas debe tomarse en consideración, todos los aspectos posibles de información que llegaran a necesitarse y planear el rubro de las cuentas de modo que todos esos aspectos se obtengan sin dificultad, directamente de los mismos títulos o cuando menos, con un mínimo de análisis.

El esquema de clasificación debe ser proyectado de tal manera que cualquier cuenta nueva que no se haya incluido en el plan original pueda ser incorporada al mismo y de igual manera pueda ser retirada cualquier cuenta obsoleta.

Los objetivos que debe cumplir son los siguientes:

- Registrar y clasificar operaciones similares en cuentas

específicas

- Facilitar la preparación de los Estados Financieros
- Facilitar la actividad del contador general de costos, auditor, etc.
- Servir de instrumento en la salvaguarda de los bienes de la empresa.
- Promover la eficiencia operacional y la adhesión de la política administrativa prescrita.

Para que el catálogo de cuentas desempeñe mejor su función es indispensable que se elabore un manual que contenga las instrucciones necesarias para el manejo de cada una de las cuentas, así como para el funcionamiento en conjunto del sistema contable. Esto es con la finalidad de que los usuarios tengan una mejor comprensión de los métodos utilizados, proporcionando servicios inestables.

### 3.3 SISTEMAS DE CONTABILIDAD

El objetivo fundamental de todo negocio es acrecentar el patrimonio de los propietarios, por lo tanto la finalidad más importante de la contabilidad es asegurar un registro correcto y detallado de los aumentos y disminuciones del capital y su efecto sobre las propiedades por lo que se debe crear un sistema contable que permita conocer los resultados del control al finalizar un determinado periodo.



Debido a que los informes de carácter financiero provienen invariadamente de la contabilidad, es de fundamental importancia que los datos sean correctos, el hecho de que el debe y el haber arrojen sumas iguales, no implica necesariamente que la contabilidad sea correcta.

La esencia del control interno suministra entre otras cosas las garantías necesarias para que la contabilidad represente de manera fiel la situación económica y los resultados de operación, logrando con esto que se tomen decisiones más acertadas.

La contabilidad es pues el sistema mediante el cual se registran las operaciones financieras y hechos económicos realizados por una entidad.

Las características que debe reunir la contabilidad son:

El sistema contable, es un conjunto de reglas y de principios, mecanismos, cuentas, procedimientos, libros y registros de contabilidad, que son enlazados y relacionados de tal manera que entre si se permite realizar, comprobar, asentar y resumir las operaciones practicadas en una entidad con el mínimo esfuerzo y el máximo de precisión.

Las características de la contabilidad son las siguientes:

- Es un conjunto de mecanismos técnicos
- Registra, clasifica, resume y presenta todas las operaciones estáticas y dinámicas

- Operaciones que afecten el patrimonio o el capital
- De una persona física, moral o entidad económica
- Los costos de la contabilidad general se determinan como medios para alcanzar un fin determinado

Su principal objetivo es ejercer un control sobre todos los recursos y obligaciones de la empresa, para poder dar a conocer la situación financiera de la misma en el momento en que se necesite.

Los artículos 16 y 28 del Código Fiscal de la Federación; artículo 26, 27, 28 y 31 de su reglamento, así como el artículo 59 de la Ley de ISR y el artículo 64 de su reglamento, imponen la obligación de llevar contabilidad, indicando los términos bajo los cuales debe registrarse, reflejando la importancia de su estudio.

Desde la antigüedad, los empresarios estaban constantemente ante la necesidad de mejores métodos de registro de sus operaciones que les proporcionará mayor facilidad, comodidad, rapidez y eficiencia en los resultados, de esta manera el sistema contable fué evolucionando, dándose conjuntamente una mayor necesidad de ejercer un mejor control de las operaciones. Surgen entonces los sistemas de registro:

El primer sistema de registro llamado "Continental" han surgido otros más que han permitido la división del trabajo.

Marcos Asturias los divide en:

- Sistema de Diario Mayor unico
- Sistema de Diario Tabular
- Sistema de Diario y Caja
- Sistema centralizador
- Sistema de Pólizas
- Sistema de Pólizas decuentas por cobrar
- Sistema de Pólizas de cuentas por pagar
- Sistema de Volantes
- Sistemas combinados
- Sistema mecánico
- Sistema electrónico
- Sistema magnético, etc.

### 3.4 ESTADOS FINANCIEROS

Los Estados financieros son todos aquellos documentos expresados en términos monetarios que reflejan la situación económica de una empresa.

Los estados financieros se preparan por la necesidad de dar a conocer información veraz, oportuna y confiable a los diferentes usuarios de dicha información concentrada en ESTADOS FINANCIEROS BASICOS que son llamados también principales, como son:

- a) Balance General
- b) El Estado de Resultados
- c) Estado de cambios en la situación financiera
- d) Estado de variación en el capital contable

Los Estados Financieros representan la situación real de la empresa, así como su capacidad de pago y el resultado de sus operaciones a una fecha o a un periodo determinado.

Balance General.- Su origen proviene de la palabra "Balanza", es decir muestra el equilibrio que debe existir entre el total de los recursos con que cuenta la empresa, el total de obligaciones contraídas, más las aportaciones de sus propietarios. Está integrado por:

Encabezado:

- Nombre de la empresa
- Estado a que se refiere
- Fecha a la cual se refiere la información.

Cuerpo:

- Activo. bienes y valores propiedad de la empresa.
- Pasivo. Obligaciones, compromisos, deudas y compromisos de la empresa.
- Capital Contable. Es la diferencia entre el activo y el pasivo.

Pie:

- Rubro y cifra de las cuentas de orden

- Nombre y firma de quien lo elabora, audita e interprete

Estado de Resultados.- Es el estado financiero básico que muestra el aumento o disminución que sufre el capital contable (en sociedades mercantiles) e el patrimonio (personas físicas), de una empresa, como consecuencia de las transacciones que realiza; describiendo con detalle los conceptos que lo integran como son ingresos, costos, gastos de operación, gastos y productos financieros y otros. Se integra por:

Encabezado:

- Nombre de la empresa
- El período a que corresponde el ejercicio

Cuerpo:

- Ingresos netos.
- Costos de ingresos netos
- Costo de operación o distribución.
- Costo de adición
- Utilidad o pérdida neta

Pie:

- Nombre y firma del contador que lo elabora, audita, analiza, etc.

Estado de Origen y Aplicación de Recursos.- Este Estado financiero muestra el origen de los recursos y la aplicación de los mismos que tiene una empresa aun período determinado.

Encabezado:

- Nombre de la empresa
- Especificación del estado a que se refiere
- Especificación del ejercicio a que corresponda.

Cuerpo:

- Origen de recursos.- Por operaciones normales, financiamientos e inversiones.
- Aplicación de Recursos.- Por operaciones normales, financiamientos e inversiones.

Pie:

- Nombre y firma del contador que lo realizó, auditó o analizó.

Estado de variación en el capital contable.- Es un estado financiero dinámico que muestra el movimiento de las cuentas de capital contable de una empresa determinada, muestra también los saldos iniciales y finales del mismo capital.

Encabezado:

- Nombre de la empresa
- Especificación de que se trata de un estado de movimientos de las cuenta de capital contable.
- Periodo o ejercicio a que se refiere.

Cuerpo:

- Saldos iniciales.
- Movimientos acreedores del ejercicio.
- Movimientos deudores del ejercicio.
- Saldos finales

Pie:

- Nombre y firma de quien lo elaboró, audito o analizó.

### 3.4.1. clasificación de los estados financieros.

#### 1.- En relación a su importancia

Básicos: También se les conoce como principales, son aquellos que muestran la capacidad económica de una empresa, capacidad de pago de la misma, o bien el resultado de las operaciones realizadas en un período, dentro de esta clasificación se encuentran:

- \* Balance General
- \* Estado de pérdidas y ganancias
- \* Estado de variación en el capital contable
- \* Estado de cambios en la situación financiera.

Secundarios: Se les conoce también como anexos, ya que son aquellos que analizan un renglón determinado de un estado financiero básico, como son:

- \* Estado de movimientos de cuentas de superávit

- \* Estado de movimientos de cuentas de deficit
- \* Estado de movimientos de cuentas de capital contable
- \* Estado detallado de cuentas por cobrar
- \* Estado de costos de venta
- \* Estado de costos de producción
- \* Estado analítico de origen de recursos
- \* Estado de aplicación de recursos

## 2.- En relación a la información que presentan

Normales: Son aquellos estados financieros básicos o secundarios cuya información corresponde a un negocio en marcha.

Especiales: Son aquellos estados financieros básicos o secundarios cuya información corresponde a una empresa que su estructura se encuentra en situación diferente a la del negocio en marcha como son los estados de liquidación, fusión o transformación.

## 3.- En relación a la fecha o periodo

Estáticos: Son aquellos estados en los cuales su información se refiere a un instante dado, o a una fecha fija, como es un balance general o algún estado detallado de alguna cuenta.

Dinámicos: Son los que trabajan información perteneciente a un periodo dado, o ha un ejercicio determinado, dentro de estos



estados están el de pérdidas y ganancias, costo de venta, costo de producción y el analítico de costo de distribución.

#### 4.- En relación a la forma de presentación

**Simples:** Es cuando se refiere a un solo estado financiero.

**Comparativos:** Es cuando en un solo estado se presentan dos o más estados financieros, por lo genral son de la misma especie.

#### 5.- En relación a la naturaleza de las cifras que presenta

**Históricos:** Se conocen también como reales, es cuando la información que presenta el estado financiero corresponde a una fecha o periodo del pasado.

**Presupuestales:** Son los llamados proform, proyectados o predeterminados, son estados cuya información que proporcionan correspondera a una fecha o periodo a futuro.

### 3.5. PRESUPUESTOS Y PRONOSTICOS

La previsión y el control son elementos indispensables para la dirección y conducción de una empresa por el camino de la máxima economía, con arreglo a las posibilidades propias y a los niveles de la coyuntura económica comercial, siempre en continua evolución.

El control presupuestario constituye la técnica empresarial más completa y racional para lograr este fin mediante

comparaciones periódicas de las realizaciones con las previsiones o estimaciones.

Los objetivos del presupuesto son de Previsión, Planeación, Organización, Dirección y Control, es decir que comprende todas las etapas del proceso administrativo.

Previsión.- Disponer lo conveniente para atender las necesidades existentes. Tener anticipadamente todo lo necesario para la elaboración y ejecución del presupuesto.

Planeación.- Camino a seguir, con unificación y sistematización de actividades, de acuerdo con sus objetivos. Planificación unificada y sistematizada de las posibles acciones, en concordancia con los objetivos.

Organización.- Estructura técnica entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de una entidad. Que exista una adecuada, precisa y funcional estructura de la entidad.

Integración.- Desarrollo y mantenimiento armonioso de las actividades. Compaginación estrecha y coordinada de todas y cada una de las secciones para que cumplan con los objetivos.

Dirección.- Función ejecutiva para guiar e inspeccionar a los subordinados. Ayuda de las políticas a seguir, tomar decisiones, así como bases para conducir y guiar a los subordinados.

Control.- Medidas para apreciar si los objetivos y planes se están cumpliendo. Comparación a tiempo de lo presupuestado y los resultados habidos y supervisión sobre estos.

### 3.5.X. Clasificación de los Presupuestos.

#### 1.- Por tipo de empresa

Públicos: Son aquellos que realizan los gobiernos, estados, empresas descentralizadas, etc. para controlar las finanzas de sus diferentes dependencias.

Privado: Son los presupuestos que utilizan las empresas particulares como instrumento de su administración.

#### 2.- Por su contenido

Principales: Estos presupuestos son una especie de resumen, en el que se presentan los elementos medulares en todos los presupuestos de la empresa.

Auxiliares: Son aquellos que muestran en forma analítica las operaciones estimadas por cada uno de los departamentos que integran la organización de la empresa.

### 3.- Por su forma

Flexibles: Estos presupuestos consideran anticipadamente las variaciones que pudiesen ocurrir y permiten cierta elasticidad por posibles cambios o fluctuaciones propias, lógicas o necesarias.

Fijos: Son aquellos que permanecen invariables durante la vigencia del período presupuestario, deben apearse lo mejor posible a su contenido.

### 4.- Por la técnica de valuación

Estimados: Se formulan sobre bases empíricas, sus cifras numéricas, por ser determinadas sobre experiencias anteriores, representan tan solo la probabilidad más o menos razonable de que efectivamente suceda lo que se ha planeado.

Estándar: Son aquellos que por ser formulados sobre bases científicas, eliminan en un porcentaje muy elevado las posibilidades de error, porque sus cifras, a diferencia de las anteriores, representan los resultados que debe obtener.

### 5.- Por las finalidades que pretende

De promoción: Se presentan en forma de Proyecto Financiero y de Expansión, para su elaboración es necesario estimar los ingresos y los egresos que hayan de efectuarse en el periodo presupuestal.

De fusión: Se emplean para determinar anticipadamente las operaciones que hayan de resultar de una conjunción de entidades.

Por áreas y niveles de responsabilidad: Cuando se desea cuantificar la responsabilidad de los encargados de las áreas y niveles en que se divide una compañía.

Por Programas: Este tipo de presupuestos es preparado normalmente por dependencias gubernamentales, descentralizadas, patronatos, instituciones, etc. Sus cifras expresan el gasto, en relación con los objetivos que persiguen, determinando el costo de las actividades concretas que cada dependencia realiza.

Base cero: Es aquel que se realiza sin tomar en consideración las experiencias habidas.

(Del Rio, 1994: 4-3).

### 3.6. ENTRENAMIENTO DE PERSONAL

Es un elemento del control interno, que tiene por objetivo específico, dar al personal subordinado de una empresa los conocimientos necesarios, habilidades y experiencia, que les

permita alcanzar con mayor facilidad y así colaborar en los objetivos de la empresa.

### 3.6.1. Fundamento Legal

Artículo 123 fracción XIII de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Del trabajo y de la Previsión social.

Las empresas, cualquiera que sea su actividad estarán obligados a proporcionar a sus trabajadores CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO para el trabajo.

Artículo 153-A y correlativos (B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M, N, O, P, Q, R, S, T, V, W, Y X).

Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación y adiestramiento en su trabajo, que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados en común acuerdo por el patrón, el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Una vez que se ha hecho el análisis de los puestos necesarios a ocupar dentro de la empresa, deberán seguirse los siguientes pasos:

1.- Reclutamiento.- Este se realiza a través de sindicatos, agencias de empleos, bolsas de trabajo, escuelas, medios publicitarios, etc.

2.- Selección del personal.- Se da una primera entrevista, donde el aspirante presenta su solicitud de empleo, cartas de referencia, etc. Se le hace un examen de aptitudes lo que proporcionará a la empresa un mayor conocimiento sobre el aspirante.

Posteriormente se hace una segunda entrevista donde se hace un segundo examen ya enfocado a las actividades que va ha desempeñar y por último se realiza un examen médico.

3.- Contratación de personal.- Una vez cumplidos los puntos anteriores satisfactoriamente, se procede a firmar el contrato, donde se asienten los derechos y obligaciones del nuevo empleado.





#### 4.1.1 Junta de Gobierno

De acuerdo con el Art. 10 de la Ley del Servicio Público de energía eléctrica, la C.F.E. estará regida por una Junta de Gobierno. Este artículo establece que los miembros integrantes son:

- a) Presidente de la junta: Secretario de energía, minas y e Industria Paraestatal.
- b) Miembros: secretario de Hacienda y Crédito Público, secretario de Comercio y Fomento Industrial, Secretario de Agricultura y Recursos Hidráulicos, Secretario de Programación y Presupuesto, Director General de Petróleos Mexicanos, tres representantes de los trabajadores electricistas sindicalizados.

FUNCIONES: De conformidad con el artículo 12 de la Ley citada, a la junta de Gobierno compete:

- Aprobar en su caso, el proyecto del plan anual de arbitrios y del presupuesto anual de Egresos.
- A su elección podrán aprobarse proyectos de planes de arbitrios y presupuesto de Egresos trienales o quincenales.
- Aprobar, en su caso, los programas y proyectos que deberán someterse a la autorización de la secretaria del Patrimonio Nacional, en los términos del artículo 69.

- Aprobar en su caso, los programas que deberán someterse a la autorización, de la Secretaria de Energia, Minas e Industria Paraestatal, en los terminos de la disposicion legal antes citada.
- Aprobar el reglamento interior del organismo y los proyectos, eventuales modificaciones de la estructura funcional de los sistemas organizados de la C.F.E. que proponga el Director General
- Designar la propuesta del Director General a los directores o Gerentes de las distintas áreas de actividad.
- Acordar las propuestas de ajuste a las tarifas, que deberán formularse de acuerdo con el estado patrimonial y financiero del organismo.
- Aprobar la propuesta de reestructuración tarifaria.
- Aprobar los programas de adiestramiento, capacitación y desarrollo de recursos humanos que proponga el Director General.
- Conocer sobre las peticiones que formulan los trabajadores sindicalizados de la institución sobre revisión de contrato colectivo de trabajo, teniendo en cuenta la situación financiera de la C.F.E.
- Velar el cumplimiento de las disposiciones legales que rigen a la C.F.E.

#### 4.1.2 Director General

Según el artículo 14 de la Ley del Servicio Público de Energia Electrica, el presidente de la República designará a un Director

General quien tendrá facultades y obligaciones debidamente establecidas, que en forma general son las siguientes:

- Cumplir con las políticas señaladas por la Secretaría de Energía Minas e Industria Paraestatal con los programas relativos a planeación, operación y mantenimiento del sistema eléctrico nacional, la generación, conducción, transformación, distribución y venta de energía eléctrica; la realización de obras e instalaciones requeridas así como ejecutar las resoluciones de la junta de Gobierno y fungir como apoderado para actos administrativos legales, de dominio y de crédito.

#### ENTIDADES DEPENDIENTES

Subdirección General Y Comisión Interna de Planeación, Administración Y programación (CIPAP).

Subdirección de Construcción

Subdirección de operación

Subdirección de Administración

Contraloría General

Gerencia de Finanzas

4.1.3 Subdirección de Construcción.- Sus funciones generales son planear y coordinar el desarrollo de los sistemas eléctricos del país, así como la integración del programa de obras e inversiones

del sector eléctrico y las relaciones con el diseño y construcciones de centrales generadoras, subestaciones y líneas de transmisión, dirigir las actividades de las coordinadoras ejecutivas de construcción y asistir a la Dirección General en la determinación de objetivos, estrategias, políticas y metas.

4.1.4 GERENCIA DE FINANZAS.- Sus funciones incluyen el análisis de los presupuestos, los trámites del programa de inversiones y del presupuesto de Ingresos y Egresos, proponer y vigilar la aplicación de las políticas financieras, planear el financiamiento requerido por el sector eléctrico, determinar las condiciones y tramitar los créditos necesarios de acuerdo a los criterios de la Dirección General y las autoridades financieras.

4.1.5 CONTRALORIA GENERAL.- Sus funciones generales son la intervención en la elaboración de presupuestos y los compromisos que afecten a estos, mantener el sistema de contabilidad general y su control, auditar las operaciones, vigilar el cumplimiento de las disposiciones legales y los aspectos relacionados con la elaboración y análisis de los estados financieros de la institución.

4.1.6. SUBDIRECCION GENERAL (CIPAP) .- Actua como órgano de participación de las distintas técnicas administrativas de la C.F.E. con el objeto de realizar la planeacion estrategica y operacional de la institución , determinar sus presupuestos

programáticos, analizar sus objetivos, planes y funciones fundamentales de trabajo para lograr una coordinación interna efectiva.

La CIPAP esta integrada por un conjunto de miembros permanentes, quienes son los subdirectores de construcción, operación y administración. los Gerentes dependientes de la Dirección y de las tres subdirecciones, el contralor general y el jefe del departamento juridico, además de otros miembros invitados.

4.1.7 SUBDIRECCION DE OPERACION.- Sus funciones generales son planear y coordinar las gestiones relacionadas con la operacion y el mantenimiento de las centrales generadoras, lineas de transmisión, subestaciones y redes de distribución, comercialización de la energia, electrificación rural, pruebas de puesta en servicio de las instalaciones, asi como lo relacionado a la operación y supervisión del sistema electrico nacional.

4.1.8 SUBDIRECCION DE ADMINISTRACION.- Sus funciones generales son planear y coordinar las actividades y gestiones relacionados con los servicios de apoyo para las diversas áreas de la institución, como son las de adquisicion y suministro de materias y equipos, los servicios generales. la administración de los

recursos humanos y los servicios contractuales de los trabajadores electricistas.

#### 4.2 GERENCIA DE TRANSMISION

Sus funciones son:

- Fijar objetivos, establecer las politicas y normas generales, conducentes a garantizar la disponibilidad, continuidad, calidad y economia de los procesos de transmision de energia electrica.
- Elaborar estudios, proyectos, programas y presupuestos para el mantenimiento de las instalaciones de transmision.
  
- Establecer normas, instructivos y manuales de procedimientos para la operacion y conservacion de las instalaciones de transmision.
  
- Fijar prioridades para la operacion de centrales, subestaciones y lineas de transmision del sistema interconectado nacional, en coordinacion con la Gerencia del centro Nacional de Energia.
  
- Establecer la infraestructura estadistica necesaria para el analisis de los parametros de operacion de centrales de generacion, subestaciones, transformadoras y lineas de transmision.

- Aplicar las políticas necesarias y cursos de acción que señala la Subdirección de operación en lo relativo a la transmisión de energía eléctrica.

- Participar en los proyectos civiles, eléctricos u mecánicos de las nuevas centrales, subestaciones y líneas de transmisión o ampliación de las ya existentes.

- Supervisar y coordinar las funciones de las regiones de transmisión, con base en las indicaciones que se reciban de la Subdirección de Operación.

- Supervisar y coordinar la asignación de recursos en las regiones de transmisión.

#### 4.3 REGIONES DE TRANSMISION

- Aplicar las políticas y cursos de acción sobre transmisión que señale la propia gerencia.

- Operar y mantener las plantas de Generación, subestaciones de potencia, líneas de transmisión e instalaciones de equipos que se encuentran en su esfera geográfica.

- Diseñar y construir, de acuerdo a los lineamientos y

especificaciones establecidas por la Gerencia, las subestaciones y líneas de transmisión correspondientes.

- Realizar estudios, formular proyectos, programas y presupuestos para la protección de cuencas.

Región Norte	Gómez palacio, Durango
Región Noreste	Monterrey, Nvo. León
Región Occidente	Guadalajara, Jalisco
Región Central	D.F.
Región Oriente	Jalapa Veracruz
Región Sureste	Tuxtla Gutierrez, Chiapas

#### 4.4. MARCO LEGAL

- Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal
- Ley del Servicio Público de Energía Eléctrica
- Decreto de Creación y Constitución de C.F.E.
- Ley Federal de Aguas
- Ley General de Población
- Ley Federal del Trabajo
- Ley de responsabilidades de los Servicios Públicos
- Contratos colectivos de Trabajo C.F.E. y S.U.T.E.R.M.
- Acuerdos de desincorporación por Liquidación o Disolución de Compañías Eléctricas.



#### 4.5 ESTRUCTURA ORGANICA

##### JEFATURA DE LA SUBAREA DE TRANSMISION MICHUACAN

##### DEPARTAMENTO DE SUBESTACIONES Y LINEAS.

Uruapan

Infiernillo

Morelia

Zamora

Azufres

Lázaro Cárdenas

##### DEPARTAMENTO DE PROTECCION Y MEDICION

Uruapan

Infiernillo

Azufres

Lázaro Cárdenas.

##### DEPARTAMENTO DE COMUNICACIONES

Uruapan

Infiernillo

Morelia

Zamora

Azufres

Lázaro Cárdenas

##### DEPARTAMENTO DE CONTROL

Uruapan

Infiernillo

Morelia

Azufres

Lázaro Cárdenas.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

Uruapan

Morelia

Zamora

Los objetivos de las áreas son:

- Mantener los niveles de calidad y continuidad requeridos por la institución para aprovechar un servicio de energía eléctrica de calidad al usuario.
- Mantener relación estrecha con los procesos de Generación y Distribución, dependientes de la Subgerencia Regional de Generación Hidroeléctrica Balsas-Santiago y la División Centro Occidente.
- Proporcionar los servicios administrativos de apoyo a las Áreas Técnicas.
- Atender en forma oportuna y eficiente las instalaciones correspondientes.

Funciones de los diferentes departamentos:

Subestaciones y Líneas.- Proporcionar la Supervisión, mantenimiento y construcción de instalaciones, ya sean estas, líneas o equipo primario en las subestaciones a cargo de la Subárea de Transmisión.

Protección y Medición.- Establecer los esquemas necesarios para proteger en forma adecuada todo el equipo eléctrico incluyendo las líneas de Transmisión.

- Cuantificar la energía generada y la entregada al proceso de Distribución así como las pérdidas.

Comunicaciones.- Establecer los medios de comunicación, ya sea por transmisión de voz, de datos, e incluso como apoyo de operación de protecciones.

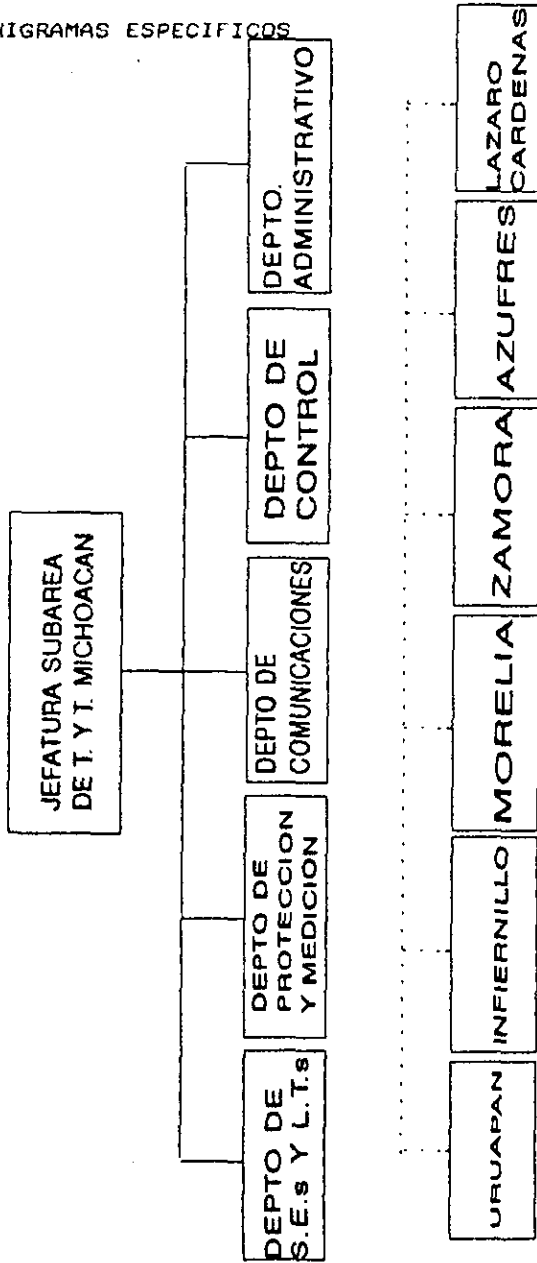
Control.- Manejar en forma automática y dentro de los límites establecidos, los rangos de voltaje, velocidad, volumen, presión, etc.

Administración.- Proporcionar los servicios administrativos y de personal necesario.

Mantener las relaciones laborales con la sección sindical

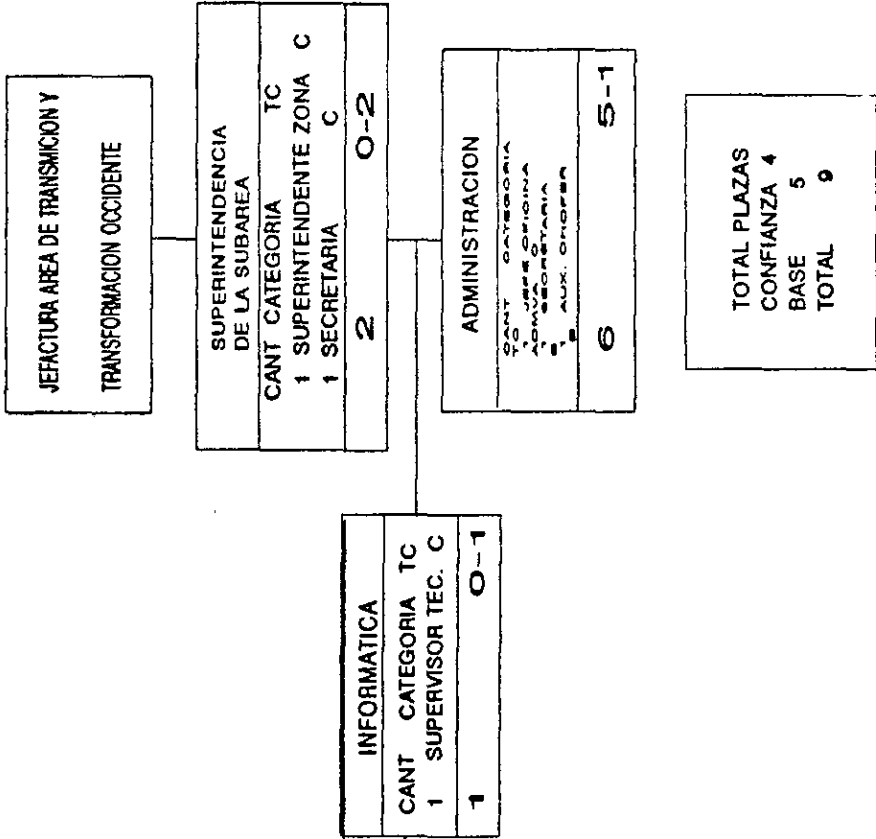
4.5.1 ORGANIGRAMAS ESPECIFICOS

ORGANIGRAMA CONCEPTUAL



TOTAL DE PLAZAS	
CONFIANZA	40
BASE	142
TOTAL	182

# ORGANIGRAMA FUNCIONAL ANALITICO



# ORGANIGRAMA FUNCIONAL ANALITICO

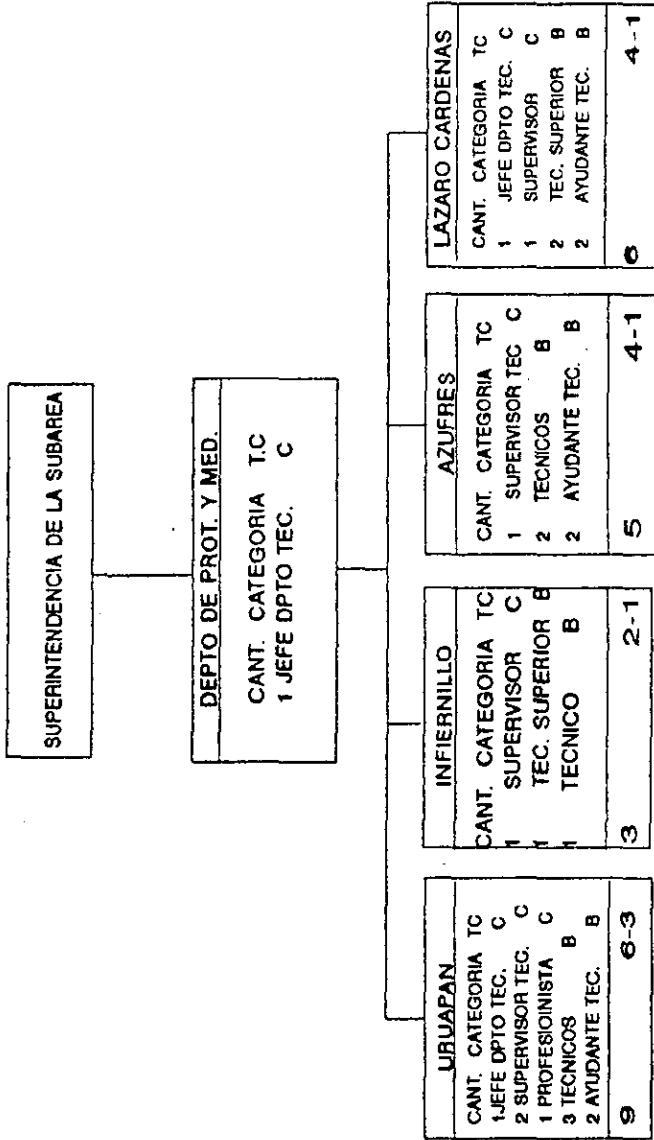
SUPEINTENDENCIA DE LA SUBAREA

DEPTO. DE LA S.YLT.S	
CANT CATEGORIA TC	1 JEFE DEPTO TEC. C

	URUAPAN	INFIERNILLO	MORELIA	ZAMORA	AZUFRES	LAZARO CARDENAS
CANT CATEGORIA TC	1 SUPERVISOR TEC. C "BRIGADA IV"	1 SUPERVISOR TEC. C "BRIGADA IV"	1 SUPERVISOR TEC. C	1 SUPERVISOR C "BRIGADA IV"	1 JEFE TECNICO C	1 JEFE DE DPTO. TEC. C
CANT CATEGORIA TC	2 CABO LINERO LV B LINERO LV B	1 CABO LINERO LV B LINERO LV B	1 TEC SUPERIOR B	1 CABO LINERO LV B LINERO LV B	1 TEC SUPERIOR B 1 TECNICO B	1 SUPERVISOR TEC. C "BRIGADA"
CANT CATEGORIA TC	8 AYUDANTE LV B "MANTTO ELECTRO"	5 AYUDANTE LV B "MANTTO ELECTRO"	4 AYUDANTE TEC. B	4 AYUDANTE LV B "SE. CARPINT"	2 AYUDANTE TEC. B	1 CABO LINERO LV B 4 LINERO LV B "MANTTO ELECTRO"
CANT CATEGORIA TC	1 TECNICO SUPERIOR B 3 AYUDANTE TECNICO B	1 TEC. SUPERIOR B 3 AYUDANTE TEC. B	1 AUXILIAR CHOFER B	4 OPERADOR SUBEST. B 4 AYUDANTE OPERACION B 1 ADJ. SERVICIOS I B	2 AYUDANTE TEC. B	2 TEC. SUPERIOR B 2 AYUDANTE TEC. B 1 OFICINISTA B 1 AUX. CHOFER B
TOTAL	25 23-2	15 14-1	8 7-1	19 18-1	5 4-1	17 15-2

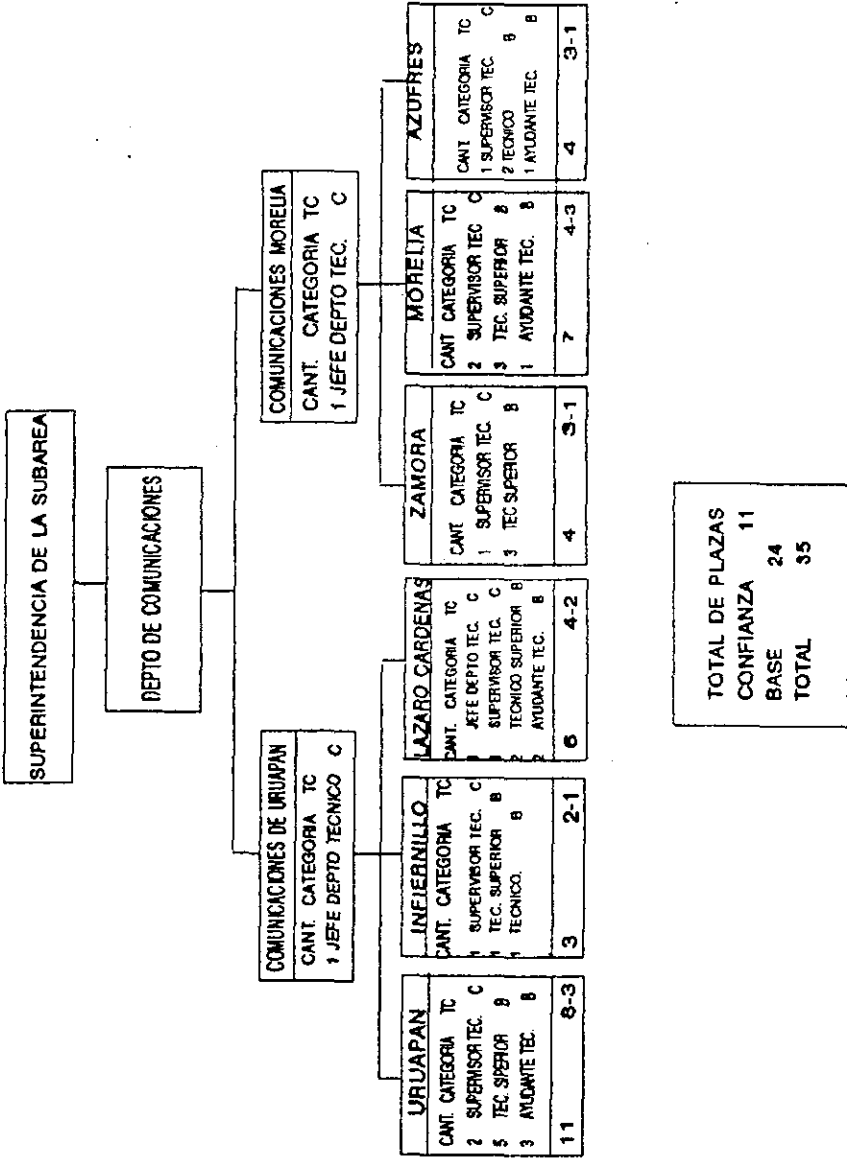
TOTAL DE PLAZAS	
CONFIANZA	8
BASE	81
TOTAL	89

# ORGANIGRAMA FUNCIONAL ANALITICO



TOTAL DE PLAZAS	
CONFIANZA	7
BASE	16
TOTAL	23

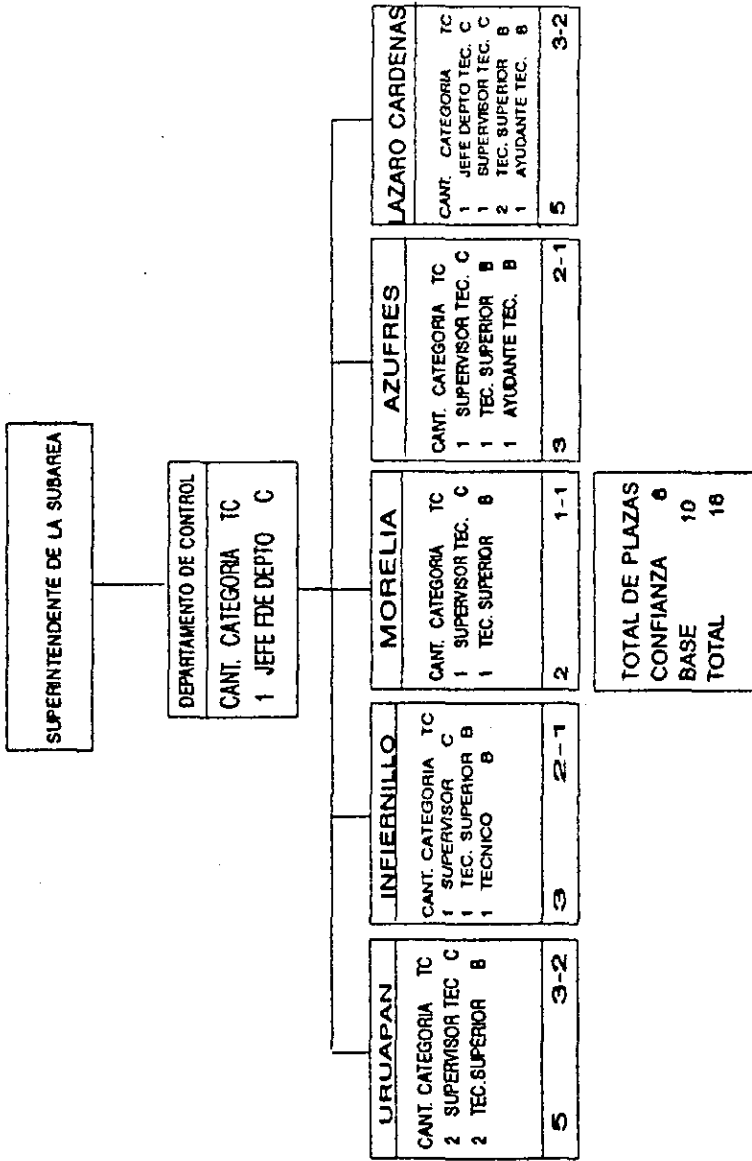
# ORGANIGRAMA FUNCIONAL ANALITICO



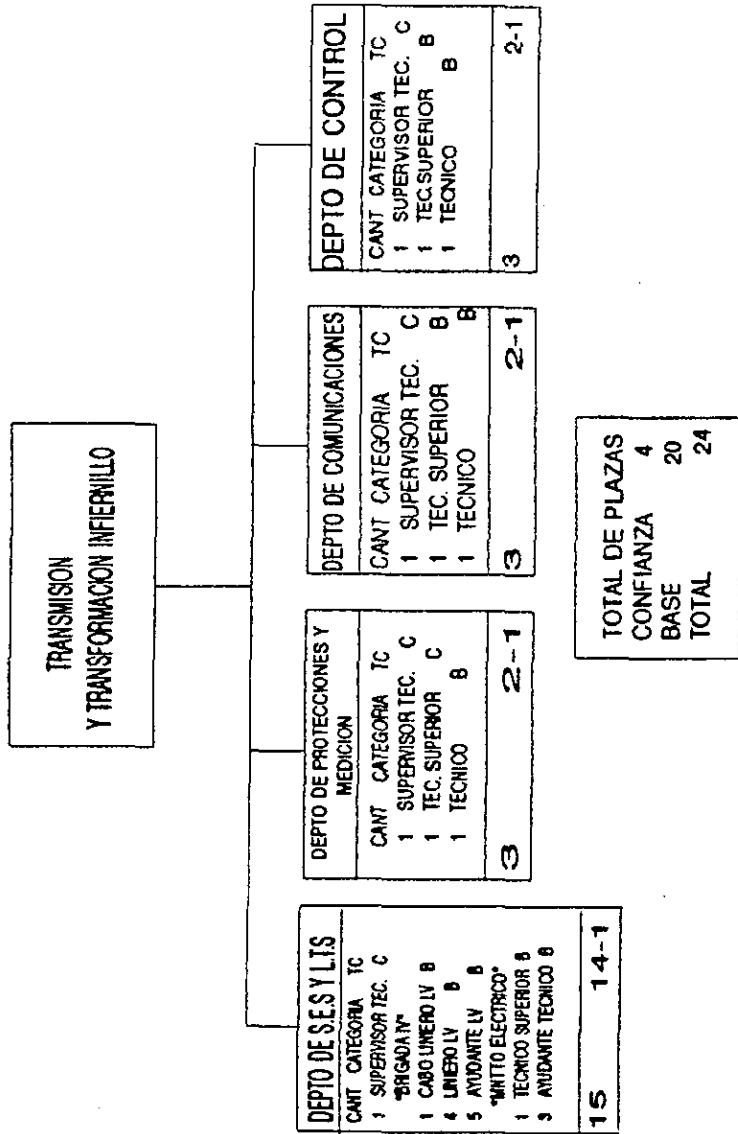
TOTAL DE PLAZAS	11
CONFIANZA	11
BASE	24
TOTAL	35



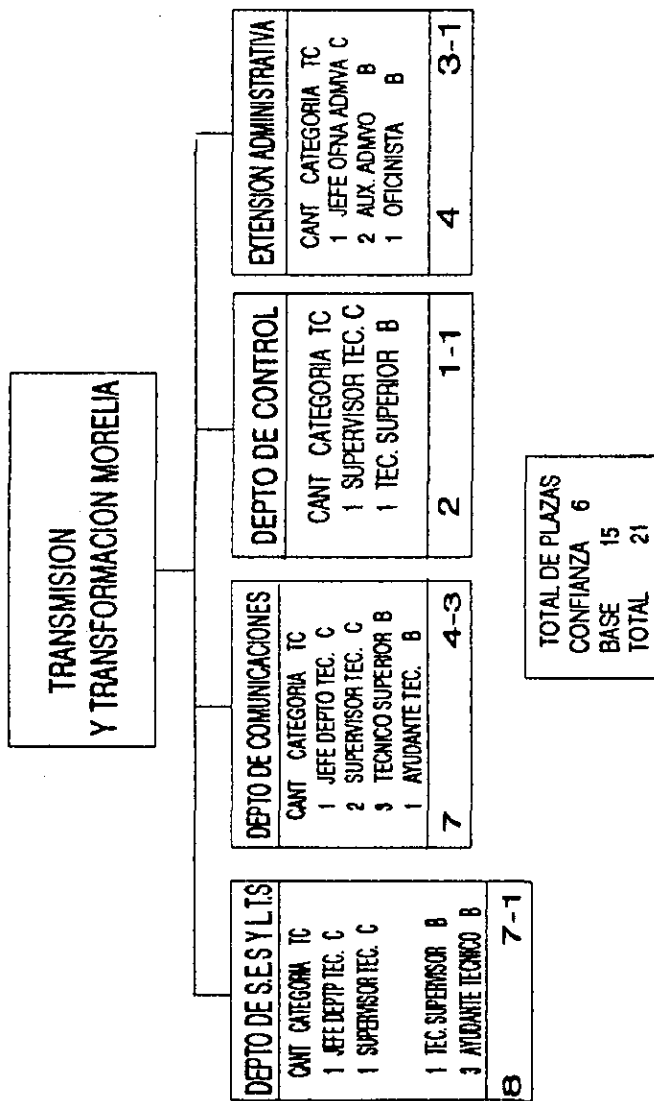
# PROGRAMA FUNCIONAL ANALITICO



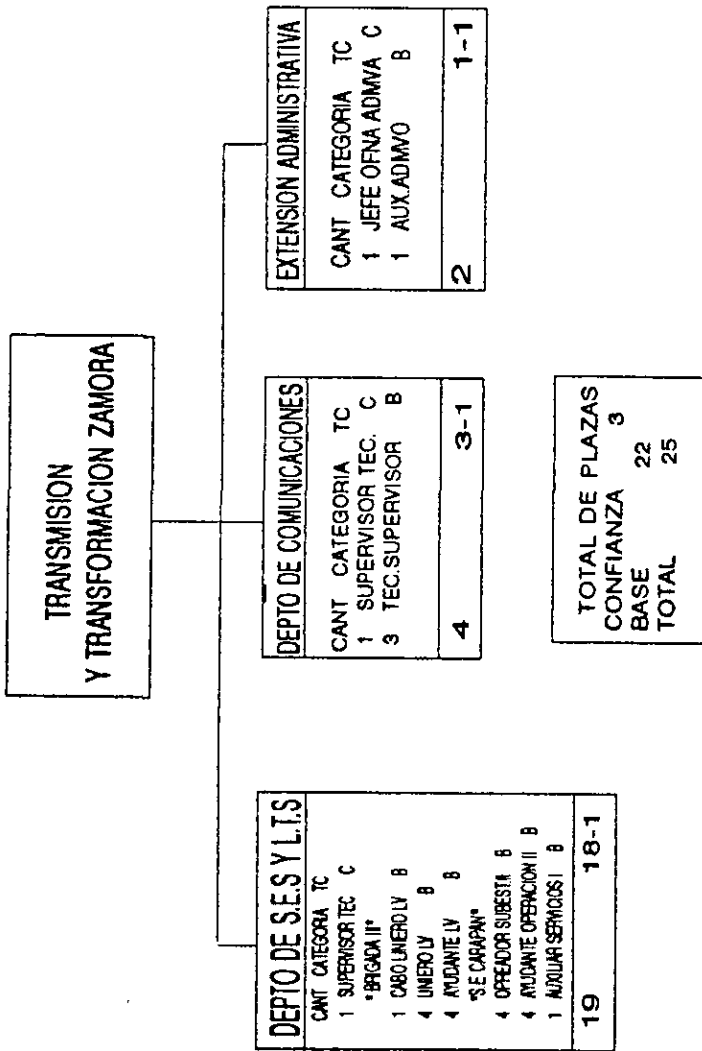
# ORGANIGRAMA FUNCIONAL ANALITICO



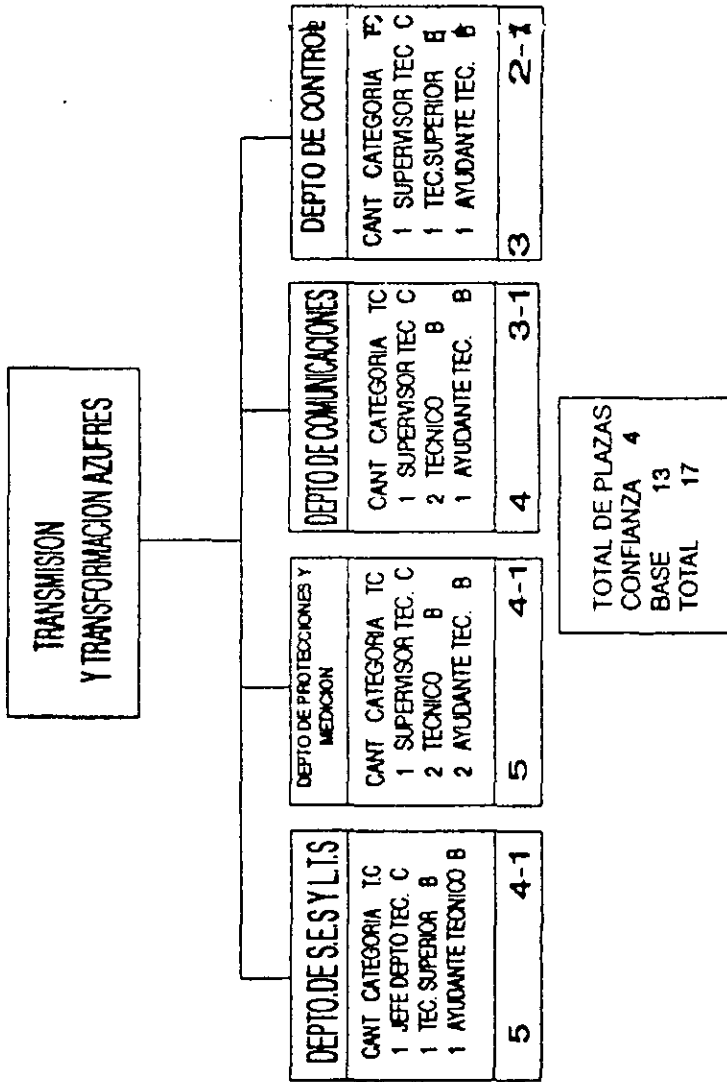
# ORGANIGRAMA FUNCIONAL MORELIA



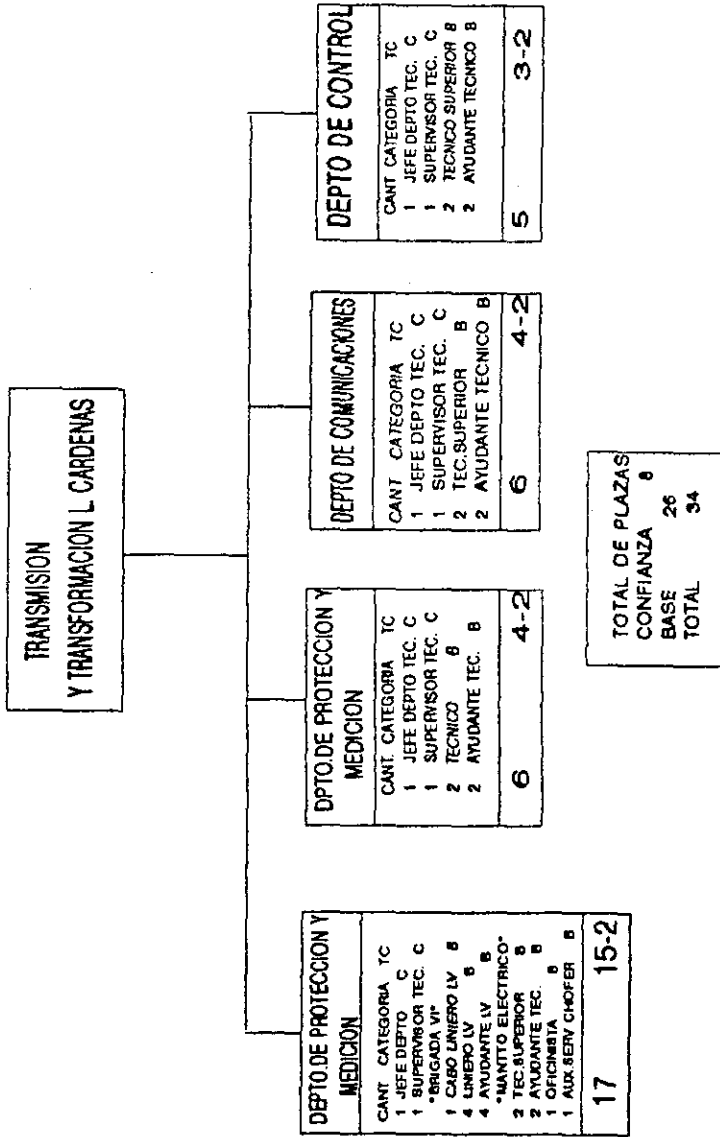
# ORGANIGRAMA FUNCIONAL ANALITICO



# ORGANIGRAMA FUNCIONAL AZUFRES

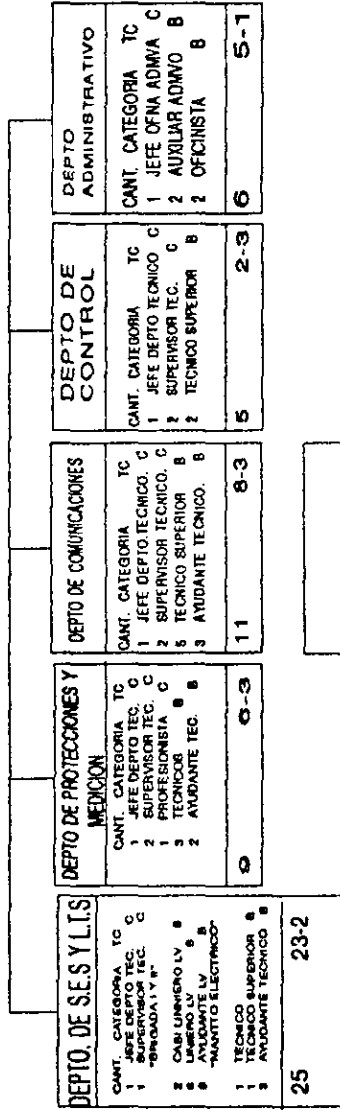


# ORGANIGRAMA FUNCIONAL LAZARO CARDENAS



# ORGANIGRAMA FUNCIONAL ANALITICO

JEFATURA SUBAREA DE T.Y.T. MICHOCAN (urupan)
CANT. CATEGORIA TC
1 SUPERINTENDENTE TEC. C
1 SUPERVISOR TECNICO C
1 SECRETARIA C
11 8-3



TOTAL DE PLAZAS	15
CONFIANZA	46
BASE	61
TOTAL	61

4.5.2 CATALOGO DE CUENTAS CORRESPONDIENTE A LA C.F.E.

CLAVE	CONCEPTO
A0000	OFICINAS NACIONALES

SUBDIRECCION DE DISTRIBUCION

Divisiones

DA000	BAJA CALIFORNIA
DB000	NOROESTE
DC000	NORTE
DD000	GOLFO NORTE
DF000	CENTRO OCCIDENTE
DG000	CENTRO SUR
DJ000	ORIENTE
DK000	SURESTE
DP000	BAJIO
DU000	GOLFO CENTRO
DV000	CENTRO ORIENTE
DW000	PENINSULAR
DX000	JALISCO

SUBDIRECCION DE GENERACION

B3000	C.N. LAGUNA VERDE
-------	-------------------



H0000  
EMERGENCIA

DPTO. COMB. INTERNA Y SERVICIOS DE

GERENCIAS REGIONALES DE PRODUCCION

HE000	OCCIDENTE
HC000	NORTE
HB000	NOROESTE
HJ000	SURESTE
HH000	CENTRAL

SUBDIRECCION DE TRANSMISION, TRANSFORMACION Y CONTROL

PA000	BAJA CALIFORNIA
PB000	NOROESTE
PC000	NORTE
PD000	NOROESTE
PE000	OCCIDENTE
PH000	CENTRAL
PJ000	ORIENTE
PK000	SURESTE
PW000	PENINSULAR

SUBDIRECCION DE CONSTRUCCION

Proyectos Geotermoeléctricos

J33A0 CERRO PRIETO  
J3000 GERENCIA DE PROYECTOS GEOTERMoeLECTRICOS

Proyectos Termoelectricos

M2AA0 C.T. PETACALCO I Y II  
M2FF0 P.T. DEL NORDESTE  
M2CK0 P.T. CARBON  
M2ER0 P.T. TUXPAN

Proyectos Hidroelectricos

L1100 SUBGERENCIA DE ANTEPROYECTOS  
L2AA0 P.H. AGUAMILPA  
L28B0 P.H. ZIMAPAN  
L20G0 P.H. AMPLIACION TEMAZCAL

Residencias de Lineas y Subestaciones

N2A00 ZONA NORDESTE  
N2B00 ZONA CENTRO  
N2D00 ZONA NORDESTE  
N2E00 ZONA SURESTE  
N2G00 ZONA PENINSULAR  
N2J00 ZONA OCCIDENTE

Superintendencias de Estudio

K1A00	ZONA NORTE
K1B00	ZONA CENTRO
K1D00	ZONA GOLFO
K1G00	ZONA PACIFICO - NORTE

Laboratorios

K3000	PRUEBAS DE EQUIPOS Y MATERIALES
-------	---------------------------------

CODIGO DE CONTROL Y DE CONTROLES

CODIGO	IDENTIFICA
--------	------------

1	Empleados
2	Proveedores
3	Contratistas
4	Activo Fijo
5	Créditos Contratado Autorizaciones de Inversiones
7	Consumidores
B	Otros (personas fisicas, otros conceptos)
9	Autorización de Inversiones
A	Sociedades Nacionales de Crédito
B	Dependencias y Entidades Gubernamentales Fed.
C	Entidades Gubernamentales Estatales
D	Entrada de Almacén
E	Vehiculos
F	Dependencias del Sector Eléctrico
G	Lugares
H	Concepto de gastos
J	Número de Certificado especial

K	Ordenes de Trabajo
L	Pedidos de Importacion
M	Cuenta de Mayor
N	Cheques
P	Retiro de propiedades
R	Terrenos
T	Agentes aduanales ante la SHCP

CUENTAS DE ORDEN FISCAL.- Al igual que la cuenta contable, es una clave alfanumerica de 5 posiciones, que tiene como finalidad el control del ejercicio presupuestal de caja. Las tres primeras posiciones indican si corresponde al ingreso o egreso.

Ingreso

100	Numerario ingresado
10	Venta de Servicios
20	Ingresos por otros servicios
30	Ingresos Diversos
40	Ingresos por cuenta de terceros
50	Ingresos derivados de Erogaciones Recuperables
60	Financiamientos Internos - Efectivo
80	Financiamientos Externos - Efectivo
A0	Venta de Inversiones
80	Ingresos Patrimoniales
D0	Transferencias del Gobierno Federal

K0	Aportaciones para programas Especiales de Inv.
700	Numerario Egresado
1	Servicios personales
20	Prestaciones y Previsión Social
30	Adquisición de materiales
40	Energéticos y Fuerza comprada
50	Impuestos y Derechos
60	Adquisición de Servicios
70	Adquisición de Servicios
A0	Adquisición de Equipo para Servicio Nacional
B0	" " Importac.
C0	" " Ins. nac.
D0	" " Ins. de
Imp	
E0	Inmuebles
F0	Gastos Financieros
G0	Erogaciones derivadas de Ing. por cta. de terceros
H0	Erogaciones Recuperables
J0	Liquidación de Pasivo - Deuda Externa

#### CLAVES DE TRANSACCION

Clave	Concepto
13	Traspaso de materiales Ajenos Débito
14	Traspaso de materiales Ajenos Crédito

18 Reembolso de Fondos Fijos  
 19 Cheques cancelados  
 1C Intereses sobre factoraje-Contratistas  
 1F Pago por Servicios Bancarios  
 1L Cheque pagado  
 1N Intereses moratorios  
 1P Intereses sobre factoraje-proveedores  
 1W Cancelación de pasivo-bienes para áreas de  
 construcción  
 1X Compras nacionales can. de pasivo origen oficinas  
 nacionales  
 1Y Compras nales. cancelación pasivo origen áreas de  
 operación  
 1Z Traspaso de Largo a corto plazo  
 21 Pago factoraje-áreas de operación-proveedores  
 22 Pago factoraje-áreas de construcción-proveedores  
 30 Obra en construcción-ORIGEN  
 31 Depósitos en bancos nacionales  
 32 Remesas fondos de Oficinas Nacionales-Origen  
 33 Depósitos en Bancos Nacionales-Ingresos  
 34 Traspaso retención 2% Fletes  
 35 Traspaso retención Cuotas Sindicales  
 3D Energia vendida no facturada  
 3F Traspaso cto. admtivo.  
 3G Traspaso cto. admtivo. Almacén Regional Irapuato.

3H Traspaso Gastos ciudad Industrial Irapuato.  
3R Obras en construcción-Correspondencia  
43 Intercambio de energia electrica  
44 Intercambio de materiales  
45 Renta de Plantas  
46 Obras entregadas  
48 Estimación a contratistas en oficinas nacionales.  
49 Traspaso de material-Origen  
4B Intercambio de otros conceptos  
4E Descuento por pronto pago  
4N Anticipo a contratistas  
50 Fletes nacionales-operación  
51 Otros cargos a Traspasar-Origen  
52 Otros cargos Correspondidos  
53 Otros Créditos a Traspasar-Origen  
56 Fletes Nacionales-Construcción  
57 Pago por cuenta de terceros  
58 Comisiones y gastos bancarios  
5A Adeudos FHSSTE Normal.Origen  
5B Adeudos FHSSTE Adicional-Origen  
5C Cobro central  
5F Cambio de adscripción Empleados-Origen  
5G Traspaso Otros adeudos de Empleado-Origen  
5H Certificado de último Pago-Correspondencia  
5J Retención y/o pago de pensión alimenticia

5P           Responsabilidades fincadas a empleados-Origen  
 5V           Adelantos para gastos a empleados-Origen  
 5X           Adelanto a cuenta de salarios-Origen  
 5Y           Adeudos por otros conceptos-Origen  
 60           Pago con recursos propios  
 61           Creación de Pasivos  
 62           Liquidos pasivos  
 66           Revaluación  
 6G           Liquidación factoraje  
 94           Depósitos hechos en el Banco de México  
 95           Acciones Telmex  
 96           Traspaso Vehiculos-Origen  
 97           Remesas de Fondo de oficinas nacionales  
 98           Aportaciones recibidas del Gobierno Federal  
 99           Aportaciones recibidas de particulares  
 9A           Traspaso a Activo Fijo valor histórico  
 9B           Traspaso de vehiculos por Areas foraneas  
 9C           Traspaso de Depreciación Histórica-Origen  
 9H           Recepción reserva para depreciación histórica  
 9J           Liquidacion pasiva Estimación a contratistas.  
 9K           Obligaciones TELMEX  
 A1           Traspaso Fondo Gasto Sepelios eventuales  
 A2           Traspaso Aportacion para Gastos de Sepelio  
 A3           Descuento a propietarios Granjas San Antonio  
 A4           Retención cuotas sindicales



A5	Retención 2% Fletes
A7	Aportación C.F.E. 33% Contratacion obra Publica
AB	Seguros de vida. Aseguradora Obrera
A9	Subsidios de Sepelio Eventual
AA	Anticipo a Proveedores y contratistas
AC	Aseguradora Mexicana
AD	Adquisiciones
AE	Liquidación de Pasivos
AF	Activo Fijo
AG	Anticipo de Gastos en comisión oficial-Viaticos
AH	Anticipo a proveedores nacionales bienes para áreas de construcción
AJ	Aportación FIDE-CFE
AK	Aportación FIDE proveedores y contratistas
AP	Escalación de precios-Origen
AR	Adeudos recuperados
AS	Anticipos- otros
AT	Comprobaciones Diversas
AV	Avión
BA	Bajas de Activo Fijo
BC	Bienes capitalizables
BE	Pagos y Traspasos con Bancos Extranjeros
BX	Seguro de grupo
CA	Adeudos diversos de oficinas nacionales
CB	Construcción gerencia Laguna Verde recursos propios

CC	Traspaso a patrimonio
CD	Otros costos de Explotacion
CE	Materiales de Importación en tránsito
CJ	Fletes, Seguros e Impuestos de Importacion
CL	Compras Locales
CM	Cobro de Energia Eléctrica consumidores-Gobierno
CN	Facturación normal
CR	Compra de carbon a MICARE
CV	Adeudos Crédito vacacional
DI	Indirectos de oficinas nacionales
DA	Dolares Americanos
DC	Adeudos Diversos Areas de construcción
DD	Disposición deuda de linea de credito
DE	Adquisición de CETF para proyectos extrapresupuestales
DL	Ajuste del Débito por compra local
EI	Compra de energia de importación
EA	Subsidios Verano Energia Eléctrica
EC	Gastos de la Subjefatura de Maquinaria y Equipo
EI	Pago de energia eléctrica de Importación
EN	Pago de equipos nacionales
ER	Recepción de energia eléctrica
FI	Financiamiento a proveedores
FC	Fletes de combustible

FE	Intereses y comisiones por financiamiento a proyecto Extrapresupuestal
FF	Fondos de fideicomiso Ilumex recursos de CFE y cobranza
FH	Depósito en banobras
FI	Aportaciones del banco Mundial
FJ	Pago a proveedores extranjeros con recursos de CFE
FK	Pago a proveedores nacionales con recursos de CFE
FL	Pagos diversos
FM	Entrega de fondos al fideicomiso por la División
FN	Enajenacion de bienes no utiles
FO	Pago de factoraje areas de operación
FP	Provision de gastos de importacion
FV	FOVI
GE	Derechos por Generacion de energia eléctrica
GP	Gastos derivados de pedidos
HC	Honorarios al extranjero
HE	Helicóptero
II	Impuestos de Importación por aplicar
LO	Disposicion de lineas de crédito bancos extranjeros
ME	Cobro de Energia eléctrica al Publico
NC	Compra de combustible nuclear
OM	Orden de mantenimiento
OP	Orden de Pago
PI	Pagos sobre financiamientos otorgados a la CFE

PD	Provisión diferencia en almacenes
PN	Desc. por penalización, devoluciones de penalización
PP	Presupuesto programático
PR	Fondos recibidos
RA	Reparación de aeronaves
RC	Renta de capacidad instalada disponible
RG	Recepción de gas
RN	Reclamaciones en moneda nacional
RP	Arrendamiento financiero de activo fijo
SC	Sistema de compensación
SD	Servicios de Deuda
TB	Traspasos bancarios
TD	Traspasos bancarios alimentación de dolares
TM	Liquidación pasivos fletes maritimos
TN	Combustible. disel y lubricantes
VA	Traspaso anual de IVA
XI	Ingresos varios
XD	Egresos de Banco de México
XE	Egresos de Bancos Nacionales

## CAPITULO V

### PROGRAMA DE ESTUDIO Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

#### 5.1 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

##### ORGANIZACION Y RESPONSABILIDADES GERENCIALES

1.- ¿ Existe una gráfica de organizacion actualizada que muestre las áreas de responsabilidad ?

R= Si

2.- ¿ Están las areas de responsabilidad claramente definidas y adecuadamente subordinadas ?

R= Si

3.- ¿ Cuenta la compañía con manuales de organización y operación?  
Indique cuales son y si están actualizados

R= Si    Manuales de Organización y procedimientos,  
          Manuales de capacitación y adiestramiento  
          Si se encuentran actualizados.

4.- ¿ Existen parientes de los funcionarios y empleados en puestos clave?

R= No

5.- ¿ Se requiere que los empleados responsables del registro de

las operaciones y de la custodia de activos tomen vacaciones cada año?

R= Si

6.- ¿ Llevan acabo su trabajo otros empleados diferentes durante el período de vacaciones?

R= Si

7.- ¿ Existe una adecuada rotación de puestos donde sea factible?

R= Si

8.- ¿ Cuenta la compañía con un programa de adiestramiento para el personal y en particular para los que se encuentran en puestos clave?

R= Si

9.- ¿ Se presentaron los programas de capacitación y adiestramiento ante la dependencia correspondiente de la Secretaria del Trabajo?

R= Si

#### CONTABILIDAD E INFORMACION FINANCIERA

10.- ¿ Existe un catálogo de cuentas?

R= Si

11.- ¿ Existe un manual de contabilidad que describa brevemente la naturaleza de las partidas que deben incluirse en cada cuenta?

R= Si . Se encuentra estrictamente actualizado

12.- ¿ Están los registros contables y empleados de contabilidad en todas las localidades bajo la supervisión de un contador general? Diga quién es.

R= Si . Jaime Sotelo

13.- ¿ Manejan los registros contables personas independientes a quienes se encargan de la custodia de los activos?

R= Si

14.- ¿ Se amparan los diversos documentos contabilizadores con documentación apropiada y contienen información suficiente para un claro entendimiento de la operación realizada?

R= Si

15.- ¿ Quién aprueba las pólizas de diario que registran ajustes tales como cancelación de cuentas incobrables, diferencias de inventarios, etc.?

R= El contador de la Subárea de Transmisión.

16.- ¿ Se preparan mensualmente Estados Financieros y relación de saldos de los distintos auxiliares?

R= Si . Y estos son presentados dentro de los diez días siguientes al cierre del mes.

17.- ¿ Quién revisa y aprueba la diferente información financiera que prepara la compañía?

R= El contador junto con el Jefe de la Subarea.

18.- ¿ Se preparan presupuestos de: Resultados de operación, Flujos de efectivo, de Egresos, Adquisiciones de activo fijo, etc.?

R= Si

19.- ¿ Revisan los presupuestos y se comparan periódicamente con los resultados obtenidos, tanto por el Jefe de la Subárea, los demás funcionarios importantes y los directamente responsables de la operación?

R= Si

20.- ¿ Emplea la compañía equipo electrónico para el proceso de su información?

R= Si

AUDITORIA INTERNA

21.- ¿ Existe un departamento de auditoria interna?

R= Si . Esta formado por 9 auditores.

22.- ¿ Funcionario a quien reporta el jefe de auditoria interna?

R= Auditor General Regional



23.- ¿ Preparan los auditores papeles de trabajo adecuados para respaldar los resultados obtenidos?

R= Si

24.- ¿ Existe una lista que contenga los limites y firmas de las personas autorizadas para aprobar los vales de caja, salidas de almacén, etc.?

R= Si . Es llamado cuadro de facultades y responsabilidades.

25.- ¿ Es problema crónico de la compañía trabajar tiempo extra?

R= No

#### EFFECTIVO Y BANCOS

26.- ¿ Quien designa a los funcionarios autorizados para firmar cheque de la compañía?

R= Jefe de la Subarea

27.- ¿ Se requieren firmas mancomunadas en todos los cheques?

R= Si

28.- ¿Cuál es limite minimo para hacer pagos por medio de cheques?

R= \$750

29.- ¿ Se concilian las cuentas bancarias mensualmente?

R= Si . Son realizadas por el auxiliar contable y revisadas por el contador de la subárea

#### INGRESOS Y EFECTIVO EN CAJA

30.- Fondo que maneja la compañía

R= Fondo de la Dirección General

31.- ¿Están separadas las funciones de la recepción de efectivo de las relativas a desembolsos de efectivo y registros auxiliares y mayor general?

R= Si

32.- ¿ Se utilizan recibos prenumerados para controlar los ingresos?

R= Si

33.- ¿ Los cheques recibidos son sellados o cruzados para evitar su cobro en efectivo, quién lo hace y cuándo?

R= Los cheques son sellados, función que realiza la cajera desde el momento que se cobra.

34.- ¿ Cómo se controla el depósito oportuno?

R= Checando el corte de caja con las fichas de depósito.

35.- ¿ Se anexa a la póliza de ingresos los duplicados de las de las fichas de depósito de los bancos?

R= Si

36.- ¿Cuál es el límite establecido para los pagos individuales de caja chica?

R= \$ 750

37.- ¿ Quiénes son las personas autorizadas para aprobar pagos por caja chica?

R= Administrador y el jefe de la Subarea.

38.- ¿ Quién revisa la aplicación contable de los comprobantes de caja chica?

R= El contador de la Subarea

39.- ¿ Esta afianzado el personal que maneja fondos?

R= Si

#### OBSERVACION DE INVENTARIOS FISICOS

40.- Periodicidad con que se practican inventarios fisicos

R= Cada seis meses

41.- ¿ Supervisan los inventarios físicos personas independientes de los almacenistas y encargados de los registros de inventarios?

R= Si

42.- ¿ Existe control físico sobre las partidas que se han cargado a resultados pero que se encuentran físicamente en existencia, como mercancías obsoletas, accesorios, materiales menores, etc.?

R= Si

43.- ¿ Existen guardias que vigilen que nada salga de la planta sin autorización escrita?

R= Si

#### INVENTARIOS

44.- ¿ Son manejados los auxiliares de los inventarios por personas que no tengan acceso a las mercancías?

R= Si

45.- ¿ Existen formas prenumeradas para el control de entradas al almacén?

R= Si . Las notas de entradas y salidas.

46.- ¿ Se envían copias de los informes directamente a contabilidad?

R= Si

47.- ¿ Qué revisión se hace para comprobar que las unidades consignadas en los diversos documentos que amparan entradas o salidas coincidan con lo físicamente recibido?

R= Ambas son cotejadas.

48.- Cuando hay diferencias entre los registros auxiliares y las cuentas de control antes de que los ajustes se realicen, ¿ Qué se hace?

R= Se investigan las diferencias por alguien independiente de la custodia y registro como lo es el administrador y se aprueban los ajustes por escrito por un funcionario responsable

#### NOMINAS Y BENEFICIOS AL PERSONAL

49.- ¿ Quién autoriza los sueldos, bonos y otras percepciones de los ejecutivos de alta jerarquía?

R= Jefe del área el señor Ramon Taiavera Arellano.

50.- ¿ Qué debe de contener el expediente individual de cada trabajador?

R= Contrato de Trabajo, sueldo autorizado, tabuladores aprobados por el sindicato, asignación y cambios de puesto, deducciones por nomina, seguro, etc.

51.- ¿ Se obtienen finiquitos de los empleados que son separados?

R= Si

52.- ¿ Quien aprueba las horas extras?

R= El administrador

53.- ¿ Son aprobadas las nominas antes de realizar el pago?

R= Si . son revisadas por el administrador y pagadas por el contador. Todas las nominas son pagadas con cheque

54.- ¿ Se obtienen recibos de todos los trabajadores al pagarles el sueldo?

R= Si

55.- Describa los planes de prevision social establecidos por la compañía.

R= Organización de seguridad e higiene, Integración familiar.

INMUEBLES, MAQUINARIA Y EQUIPO

56.- Personas autorizadas para aprobar adquisiciones de activos fijos y reparaciones mayores. Indicando hasta que monto se puede hacer.

R= Jefe de la subárea, de \$15,000 en adelante y jefe de la Subárea, hasta \$ 15,000

57.- ¿ En que documentos se consigna la autorización?

R= Requisición, pedido y autorizaciones de obra.

58.- ¿ Se preparan estudios de evaluación económica de los proyectos de inversión?

R= Si

59.- ¿ Se obtienen cotizaciones de varios proveedores o contratistas para hacer la selección?

R= Si

60.- ¿ Qué salvaguardas tiene la compañía para evitar responsabilidades sobre la actuación de contratistas o subcontratistas y su personal?

R= El departamento de auditoria mediante el manejo de copias.

61.- Personas autorizadas para aprobar la venta, retiro o destrucción de activos fijos.

R= Jefe de la Subárea y el Administrador, mediante un oficio de autorización, con copias para el departamento de contabilidad.

#### CUENTAS POR PAGAR, COMPRAS Y GASTOS

62.- ¿Cuál es el límite máximo para compras que no requieren pedido?

R= \$ 750

63.- Forma en que se tramitan las devoluciones sobre compras.

R= Directamente con el agente o por teléfono.

64.- ¿ Están separadas las funciones de recepción de mercancías a contabilidad, almacenaje y embarque ?

R= Si

65.- ¿ Se identifican los talones de fletes y las cuentas de gastos aduanales con la documentación que ampare embarques recibidos y enviados?

R= Si

66.- ¿ Se obtiene documentación adecuada que ampare pago de servicios, gastos, etc.?



R= Si . Por medio de las facturas, notas de venta o de servicio

67.- ¿ Aseguran los procedimientos que las facturas se paguen en su fecha de vencimiento o antes para aprovechar los descuentos?

R = Si.

## **5.2. EVALUACION DEL CONTROL INTERNO. SUBAREA TRANSMISION Y TRANSFORMACION DE URUAPAN**

El propósito que se persiguió al evaluar el control interno es averiguar el grado de fiabilidad y de precisión que el mismo tiene, lo cual dependió básicamente de:

- La aplicación específica
- Aplicación de los PCGA.
- El criterio establecido por la gerencia.

Los memorandums, diagramas, graficos, cuestionarios, etc son los distintos instrumentos que el auditor tiene a su alcance para llegar a conocer con profundidad el control interno vigente en la Subárea. Por lo tanto el método de valuación que se llebo acabo en la preente investigación fue el de cuestionarios, entrevistas y ciclos de transacciones, por considerarlos los más adecuados para la Subárea sujeta a cuestión.

Las ventajas que se tienen respecto a la aplicación de los cuestionarios son las siguientes:

- a) Se dan en forma escrita
- b) No es necesario la preparación técnica del personal
- c) Facilita la comparación de la respuesta
- d) Puede ser utilizado por varias subareas
- f) Los resultados son más rápidos
- g) Costo mínimo de la evaluación.

Respecto al ciclo de transacciones los únicos que se manejan en la Subarea dada su naturaleza son: el ciclo de nóminas, tesorería ingresos y compras.

El objetivo fue alcanzado, se estudio y se evaluo el control interno de la Subarea" de la cual se obtuvieron las siguientes observaciones:

La Subarea sujeta a estudio cuenta con una organización perfectamente bien delimitada que muestra las áreas de responsabilidad, funciones y actividades que cada integrante debe cumplir. Se da la rotación de puestos con la finalidad de evitar, posibles fraudes, retraso de actividades, etc.

Respecto al efectivo, este es manejado por una sola persona y por lo tanto está a su responsabilidad, de cada desembolso que se realiza, existe un comprobante que sirve de control sin ser

necesaria la firma de quien lo recibe, estos son aprobados por una sola persona de mayor autoridad. Posteriormente el fondo se renueva a nombre del cajero.

La cantidad que se destina para la caja es de acuerdo a un análisis minucioso que se realiza con base en las necesidades de la Subárea, por lo que es considerado como razonable.

Las cuentas bancarias están debidamente autorizadas por el directos y el gerente general, los cheques postfechados que recibe la empresa son registrados íntegramente en contabilidad, en caso de que existan cheques devueltos, estos son regresados a la persona que realizó el depósito.

La persona que realiza las conciliaciones bancarias no firma cheques ni maneja efectivo, ni contabiliza transacciones al contado, pero sí se encarga de examinar las firmas, endosos, nombre del beneficiario y fechas.

Existe un almacenista responsable de los inventarios, el almacén cuenta con todas las medidas de seguridad para posibles accidentes, se realizan recuentos físicos constantes y se compara con lo registrado en contabilidad, en caso de existir diferencias, estas son investigadas a fondo.

Para llevar acabo las compras, se toma en cuenta: la calidad, precio, servicio, tiempo, etc. Ya estando dentro del almacén estas

son controladas por medio de una serie de codificación. La disposición del material es completamente satisfactoria.

Toda la documentación de las inversiones se encuentra bajo la responsabilidad de la Dirección con acceso limitado, todas las inversiones están debidamente autorizadas.

Todas las adquisiciones de activo fijo, están debidamente autorizadas, y estas se realizan por medio de requisiciones; las reparaciones son manejadas mediante ordenes de trabajo, se coteja periódicamente el inventario del activo fijo contra la contabilidad, la depreciación se acredita directamente a las cuentas de activo.

Los libros principales y auxiliares que maneja la empresa son:

- Libro Diario
- Libro mayor
- Libro de Inventarios y Balances
- Libro de actas.
- Auxiliar de gastos
- Auxiliar de Bancos

## CONCLUSIONES

El éxito de una empresa depende de muchos factores pero indudablemente la evaluación del control interno es de suma importancia para alcanzar la calidad total que se requiere en una empresa con tan gran dimensión y el extenso número de operaciones que maneja, se da entonces la necesidad de contar con un buen sistema de control interno que permita crecer y tener eficiencia, esto se logra si se tienen bases estables, haciendo énfasis de que la evaluación del control interno en cada empresa es diferente, por las características de cada una de ellas.

Con el objeto de que el presente trabajo aporte alguna utilidad efectiva que se pueda aplicar funcionalmente en favor de una actividad contable y administrativa favorable de la C.F.E. específicamente de la Subarea de Transmision y Transformacion Uruapan, que se encuentra expuesta a algunos puntos de posible error, se precisan algunas conclusiones orientadas hacia una reflexión y aplicación que reduce en beneficio real y eficiente en el campo de la contaduría.

Para llegar al objetivo final se aplicaron tres métodos de estudio y evaluación como son cuestionarios, entrevistas y ciclo de transacciones de lo que se obtuvo lo siguiente:

\* Cualquier empresa, por pequeña o grande que sea, se enfrentará a problemas contables y administrativos entre otros que traen como consecuencia una mala toma de decisiones con pérdidas significativas.

\* Con el estudio y Evaluación del Control Interno se mejora considerablemente la organización de la empresa, logrando una mayor eficiencia en las operaciones, permite además prevenir o detectar todos los errores e irregularidades importantes que pudieran existir.

\* El presente trabajo mostró los lineamientos a seguir para llevar a cabo el Estudio y Evaluación del Control Interno a una empresa de servicios (C.F.E.), específicamente a la Subarea de Transmisión y Transformación, que por sus características que posee es necesario que este en constante evaluación para verificar su utilidad y cumplimiento.

La investigación presentada esta realizada a manera de resumen, es decir sin profundizar demasiado en su estudio ya que entre los problemas que tuve para su realización fue la limitación de documentos y de información que de acuerdo con las políticas de la misma empresa se consideran como confidencial.

## BIBLIGRAFIA

Perdómo Moreno Abraham, Fundamentos de Control Interno, ediciones contables y administrativas S.A de C.V México ECASA

Gómez Morfin Joaquin El Control Interno en los Negocios, 2ª edición revisada, México Fondo de Cultura Económica de Buenos Aires 1956

R.B. Thibert, La Previsión y el Control en la empresa, Segunda edición. Editorial Hispano Europea. Barcelona España.

Elias Lara Flores Primer curso de contabilidad

IMCP, Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, Federación de colegios de profesionistas. Decima edición.

Ramón Puch, Manual de Control Interno, segunda edición Eada Gestión.

Cristobál del Rio Gonzáles, El Presupuesto, ECASA Segunda edición, México D.F. 1994

V:M: Mendivil Escalante, Elementos de Auditoria, ECASA México D.F. 1993