

307908

1
2e)



TECNOLOGICO UNIVERSITARIO DE MEXICO

ESCUELA DE CONTADURIA Y
ADMINISTRACION

INCORPORADA A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

EL CONTRALOR EN LA POLICIA BANCARIA

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A :
JUAN JESUS CASTILLO ROMERO

DIRECTOR DE SEMINARIO:

L.C. GIL ALCANTARA JIMENEZ



MEXICO, D.F.

1993

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está 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.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

C A P I T U L O I
EL CONTADOR PUBLICO COMO CONTRALOR

1.- ANTECEDENTES	2
1.1 EPOCA DE LOS GENOVESES	
1.2 EPOCA PREHISPANICA	
1.3 EPOCA CDLONIAL	
1.4 EPOCA INDEPENDIENTE	
1.5 PARTICIPACION INTERNACIONAL	
2.- CONOCIMIENTOS DEL CONTADOR PUBLICO	3
2.1 PREPARACION ACADEMICA Y TECNICA	
2.2 REQUISITOS PERSONALES	
2.3 INDEPENDENCIA MENTAL	
2.4 LA ETICA PROFESIONAL	
3.- IMPORTANCIA DEL CONTADOR PUBLICO	4
3.1 INTERVENCION EN LAS AREAS DE :	5
3.1.1 CONTABILIDAD	
3.1.2 AUDITORIA CONTABLE FINANCIERA	
3.1.3 AUDITORIA INTERNA	
3.1.4 ORGANIZACION	
3.1.5 FISCALIZACION	
3.1.6 ASESORIA ADMINISTRATIVA	
3.1.7 CONTRALORIA	
3.2 ASPECTO PUBLICO DE LA PROFESION	5
4.- CAMPO DE ACCION DEL CONTADOR PUBLICO	6
4.1 COMO CONTADOR PUBLICO INDEPENDIENTE	
4.2 COMO CONTADOR DEPENDIENTE	
4.3 DTRAS ACTIVIDADES DE ASPECTOS SOCIO-ECONOMICOS	
5.- FUTURO DEL CONTADOR	8
5.1 ESPECIALIZACION	

C A P I T U L O I I
GENERALIDADES DE LA CONTRALORIA

1.- ANTECEDENTES	10
1.1 INICIOS EN ESPAÑA	
1.2 INICIOS EN INGLATERRA	
1.3 INICIOS EN ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMERICA	
1.4 ANTECEDENTES DE LA CONTRALORIA EN MEXICO	
2.- DEFINICION DE CONTRALORIA	11
2.1 CONCEPTO DE CONTRALORIA	
3.- PERFIL DEL CONTRALOR:	12
3.1 RASGOS NECESARIOS Y PREPARACION NECESARIA	
3.2 CARACTERISTICAS DEL TRABAJO EN CONTRALORIA	
3.3 CUALIDADES NECESARIAS PARA EL BUEN DESEMPEÑO DE LA CONTRALORIA	
4.- ESTUDIOS:	14
4.1 CONTABLES	
4.2 ADMINISTRATIVOS	
4.3 ECONOMICOS	
4.4 DERECHO	
4.5 MATEMATICAS	
5.- APTITUDES PERSONALES	15
6.- IMPORTANCIA	16
6.1 IMPORTANCIA DEL CONTRALOR	
6.2 PRINCIPALES CAUSAS QUE COLOCAN AL CONTRALOR COMO EL MAS IMPORTANTE	
6.3 IMPORTANCIA DE LA CONTRALORIA	
7.- OBJETIVOS DEL CONTRALOR	17
7.1 OBJETIVOS	
7.2 DESDE EL PUNTO DE VISTA FINANCIERO	
7.3 DESDE EL PUNTO DE VISTA OPERACIONAL	

C A P I T U L O I I I

LA CONTRALORIA DENTRO DE LA ORGANIZACION

1.- ANTECEDENTES	25
1.1 ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACION	
2.- UBICACION EN EL ORGANIGRAMA	25
2.1 AUTORIDAD LINEAL	
2.2 VENTAJAS	
2.3 AUTORIDAD DE STAFF	
2.4 CARACTERISTICAS DE LINEA Y DE STAFF	
3.- FUNCIONES	28
3.1 FUNCIONES DEL CONTRALOR	
3.2 FUNCIONES DEL CONTRALOR DE LINEA	
3.3 FUNCIONES DEL CONTRALOR DE LINEA STAFF	
3.4 TECNICAS Y PERSONALES	
3.5 FUNCIONES GENERALES DE LA CONTRALORIA	
4.- ESTRUCTURA DEL AREA DE CONTRALORIA	30
4.1 AUDITORIA INTERNA	
4.2 CONTABILIDAD GENERAL	
4.3 CONTABILIDAD DE COSTOS	
4.4 OPERACION Y SISTEMAS	
4.5 CENTRO DE COMPUTO	
4.6 IMPUESTOS	
5.- SU ACTUACION DENTRO DE LA EMPRESA EN EL DEPTO DE:	32
5.1 TESORERIA	
5.2 OBTENCION DEL CAPITAL	
5.3 RELACIONES CON INVERSIONISTAS	

5.4 OBLIGACIONES

5.5 ACEPTACIONES BANCARIAS

5.6 PAPEL COMERCIAL BURSATIL

5.7 PAPEL COMERCIAL EXTRABURSATIL

5.8 FACTORING

5.9 FINANCIAMIENTO A CORTO Y A LARGO PLAZO

5.10 DEPOSITOS A LARGO PLAZO

5.11 DEPOSITOS A PLAZOS RETIRABLES EN DIAS PRE-ESTABLECIDOS

5.12 PAGARES CON RENDIMIENTO LIQUIDABLE AL VENCIMIENTO

5.13 BANCA Y CUSTODIA

6.- RECURSOS HUMANOS

35

6.1 RECLUTAMIENTO

6.2 SELECCION DE PERSONAL

6.3 ASPECTOS DISCIPLINARIOS

6.4 COMPENSACIONES SUPLEMENTARIAS

6.5 INDUCCION

6.6 PROMOCIONES Y TRANSFERENCIAS

6.7 MOTIVACION AL PERSONAL

6.8 CAPACITACION Y DESARROLLO

6.9 SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL

6.10 ANALISIS DE PUESTOS

6.11 VALUACION DE PUESTOS

6.12 CALIFICACION DE MERITOS

6.13 RELACIONES LABORALES

6.14 ADMINISTRACION DE SUELDOS E INCENTIVOS

7.- AUDITORIA

39

7.1 CONCEPTO

7.2 AUDITORIA INTERNA

7.3 CLASIFICACION DE AUDITORIA INTERNA

7.3.1 AUDITORIA FINANCIERA INTERNA

7.3.2 AUDITORIA OPERACIONAL INTERNA

7.4 RESPONSABILIDADES DEL AUDITOR INTERNO

7.4.1 NATURALEZA

7.4.2 OBJETIVOS Y ALCANCE

7.4.3 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

7.4.4 INDEPENDENCIA

8.- FASES DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

41

8.1 SELECCION DE LAS AREAS OPERACIONALES QUE SE

VA A AUDITAR

8.2 PREPARACIONES PREVIAS

8.3 INVESTIGACION INICIAL

8.4 PROGRAMA DE AUDITORIA

8.5 INVESTIGACION DE ANALISIS

8.6 INFORME MENSUAL

8.7 LA RESPONSABILIDAD DEL CONTRALOR EN EL

DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA

9.- PRESUPUESTOS

44

9.1 LA PLANEACION FINANCIERA

9.2 EL PLAN PRESUPUESTAL

9.3 MANUAL DEL CONTROL PRESUPUESTAL

- 9.4 QUE ES UN PRESUPUESTO
- 9.5 AREAS DE RESPONSABILIDAD
- 9.6 EL CONTRALOR Y EL PRESUPUESTO
- 9.7 FUNCIONES Y VENTAJAS DEL PRESUPUESTO
- 9.8 ESTIMACIONES PARA FORMULAR UN PRESUPUESTO
- 9.9 DURACION DEL PRESUPUESTO
- 9.10 CLASES DE PRESUPUESTOS
 - 9.10.1 PRESUPUESTOS DE OPERACIONES
 - 9.10.2 PRESUPUESTOS FIJOS O FLEXIBLES
 - 9.10.3 PRESUPUESTO FLEXIBLE O VARIABLE
 - 9.10.4 PRESUPUESTO DE VENTAS
 - 9.10.5 PRESUPUESTO DE INVENTARIOS
 - 9.10.6 PRESUPUESTO DE PRODUCCION
 - 9.10.7 PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS
 - 9.10.8 PRESUPUESTO DE GASTOS DE FABRICACION
 - 9.10.9 PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA
 - 9.10.10 PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION
 - 9.10.11 PRESUPUESTO DE INVERSIONES CAPITALIZADAS
 - 9.10.12 PRESUPUESTO DE CONTINGENCIA

10.- COMPRAS

53

- 10.1 CONCEPTO
- 10.2 REQUISICION DE COMPRA
- 10.3 AUTORIZACION DE COMPRA
- 10.4 COTIZACION DE PRECIOS
- 10.5 ORDEN DE COMPRAS

10.6 RECEPCION DE MERCANCIAS

10.7 VERIFICACION DE LAS FACTURAS

10.7.1 NORMAS QUE REGULAN LA FUNCION DE COMPRA

10.7.2 LA AUTORIDAD PARA COMPRAR

10.8 METODOS DE COMPRAS

10.8.1 COMPRAS POR REQUISICION

10.8.2 COMPRAS POR UN PERIODO ESPECIFICO

10.8.3 COMPRAS APROVECHANDO EL MERCADO

10.8.4 COMPRAS POR CONTRATO

10.8.5 SEGUN CALENDARIO

11.- CONTABILIDAD

57

11.1 CONCEPTO

11.2 CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL

11.3 CONTABILIDAD FINANCIERA

11.4 CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA

11.5 CONTABILIDAD DE COSTOS

11.6 OBJETIVOS PRINCIPALES DE LA CONTABILIDAD

11.7 REGISTRO DE OPERACIONES

11.8 INFORMACION CONTABLE

11.9 EL SISTEMA DE CONTABILIDAD

**11.10 DIFERENCIA ENTRE LAS FUNCIONES DEL CONTRALOR Y
EL CONTADOR**

11.11 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD GENERAL

11.12 CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

11.13 VENTAJAS

11.14	IMPLANTACION DE SISTEMAS CONTABLES	
11.15	ANALISIS Y EVALUACION DE PUESTOS	
11.16	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTABLES	
11.17	FLUJO Y PRESENTACION DE LA INFORMACION	
12.-	IMPUESTOS	62
12.1	FUNCIONES DEL CONTRALOR A REALIZAR	
13.-	INFORMATICA	64
13.1	CONCEPTO	
13.2	FUNCION	
13.3	OBJETIVOS	
13.4	RESPONSABILIDADES DEL CONTRALOR EN RELACION AL DEPARTAMENTO DE INFORMATICA	
13.5	INSTALACION DEL DEPARTAMENTO	

C A P I T U L O I V

LA CONTRALORIA DENTRO DE LA ORGANIZACION PUBLICA
BANCARIA

(ADMINISTRATIVO)

1.-	INTRODUCCION DE LA CORPORACION	69
1.1	ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA CORPORACION	
1.2	OBJETIVO	
1.3	ORGANIGRAMA	
1.4	FUNCIONES DEL JEFE DE LA CORPORACION	

1.5 FUNCIONES DEL COORDINADOR DE AUDITORIA INTERNA

1.6 FUNCIONES DEL COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS

1.7 FUNCIONES DEL COORDINADOR DE CONTABILIDAD

1.8 FUNCIONES DEL COORDINADOR DE INFORMATICA

1.9 FUNCIONES DEL COORDINADOR DE TESORERIA

C A P I T U L O V

LA CONTRALORIA DENTRO DE LA ORGANIZACION PUBLICA
BANCARIA

(OPERATIVO)

1.- INTRODUCCION (OPERATIVO)

76

1.1 SERVICIO DE SEGURIDAD PRESTADA A INSTITUCIONES
BANCARIAS

1.2 DISPOSITIVO DE SEGURIDAD BANCARIA

1.3 FUNCION DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL OPERATIVO

1.4 OBJETIVO DE SUPERVISION Y SOBREVIGILANCIA

1.5 DIALOGO Y CONCERTACION CON LA ASOCIACION DE
INDUSTRIAS DEL ESTADO DE MEXICO

1.6 INSTALACION DE UNA FRECUENCIA PRIVADA DE RADIO
DE ONDA CORTA

CAPITULO VI

CASO PRACTICO

SISTEMAS DE CUENTAS POR PAGAR

1.- INTRODUCCION	82
2.- ACTIVIDADES	82
2.1 RECEPCION DE DOCUMENTOS PARA REVISION DE PAGOS	
2.2 EXPEDIRA UN CONTRA RECIBO ORIGINAL Y COPIA QUE MENCIONE	
2.3 PROCESO DE REVISION	
2.4 FORMATO (EJEMPLO) CUENTA POR PAGAR Y CONTRA RECIBO	
2.5 NOTA ACLARATORIA	
3.- PROCEDIMIENTO A LAS AREAS PARA TRAMITE DE PAGO: 83	
3.1 AREA PRESUPUESTO	
3.2 AREA TESORERIA	
3.3 AREA AUDITORIA	
3.4 FUNCIONARIOS (JEFES DE LA CORPORACION Y SUBJEFATURA ADMINISTRATIVA QUE REALIZA	
4.- PROCEDIMIENTO AL EFECTUAR EL PAGO DE LA CUENTA POR PAGAR Y SU REGISTRO CONTABLE. 84	
4.1 AREA TESORERIA	
4.2 CONTABILIDAD	
4.3 NOTA ACLARATORIA	
5.- FLUJO DE CUENTAS POR PAGAR 84	
5.1 DIAGRAMA	
6.- EJEMPLOS EN FORMA DE DIARIO Y PASES AL MAYOR DE LAS CUENTAS POR PAGAR 84	

C A P I T U L O I
EL CONTADOR PUBLICO COMO CONTRALOR

1.- ANTECEDENTES

- 1.1 EPOCA DE LOS GENOVESES
- 1.2 EPOCA PREHISPANICA
- 1.3 EPOCA COLONIAL
- 1.4 EPOCA INDEPENDIENTE
- 1.5 PARTICIPACION INTERNACIONAL

2.- CONOCIMIENTOS DEL CONTADOR PUBLICO

- 2.1 PREPARACION ACADEMICA Y TECNICA
- 2.2 REQUISITOS PERSONALES
- 2.3 INDEPENDENCIA MENTAL
- 2.4 LA ETICA PROFESIONAL

3.- IMPORTANCIA DEL CONTADOR PUBLICO

3.1 INTERVENCION EN LAS AREAS DE :

- 3.1.1 CONTABILIDAD
- 3.1.2 AUDITORIA CONTABLE FINANCIERA
- 3.1.3 AUDITORIA INTERNA
- 3.1.4 ORGANIZACION
- 3.1.5 FISCALIZACION
- 3.1.6 ASESORIA ADMINISTRATIVA
- 3.1.7 CONTRALORIA

3.2 ASPECTO PUBLICO DE LA PROFESION

4.- CAMPO DE ACCION DEL CONTADOR PUBLICO

- 4.1 COMO CONTADOR PUBLICO INDEPENDIENTE
- 4.2 COMO CONTADOR DEPENDIENTE
- 4.3 OTRAS ACTIVIDADES DE ASPECTOS SOCIO-ECONOMICOS

5.- FUTURO DEL CONTADOR

- 5.1 ESPECIALIZACION

1.- ANTECEDENTES

Antes de abordar el tema de la profesión del contador público, es importante, hablar un poco acerca de la materia que lo origine, las definiciones de los diferentes autores, de lo que es la contabilidad, coincide en todos en su parte medular al decir: " LA CONTABILIDAD ES EL REGISTRO CRONOLOGICO Y SISTEMATICO DE LAS ORGANIZACIONES QUE REALIZA UNA EMPRESA REDUCIENDOLAS A CUENTAS O CALCULOS " .

1.1 EPOCA DE LOS GENOVESES: Comerciantes de primer orden en el mundo durante el renacimiento y grandes precursores de la contabilidad, registraban sus operaciones mediante el sistema de partida doble. Cuando un comerciante Genovés efectuaba una venta de mercancía a crédito anotaba en un libro la expresión: " El doble " refiriéndose al comprador, al analizar una compra o crédito el comerciante Genovés anotaba en su libro el término. "El confía" refiriéndose a su proveedor o acreedor que confiaba en cobrar posteriormente tal adeudo. En 1494 un monje franciscano llamado fray luca pacioli, natural de Burgo "TOSCANO" publicó "El tratado de aritmética geométrica proporciones y proporcionalidad".

1.2 EPOCA PREHISPANICA: Los inicios de la carrera del contador público viene desde la época prehispánica, que nos habla de los medios del registro de las transacciones comerciales.

1.3 EPOCA COLONIAL: Después de la conquista del imperio azteca por los españoles el 15 de octubre de 1522, Carlos V expidió la real cédula donde nombra el primer contador de la nueva España. Por el año de 1795 se publica en París un tratado de teneduría de libros por Edmundo Legrange que se dice precursor de los sistemas basados en tabuladores al tratar de su libro un diario mayor columnar.

1.4 EPOCA INDEPENDIENTE: El día 6 de Octubre de 1845, la junta de comercio bajo el gobierno de DON JOSE JOAQUIN HERRERA establece la primera escuela para estudios comerciales llamada INSTITUTO COMERCIAL, que enseñaba la teneduría de libros. En 1854 el presidente DON ANTONIO LOPEZ DE SANTA ANA crea la escuela especial de comercio cuyos estudios eran de cuatro años; que entre las materias que obligaban a llevar estaba la contabilidad en todos los sistemas con todas las operaciones del cálculo mercantil, los alumnos egresados de la escuela fuesen colocados preferentemente dentro de la administración pública. el día 25 de Octubre de 1907 DON FERNANDO DIAZ BARROSO obtuvo el título de contador de comercio con la tesis "Los bancos hipotecarios, se considera la fecha de inicio del ejercicio de la contaduría pública profesional en México".

1.5 PARTICIPACION INTERNACIONAL; Mediante una representación del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, México ha participado en las conferencias interamericanas de contabilidad que se celebran cada 2 años desde 1949.

México participa activamente en la asociación interamericana de Contadores cuyos objetivos son los siguientes :

a) Estar permanente al tanto de los desarrollos de la profesión contable.

b) Promover relaciones permanentes y cordiales entre los contadores americanos, comentando su mutuo conocimiento.

c) Proponer al estudio de las disciplinas contables por un concepto integral favoreciendo la creación y la investigación.

d) Realizar todo lo necesario para promover la profesión contable en todos sus aspectos.

Debido al crecimiento constante que ha surgido en el transcurso de los años, tanto en la economía nacional como en la mundial, así como la innovación en las técnicas de información, y la profesión. Se ha venido ampliando, proporcionándose la especialización en los diversos campos de actuación los cuales ha llevado a formar agrupaciones por actividades entre las que están :

a) INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS

b) ASOCIACION MEXICANA DE AUDITORES EN INFORMATICA

c) INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS

d) COLEGIO DE CONTADORES PUBLICOS

En resumen, el desarrollo comercial e industrial, la preparación de contador público y el reconocimiento a su labor que parte del estado, han hecho de él un factor importante y activo en la vida de las organizaciones públicas y privadas.

2.- CONOCIMIENTOS DEL CONTADOR PUBLICO

2.1 PREPARACION ACADEMICA Y TECNICA; El alumno se adentra en las materias que son base de la profesión, una vez concluidos los estudios superiores de los cuales se obtienen los conocimientos técnicos y completar con su aplicación práctica.

2.2 REQUISITOS PERSONALES: Deben reunir ciertos requisitos de tipo subjetivo que la profesión se basa en las siguientes reglas:

-- Normas de auditoría generalmente aceptadas cuando estas se dirigen principalmente a la persona que ejecuta la labor de auditoría, se denominan normas personales.

-- En el caso de que se orienten hacia la calidad del desempeño profesional, serán normas relativas al trabajo; se hablará únicamente de las relativas a la persona del contador público.

-- Las normas personales son las cualidades particulares que el auditor debe poseer para asumir con carácter profesional una labor. Dichas cualidades serán unas ya adquiridas y otras a desarrollar en el ejercicio de la profesión, se ha considerado que se agrupan en:

- a) ENTRENAMIENTO TECNICO Y CAPACIDAD PROFESIONAL
- b) UNIDAD Y DILIGENCIA PROFESIONAL
- c) INDEPENDENCIA MENTAL

El cuidado y la diligencia profesional, es la atención, cuidado y la preparación que humanamente puedan esperarse de una persona con sentido de responsabilidad.

2.3 INDEPENDENCIA MENTAL: Es necesario que su opinión esté fundamentada de los hechos sometidos a su capacidad profesional.

2.4 LA ETICA PROFESIONAL: Existe el código de ética profesional en donde se asientan los principios que deben de regir sus actividades y las sanciones a que se hacen los acreedores, y deliberadamente los violen, es obligatorio para todo contador público por el solo hecho de serlo.

3.- IMPORTANCIA DEL CONTADOR PUBLICO

La importancia de los servicios que el contador público presenta, nace de la necesidad de información que tienen los que rigen los destinos de la empresa y como las principales fuentes de información se encuentran dentro de los estados financieros, que son un reflejo exacto de la buena o mala política financiera, seguida en el curso de las operaciones practicadas, se necesita pues la opinión autorizada del teórico-técnico, bien sea, para mantener en vigor las normas existentes o para modificarlas cuando esto sea necesario y conociendo, además los principios del control interno.

Tienen una relación única, porque es como el contador público actúa como un examinador imparcial de los estados financieros del cliente; es doble afirmar que no existe núcleo socioeconómico ni aún el más recóndito. Cualquiera que sean sus fines en el que el contador público no contenga o pueda intervenir utilizando su profesionalismo y preparación, importancia en cada una de las siguientes áreas:

3.1 INTERVENCION EN LAS AREAS :

3.1.1 CONTABILIDAD: Servicio técnico contable para realizar asientos de apertura o cierre de operaciones, estados financieros sin efectuar auditorías, análisis e interpretación de estados financieros e implantación de sistemas de contabilidad general de costos de producción o de industrialización.

3.1.2 AUDITORIA CONTABLE FINANCIERA: La auditoría es la actividad por excelencia del contador público y la identificación con sus características más esenciales, como son la responsabilidad e independencia.

3.1.3 AUDITORIA INTERNA: Es una actividad ejecutada desde la empresa por una persona que no necesariamente debe tener el título, es una revisión permanente de vigilancia y supervisión a través de la auditoría administrativa.

3.1.4 ORGANIZACION: Se requiere establecer sistemas, procedimientos, métodos, políticas que permitan el acoplamiento de los elementos humanos, económicos de tiempo etc... El contador porque cuenta con los conocimientos amplios o suficientes para conocer los elementos que deben planearse, coordinarse y encauzarse para lograr el fin propuesto.

3.1.5 FISCALIZACION: Con base en sus conocimientos y experiencias, es frecuente la actividad del contador público como gestor y representante fiscal de las empresas o sociedades.

3.1.6 ASESORIA ADMINISTRATIVA: Conjunto sistemático de reglas, política y procedimientos que emanan de los dirigentes o funcionarios de una unidad socio-económico con el objeto de estructurar y operar dicha unión con la máxima eficiencia.

3.1.7 CONTRALORIA: Es precisamente la de formar equipo con la dirección de la empresa para disponer los medios necesarios que controlen, vigilen y decidan sobre las operaciones y resultados de la unidad de que se trate.

3.2 ASPECTO PUBLICO DE LA PROFESION: Cardoso, siendo el presidente del tribunal supremo, afirmó que la profesión del contador solo es pública en el sentido de que los servicios de un contador se ofrecen a todo aquel que quiere hacer sus servicios.

4.- CAMPO DE ACCION DEL CONTADOR PUBLICO

Actividades que puedan desempeñar en la contaduría pública un profesional, partiendo del punto de vista de la independencia económica, la actividad profesional, el contador se puede dividir en los siguientes planos: La labor que desarrolla como profesional independiente la que realiza como dependiente y efectúa en calidad de funcionario público, investigador catedrático y otras actividades en aspecto socio-económico.

4.1 COMO CONTADOR PUBLICO INDEPENDIENTE:

a) PRESTACIONES CONTABLES: Este servicio comprende varias fases de la actividad contable que van desde la implantación de un sistema hasta la presentación de declaraciones de ingresos para efectos fiscales.

b) AUDITORIA EXTERNA: La labor que se ha considerado de mayor importancia de las funciones del contador público es la auditoría que consiste en la revisión sistemática de las cuentas que forman los estados financieros, con el fin de determinar si estos presentan la situación financiera y los resultados de operación de la empresa o si han cumplido con las obligaciones tributarias correspondientes.

c) FISCAL: El estado está también interesado en realizar alguna vigilancia sobre las negociaciones para saber si está cumpliendo con sus obligaciones tributarias o no, la dirección de auditoría fiscal ha dado gran relieve a la contaduría pública al considerarse por decir, así a los componentes como sus auxiliares, pues al quedar registrado en ella, un contador público se responsabiliza de haber realizado, la revisión de las partidas correspondientes a impuestos.

d) PRESTACIONES ADMINISTRATIVAS: El contador público entre las actividades que puede desarrollar en su despacho profesional, cuenta con las labores como la organización administrativa contable, el procesamiento electrónico de datos y otras que caen dentro de sus funciones normales.

4.2 COMO CONTADOR DEPENDIENTE:

a) CONTADOR: Dentro de esta labor puede enfocar su atención hacia la preparación, instalación o mejoramiento de sistemas de contabilidad, manuales de procesamientos; revisará el correcto flujo de la información mediante la constante revisión del control interno.

b) **AUDITOR INTERNO:** Cuando la organización de las empresas se va haciendo compleja como sucede ya muy frecuentemente, es necesario el uso de la auditoría interna que consiste en la organización de los temas y procedimientos utilizados por el negocio para comprobar su eficiencia.

c) **CONTRALOR:** Es la función de coordinar y controlar las actividades de la empresa para obtener, los objetivos deseados, los campos que abarcan son: coordinar un plan para el control de las operaciones, comparar el mismo con los resultados reales obtenidos, analizando e interpretando las diferencias existentes, informar sobre la validez de los objetivos del negocio, la efectividad de sus normas.

4.3 OTRAS ACTIVIDADES DE ASPECTOS SOCIO-ECONOMICOS

a) **FUNCIONARIO PUBLICO:** En nuestro país desde el año de 1854 se dio el reconocimiento oficial a la profesión del contador, manejo de fondos, fraude contra el erario.

b) **COMISARIO:** Cerciorarse de la constitución y de la subsistencia de la garantía para asegurar las responsabilidades que pudieran contraer los socios.

c) **INVESTIGADOR:** Sin embargo, el contador público que posee una disposición especial, que promueven la indagación técnica en variados temas como procedimientos de: auditoría, terminología contable, consultaría en administración de empresas, practicadas profesionales e independientes principios de contabilidad generalmente aceptados, etc...

d) **ASESOR O FUNCIONARIO EN EL MERCADO FINANCIERO:** Al hablar del mercado financiero, se entiende al mercado del dinero de capitales y de valores, se van necesitando inversiones cada vez más fuertes para el progreso de la economía; tales sumas de dinero, no se pueden obtener en particulares o propietarios, por lo que se presenta la necesidad de acudir al público en general para que invierta su dinero. Entonces en este momento es cuando el contador público se considera indicado para prestar estos servicios llevando a cabo actividades tales como efectuar un estudio en que ponga de manifiesto el buen equilibrio y características de la empresa de los títulos de crédito, presentando un análisis de interpretación de estados financieros; todo aquel trabajo que informe tanto al órgano de vigilancia de este tipo de operaciones, como el público inversionista.

5.- FUTURO DEL CONTADOR

5.1 ESPECIALIZACION: La necesidad hoy en día de mantenerse actualizado, es en realidad, una exigencia para todo profesional de la contaduría pública que se precie de serlo, su particular campo de conocimiento (contabilidad), finanzas, presupuestos, auditoría y control gubernamental del que tiene que tener conocimiento de carácter económico tales como: balanzas comerciales y de pagos; controles cambiarios, mercado de divisas y subvaluación de la moneda, paridad de poder adquisitivo, tipos de cambios futuros, renta nacional, inflación, definición, producto interno bruto, producto nacional bruto, reservas, estrategias, crecimiento económico, desarrollo económico, micro y macro economía, modelos económicos y econométricos, al instituto mexicano de contadores públicos, con una tradición y prestigio de más de 60 años que agrupa contadores públicos, prácticamente de todas las especialidades de la profesión; en lo académico, se han establecido maestrías y doctorados en algunas instituciones docentes de estudios superiores.

Han aparecido infinidad de nuevos aspectos, es casi imposible que una sola persona llegue a abarcar todos; de ahí que nazca la especialización como necesidad inminente de la profesión y como medio para elevar la calidad de sus servicios, haciendo estos mejores para todo aquel que lo solicite.

El contador presenta sus servicios en todos los ámbitos de la administración pública; lo encontraremos actuando lo mismo en el ejecutivo, que en lo legislativo o lo jurídico, así como en la educación, las entidades federativas o municipios.

C A P I T U L O I I
GENERALIDADES DE LA CONTRALORIA

1.- ANTECEDENTES

- 1.1 INICIOS EN ESPANA
- 1.2 INICIOS EN INGLATERRA
- 1.3 INICIOS EN ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMERICA
- 1.4 ANTECEDENTES DE LA CONTRALORIA EN MEXICO

2.- DEFINICION DE CONTRALORIA

2.1 CONCEPTO DE CONTRALORIA

3.- PERFIL DEL CONTRALOR:

- 3.1 RASGOS NECESARIOS Y PREPARACION NECESARIA
- 3.2 CARACTERISTICAS DEL TRABAJO EN CONTRALORIA
- 3.3 CUALIDADES NECESARIAS PARA EL BUEN DESEMPEÑO DE LA CONTRALORIA

4.- ESTUDIOS:

- 4.1 CONTABLES
- 4.2 ADMINISTRATIVOS
- 4.3 ECONOMICOS
- 4.4 DERECHO
- 4.5 MATEMATICAS

5.- APTITUDES PERSONALES

6.- IMPORTANCIA

- 6.1 IMPORTANCIA DEL CONTRALOR
- 6.2 PRINCIPALES CAUSAS QUE COLOCAN AL CONTRALOR COMO EL MAS IMPORTANTE
- 6.3 IMPORTANCIA DE LA CONTRALORIA

7.- OBJETIVOS DEL CONTRALOR

- 7.1 OBJETIVOS
- 7.2 DESDE EL PUNTO DE VISTA FINANCIERO
- 7.3 DESDE EL PUNTO DE VISTA OPERACIONAL

1.- ANTECEDENTES

1.1 INICIOS EN ESPAÑA: Los primeros inicios del contralor, los encontramos en España a mediados del siglo XVI que introdujó al contralor a través de la Corte de Navarra como Funcionario Administrativo Oficial del antiguo cuerpo de Ministerio de Marina. Ya en el siglo XV bajo el reinado de Luis XVI en Francia se conocía el término del Contralor.

1.2 INICIOS EN INGLATERRA: Proviene del siglo XVI. Los encontramos en el Gobierno dentro del auditor de la real Hacienda quien se encargaba del análisis sistemático de las cuentas de Contralor en varios puestos de la real casa de Inglaterra, según el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas A.C. el origen de la contraloría se remota a la época de la Revolución Industrial.

1.3 INICIOS EN ESTADOS UNIDOS: País de gran desarrollo en las actividades del Contador Público, en América encontramos los primeros inicios de la creación del puesto de Contralor en el año de 1778, dentro del Gobierno Federal, dentro del sector privado surge el nombramiento de Contralor; en el año de 1880 en la Empresa Ferrocarrilera denominada "FERROCARRILERA ATCHNISON". En el año de 1894 se definen las funciones del contralor.

A pesar de que la importancia del Contralor fue enormemente esplendida durante el periodo de 1930 a la Segunda Guerra Mundial. A partir de la terminación de esta ha sido mucho mayor motivado principalmente por las circunstancias, ya que el mismo desarrollo en las empresas hizo imposible que los dueños de las mismas pudieran seguir manejando personalmente todos los aspectos de que se compone una empresa, tal como estaban acostumbrados por lo que nació la necesidad de personal que se hiciera responsable de las diferentes funciones de una empresa. Surgiendo de esta forma la contraloría como una especialidad en la carrera contable y administrativa.

1.4 ANTECEDENTES DE LA CONTRALORIA EN MEXICO: En México al igual que en los Estados de norteamérica surge la Contraloría dentro del Gobierno Federal durante el gobierno de Don Venustiano Carranza, al promulgarse el 25 de Diciembre de 1917. La ley de Secretarías de Estado que creó el Depto. Autónomo de Contraloría se establecieron las facultades y las obligaciones del Contralor. Algunas de las funciones más importantes eran:

- a) Llevar las cuentas generales de la Nación.

b) Acordar los metodos de Contabilidad y la manera de rendir la informacion relativa a las finanzas.

c) Examinar los libros, registros, documentos de la Nación y la liquidación de cuentas de los funcionarios y empleados que tengan a su cargo fondos del Gobierno.

Por lo que toca a la Iniciativa privada, fue la empresa General Motors S.A. de C.V. la que en el año de 1935 otorgó el nombramiento de Contralor, pero que en realidad le asignaba funciones de Auditor Interno.

En 1941, el Banco de México, estableció el nombramiento de Contralor pero este ejecutivo nunca desempeñó propiamente funciones de contraloría; en 1942 implantó la Nacional Financiera S.A., el puesto de Contralor como jefe del Departamento de Contraloría y este ya con actividades más propias de contraloría ya que coordinaba las funciones de Tesorería, Contabilidad y Auditoría. Así como el estudio de futuras operaciones proyectadas por el Consejo de Administración.

No fue sino hasta mediados de los años 40 cuando la importancia de las actividades de la Contraloría sobrepasaron a las del Contador.

Hace apenas 40 o 45 años una empresa bien dirigida contaba con un director o un gerente para su manejo; pero la tecnología continua avanzando y la especialización resultante de la división del trabajo, se ha impuesto.

Es así como en la empresa moderna, se ha llegado a establecer el puesto de Contralor, como una pieza más del compilado engranaje de la administración, no se puede decir con esto que en toda empresa deba en la actualidad haber un Contralor o un Departamento de Contraloría, pero sí podría decirse que la mayoría de los negocios en los países desarrollados, han creado este puesto dentro de su organización.

2.- DEFINICION DE CONTRALORIA

2.1 CONCEPTO DE CONTRALORIA: Contraloría es la parte técnica del cuerpo administrativo de una empresa que se encarga del análisis e interpretación de las operaciones pasadas basándose en los Registros y sistemas que han implantado a conducirlas con máxima seguridad, eficiencia y economía tanto para los intereses de la empresa como para los de terceras personas relacionadas con ellas.

3.- PERFIL DEL CONTRALOR

3.1 RASGOS NECESARIOS Y PREPARACION NECESARIA: Para el desempeño eficiente del funcionario que ocupe el puesto de contralor debe reunir determinados requisitos y características necesarias como por ejemplo: experiencia en el campo de la contaduría pública, así como también conocimientos de la disciplina administrativa, en estas áreas expuestas, quedan incluidos los aspectos contables, fiscales, legales de manejo personal, producción, mercadotecnia, al grado de que le permitan enfrentarse y resolver contingencias, los múltiples problemas que se presenten en el desempeño de su trabajo, no porque sea el responsable directo de todos y cada uno de aquellos aspectos, sino porque debe de estar preparado a fin de coadyuvar a que las mismas se realicen eficientemente. El ejercicio profesional del Contralor está normado por el Código de ética profesional de los Contadores Públicos básicamente en cuanto a su autonomía e Independencia mental.

El código dice :

a) Este código normará la conducta del Contador Público en sus relaciones con el público en general, con el cliente y con sus compañeros de profesión.

b) El contador público deberá cimentar su reputación en la honradez, laboriosidad y capacidad personal; y así como el debido decoro en su vida privada.

SIGUIENTES CARACTERISTICAS:

a) La integridad como norma irreductible con todo el rigor y la actuación en forma contundente y total con la determinación y firmeza que esperan del contralor quienes son acreedores del resultado de su trabajo.

b) Ser capaz de una visión de conjunto para distinguir lo importante de lo que no lo es para ver las operaciones de cada Departamento no en forma aislada sino en relación con el negocio como unidad y la operación misma del negocio en relación con la industria y la economía general.

c) Prudente reflexión ante la concurrencia y cimentación de hechos y cifras antes de resolver cada problema del negocio.

d) Personalidad que inspire confianza a la gente, sentir y hacer sentir que agrada encontrarse y trabajar con ella.

e) Poseer la habilidad necesaria para expresar por escrito sus ideas en un lenguaje adecuado.

f) Mente ordenada que busque las causas y queda encontrar una serie de significados en un conjunto de hechos.

3.2 CARACTERISTICAS DEL TRABAJO DE CONTRALORIA:

Tales características indican la clase de entrenamiento que se requiere para el puesto de contralor, las mismas se pueden agrupar de la siguiente forma:

a) El contralor es un funcionario ejecutivo y de función primaria consistente en reunir e interpretar datos los cuales servirán a otros ejecutivos.

b) El Contralor deberá situarse en el lugar de los ejecutivos para poder discernir su trabajo y tener forma de sugerir nuevos y diferentes métodos.

c) El Contralor debe tomar el punto de vista del futuro sin olvidar que no hay manera de controlar hechos ya ocurridos; sino efectuar análisis de los mismos para formarse una idea del curso de las operaciones en el futuro.

d) El Contralor debe proporcionar la información necesaria en la forma oportuna.

e) El Contralor deberá adoptar la actitud de consejero y no de crítico.

f) El contralor debe de efectuar sus informes de una manera imparcial, ya que como se mencionó anteriormente su trabajo comprende el evaluar el desempeño de otros empleados.

3.3 CUALIDADES NECESARIAS PARA EL BUEN DESEMPEÑO DE LA CONTRALORIA: Para el buen desempeño de la contraloría se necesita ciertas cualidades, las cuales se pueden resumir en los puntos siguientes:

a) Conocimientos generales del ramo a que se dedica su empresa.

b) Conocimientos completos de su propia empresa su Historia, Política, Organización y sus operaciones.

c) Conocimientos de los problemas básicos de organización.

d) Conocimientos de los problemas básicos de producción, distribución y finanzas.

e) Facilidad de expresión de las ideas en forma escrita.

f) Conocimientos completos de los principios de contabilidad.

g) Facilidad para analizar e interpretar los datos contables y estadísticas.

4.- ESTUDIOS :

4.1 ESTUDIOS CONTABLES:

a) ANALISIS E INTERPRETACION DE ESTADOS FINANCIEROS:

El contralor es responsable de la preparación de informes que constituyen la base para la toma de decisiones futuras por lo tanto, debe estar profundizado en los metodos de analisis, indices, razones y proporciones, etc.

Con los que puedan estimar mejor la verdadera situación de la empresa y poder presentar oportunamente con claridad y precision esos informes a las personas interesadas.

b) CONTABILIDAD: Debe ser un experto en contabilidad puesto que es el responsable de la implantación de sistemas contables, es la fuente de información más importante para desarrollar sus otras actividades.

c) AUDITORIA: Es responsable de la formulación de los programas de auditoría interna.

d) COSTOS: Estos conocimientos son esenciales desde el punto de vista económico de la empresa; aunque no se trate de una negociación industrial, deberá estar haciendo estudios que tiendan a controlar los costos de las distintas areas del negocio.

4.2 ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS :

a) ORGANIZACION: El Contralor debe estar capacitado para elaborar y establecer la organización administrativa, o bien modificar la estructura existente si considera que se pueda mejorar.

b) RELACIONES INDUSTRIALES: El manejo de personal aunque no es uno de los problemas a resolver por el contralor, se debe asesorar al departamento de personal en ese aspecto.

c) PRESUPUESTOS: Constituyen un elemento necesario en todos los departamentos de la empresa y su coordinación y control corresponden al contralor, por lo tanto, debe tener amplios conocimientos de la técnica de elaboración y control

presupuestal.

4.3 ESTUDIOS ECONOMICOS:

Al controlar con conocimientos de economía puede hacer mejores recomendaciones a los directores sobre la política de la compañía.

4.4 ESTUDIO SOBRE DERECHO:

El Contralor necesita tener conocimiento de derecho ya que las operaciones que efectúa la empresa, están regidas por diferentes leyes las cuales debe conocer si debe saber que ley consultar para resolver los problemas que se presenten.

a) DERECHO MERCANTIL: En la actualidad no se puede concebir una empresa que no realice operaciones de crédito, por lo cual el Contralor necesita conocer la Ley General de títulos y operaciones de crédito.

b) DERECHO DE TRABAJO: Deberá pugnar porque siempre exista armonía en las relaciones entre empresa y trabajadores con objeto de evitar en lo posible los conflictos obrero patronales que resultan tan perjudiciales para la economía Nacional, para la empresa y para los mismos trabajadores.

c) Es irrefutable que el Contralor necesita conocer todas las obligaciones fiscales de la empresa en que presta sus servicios por lo cual debe dominar perfectamente las leyes impositivas que afecten las operaciones del negocio y estar al tanto de las modificaciones que sufran.

4.5 ESTUDIOS DE MATEMATICAS

a) CALCULOS FINANCIEROS: Ampliando sus conocimientos sobre esta materia, el contralor está en posibilidad de determinar como amortizar deudas a largo plazo haciendo comparaciones entre los distintos métodos para saber cual es el más conveniente para la compañía.

5.- ACTITUDES PERSONALES

Debe hacer notar que las aptitudes personales que debe reunir la persona designada como contralor es un aspecto de verdadera importancia, si se toma en cuenta la gran responsabilidad en el depositada y la disposición que debe poseer para las relaciones humanas, es menester una amplia cultura y algunas cualidades tales como: Personalidad, Tacto para emitir órdenes de convencimiento y persuasión, claridad de sus ideas, iniciativa propia e inspirar confianza a los demás.

Con el afán de recalcar la importancia que tienen las cualidades personales del contralor, voy a citar las que deben ser las indispensables:

- a) Mente ordenada.
- b) Sentido de la perspectiva para distinguir lo importante de lo que no lo es.
- c) Mente objetiva.
- d) Paciencia para construir un cimiento de hechos y cifras antes de resolver cada problema del negocio.
- e) Personalidad que inspira confianza en la gente que guste encontrarse con la gente y trabajar con ella.

6.- IMPORTANCIA :

6.1 IMPORTANCIA DEL CONTRALOR: Aparece pues, la necesidad de un ayudante del ejecutivo principal que lo releve del trabajo de coordinar la planeación de los diferentes departamentos y que posteriormente evalúe y explique a los afectados el resultado de lo planeado, con criterio imparcial y objetivo.

La persona que ayuda al ejecutivo principal en sus tareas de planeación y control, es el contralor. En la administración de una empresa se hace necesario e importante por su función de auxilio directo a la gerencia general en cuanto a coordinación e información que desempeña dentro de la misma.

6.2 LAS PRINCIPALES CAUSAS QUE COLOCAN AL CONTRALOR COMO EL MAS IMPORTANTE A SU NIVEL JERARQUICO, SE RESUMEN A CONTINUACION:

- a) Coadyuvar a planear, organizar, coordinar y controlar todas las funciones de la empresa.
- b) El Contralor en algunos casos forma parte del consejo administrativo y los comités de Ejecutivos, Directores y Operativos.
- c) Asiste a las demás áreas.
- d) El Contralor es el lider a nivel jerárquico, encomendarle la gerencia o dirección general, trabajos que competen a las áreas de ventas y producción.
- e) Supervisa y coordina la elaboración de los presupuestos y está al pendiente de que las variaciones se investiguen de inmediato, en combinación con las áreas que lo originaron y se tomen las medidas pertinentes con el propósito de evitarlos en el futuro.

6.3 IMPORTANCIA DE LA CONTRALORIA: En cuanto a la importancia de la Contraloría, es indiscutible que en la actualidad empieza a colocarse dentro de un primer plano de trascendencia en razón a que las presiones económicas-sociales de nuestra época, obligan a las empresas a ejercer un mayor cuidado en la obtención de recursos y canalización de los mismos y a enfatizar y mantener mayores y mejores controles sobre las operaciones de las mismas.

No obstante, es necesario tener cuidado y no caer en el error común de considerar que una función en este caso la Contraloría es la más importante de cuantas se dan en una empresa.

Esto se menciona porque normalmente cada uno de los responsables o de los que trabajan en una área determinada, estima que sus labores o actividades son las más importantes para la empresa.

7.- LOS OBJETIVOS DEL CONTRALOR:

7.1 LOS OBJETIVOS DEL CONTRALOR: Tiene como fin principal auxiliar a la dirección de las empresas para determinar las políticas a seguir en cuanto a la planeación, Organización, Dirección y Control ya que son las principales etapas de toda administración empresarial.

El Contralor tendrá como disponibilidad el logro de los objetivos propios de la función misma que mencionamos a continuación:

7.2 DESDE EL PUNTO DE VISTA FINANCIERO:

a) Mantener la integridad patrimonial de la empresa, su solidez financiera, la cual reclama un control que garantice la protección de sus propiedades.

b) Obtener un rendimiento que compense adecuadamente su inversión promoviendo la máxima eficiencia posible.

c) Tener el crecimiento sano y continuo de la empresa, lo que se basa en planeación adecuada a largo plazo y en decisiones inteligentes sobre protector y alternativas de inversión.

7.3 DESDE EL PUNTO DE VISTA OPERACIONAL:

a) Vigilar que las políticas y procedimientos establecidos en la empresa se cumplan debidamente.

b) Supervisar los procedimientos de información y registro de todas y cada una de las operaciones y actividades que se realicen.

c) Establecer los sistemas de procedimientos de funcionamiento organizacional.

En resumen, los objetivos que debe perseguir todo contralor son : vigilar el cumplimiento de funciones, políticas y procedimientos; así como solucionar problemas a través de la toma de decisiones con el propósito, de coadyuvar al logro de los objetivos de la empresa e individuales del personal.

C A P I T U L O I I I

LA CONTRALORIA DENTRO DE LA ORGANIZACION

1.- ANTECEDENTES

1.1 ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACION

2.- UBICACION EN EL ORGANIGRAMA

2.1 AUTORIDAD LINEAL

2.2 VENTAJAS

2.3 AUTORIDAD DE STAFF

2.4 CARACTERISTICAS DE LINEA Y DE STAFF

3.- FUNCIONES

3.1 FUNCIONES DEL CONTRALOR

3.2 FUNCIONES DEL CONTRALOR DE LINEA

3.3 FUNCIONES DEL CONTRALOR DE LINEA STAFF

3.4 TECNICAS Y PERSONALIDAD

3.5 FUNCIONES GENERALES DE LA CONTRALORIA

4.- ESTRUCTURA DEL AREA DE CONTRALORIA

4.1 AUDITORIA INTERNA

4.2 CONTABILIDAD GENERAL

4.3 CONTABILIDAD DE COSTOS

4.4 OPERACIONES Y SISTEMAS

4.5 CENTRO DE COMPUTO

4.6 IMPUESTOS

5.- SU ACTUACION DENTRO DE LA EMPRESA EN EL DEPTO DE:

- 5.1 TESORERIA
- 5.2 OBTENCION DEL CAPITAL
- 5.3 RELACIONES CON INVERSIONISTAS
- 5.4 OBLIGACIONES
- 5.5 ACEPTACIONES BANCARIAS
- 5.6 PAPEL COMERCIAL BURSATIL
- 5.7 PAPEL COMERCIAL EXTRABURSATIL
- 5.8 FACTORING
- 5.9 FINANCIAMIENTO A CORTO Y A LARGO PLAZO
- 5.10 DEPOSITOS A LARGO PLAZO
- 5.11 DEPOSITOS A PLAZOS RETIRABLES EN DIAS PRE-ESTABLECIDOS
- 5.12 PAGARES CON RENDIMIENTO LIQUIDABLE AL VENCIMIENTO
- 5.13 BANCA Y CUSTODIA

6.- RECURSOS HUMANOS

- 6.1 RECLUTAMIENTO
- 6.2 SELECCION DE PERSONAL
- 6.3 ASPECTOS DISCIPLINARIOS
- 6.4 COMPENSACIONES SUPLEMENTARIAS
- 6.5 INDUCCION
- 6.6 PROMOCIONES Y TRANSFERENCIAS
- 6.7 MOTIVACION AL PERSONAL
- 6.8 CAPACITACION Y DESARROLLO
- 6.9 SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL
- 6.10 ANALISIS DE PUESTOS

- 6.11 VALUACION DE PUESTOS
- 6.12 CALIFICACION DE MERITOS
- 6.13 RELACIONES LABORALES
- 6.14 ADMINISTRACION DE SUELDOS E INCENTIVOS

7.- AUDITORIA

- 7.1 CONCEPTO
- 7.2 AUDITORIA INTERNA
- 7.3 CLASIFICACION DE AUDITORIA INTERNA
 - 7.3.1 AUDITORIA FINANCIERA INTERNA
 - 7.3.2 AUDITORIA OPERACIONAL INTERNA
- 7.4 RESPONSABILIDADES DEL AUDITOR INTERNO
 - 7.4.1 NATURALEZA
 - 7.4.2 OBJETIVOS Y ALCANCE
 - 7.4.3 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD
 - 7.4.4 INDEPENDENCIA

8.- FASES DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

- 8.1 SELECCION DE LAS AREAS OPERACIONALES QUE SE VA A AUDITAR
- 8.2 PREPARACIONES PREVIAS
- 8.3 INVESTIGACION INICIAL
- 8.4 PROGRAMA DE AUDITORIA
- 8.5 INVESTIGACION DE ANALISIS
- 8.6 INFORME MENSUAL
- 8.7 LA RESPONSABILIDAD DEL CONTRALOR EN EL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA

9.- PRESUPUESTOS

9.1 LA PLANEACION FINANCIERA

9.2 EL PLAN PRESUPUESTAL

9.3 MANUAL DEL CONTROL PRESUPUESTAL

9.4 QUE ES UN PRESUPUESTO

9.5 AREAS DE RESPONSABILIDAD

9.6 EL CONTRALOR Y EL PRESUPUESTO

9.7 FUNCIONES Y VENTAJAS DEL PRESUPUESTO

9.8 ESTIMACIONES PARA FORMULAR UN PRESUPUESTO

9.9 DURACION DEL PRESUPUESTO

9.10 CLASES DE PRESUPUESTOS

9.10.1 PRESUPUESTOS DE OPERACIONES

9.10.2 PRESUPUESTOS FIJOS O FLEXIBLES

9.10.3 PRESUPUESTO FLEXIBLE O VARIABLE

9.10.4 PRESUPUESTO DE VENTAS

9.10.5 PRESUPUESTO DE INVENTARIOS

9.10.6 PRESUPUESTO DE PRODUCCION

9.10.7 PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS

9.10.8 PRESUPUESTO DE GASTOS DE FABRICACION

9.10.9 PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA

9.10.10 PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION

9.10.11 PRESUPUESTO DE INVERSIONES CAPITALIZADAS

9.10.12 PRESUPUESTO DE CONTINGENCIA

10.- COMPRAS

10.1 CONCEPTO

10.2 REQUISICION DE COMPRA

10.3 AUTORIZACION DE COMPRA

10.4 COTIZACION DE PRECIOS

10.5 ORDEN DE COMPRAS

10.6 RECEPCION DE MERCANCIAS

10.7 VERIFICACION DE LAS FACTURAS

10.7.1 LA AUTORIDAD PARA COMPRAR

10.7.2 NORMAS QUE REGULAN LA FUNCION DE COMPRA

10.8 METODOS DE COMPRAS

10.8.1 COMPRAS POR REQUISICION

10.8.2 COMPRAS POR UN PERIODO ESPECIFICO

10.8.3 COMPRAS APROVECHANDO EL MERCADO

10.8.4 COMPRAS POR CONTRATO

10.8.5 SEGUN CALENDARIO

11.- CONTABILIDAD

11.1 CONCEPTO

11.2 CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL

11.3 CONTABILIDAD FINANCIERA

11.4 CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA

11.5 CONTABILIDAD DE COSTOS

11.6 OBJETIVOS PRINCIPALES DE LA CONTABILIDAD

11.7 REGISTRO DE OPERACIONES

- 11.8 INFORMACION CONTABLE
- 11.9 EL SISTEMA DE CONTABILIDAD
- 11.10 DIFERENCIA ENTRE LAS FUNCIONES DEL CONTRALOR Y
EL CONTADOR
- 11.11 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD GENERAL
- 11.12 CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
- 11.13 VENTAJAS
- 11.14 IMPLANTACION DE SISTEMAS CONTABLES
- 11.15 ANALISIS Y EVALUACION DE PUESTOS
- 11.16 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTABLES
- 11.17 FLUJO Y PRESENTACION DE LA INFORMACION
- 12.- IMPUESTOS
 - 12.1 FUNCIONES DEL CONTRALOR A REALIZAR
- 13.- INFORMATICA
 - 13.1 CONCEPTO
 - 13.2 FUNCION
 - 13.3 OBJETIVOS
 - 13.4 RESPONSABILIDADES DEL CONTRALOR EN RELACION AL
DEPARTAMENTO DE INFORMATICA
 - 13.5 INSTALACION DEL DEPARTAMENTO

1.- ANTECEDENTES

1.1 ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACION

A principios del siglo XIX apareció la palabra organización, proviene del griego "Organo", cuyo significado de la lengua española significa: La organización es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignados a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.

También podemos adicionar que existen varios tipos de organización, a continuación se menciona:

- a) Organización lineal o militar
- b) Organización geográfica
- c) Organización por productos
- d) Organización por comites
- e) Organización funcional
- f) Organización combinada

Con el transcurso del tiempo se ha contemplado un notable desarrollo del contador público en la función de contralor en casi todas las empresas; ya que las exigencias de las mismas y por el volumen de operación, se ha hecho necesaria la utilización del contralor como asesor del gerente general y de las diversas áreas que conforman la entidad de inversiones financieras y administrativas para tener una continua corriente de información sobre el funcionamiento de la empresa, debiendo ser esta planeada y comparada con las cifras reales, de tal manera que se pueda obtener un verdadero control que coadyuve a una mejor y oportuna administración para que las fallas o variaciones que se tengan entre lo planeado y lo real, se puedan corregir de una manera oportuna y efectiva.

2.- UBICACION EN EL ORGANIGRAMA

Dentro de una entidad el contralor es nombrado por el consejo de administración, sin embargo, en algunas otras lo nombra directamente el Gerente o Director General con toda formalidad que el nombramiento requiere.

Dependiendo de la ubicación en el organigrama, el contralor puede tener autoridad general sobre todas las áreas o desarrollar funciones de supervisión sobre determinadas áreas dependientes de esta.

- a) Contabilidad de la Fábrica
- b) Sistemas y Presupuestos
- c) Contabilidad General y Auditor Interno, etc.

Así como las que de estas dependen.

Por lo anterior podemos decir que en el organigrama anterior la línea de autoridad es lineal, lo cual a continuación se comenta en que consiste esta :

Las características del crecimiento vertical de organización, las relaciones de superior o subalterno, es decir, que aquel delega autoridad en este, quien a su vez la delega en otro y así sucesivamente hasta formar una línea que va desde la cima hasta el fondo de la estructura orgánica; por lo que la línea de autoridad consiste en una serie continua de escalones de autoridad de rangos que constituyen las jerarquías existentes en toda clase de organizaciones.

2.1 AUTORIDAD LINEAL

Es la autoridad lineal un superior manda directamente a los subalternos y está en la esencia de la autoridad lineal, por lo que entonces las relaciones de autoridad son una línea directa entre el superior y subalterno, cada uno sabe de quien recibe órdenes y a quien debe informar.

Otra característica que presenta este tipo de autoridad es de que las decisiones se toman con mayor facilidad, puesto que cada funcionario tiene autoridad, que le da completo dominio de su gerencia o departamento y solo cuando lo considera oportuno, consulta a su superior inmediato.

Todos los gerentes están relacionados con las operaciones que ayudan directamente a lograr los objetivos trazados por la empresa, cada gerente de línea es responsable de todos los actos de su unidad en particular.

Dependiendo de la ubicación en el organigrama, el contralor puede tener autoridad general sobre todas las áreas o desarrollar funciones de supervisión sobre determinadas áreas dependientes de esta.

- a) Contabilidad de la Fábrica
- b) Sistemas y Presupuestos
- c) Contabilidad General y Auditor Interno, etc.

Así como las que de estas dependen.

Por lo anterior podemos decir que en el organigrama anterior la línea de autoridad es lineal, lo cual a continuación se comenta en que consiste esta :

Las características del crecimiento vertical de organización, las relaciones de superior o subalterno, es decir, que aquel delega autoridad en este, quien a su vez la delega en otro y así sucesivamente hasta formar una línea que va desde la cima hasta el fondo de la estructura orgánica; por lo que la línea de autoridad consiste en una serie continua de escalones de autoridad de rangos que constituyen las jerarquías existentes en toda clase de organizaciones.

2.1 AUTORIDAD LINEAL

Es la autoridad lineal un superior manda directamente a los subalternos y está en la esencia de la autoridad lineal, por lo que entonces las relaciones de autoridad son una línea directa entre el superior y subalterno, cada uno sabe de quien recibe órdenes y a quien debe informar.

Otra característica que presenta este tipo de autoridad es de que las decisiones se toman con mayor facilidad, puesto que cada funcionario tiene autoridad, que le da completo dominio de su gerencia o departamento y solo cuando lo considera oportuno, consulta a su superior inmediato.

Todos los gerentes están relacionados con las operaciones que ayudan directamente a lograr los objetivos trazados por la empresa, cada gerente de línea es responsable de todos los actos de su unidad en particular.

2.2 LAS VENTAJAS.-

- a) Los funcionarios o ejecutivos tienden a sentirse sobrecargados con demasiadas obligaciones.
- b) No se practica la especialización.
- c) Puede ser más difícil reemplazar a los miembros.

2.3 AUTORIDAD DE STAFF

Las relaciones de autoridad de Staff se consideran originalmente como las relaciones de autoridad de línea o que no eran de Staff.

Significa una función de apoyo; está destinada a ayudar al ejecutor. En la mayoría de las empresas el empleo del término Staff en las estructuras de la organización puede dejarse a la necesidad de ayuda en el manejo de los detalles, la de localizar datos necesarios para tomar una decisión y la de consejo técnico o especializado sobre determinados problemas de administración.

La mayoría de las relaciones de autoridad Staff característicamente son relaciones de autoridad de Gerente a Gerente.

2.4 CARACTERISTICAS DE LINEA Y DE STAFF

Se dice que son actividades de línea los que conducen directamente a lograr los objetivos de la empresa; y que son Staff aquellos que son de servicio pero que no conducen directamente al logro de los objetivos.

En la autoridad de línea se tienen siempre relaciones de superior a subordinado. La mayoría de las comunicaciones son órdenes o reportes en el sentido de que las órdenes se han cumplido. La autoridad de Staff se limita a hacer sugerencias y recomendaciones.

El Staff convence y línea se basa en especialización. La autoridad en línea toma decisiones, la de Staff soporta elementos de juicio para esas decisiones.

La línea es responsable por los resultados mientras que la de Staff da el acierto de su recomendación. El Staff debe estar asignado a un ejecutivo de línea en forma explícita. Este ejecutivo tendrá la facultad de decir si las recomendaciones se aplican o no.

3.- FUNCIONES :

3.1 FUNCIONES DEL CONTRALOR

"Función tal como es usado en las organizaciones de negocios especialmente en contabilidad y en contraloría puede ser definido como una tarea o grupo de tareas que requieren capacidades y habilidades únicas".

El contralor debe ser una persona que esté capacitada tanto administrativa, contable y físicamente, para poder tener una mayor capacidad al emitir un juicio y para el desempeño de su función.

El contralor al llevar a cabo su labor de reunir, registrar, repartir e interpretar la información cuantitativa de acuerdo con un proceso planeado y completamente conciente, proporciona a los directores elementos de juicio en los que apoya la administración para la adecuada toma de decisiones.

En relación con lo anterior, podemos clasificar las funciones del contralor dentro de los dos diferentes tipos de organización.

3.2 CONTRALOR DE LINEA: En este tipo le confieren al contralor tareas que caen dentro del campo de las operaciones básicas de la empresa y como se reconoce que su labor es de tipo administrativo, también se le autoriza participar en otras funciones como las de ventas y producción desde el punto de vista de administración.

3.3 CONTRALOR A NIVEL STAFF: Es en la que el contralor realiza labores de asesoría técnica o consultoría desatendiéndose de la operación diaria de la empresa. El contralor asesor trabaja con planes de largo plazo recomendando políticas generales y supervisando.

Adicionalmente, el contralor deberá contar con los siguientes requisitos y características.

3.4 TECNICAS Y PERSONALIDAD:

a) Contar con amplios conocimientos de contabilidad, auditoría, presupuestos, impuestos, disciplinas administrativas de manejo de personal, producción, mercadotecnia, finanzas y sistemas de procesamiento e información.

b) Don especial para informar los resultados obtenidos

c) Conocimiento y comprensión del campo, industria o comercio dentro del que actúa.

d) Intuición y gran visión de los negocios.

e) Amplio conocimiento acerca de la historia, funciones y actividades de la empresa para la cual presta sus servicios.

Por lo anteriormente dicho y por su preparación profesional, el C.P. es el más apto para ocupar el puesto de contralor.

Resumen de las funciones del contralor en los siguientes puestos:

- a) Contabilidad general
- b) Costos, Contabilidad Industrial
- c) Estadísticas Comerciales
- d) Estadísticas Industriales
- e) Asuntos Relacionados con Impuestos
- f) Sistemas y Procedimientos
- g) Auditoría interna
- h) Relaciones con la Auditoría externa
- i) Control Presupuestal
- j) Análisis de Operaciones Presentes y Futuras
- k) Informes Financieros para usos Internos y Externos
- l) Estudios Económicos

El punto que lo considera el más importante es el que se refiere al "Análisis de operaciones presentes y futuras" ya que el contralor en base a las operaciones presentes puede formar su criterio y apreciar si los planes resultan positivos, negativos o razonables, con base a estos podrá analizar las operaciones futuras y realizar planes que beneficien a la empresa en general.

3.5 FUNCIONES GENERALES DE LA CONTRALORIA:

a) Establecer, coordinar y mantener por medio de la gerencia autorizada, un plan integrado para el control de la operación.

Dicho plan proveería hasta el grado requerido en los negocios los costos estandar, presupuestos de gastos, pronósticos de ventas, planeación de las utilidades y programa para la inversión de capital y financiamiento junto con los procedimientos necesarios para efectuar el plan.

b) Medir la realización comparándola con los planes de operación aprobados

c) Medir e informar sobre la validez de los objetivos del negocio

d) Informar a las agencias gubernamentales según se requiera

e) Interpretar e informar sobre el efecto de las influencias externas en la consecución de los objetivos del negocio

f) Proveer protección para el activo del negocio

4.- ESTRUCTURA DEL AREA DE CONTRALORIA

Es estudio de ejemplos reales de los esquemas o gráficas de organización de los departamentos de contralores muestra arreglos tan sorprendente de diferencias y estas constituyen la primera dificultad para crecer en la existencia de cualquier esquema general y ser apropiado.

La causa de variación sería de que la mayoría de los departamentos de los contralores no son el resultado de una planeación global, sistemática, sino que se forman en base a las necesidades que van surgiendo conforme al crecimiento de la empresa.

El patrón de la división por departamentos debe mantenerse tan sencillo como sea posible, de lo contrario el control puede convertirse en algo tan difícil de manejar.

4.1 AUDITORIA INTERNA:

Este departamento se encarga de la protección de los activos y la verificación detallada de los registros y datos contables, haciendo las observaciones y recomendaciones que sean necesarias por medio de un estudio crítico de cómo opera cada departamento en una empresa con miras de mejorar su funcionamiento.

4.2 CONTABILIDAD GENERAL:

El contralor de acuerdo con el contador general elaborará e implementará el sistema y documentación contable necesaria para el registro de operaciones.

4.3 CONTABILIDAD DE COSTOS:

Formulará de la manera más práctica la información necesaria para conocer la situación real del trabajo que desarrolla la fábrica y así obtener los niveles más elevados de eficiencia y mejor productividad.

4.4 OPERACIONES Y SISTEMAS:

El contralor será quien apruebe los sistemas de organización y contables de los diferentes departamentos; obteniendo resultados que justifiquen la labor de cada departamento.

4.5 CENTRO DE COMPUTO:

También llamado procesamiento de datos, se procesará toda la información proveniente de los diferentes departamentos.

4.6 IMPUESTOS :

El contralor de cualquier empresa deberá estar al corriente en la cuestión impositiva, tanto en las modificaciones como en los cambios que se efectúan dentro de ellas.

Organización de la contraloría en la industria descentralizada. En la mayoría de los grandes negocios es necesaria la descentralización de sus operaciones.

Por consiguiente, la función de un contralor en cada una de las divisiones, será supervisar directamente las operaciones de estas y transmitir dicha información al contralor de las oficinas centrales en forma más oportuna, veraz y confiables.

El contralor del negocio descentralizado debe llegar a la oficina central, tanto para apoyar las obligaciones de la empresa sobre los informes jurídicos de las autoridades externas, como para los fines de esta gerencia.

5.- SU ACTUACION DENTRO DE LA EMPRESA EN EL DEPARTAMENTO DE :

La función financiera está constituida por un grupo de actividades tendientes a lograr los objetivos: Custodiar e Invertir el total de valores de una empresa, en la actualidad y a fin de que la función financiera cumpla eficientemente sus objetivos, se han dividido sus actividades en dos grandes grupos: CONTRALORIA Y TESORERIA.

5.1 TESORERIA :

- a) Obtención del Capital
- b) Relaciones con Inversoristas
- c) Obtención del Financiamiento
- d) Banca y Custodia
- e) Crédito y Cobranza
- f) Inversiones
- g) Seguro

La definición de las funciones del puesto de Tesorero, según el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C. es la siguiente:

5.2 OBTENCION DEL CAPITAL

Establecer y ejecutar los programas para lograr el préstamo de un capital que es requerido por el negocio; aquí el tesorero está orientado a realizar las actividades hacia los objetivos generales de la empresa, formula los planes a largo plazo y el plan financiero de operación anual; gran parte de la actividad sería estudiar mejores bases de negocios para obtener recursos financieros externos.

Para poder desarrollar con eficiencia el estudio requerido y para hacer las negociaciones más convenientes en cuanto a la obtención de recursos externos, el tesorero debe conocer con profundidad las fuentes de capital, de origen nacional y extranjero, públicas y privadas, así como las técnicas de administración financiera más apropiadas en todas las circunstancias.

5.3 RELACIONES CON INVERSIONISTAS :

Establecer y mantener un mercado adecuado para los valores de la compañía y en relación con ellos, mantener los contactos necesarios con los banqueros, inversionistas, analistas financieros y accionistas.

5.4 OBLIGACIONES :

Es una forma de financiamiento a largo plazo y consiste en la emisión de títulos por parte de una empresa con la promesa de pagar a sus poseedores, de acuerdo con plazos establecidos, intereses y capital.

El rendimiento de estos instrumentos, se establece generalmente en puntos o en un porcentaje determinado por encima de los rendimientos ofrecidos por la Sociedad Nacional de Crédito.

Las obligaciones pueden ser: Hipotecadas, Quirografarias y fiduciarias, convertibles, dependiendo de la garantía que se otorgue; su característica principal es la que está a proyectos específicos de inversión.

Una limitante importante es que este instrumento está restringido a empresas registradas en bolsas.

5.5 ACEPTACIONES BANCARIAS :

Son letras de cambio giradas por las empresas usuarias del crédito a su propia orden, las cuales son aceptadas por Instituciones de banca múltiple y colocadas entre los inversionistas a través de casas de bolsa. Las aceptaciones bancarias son operaciones de crédito a corto plazo, por lo general menor a un año, funcionan por tasas de descuento, ofreciendo rendimientos superiores.

5.6 PAPEL COMERCIAL BURSÁTIL :

Las emisiones de este instrumento se autorizan por un plazo de un año durante el cual puede llevar a cabo emisiones parciales hasta por el monto total autorizado por plazo entre 15 y 90 días.

Se coloca a descuento y es tomado en su totalidad por Tesorerías de empresas a través de la o las casas de bolsa colocadas, las cuales la ofrecen como instrumento de mercado de dinero.

Las principales ventajas que tiene este instrumento para el emisor son :

- 1.- El costo es inferior, comparado con un crédito bancario
- 2.- Estas son mucho más expeditas que en el caso de un crédito bancario.

5.7 PAPEL COMERCIAL EXTRABURSÁTIL :

Este instrumento tiene acceso a todas aquellas empresas que pueden otorgar garantías suficientes, que respalden a satisfacción del tomador la emisión; ya que a diferencia del papel comercial bursátil, son en todas las empresas a los que un imposible tomador o inversionista no exige las garantías, como son :

Cartas de crédito u órdenes de pago.
Instrumentos de inversión líquidos como CETES.
La cartera del emisor depositada en un fideicomiso, que deberá estar cubierta con un seguro de crédito.

5.8 FACTORING :

FACTORING : Bajo las circunstancias actuales, la venta de cartera (Factoring), aunque costosa, constituye una buena alternativa de financiamiento para las empresas medianas y pequeñas.

La principal ventaja en la venta de cartera, es la flexibilidad financiera, y que en una compañía aumenta su liquidez al liberar capital de sus cuentas por cobrar y puede reaccionar rápidamente a cualquier condición que se le presente.

5.9 FINANCIAMIENTO A CORTO Y A LARGO PLAZO :

La participación del tesorero en la elaboración de los planes a corto plazo donde su opinión sobre la posibilidad de obtener recursos necesarios para el desarrollo del negocio, es de vital importancia, Debido a que exista una falla en este sentido, ocasionaría muy graves trastornos a la empresa, de acuerdo con la magnitud de la organización; el tesorero manejará los presupuestos de efectivo mensual, quincenal o semanalmente, en coordinación con el presupuesto general.

Es función del tesorero, establecer los contactos necesarios por la negociación de crédito a largo plazo, haciendo uso para esta de sus conocimientos actualizados acerca de la situación monetaria internacional, ya que en este terreno se presentarían situaciones que podrían afectar la estabilidad financiera de la empresa.

Establecer una inversión que produzca los mejores intereses y que además permita disponer de dinero cuando se necesita.

Dentro de las inversiones de renta fija, existen los siguientes :

5.10 DEPOSITOS A PLAZO FIJO :

En las inversiones a plazo fijo se puede depositar una cantidad de dinero, fijando de antemano (previamente), el tiempo al que se desea dejarlo invertidos, los intereses se pagan mensualmente y dependerá del plazo que se elija.

Las tasas de interés fija, las realiza mensualmente el Banco de México y permanecen invariables durante la vigencia del contrato (de la inversión).

5.11 DEPOSITOS A PLAZOS RETIRABLES EN DIAS PRE-ESTABLECIDOS:

En estas inversiones se caracterizan porque la tasa de interés que devengan, varía mensualmente porque se ajustan en forma automática cuando hay cambio en las tasas en el banco.

5.12 PAGARES CON RENDIMIENTO LIQUIDABLE AL VENCIMIENTO :

En estas inversiones, tanto el capital, como los intereses que se han ganado durante el plazo convenido, se pagan al momento del vencimiento elegido por el cliente. Por tratarse de una inversión que se liquida íntegramente al vencimiento, las tasas de interés son mayores de las que se pagan en depósitos a plazo fijo y se respetarán durante todo el plazo del contrato.

5.13 BANCA Y CUSTODIA :

Mantener los convenios con los bancos, además de recibir, custodiar y desembolsar el dinero y los valores de la compañía y ser responsables del aspecto financiero de las transacciones con bienes raíces.

6.- RECURSOS HUMANOS

La contraloría además de las funciones administrativas y operativas, tiene responsabilidad de otras actividades como lo es el departamento de Recursos Humanos. Se dice que el hombre es el elemento más valioso con que puede contar una organización y que dentro de la misma tiene que satisfacer una serie de necesidades que le son indispensables para su completa realización.

Es conveniente mencionar que debido a la gran importancia que representa el elemento humano para la organización, surgiendo así la necesidad de crear un o el departamento de Recursos Humanos, el cual viene a encargarse de cumplir las funciones del mismo a través del desarrollo y administración de políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando sobre todo lo anterior a los demás.

- 6.1 RECLUTAMIENTO
- 6.2 SELECCION DE PERSONAL
- 6.3 ASPECTOS DISCIPLINARIOS
- 6.4 COMPENSACIONES SUPLEMENTARIAS
- 6.5 INDUCCION
- 6.6 PROMOCIONES Y TRANSFERENCIAS
- 6.7 MOTIVACION AL PERSONAL
- 6.8 CAPACITACION Y DESARROLLO
- 6.9 SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL
- 6.10 ANALISIS DE PUESTOS
- 6.11 VALUACION DE PUESTOS
- 6.12 CALIFICACION DE MERITOS
- 6.13 RELACIONES LABORALES
- 6.14 ADMINISTRACION DE SUELDOS E INCENTIVOS

6.1 RECLUTAMIENTO

Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.

6.2 SELECCION DE PERSONAL

Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre las bases objetivas, cuales tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

6.3 ASPECTOS DISCIPLINARIOS

Desarrollar y mantener reglamentos de trabajo efectivos, creando y promoviendo relaciones armónicas con el personal.

6.4 COMPENSACIONES SUPLEMENTARIAS

Proveer incentivos monetarios adicionales a los sueldos básicos para motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos

6.5 INDUCCION

Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador, para lograr la rápida incorporación a los grupos que existan en su medio de trabajo.

6.6 PROMOCIONES Y TRANSFERENCIAS

Asignar a los trabajadores a los puestos en que mejor utilicen sus capacidades, se origina por la prestación una vacante.

6.7 MOTIVACION AL PERSONAL

Desarrollar formas de mejorar las actividades del personal y las condiciones del trabajo.

6.8 CAPACITACION Y DESARROLLO

Brindar oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores, a fin de que logren satisfacer sus diferentes tipos de necesidades y para que en lo referente al trabajo, puedan ocupar puestos superiores.

6.9 SEGURIDAD E HIGIENE PERSONAL

Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

6.10 ANALISIS DE PUESTOS

Asignar oficialmente a cada trabajador un puesto claro y precisamente definido en cuanto a sus responsabilidades, obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo.

6.11 VALUACION DE PUESTOS

Asignación de valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos en relación a otras posiciones de la organización y puestos similares en el mercado de trabajo.

6.12 CALIFICACION DE MERITOS

Evaluar mediante medios más objetivos, la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto.

6.13 RELACIONES LABORALES

Esto se refiere a la relación existente entre el sindicato y el departamento de recursos humanos (Personal), generando la negociación y administración de contratos de trabajo. También tiene la responsabilidad de capacitar a los administradores responsables de la interpretación del contrato colectivo para minimizar las violaciones que se pudieran presentar.

6.14 ADMINISTRACION DE SUELDOS

Es una función básica que coordina el departamento de recursos humanos, en la cual desarrolla y mantiene sistemas de evaluación de puestos para determinar su estructura en cuanto a su sueldo y prestaciones.

El éxito de las organizaciones o aún su supervivencia, depende efectivamente de que estos costos sean controlados y cómo se logre la productividad de los empleados a cambio de los sueldos que se les paga.

Cabe destacar la importancia que representa para la contraloría el departamento de recursos humanos, ya que, se tiene conciencia de que el trabajador es el elemento más valioso con que puede contar una organización; de ahí que se debe considerar la dignidad humana, que deben ser respetadas y no convertirla en objeto de manipulaciones, actitudes paternalistas, ni explotación.

Para concluir, las funciones que se deben enmarcar dentro de la contraloría, son las siguientes:

- a) Vigilar que se apliquen las políticas de contratación.
- b) Que las contrataciones se efectúen conforme al tabulador de sueldos autorizados
- c) Que el reclutamiento se realice conforme al número de empleados por contratar
- d) Mantener los procedimientos de control para el pago correcto de las nóminas
- e) Verificar retenciones legales y de otro tipo
- f) Vigilar altas y bajas del personal
- g) Mantener buenas relaciones con el personal para evitar huelgas y problemas.

7.- AUDITORIA

7.1 CONCEPTO DE AUDITORIA

Es una investigación y apreciación sistemática de las transacciones, procedimientos y operaciones de una empresa y de los resultantes estados financieros.

El propósito de la auditoria es determinar la fidelidad con que han seguido los criterios prescritos y expresar una opinión al respecto.

7.2 AUDITORIA INTERNA

Funciona para informar a la administración acerca de las operaciones, cuando las empresas se expanden hasta un punto en que los gerentes del dueño no pueden supervisar personalmente todas las operaciones.

A medida que las Compañías crecen, aumenta el número de sus empleados y se amplían sus operaciones; la función de auditoria interna se desarrolla para proporcionar la seguridad a los propietarios y a los gerentes de que las operaciones internas funcionan adecuadamente.

La importancia y el estado de desarrollo de la empresa, también influyen en la naturaleza de las funciones de la auditoria interna.

Necesariamente, para satisfacer las necesidades de diferentes entidades, la auditoria interna debe variar en cada caso.

La investigación y apreciación de los sistemas de control tanto administrativos como de la contabilidad, son fundamentales en auditorias internas.

El auditor interno generalmente selecciona las áreas de las operaciones de la compañía que se van a revisar.

La revisión del auditor interno tiene como propósito evaluar la efectividad de la estructura del sistema, así como también la efectividad de su funcionamiento. El auditor revisa los informes que se entregan a la gerencia e investiga si estos informes le dicen lo que ha pasado o si hay alguna otra información que sería necesaria para tomar decisiones.

Después de examinar el área de funcionamiento que escogía para ello y de preparar los papeles de trabajo, el auditor interno formula un informe para su inmediato superior. Este informe contiene una evaluación del sistema y del personal que lo opera, así como las recomendaciones pertinentes para los cambios que se crean necesarios.

Antes de entregar su informe, el auditor generalmente lo revisa con la persona encargada del area que revisa. La persona encargada puede ofrecer algunas sugerencias para mejorar el sistema, que difieran de las que concibió el auditor interno.

Deberán resistir cualquier influencia indebida del personal que esté sujeto a su examen y su informe.

7.3 CLASIFICACION DE AUDITORIA INTERNA

Las auditorias internas se clasifican en dos grandes grupos que son:

7.3.1 AUDITORIA FINANCIERA INTERNA:

Se ocupa principalmente de revisar y evaluar las actividades financieras y contables de la compañía.

Los auditores internos han sido responsables de determinar hasta que punto se da cuenta y razón de los activos de la compañía y se protegen contra pérdidas.

La cuenta de fondos de caja y la verificación de inventarios por recuento e inspección física; la determinación de las condiciones de los artículos del inventario y la verificación de que se siguen las políticas de precios correctamente. Otro aspecto es que el auditor dé la confiabilidad de los datos contables que se consigan en los registros y dé los informes que se basen en tales datos. Para lograr esto, el auditor examina documentos de respaldo; hace pruebas para confirmar la clasificación correcta de las transacciones y comprueba la concordancia de los registros auxiliares con las cuentas de control. Las actividades del auditor interno pueden reducir el trabajo que ejecutan los auditores externos.

7.3.2 AUDITORIA OPERACIONAL INTERNA:

Es el examen integro de las operaciones del negocio y la apreciación de ellas, con el propósito de informar a la administración de si se ejecutan o no de acuerdo con las políticas establecidas, dirigidas hacia los objetivos de la administración misma. Se incluye en la auditoria, la apreciación del empleo eficiente de los recursos humanos y físicos, así como la apreciación de varios procedimientos de operación.

Incluye el hacer recomendaciones para resolver problemas para incrementar la eficiencia y las utilidades. La auditoria operacional se orienta principalmente hacia el futuro y mejoras que pueden hacer y de la protección de los datos de los registros financieros.

7.4 RESPONSABILIDADES DEL AUDITOR INTERNO

7.4.1 NATURALEZA :

Se dedica a la revisión de las operaciones como un servicio para la administración, siendo un control administrativo que evalúa la efectividad de otros controles.

7.4.2 OBJETIVOS Y ALCANCE :

El objetivo de la auditoría interna es ayudar a todos los miembros de la administración para que cumpla eficientemente sus obligaciones, proporcionando análisis, apreciaciones, recomendaciones y comentarios relativos a las actividades que revisan.

7.4.3 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD :

Las responsabilidades deben establecerse claramente por las políticas de la gerencia.

La autoridad que se le confiera al auditor interno deberá permitirle el acceso total a todos los registros de la organización, a las propiedades y a personas que ocupan puestos de importancia en las áreas que se revisen.

7.4.4 INDEPENDENCIA :

Es esencial para que la auditoría interna sea efectiva, la adecuada organización de las funciones de auditoría interna, y el apoyo de la gerencia son los principales determinantes del alcance y valor de esta actividad, por lo tanto, el auditor interno no deberá desarrollar, ni instalar procedimientos, preparar registros o comprometerse en las actividades que normalmente revisa.

8.- FASES DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

Depende de la naturaleza de la empresa, de las áreas operacionales que se audita y de la pericia y número de personas que integran el equipo de auditoría.

Los siguientes pasos son :

- a) Selección de las áreas operacionales que se van a auditar
- b) Preparaciones previas
- c) Investigación inicial
- d) Programa de auditoría
- e) investigación y análisis
- f) Informe final

8.1 SELECCION DE LAS AREAS OPERACIONALES QUE SE VAN A AUDITAR :

El auditor considera muchos factores para seleccionar el área por auditar y debe dar prioridad a las operaciones que involucran gastos de consideración para la empresa o las divisiones recientemente creadas, por ejemplo, la función de compras.

8.2 PREPARACIONES PREVIAS :

Una vez seleccionada el área para ser auditada, se debe nombrar lo más pronto posible el personal del equipo revisor. Así los auditores tienen oportunidad de conocer mejor el área antes de iniciar sus trabajos, el estudio de las descripciones de los puestos y los manuales de procedimientos; la lectura, el talento, los antecedentes y la experiencia de los auditores que se asignen para el trabajo, para la ejecución de la auditoría.

8.3 INVESTIGACION INICIAL :

El auditor debe conocer los objetivos generales que tiene la administración superior para la operación que examina y que controla funciones y los problemas que se ocasionan.

8.4 PROGRAMA DE AUDITORIA :

El auditor puede determinar todos los pasos de su programa, sólo después de haberse familiarizado con la operación del área que va a revisar, el auditor tiene que diseñar el programa inicial basándose en su investigación inicial o preliminar.

8.5 INVESTIGACION Y ANALISIS :

Conforme al programa formulado, el auditor busca descubrir los hechos en las operaciones que estudia generalmente la búsqueda se conduce basado en muestreos que hace el auditor o su juicio y no estadísticamente, para prevenir errores y finalmente para mejorar utilidades.

8.6 INFORME MENSUAL :

Deberá ser tan conciso como sea posible; debe omitir asuntos que no ameriten la atención de los ejecutivos, y distinguir claramente los hechos de las opiniones.

El formato del informe debe incluir el propósito, el alcance y las limitaciones de la auditoría; las observaciones, opiniones, evaluaciones y recomendaciones del auditor.

Este informe se debe enviar a la persona ante quien sea responsable, así como al auditor y al gerente del área que se audita.

8.7 LA RESPONSABILIDAD DEL CONTRALOR EN EL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA

El departamento de auditoria interna ocupa un lugar importante en la organización debido a que supervisa y vigila que las políticas, programas y procedimientos establecidos en la empresa, sean logrados y alcancen sus metas y objetivos para beneficio de la organización.

Se considera que las bases para el adecuado funcionamiento de este departamento, se deban resumir bajo guía, dirección y supervisión del contralor en :

Determinación del manual de auditoria interna, para ser elaborado por el supervisor y tiene por objeto señalar objetivos y políticas que marquen su actuación, el manual debe abarcar :

- a) Gráficas
- b) Objetivos y políticas de la compañía
- c) Supervisión de las funciones del Departamento
- d) Revisión de métodos y procedimientos de trabajo de cada división, departamento o sección de la empresa.
- e) Coadyuvar en la elaboración del plan de actividades.
- f) Dicho plan debe ser desarrollado o más claramente debe existir uno para cada período fiscal de la empresa.
- g) Instructivos para la preparación de papeles de trabajo
- h) Programas de trabajo que incluyan, cuestionarios de control internos secuencia de la revisión, marcas o signos a auxiliar, etc.

9.- PRESUPUESTOS

9.1 LA PLANEACION FINANCIERA :

Es una tecnica que reune un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, para decidir que acciones se deben realizar en lo futuro para lograr los objetivos trazados en 3 fases :

- 1.- Planear lo que se quiere hacer
- 2.- Llevar a cabo lo planeado y
- 3.- Verificar la eficiencia de como se hizo

La planeación administrativa tiene orientación interna y es buena medida un plan de las operaciones presentes y futuras.

9.2 EL PLAN PRESUPUESTAL :

Se refiere a todo el proceso de planeación, preparación, control, información y utilización del presupuesto y a los procedimientos relativos.

El plan presupuestal es un plan inclusive de operación cuantificable, es una serie de cifras con los cuales se va a trabajar durante el siguiente período de operación.

Se espera que cada administrador en lo individual logre los objetivos que se señalan en el presupuesto y se mantenga dentro de los gastos prescritos.

Algunos propósitos básicos del control presupuestal según su técnica son los siguientes :

- a) Encontrar la dirección que deben seguir las operaciones de la empresa para obtener el rendimiento óptimo.
- b) formular un plan detallado, coordinado y balanceado para seguir la dirección escogida, y
- c) Ayudar en el control de las operaciones para que se ayuden al plan establecido

9.3 MANUAL DEL CONTROL PRESUPUESTAL

El manual de control presupuestal cuya finalidad es presentar en forma escrita las políticas, operaciones; para poder lograrlo es necesario que exista uniformidad con el objeto de coordinar las actividades de las personas encargadas de la preparación y ejecución de los presupuestos.

Dicho manual debe contener en forma detallada :

a) Las bases propósitos y funcionamiento del sistema de presupuestos y la responsabilidad asignada a cada jefe de departamento.

b) El periodo que ejercerá el presupuesto.

c) La organización necesaria para su administración.

d) Los procedimientos para formular los presupuestos.

e) El instructivo para el manejo de las formulas necesarias para su control.

Esto ofrece muchas ventajas, ya que, por medio de el se entera el personal de los propósitos y resultados que se esperen obtener, delimita responsabilidades de las personas que formularon y ejecutarán los presupuestos; se logra uniformidad, el manejo del mismo y facilita la supervisión.

9.4 QUE ES UN PRESUPUESTO :

El presupuesto es básicamente la planeación anticipada de todas las fases de las actividad de los negocios junto con una comprobación subsecuente de la verdaderas realizaciones.

En comparación, es la estimación programada en forma sistemática de las condiciones de operación y de los resultados, obtener por un organismo en un periodo determinado (técnica presupuestal).

A esto agregamos que nada hay en una organización que sea más importante que el futuro.

Uno de los procesos de sistema presupuestario es la planeación en la que se debe analizar los factores que influyen en el futuro de la empresa como por ejemplo: lo relacionado con los productos, personal, estructura financiera, condiciones de la planta y equipo.

Otro requisito indispensable en el proceso presupuestario es la organización, identifica y lista las actividades que se requieren para lograr los objetivos de la empresa agrupándolas en razón de unidades específicas de dirección y control a las que se les debe definir claramente por su grado de autoridad y responsabilidad.

El control, que es otra etapa del proceso presupuestal se ejerce en términos generales a base de comparación lo que debe ser con lo que es necesario.

Establecer previamente lo que debe hacerse o alcanzarse como consecuencia de las operaciones normales de la empresa para poder medir o evaluar posteriormente lo que realmente se ha hecho.

9.5 AREAS DE RESPONSABILIDAD

La empresa necesariamente se encuentra dividida en área de responsabilidad, al frente de cada uno de los cuales está un funcionario.

Cada una de estas personas aportará su experiencia, sus razonamientos, sus razones, para señalar las cifras que constituirán el presupuesto, como por ejemplo :

a) El Director de la planta señalará la producción probable.

b) El Jefe de compras, el monto de las adquisiciones que habrá de realizar.

c) El Contador indicará los pasivos que deberán cubrirse y los plazos correspondientes.

Reunidos todos estos elementos informativos, restará únicamente el gran trabajo de armonizarlos de jerarquizarlos; esta tarea es difícil y deberá quedar bajo la responsabilidad de una persona con gran conocimiento de la empresa y su funcionamiento conocedor de las políticas, con un convencimiento absoluto de las ventajas de una adecuada aplicación presupuestal.

9.6 EL CONTRALOR Y EL PRESUPUESTO

El contralor tiene múltiples funciones pero como el director del presupuesto las principales son :

a) Analizar y estudiar las variaciones e investigar sus causas.

b) Formular el presupuesto general, preparar estados proforma y presupuestales.

c) Coordinar y supervisar los presupuestos parciales.

d) Aprobar el diseño de las formas que se utilizarán.

e) Elaborar manuales o instructivos claros, precisos y suficientemente amplios.

f) Evaluar continuamente lo presupuestado con lo realizado y hacer las correcciones pertinentes.

g) Informar oportunamente a sus superiores y al comité de presupuestos si lo hay.

h) Contar sobre las aclaraciones o soluciones importantes presupuestales.

9.7 FUNCIONES Y VENTAJAS DEL PRESUPUESTO

a) El presupuesto obliga a la planeación en todos los niveles de la organización

b) Los presupuestos constituyen un medio para comunicar ideas y planes en forma universalmente comprensible puesto que son cuantitativas.

c) Los presupuestos presentan a la administración un panorama sistematizado de toda la operación.

d) Los presupuestos permiten también a la administración controlar las operaciones y evaluar el comportamiento de cada subdivisión, al revelar sus desviaciones con respecto a las cifras señaladas en el presupuesto y dando lugar a la acción correctiva por parte de la dirección.

Cuya utilización adecuada puede proporcionar entre otras las siguientes ventajas :

a) Los presupuestos no son simples predicciones, sino programas formales de actividad de la empresa.

b) Los presupuestos proporcionan información futura

c) Los presupuestos asignan responsabilidades definidas y sirven para medir la eficiencia en el desempeño de las operaciones.

d) Los presupuestos promueven la coordinación de las distintas actividades de la empresa.

e) Los presupuestos pueden servir para promover el espíritu de cooperación entre los funcionarios, jefe y supervisores que tengan la responsabilidad de su ejecución.

El éxito de este sistema depende de gran parte del realismo con que se establezcan las cifras presupuestales. Cuando esas cifras son exageradamente altas, provocan desaliento y disgustos en los esfuerzos realizados.

Al preparar el presupuesto, es conveniente seguir una lógica de tal manera que se haga una determinación simultánea o sucesiva de las partidas de acuerdo con su interrelación.

9.8 ESTIMACION PARA FORMULAR UN PRESUPUESTO

La mayoría de los presupuestos son un pronóstico del futuro periodo de planeación; se basa en estimaciones y no podrán superar la capacidad de quienes llevan a cabo dichas estimaciones.

Los resultados insatisfactorios y los métodos de financiamiento y las inversiones incorrectas, traen como consecuencia hasta la quiebra de una empresa.

9.9 DURACION DEL PRESUPUESTO

Es importante precisar el periodo de duración del presupuesto, regularmente abarcan más de uno ó dos ejercicios sociales (12 ó 24 meses), pero fraccionándolos en estimaciones mensuales, trimestrales o semestrales.

La planeación a corto plazo cubre un periodo de 12 meses, por lo general fraccionándolo por meses con el fin de ir comparando mensualmente la situación financiera y resultados obtenidos según lo presupuestado.

Como se ha mencionado anteriormente, la planeación a largo plazo es cada vez menos usada en las empresas y cubre generalmente periodos de 5 años y en algunos casos hasta 10 años o más.

Frecuentemente se elabora sin la intervención o participación de personal de niveles inferiores, ya que su propósito es mostrar a la dirección general los planes que guiaran a la empresa y como consecuencia, las necesidades de expansión nuevos productos de inversión de capital, etc.

9.10 CLASES DE PRESUPUESTOS

Teniendo en cuenta, por una parte las bases de la planeación financiera y por otra el hecho de que deben prepararse bastante detallados, se pueden esquematizar la estructura del sistema presupuestal de las empresas.

9.10.1 PRESUPUESTO DE OPERACION

Los presupuestos primarios de operación se refieren a los ingresos y gastos que provienen de las operaciones; debe ser preparado, preferentemente tomando como base la estructura de la organización asignado a los gerentes o directores la responsabilidad de lograr los objetivos determinados.

- a) Presupuesto de ventas
- b) Presupuesto de inventarios
- c) Presupuesto de producción
- d) Presupuesto de costo y gastos

9.10.2 PRESUPUESTOS FIJOS O FLEXIBLES

Existen dos formas principales de estructura del presupuesto de operación: la forma fija y la del presupuesto flexible o variable.

a) **PRESUPUESTO FIJO:** En su forma fina constituye un plan financiero a un volumen de operaciones determinado, en el cual los costos y gastos se clasifican atendiendo a su concepto de origen exclusivamente. El presupuesto preparado en esta forma tiene el gran inconveniente de que únicamente es comparable con las cifras reales cuando el volumen es real; por consiguiente si se tiene una variación.

9.10.3 PRESUPUESTO FLEXIBLE O VARIABLE

El presupuesto flexible surge como una solución al principal problema del presupuesto fijo o sea su falta de comparabilidad cuando se tiene variaciones en el volumen de actividad.

Este presupuesto se considera anticipadamente a las variaciones que pueden ocurrir y permiten cierta plasticidad por posibles cambios o fluctuaciones propias, lógicas o necesarias.

9.10.4 PRESUPUESTO DE VENTAS

Este presupuesto debe ser la guía que marque el desarrollo económico de la empresa y partiendo del presupuesto de ventas que es el eje del control presupuestal, se derivan una serie de presupuestos hasta llegar a la obtención de los estados financieros presupuestados.

El presupuesto deberá ser un elemento de control pues al compararlo con las cifras reales, nos llevará a conocer las variaciones para investigar posteriormente, el porqué de esas variaciones y establecer las medidas correctivas necesarias.

1.- Como elemento de control deben establecer áreas de responsabilidad.

2.- El responsable de su elaboración es el departamento de ventas.

Se deberá indicar el volumen de las ventas probables del ejercicio clasificados por productos, por meses y si es necesario por zonas geográficas.

Para determinar el presupuesto de ventas, se han encontrado procedimientos diversos que sirven para proveer casi en forma acertada las ventas, obteniendo por la experiencia a través de los años, por la aplicación de técnicas de administración científica y por la premeditación de las mismas; son factores de diversos caracteres que marcan los procedimientos para el logro del presupuesto de ventas, dichos factores son:

a) ESPECIFICACION DE VENTAS

a.1) Ajuste

a.2) Cambio

a.3) Correcciones de crecimiento

b) FUERZAS ECONOMICAS GENERALES

c) INFLUENCIAS ADMINISTRATIVAS

9.10.5 PRESUPUESTO DE INVENTARIOS

Este presupuesto se encuentra íntimamente ligado con el presupuesto de compras, a su vez que los dos lo están con el de ventas, ya que tiene como meta fundamental la de cubrir las cifras que el presupuesto de ventas les impone, la eficiencia reclama que los volúmenes de inventarios sean los mínimos, con el fin de reducir la inversión de capital al mínimo necesario, lo mejor sería que tuvieran las existencias a su máximo nivel, a fin de no correr el riesgo de perder ni una venta o dejar de producir.

Habrà que tomarse en consideración los siguientes factores:

a) Inventario de seguridad: Permite prever problemas de suministros o abastecimientos.

b) Lotes económicos: Reduce el precio, dependerà de un balance entre los precios y condiciones que los proveedores puedan otorgar.

c) Perspectivas sobre los precios futuros: La tendencia o evolución de los precios, tanto al alza como a la baja.

d) Costos del mantenimiento del inventario: Debe comprender el valor del inventario, las pérdidas, deterioros, obsolescencia y el espacio, mantenimiento y protección de los mismos.

e) El tiempo de reabastecimiento y tránsito: Es necesario conocer el tiempo que tarda en recibir un pedido de materia prima desde el momento que se requiera hasta el momento que se reciba.

f) Lapso en los Procesos: Determinar el lapso de proceso según la fabricación.

g) Demanda Estacional: La demanda de los productos en ciertas fechas del año hace que la inversión vaya creciendo en el curso del mismo hasta llegar a la temporada de demanda en la de crecer hasta un nivel muy bajo.

Lo anterior sería una política que se dicta sobre el nivel de la inversión para los diferentes inventarios.

9.10.6 PRESUPUESTOS DE PRODUCCION

El presupuesto de ventas servirá como base para determinar el volumen de la producción que será necesario para fabricar y cumplir con las necesidades establecidas en el plan de ventas.

9.10.7 PRESUPUESTOS DE COSTOS Y GASTOS

Para fines de control, los gastos deben ser clasificados en : controlables y no controlables, variables y fijos, para los variables se señalarán los que corresponden de acuerdo a volúmenes de producción y ventas que se realicen, mientras que para los fijos se establecerán asignaciones estables.

El objetivo o meta de los presupuestos de costos y gastos es eliminar al máximo el monto de las erogaciones dentro del marco que le impone los planes de ventas, intentando en cada renglón en que ha ido incurriéndose el máximo de ahorro y que procure a su vez también el máximo beneficio y la mayor productividad.

9.10.8 PRESUPUESTO DE GASTOS DE FABRICACION

Se prepara con base en el catálogo de cuentas que clasifica adecuadamente las cuentas de gastos y detalla los centros varios de gastos de fabricación, se puede agrupar de varias maneras:

- a) Clasificación natural de los gastos.
- b) Clasificación por departamento o por centro de costos
- c) Clasificación de acuerdo con su variabilidad.

9.10.9 PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA

Comprende las operaciones habidas desde que el producto fue fabricado hasta que es puesto en manos del cliente, por reenumeración a vendedores, gastos de oficina de venta, publicidad y programada, gastos de transporte, gastos de almacén de artículos sujetos a ventas, etc...

9.10.10 PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION

En este presupuesto, se incluyen aquellos que se derivan directamente de las funciones de dirección y control de las diversas actividades de la empresa, su contenido es tan amplio de la determinación de su naturaleza dependerá de la organización interna y del medio en que se desarrolle, cada empresa en particular. Para elaborar este presupuesto es preciso efectuar un análisis de gastos incurridos en el pasado, para precisar el porqué de las erogaciones, cuáles son los gastos constantes y cuáles variables, además de determinar sobre quién o quiénes recae la responsabilidad del control de erogaciones.

9.10.11 PRESUPUESTO DE INVERSIONES CAPITALIZADAS

Este presupuesto es la determinación del equipo y maquinaria necesaria para cumplir con el presupuesto de ventas y de producción.

Este presupuesto, junto con el de ventas y de caja o financiero son la base de todo sistema presupuestario.

9.10.12 PRESUPUESTO DE CONTIGENCIA

Nadie puede predecir el futuro con precisión. Hay que esperar a que se cometan errores cuando se trabaje con las estimaciones del presupuesto. La idea es desviarse lo menos posible y estar preparado con curso de acción opcionales más de acuerdo con la situación que las estimaciones originales. El clima comercial y-o el medio en que opera la empresa puede cambiar la manera impredecible o que se considere improbable; pero hay que estar listo para afrontar lo inesperado.

10.- COMPRAS

10.1 CONCEPTO:

A) Es aquella que se encarga de negociar las adquisiciones, obtener los materiales y suministro necesario de las diferentes áreas dentro de una empresa, para la realización de sus objetivos y obtener información actualizada respecto a los precios a través de:

Correspondencia:

Entrevistas

Obteniendo fechas de entrega

Celebrando contratos de compra y embarque

Elaborando ordenes de compra

Contratando su revisión de entrega

Examinando factura para precisar si los precios concuerdan y si las cantidades anotadas exceden lo ordenado.

El proceso de adquisición de mercancías y materiales consta de las siguientes etapas:

- 1) Requisición de compra
- 2) Autorización de la compra
- 3) Cotización de precios
- 4) Orden de compra
- 5) Recepción de mercancías
- 6) Verificación de las facturas.

10.2 REQUISICION DE COMPRA

Dentro de esta etapa, la determinación de las necesidades de la empresa puede estar basada de distintas maneras según su naturaleza y magnitud del negocio, en ocasiones las necesidades de material se fijan de acuerdo con el programa de producción o el presupuesto de ventas.

10.3 AUTORIZACION DE COMPRA

En algunas compañías se tiene establecido un presupuesto o programa de compras aprobado de antemano por la gerencia, en este caso no se hace necesaria la autorización impresa para cada una de la adquisiciones que se lleven a cabo.

En otras empresas dado su forma de operar, es indispensable la aprobación del gerente u otro funcionario a cada compra, cuando menos a las de importancia que vayan a efectuarse.

10.4 COTIZACION DE PRECIOS

El depto. de compras debe estar muy bien ordenado de tal manera que debe tener archivos de requisiciones, órdenes y compras, así como de proveedores y de artículos con todos los datos necesarios como son: dirección, precios, cotizaciones, condiciones de ventas, de entrega y en general toda la información necesaria.

10.5 ORDEN DE COMPRAS

La orden de compra o pedido debe hacerse en alguna forma impresa numerada consecutivamente y con el número de copias requerido, se tendrá cuidado en detallar de manera que no preste lugar a dudas; la cantidad, clase y calidad del material que solicita, así como otras estipulaciones y condiciones que garanticen en todo tiempo los intereses de la empresa.

10.6 RECEPCION DE MERCANCIAS

Siempre que exista la posibilidad conviene establecer un departamento especial o cuando menos una sección separada del almacén que se dedique a recibir las mercancías embarcadas por los proveedores.

El personal dedicado a la recepción de los artículos debe conocer la calidad de ellos para estar en condiciones de inspeccionarlos y así ejercer una verificación sobre el departamento de compras evitando irregularidades.

10.7 VERIFICACION DE LAS FACTURAS

Si procede algún ajuste con el proveedor por concepto de descuentos, fletes o algún otro concepto, fácil arreglar de inmediato el asunto y hacer la devolución en la propia factura antes de contabilizarla en el departamento de compras, se compara el duplicado de la orden de compra y el informe de recepción contra la propia factura de la orden de compra; y el informe de recepción contra la propia factura de la orden de compra; y el informe de recepción contra la propia factura verificándose los precios unitarios y cálculos respectivos.

La función primordial del departamento de compras, es proveer a la empresa los materiales y demás provisiones con la debida oportunidad, con costos adecuados conforme a las condiciones del mercado.

Los objetivos principales de este departamento podrían resumirse en:

- a) Obtener los materiales, provisiones y servicios con la calidad, características y oportunidades necesarias.
- b) Realizar las compras al más bajo costo posible sin violar los buenos principios comerciales y procedimientos éticos.
- c) Informar a la Dirección General sobre los beneficios que puede obtener al fabricar una pieza en lugar de comprarla o en casos comprando en vez de fabricar.

10.7.1 La autoridad para comprar.- La autoridad para efectuar las compras deben ser limitadas es así que el departamento deberá operar bajo un sistema de presupuesto.

10.7.2 Normas que regulan la función de compra.- Deberá participar en la formulación de normas acordes a su función y podrá ser : operar bajo presupuesto de compras, adquirir o fabricar un artículo, hacer compras de especulación o limitarse a lo muy necesario, o también sustituir un material por otro.

Decisiones que no pueden tomarse sin la intervención de los ejecutivos afectos, realizar concursos de compras, fraccionar un pedido aunque este pueda ser surtido por un solo proveedor. Todo esto implica decisiones que exigen un criterio muy amplio y pueden o no dejarse al arbitrio del departamento de compras; sin embargo al estar este bien organizado, tendrá la capacidad para tomar estas decisiones.

10.8 METODOS DE COMPRAS:

10.8.1 Compras por requisición: Los artículos que se adquieren por requisición generalmente son productos que no se compran con regularidad para satisfacer una necesidad específica.

10.8.2 Compras por periodo específico: Son productos que se compran regularmente pero en cantidades mínimas.

10.8.3 Compras aprovechando el mercado: Tomando en cuenta los problemas, cambios y permanencias con los planes de producción.

10.8.4 Compras por contrato: Es comprar por medio de un acuerdo escrito, generalmente los artículos se van entregando en fechas predeterminadas ya sea en una sola entrega o en la medida que se vayan requiriendo.

10.8.5 Compras según calendario: Este sistema de compras se encuentra íntimamente relacionado al control cuidadoso de la producción. Las adquisiciones según el calendario tienden a reducir los inventarios del comprador y permite al proveedor controlar mejor los propios, ya que no se le exigen surtir demandas imprevistas.

A través de las funciones y actividades de compras, se define la importancia que tiene el departamento encargado de estas funciones dentro del contexto organizacional de la empresa, ya que participa en la consecución de los objetivos y metas de las mismas; por ello se hace necesario que el contralor establezca y mantenga una supervisión y apoyo en la función de compras.

Esta supervisión y apoyo debe estar acorde con los objetivos de la función de compras considerando los siguientes puntos:

a) La investigación y evolución que se requiere para la selección adecuada de materiales y fuentes de abastecimiento.

b) La continuidad de esfuerzos para asegurar la entrega adecuada de los pedidos.

c) El desarrollo de procedimientos, métodos y formas para lograr que el departamento cumpla.

d) La coordinación de las actividades, tales como: Tráfico, almacenamientos y registros contables de las compras.

e) Desarrollo de técnicas de comunicación con la alta administración de la empresa.

f) El establecimiento de un adecuado presupuesto de compras evaluando y supervisando su correcta aplicación y detectando posibles desviaciones para su inmediata regularización.

11.- CONTABILIDAD

11.1 CONCEPTO: La contabilidad es la técnica que nos ayuda a registrar; en términos monetarios, todas las operaciones contables que celebra la empresa, proporcionando además los medios para implementar un control que permita obtener una información veraz y oportuna a través de los Estados Financieros, así como una correcta interpretación de los mismos.

La Contabilidad se clasifica en varias ramas según el área en el cual se aplica, así tenemos: Contabilidad Financiera, Contabilidad Administrativa, Contabilidad de Costo, Contabilidad Gubernamental. etc....

11.2 CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL: Es un sistema de información financiera para dar cumplimiento a disposiciones Gubernamentales y control presupuestal (la contabilidad tiene necesidad de registrar sus cifras de acuerdo con el presupuesto).

11.3 CONTABILIDAD FINANCIERA: Es la técnica mediante la cual se recolectan, se clasifican, se registran, se sumarizan y se informa de la operaciones cuantificables en dinero, realizadas por una entidad económica.

11.4 CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA: Es aquella que proporciona informes basados en la técnica contable que ayuda a la administración a la creación de políticas para la planeación y control de las funciones de una empresa.

11.5 CONTABILIDAD DE COSTOS: Es un área de la contabilidad que comprende la predeterminación, acumulación, registro, información, análisis e interpretación de los costos de producción de distribución y de administración, previas para llegar a adquirir la información deseada.

OBJETIVOS PRINCIPALES DE LA CONTABILIDAD

11.6 Esta serie de objetivos comprende:

11.7 REGISTRO DE OPERACIONES: El sistema de registro que se emplee desde el primer documento que da origen a la operación, hasta que esta termina, adquiere gran importancia pues de la veracidad de su anotación depende el crédito que se da a la información contable.

11.8 INFORMACION CONTABLE: La información debe ser utilizada según la clase de usuario de que se trate.

a) El dueño del negocio a los administradores, si se trata de una sociedad mercantil, necesitan conocer periódicamente el desarrollo que ha tenido su empresa así como la situación financiera de la misma.

b) Por lo que respecta a los inversionistas, cuando se trata de sociedades mercantiles, la información financiera que se pone a su alcance les permite formarse mercado, según la actividad a la que se dedica.

c) La información resulta de gran utilidad para los proveedores que han concedido créditos al negocio, o bienes si estos le han sido solicitados.

d) Es innegable que el estado se interese de la contabilidad de los negocios, ya sea por las contribuciones que estos deban cubrir por su calidad de causantes, o bien como proveedores del propio estado, según el ramo al cual se dediquen.

e) Los trabajadores tienen especial interés en la información acerca de la empresa en que laboran para saber si pueden contar con su trabajo más o menos estable, conocer los planes de jubilación y la participación de las unidades.

11.9 EL SISTEMA DE CONTABILIDAD

El sistema de contabilidad que se implante, deberá planearse adecuadamente para obtener una administración óptima. El catálogo de cuentas que se lleve, así como sus libros, registros y toda la documentación necesaria, deben ser los más apropiados a la naturaleza de el negocio de que se trata, pues el sistema de registro de una empresa comercial, necesariamente será distinto al de una fábrica o al de una prestadora de servicios.

11.10 DIFERENCIA ENTRE LAS FUNCIONES DE CONTRALOR Y EL CONTADOR

a) El Contralor pone en práctica sus conocimientos en materia legal y fiscal al tomar una determinación o realizar una decisión; interviene en las decisiones relativas o existencias y futuras compras para la empresa, analiza el costo que implica el cobro de cuentas y documentos y proyecta los gastos hacia el futuro mediante la obtención del presupuesto relativo.

b) El Contador: Es el que formula las declaraciones con que se cumplen las diversas disposiciones de carácter legal y fiscal en vigor; de los inventarios y su valorización.

El contador general, es el jefe del departamento de contabilidad, abarcando sus funciones, el registro de todas las operaciones efectuadas por la empresa, consideran siempre que los registros afectados se asienten en forma íntegra y verídica, sin olvidar que, independientemente del sistema de que se trate, en el que deberán de estar comprendidos: un catálogo de cuentas, un manual de instrucciones, formas, registros y comprobantes que serán manejados fundándose en los procedimientos señalados en el manual.

Bajo la responsabilidad del contador, el contador general deberá considerar como sus principales las siguientes:

a) Mantenimiento de los libros principales de contabilidad y de los registros auxiliares.

b) Estudio de implantación de métodos, sistemas y prácticas establecidas, cuando se requiera.

c) Preparación y verificación de facturas que amparan ventas y servicios proporcionados por la empresa.

d) Mantenimiento de los registros de cuenta por pagar y de la vigilancia que se tenga en la empresa con respecto al control de los ingresos.

e) Aprobación de los comprobantes de pago

f) Preparación y verificación de los cheques mediante los cuales se dispone de los fondos de la empresa.

g) Revisión constante de los cambios de sueldos y salarios.

h) Supervisión de los registros existentes en el control de la fábrica por lo que se refiere al equipo considerando los reemplazos, el mantenimiento y la mejoras con la política de la empresa.

11.11 LAS FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD GENERAL

a) Elaboración de los informes de todas las actividades concernientes a contabilidad, como ingresos, cuentas por pagar, facturación, gastos, ventas, inventarios, etc...

b) Anotación en los libros de control, auxiliares y principales de todas y cada una de las operaciones de la empresa.

c) Control directo y elaboración de informes referentes a la inversión y situación de activos fijos.

d) Preparación de reportes, informes y declaraciones para efectos de pago y liquidación de impuestos.

11.12 CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

Determinar el sistema contable a utilizar en una empresa, significa estudiar profundamente una gran gama de factores, como necesidades de control e información; recursos de la empresa, costo de sistema etc. y una vez seleccionado este, diseño catalogos de cuentas e instructivos, formas y registros contables, se sugiere la utilización de un sistema de gran adaptación y actualización en estos tiempos la contabilidad por áreas de responsabilidad.

La implantación de este sistema se logra a través de los siguientes pasos.

a) Determinación clara de la estructura de la organización estableciendo en forma precisa las responsabilidades de cada puesto.

b) Determinar y modificar las áreas de responsabilidad.

c) Elaborar un catálogo señalando las cuentas y subcuentas de ingresos, costos y gastos aplicables a cada área de responsabilidad.

d) Coordinar la contabilidad por áreas de responsabilidad con los métodos vigentes de contabilidad general de tal manera que los ingresos, costos y gastos se clasifiquen y se identifiquen tanto por su naturaleza, como por el área que los organiza.

e) Diseñar los informes internos necesarios.

11.13 LAS VENTAJAS QUE EL USO DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD PROPORCIONAN

SON:

a) Se logra una coordinación adecuada de todos los funcionarios de la empresa en cuanto al control del gasto por existir informes periodicos.

b) Los informes, si son bien diseñados, provocan la decisión y acción correctiva en forma oportuna.

c) En un resumen de los ahorros y efectos logrados, se puede sorprender la administración de los resultados.

11.14 IMPLANTACION DE SISTEMAS CONTABLES

Comprende el entrenamiento del personal, expresandole claramente las actividades a desarrollar, sus relaciones son los demas empleados del departamento y otras secciones.

11.15 ANALISIS Y EVALUACION DE PUESTOS

Este analisis y evaluacion tiene por objeto determinar cuales son los puestos necesarios para realizar las funciones del departamento, necesarios para las funciones del departamento y cuales las labores especifican de cada puesto.

11.16 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTABLES

Debe cubrir, cuando menos los siguientes aspectos:

a) Organigrama de la empresa, que muestre claramente a la estructura orgánica de la empresa y señale las áreas y niveles de responsabilidad y la descripción de funciones de cada puesto.

b) Posición del departamento dentro de la empresa.

c) Objetivos del departamento.

d) Catálogo de cuentas e instructivo para el manejo del mismo.

e) Descripción de las operaciones que realiza la empresa.

f) Registros, formas y documentación comprobatoria.

g) Establecimiento de un calendario rígido para la obtención de los reportes, informes y estados antes mencionados.

11.17 FLUJO Y PRESENTACION DE LA INFORMACION

Este punto se refiere al flujo que debe seguir la información, así como de su adecuada presentación a todos los interesados en la marcha de las operaciones de la empresa.

12.- IMPUESTOS

Estos representan un punto muy importante en la empresa, ya que puede llegar a organizar en algunos casos el 42% de las utilidades de las empresas, por tal motivo es necesario una supervisión por parte del contralor.

El contralor debe tener conocimientos y actualización en materia de leyes fiscales, de tal manera, que además de vigilar cantidades a pagar, debe estar al tanto de dichos cambios.

También deberá elaborar conjuntamente con el departamento responsable, un plan para determinar objetivos fiscales de la empresa, logrando una imagen, tranquilidad y minimización; para poder alcanzar estos objetivos, es necesario tomar en cuenta los siguientes puntos :

- a) Planeación fiscal
- b) Obtener la información interna.
- c) Obtener la información externa.
- d) Análisis y estudio de la información.
- e) Formulación de alternativas y determinación del tipo de acción a seguir.
- f) Control fiscal.
- g) Preventivo
- h) Efectivo

12.1 FUNCIONES DEL CONTRALOR A REALIZAR

- a) Revisar y discutir las declaraciones fiscales.
- b) Organizar la actividad, asignando al personal y delegándole autoridad y responsabilidad sobre la misma.
- c) Establecer los métodos de trabajo y las funciones específicas del responsable de los impuestos.
- d) Formulación de manuales de control de impuestos que abarquen los puntos siguientes:
 - Impuestos que se causan
 - Impuesto sobre la renta (I.S.R.)
 - Impuesto al valor agregado (I.V.A.)
 - Impuestos especiales sobre producción y servicios.
 - Impuestos del 1% sobre remuneraciones
 - Impuestos sobre automoviles nuevos
 - INFONAVIT
 - Impuestos sobre adquisición de inmuebles
 - Impuestos sobre tenencia de vehículos
 - Impuestos al comercio exterior
 - Impuestos sobre adquisición de azúcar, cacao y otros bienes
 - Descripción de preceptos legales:
 - Impuestos sobre productos del trabajo
 - Cuota al Seguro Social
 - Cuota al INFONAVIT
 - Obligaciones adicionales
 - Tarifas tributarias
 - Deducciones y exenciones
 - Formas de calcular el impuesto
 - Plazo de pago
 - Lugar de pago

13.- INFORMATICA

13.1 CONCEPTO :

Es la ciencia que estudia la información como un recurso de la organización o administración.

13.2 FUNCION :

Se dedica a obtener datos procesados y producir información que servirá como base y apoyo a la toma de decisiones.

Es decir, dentro de una organización, se tiene como objeto principal : administrar toda la información que se genera y que en un momento dado, afecta a todas las áreas de la empresa, valiéndose para ello de todo un proceso por medio del cual crea un sistema la información de punto de partida para la toma de decisiones.

13.3 OBJETIVOS:

En los últimos años la automatización de este Departamento, también conocido como procesamiento electrónico, es el que trata de aprovechar en áreas, una administración de empresas más eficiente, todo lo cual se traduce en sistemas que tienen los siguientes objetivos fundamentales :

a) Clasificar, calcular y resumir grandes volúmenes de operaciones en corto tiempo.

b) Facilitar, por medio de una mayor rapidez y exactitud de trámite, registro y contabilización de operaciones.

c) Proporcionar documentos, reportes e informes con mayor oportunidad.

Estas cualidades o ventajas que ofrece el procesamiento electrónico de datos, facilitan las funciones de :

- a) Administración por excepción.
- b) Integración.
- c) Simulación.

Sin embargo no debe pensarse que el procesamiento electrónico de datos constituye una solución a los problemas de las empresas, pues en ocasiones, la utilización más que una solución, se convierte en una fuente de problemas, sobre todo en los siguientes casos :

Existen empresas que sin meditar y menos estudiar sus condiciones de trabajo, sistemas, situación económica, etc. adoptan ciegamente su utilización, aún cuando sus métodos no estén debidamente delineados y no hayan siquiera superado la etapa de registros mensuales; algunas otras adoptan el sistema deslumbradas por la velocidad de procesamiento, pero no prestan atención al equipo o procedimiento que lo alimenta de información, los cuales se quedan retrasados y funcionando con lentitud.

13.4 RESPONSABILIDADES DEL CONTRALOR EN RELACION AL DEPARTAMENTO DE INFORMATICA

La razón para ubicar a esta área bajo la jerarquía o supervisión del contralor, se manifiesta considerando el siguiente análisis :

a) Las primeras aplicaciones de un sistema electrónico de datos, normalmente se refiere al tratamiento de datos contables y estadísticas.

b) La economía que se pretende con el uso de este tipo de sistema, generalmente cae dentro del cuadro de responsabilidades del contralor.

c) Finalmente, se entiende, que siendo el contralor responsable de las finanzas, organización y planeación de las operaciones de la empresa, resulta lógico, que sea él quien se encargue de un aspecto que puede tener un importante impacto financiero dentro de la misma y que además, pueda demandar cambios en la estructura orgánica de los métodos y procedimientos establecidos.

13.5 INSTALACION DEL DEPARTAMENTO

Considerando que el contralor ha sido encargado de la instalación y supervisión de un departamento de este tipo, como resultado de una serie de juntas y discusiones de ejecutivos de nivel de alta gerencia, y-o del consejo de administración de la empresa, los pasos que debe seguir para lograr el objetivo son :

a) Solicitar al departamento de sistemas y procedimientos un estudio exhaustivo que abarque los objetivos que se persiguen con el cambio de sistema, las operaciones y métodos susceptibles de ser convertidos, la documentación comprobatoria de esas operaciones, procesos de registro, etc. ; lo anterior es con el objeto de que sea proporcionado un informe que contenga los siguientes datos :

a.1 Objetivos del uso de un sistema de procesamiento electrónico de datos.

a.2 Operaciones y métodos que serán convertidos a corto, mediano y largo plazo.

a.3 Efecto esperado sobre la eficiencia de las operaciones.

a.4 Repercusión sobre la operación.

a.5 Documentación complementaria y soporte, como : manuales de procedimiento, descripción de trabajo, documentos fuente.

b) Solicitar a una compañía que opere dentro del ramo de computación o procesamiento de datos y que refleje un informe que contenga :

b.1 Definición de sistemas actuales

b.2 Evaluación de sistemas en uso

b.3 Sistemas de procesamiento electrónico aplicable a las necesidades y características de la empresa.

b.4 Diseño del sistema

b.5 Especificaciones preliminares del programa de conversión

b.6 Determinación del costo de instalación del sistema y actividades que ésta implica.

b.7 Determinación de los costos concurrentes a la instalación

b.8 Presentar y discutir con la dirección de la empresa, el resultado de los análisis y estudios efectuados, a fin de obtener su aprobación para la instalación del sistema elegido para el procesamiento de datos.

b.9 Una vez aprobada la instalación del sistema de procesamiento de datos, se procedera a celebrar el contrato con la compañía asesora mas conveniente para la empresa.

El diseño definitivo del sistema, se reflejara en un estudio breve que contenga:

- b.9.1 Objetivos del nuevo sistema
- b.9.2 Diagramas de nuevos procesos de operación
- b.9.3 Formatos de registros
- b.9.4 Formatos de reportes de salida
- b.9.5 Definición de datos
- b.9.6 Funciones y operaciones
- b.9.7 Sumario de controles
- b.9.8 Diagramas de flujo del nuevo sistema
- b.9.9 Limitaciones del sistema

c) El contralor también deberá participar en la elección del lugar adecuado para el establecimiento del nuevo departamento; y observar que las instalaciones del mismo sean apropiadas, cómodas y funcionales.

d) Una vez instalado el departamento, el contralor deberá asegurar su adecuada organización interna y sus relaciones con los demás departamentos de la empresa. Así mismo, debe fijar los siguientes puntos:

d.1 Objetivos, naturalidad y responsabilidades del departamento.

d.2 Relaciones y líneas de comunicación del mismo.

d.3 Determinación, reclutamiento y contratación del personal necesario.

d.4 Establecimiento de un manual general.

d.5 Establecimiento de un manual para uso del supervisor.

d.6 Establecimiento de un manual para uso del operador.

d.7 Adiestramiento del personal.

C A P I T U L O I V

LA CONTRALORIA DENTRO DE LA ORGANIZACION PUBLICA BANCARIA

(ADMINISTRATIVO)

1.- INTRODUCCION DE LA CORPORACION

1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA CORPORACION

1.2 OBJETIVO

1.3 ORGANIGRAMA

1.4 FUNCIONES DEL JEFE DE LA CORPORACION

1.5 FUNCIONES DEL COORDINADOR DE AUDITORIA INTERNA

1.6 FUNCIONES DEL COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS

1.7 FUNCIONES DEL COORDINADOR DE CONTABILIDAD

1.8 FUNCIONES DEL COORDINADOR DE INFORMATICA

1.9 FUNCIONES DEL COORDINADOR DE TESORERIA

1.- INTRODUCCION DE LA CORPORACION

El presente documento pretende ofrecer un panorama general del estado que guarda la corporación; y en lo que se refiere a la exactitud el total de personal.

Por otra parte, al referirse concretamente a acciones programativas, aborda de manera general la descripción de actividades encaminadas al fortalecimiento de la Institución y a la consecuente mejoría de los servicios que presta.

En dicho contexto encontramos la celebración de un diálogo de concentración de la Asociación de Industriales del Estado de México y la instalación de una frecuencia privada en radio de onda corta.

El principal compromiso de la corporación reside en vertebrar los esfuerzos del personal en pleno a la lucha por superar los viejos rezagos que padece la corporación; adecuando su trabajo a los requerimientos reales de los sectores a los que sirve.

1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA CORPORACION

El cuerpo de guardias de seguridad industrial, bancaria, comercial y urbana del Valle CUAUTITLAN-TEXCOCO, tuvo su origen en el año de 1946, por iniciativa del entonces Gobernador Constitucional del Estado de México, C. ING. ALFREDO DEL MAZO VELEZ, quien atendiendo a la solicitud de la asociación de industriales del estado representada por el LIC. JOSE CASTILLO N., para que se brindara protección y vigilancia a las empresas de sus miembros, propuso a la legislatura local la creación de una policía industrial.

El inicio formal de actividades de esta corporación tuvo lugar en el mes de Enero de 1947, bajo el nombre de Agentes de la Policía Industrial del Estado No. 8 contando con un total de 50 elementos efectivos.

El primer servicio que oficialmente prestó la corporación fue durante la inauguración del Toreo de Cuatro Caminos, en el mes de Mayo de 1947 y a partir de esta fecha instaló sus primeros servicios permanentes en Campos Hermanos; Aceros Nacionales S.A.; Laminadora de Acero S.A.; Aceites Nacionales S.A.; Industrias Electricas y General Electric de México S.A.

1.2 OBJETIVO :

Es salvaguardar el patrimonio de los sectores Industrial, Bancaria Comercial y Urbana y también contempla la realización de un recorrido programático a todos y cada uno de los servicios que tenemos encomendados con el propósito de cerciorarse que no existen novedades y captar cualquier problemática que requiera la intervención de la corporación.

1.4 FUNCIONES DEL JEFE DE LA CORPORACION

a) Establecer, dirigir y controlar la política de la corporación; así como planear y coordinar en los términos de la legislación, aplicable, las actividades del área que le corresponde y para tal efecto formulará los programas respectivos.

b) Someter al acuerdo del Director General de Seguridad Pública del Estado, los asuntos encomendados a la corporación y los del área correspondiente.

c) Desempeñar las comisiones y funciones que el Director General de Seguridad Pública del Estado le confiera y mantenerlo informado sobre su desarrollo y ejecución.

d) Proponer al Director General de Seguridad Pública y tránsito del Estado, los acuerdos y órdenes sobre los asuntos de la competencia de la corporación.

e) Establecer y vigilar la organización y funcionamiento de la Corporación.

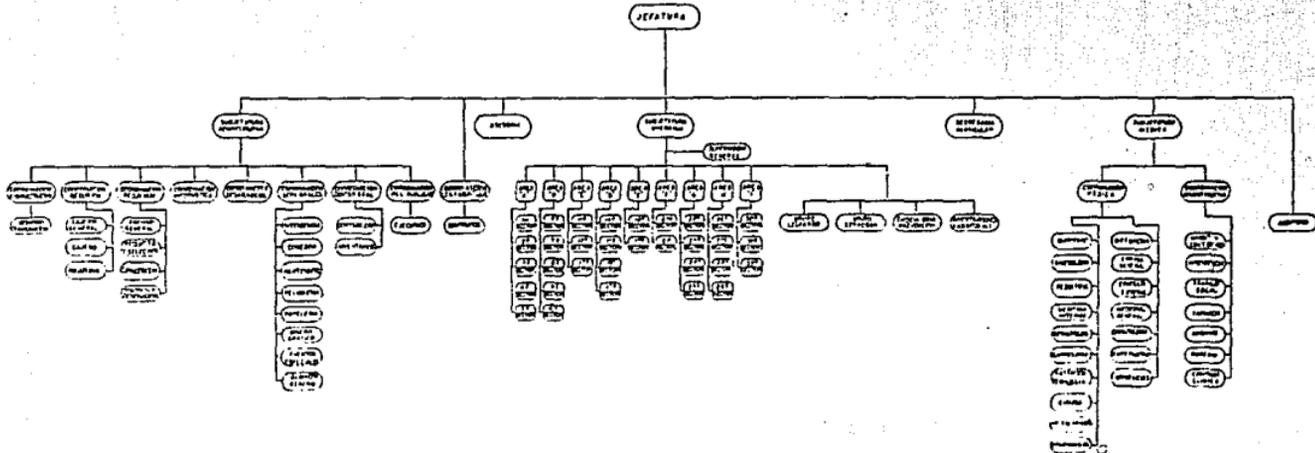
f) Aprobar y expedir la normatividad que sea necesaria para el mejor desarrollo de las funciones encomendadas a la corporación.

g) Acordar y expedir los nombramientos del personal de la corporación, así como resolver las propuestas que los servidores públicos de la propia corporación hagan, para la designación de su personal de confianza y creación de plazas.

h) Determinar la confirmación de comites, comisiones u otros órganos internos que se requieran para el estudio, análisis o discusión de asuntos de la corporación, precisando su función.

i) Asignar los contratos de prestación de los ejercicios a que se refiera el número citado en el inciso anterior con las personas físicas o morales que solicitan protección y vigilancia en los términos de la disposición legal mencionada.

DIRECCION GENERAL DE SEGURIDAD PUBLICA Y TRANSITO
DEL ESTADO DE MEXICO



ORGANIGRAMA GENERAL DEL CUERPO DE GUARDIAS DE SEGURIDAD
INDUSTRIAL, BANCARIA, COMERCIAL Y URBANA DEL VALLE CUAUTITLAN-TEXCOCO

j) Suscribir todo tipo de contratos y convenios en los que la corporación forme parte.

k) Acatar las disposiciones legales y reglamentarias que le sean encomendadas al Director General de Seguridad Pública y Tránsito del Estado.

1.5 AUDITORIA INTERNA

a) Organiza, instrumenta y coordina el sistema integrado del control de la corporación, que permite apoyar a su titular para vigilar que las disposiciones, políticas, programas, presupuestos, normas, lineamientos, procedimientos y demás instrumentos de control y evaluación se apliquen congruente, eficiente y eficazmente por las unidades administrativas y operativas, con que cuenta la propia corporación.

b) Difundir y vigilar que las diferentes unidades con que cuenta la corporación, tanto administrativas y operativas, cumplan con las normas y disposiciones en materia de sistemas de registros y contabilidad, contratación de servicios, obras, adquisiciones, arrendamientos, conservación, ojo, destino, afectación, enajenación y baja de bienes inmuebles, almacenes y demás activos y recursos materiales, así como el manejo de fondos y valores de la corporación.

c) Realizar auditorías y evaluaciones a las diferentes unidades de la corporación para comprobar la debida observancia de las disposiciones legales y criterios de control y contabilidad aplicable, formulando los correspondientes informes.

d) Propone las medidas correctivas y las recomendaciones que correspondan, derivadas de la aplicación del sistema integrado de control y evaluación, así mismo, vigilar que los mismos se lleven a cabo.

e) Llevar a cabo los actos necesarios para verificar el cumplimiento de las obligaciones del personal de la corporación.

f) Recibir y tramitar las quejas que le presenten en contra del personal de la corporación, así como proporcionar elementos para la aplicación de sanciones.

g) Intervenir en la entrega y recepción de las unidades administrativas y operativas de la corporación

h) Las demás que le señalen las disposiciones legales y reglamentarias y las que le confiera el jefe de la corporación.

1.6 RECURSOS HUMANOS

a) Planear, organizar, dirigir, controlar, supervisar y evaluar los procesos de reclutamiento, selección y capacitación de los Recursos Humanos con que cuenta la corporación.

b) Impulsar los mecanismos de arraigo, permanencia, estabilidad y proyección del personal del cuerpo de guardias.

c) Intervenir en la planeación, programación y desarrollo de las condiciones laborales y técnicas en que el personal deba desempeñar sus funciones.

d) Fijar los lineamientos, normas, requisitos y demás disposiciones conforme a los demás, y ajustar los procedimientos relativos a los movimientos de todo el personal del cuerpo de guardias.

e) Tramitar los nombramientos, contrataciones, promociones, reubicaciones, suspensiones, licencias, permisos y bajas del personal de acuerdo con las instrucciones del jefe de la corporación.

f) Verificar las nóminas del personal para la emisión del pago correspondiente a sus haberes.

g) Efectuar los descuentos que por diversos conceptos procedan de la nómina del personal.

h) Mantener actualizado el archivo general de la corporación y garantizar un sistema de registro de información efectivo.

i) Instrumentar los programas de capacitación permanente, dirigido a formar técnicamente al personal de la corporación, incrementar sus conocimientos y fortalecer sus capacidades de manera programada y a cualquier nivel de mando.

j) Vigilar que el personal administrativo de la corporación cumpla sus obligaciones con eficiencia y con un amplio espíritu de servicio, colaboración y disciplina.

k) Elaborar las estadísticas, informes y evaluaciones del área de su competencia.

l) Las demás funciones que las disposiciones legales y reglamentarias le atribuyan, así como aquellos que le confiera el jefe de la corporación.

1.7 COORDINACION DE CONTABILIDAD

a) Vigilar el cumplimiento de las nóminas y lineamientos en materia de contabilidad, establecidos por la corporación, en base a los principios de la contabilidad generalmente aceptados.

b) Definir, establecer, operar y supervisar el sistema de contabilidad de la corporación.

c) Captar y registrar todas las operaciones financieras y presupuestales de la corporación.

d) Conservar en su poder los libros, registros auxiliares, información y documentos justificativos y confrontativos de la contabilidad de la corporación.

e) Obtener y proporcionar en forma veraz y oportuna, toda la información que requiera la jefatura de la corporación, para el óptimo cumplimiento de sus funciones.

f) Establecer y aplicar las normas de control de inventarios de los bienes muebles e inmuebles de la corporación.

g) Efectuar las conciliaciones bancarias que se requieran.

h) Elaborar y presentar las declaraciones de impuestos de la corporación, conforme a lo que establecen las leyes de la materia.

i) Las demás funciones que las disposiciones legales y reglamentarias le confieran y aquellas que le encomiende la superioridad.

1.8 COORDINACION DE INFORMATICA

a) Analizar, registrar, programar, organizar y verificar la información que se adquiriera a través de las sub Jefaturas y de las diferentes coordinaciones de la corporación.

b) Proponer el diseño de los sistemas y procedimientos de computos internos de la corporación y mantenerlos actualizados.

c) Informar a su superior inmediato el resultado obtenido en los diferentes sistemas de computación.

d) Programar y registrar la información de la contabilidad y de los movimientos de la corporación.

e) Obtener y proporcionar en forma veraz y oportuna toda la información que requiera la superioridad.

f) Operar y supervisar técnicamente los servicios de cómputo con que cuenta la corporación y apoyar con estos, el eficaz cumplimiento de las funciones asignadas a las diversas coordinaciones.

g) Mantener actualizados los registros de información y asignarles exclusivamente el uso que requiera el buen funcionamiento de la Institución, conforme a las instrucciones de la superioridad.

h) Emitir las nóminas del personal operativo y administrativo de la corporación.

1.9 COORDINACION DE TESORERIA

a) Captar, registrar, administrar y controlar los ingresos que perciba la corporación por concepto de la prestación de servicios de seguridad y vigilancia así como los intereses, subsidios y otras cantidades que se recauden.

b) Guardar y custodiar los ingresos de la corporación de conformidad con lo establecido en la legislación bancaria y los lineamientos que al respecto dicte la superioridad.

c) Invertir los recursos de la corporación en forma segura y con los mayores beneficios, en los instrumentos de inversión nacional.

d) Revisar y programar los pagos a proveedores, así como efectuar el pago oportuno de las nóminas del personal tanto operativo como administrativo.

e) Expedir, validar y controlar los recibos oficiales de cobro que se expidan a los usuarios de los servicios de la corporación.

f) Acordar con la superioridad las políticas de ingresos y egresos y participar en la elaboración de los presupuestos de la corporación.

g) Mantener informada a la superioridad sobre los recursos bancarios y de inversión de la corporación, así como los compromisos contraídos que afecten a los mismos.

h) Vigilar el cumplimiento de las condiciones establecidas en los contratos de prestación de servicios de seguridad y vigilancia.

C A P I T U L O V

LA CONTRALORIA DENTRO DE LA ORGANIZACION PUBLICA BANCARIA

(OPERATIVO)

1.- INTRODUCCION (OPERATIVO)

1.1 OBSERVACIONES AL SERVICIO DE SEGURIDAD PRESTADO
A INSTITUCIONES BANCARIAS

1.2 MARCO DESCRIPTIVO DEL DISPOSITIVO DE SEGURIDAD
BANCARIA

1.3 MARCO FUNCIONAL DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL
OPERATIVO

1.4 OBJETIVO BASICO DEL DISPOSITIVO DE SUPERVISION Y
SOBRE VIGILANCIA

1.5 DIALOGO Y CONCERTACION CON LA ASOCIACION DE
INDUSTRIALES DEL ESTADO DE MEXICO

1.6 INSTALACION DE UNA FRECUENCIA PRIVADA DE RADIO
DE ONDA CORTA

1.- INTRODUCCION (OPERATIVO)

El presente documento pretende ofrecer un panorama general del estado que guarda la corporación y refiere con preclara exactitud el total de personal, armamento y vehículos de que dispone, con datos actualizados hasta la presente fecha.

Por otra parte, al referirse concretamente a acciones programáticas aborda de manera general la descripción de actividades encaminadas al fortalecimiento de la institución y a la consecuente mejoría de los servicios que esta presta. En dicho contexto encontramos la celebración de un diálogo de concertación con la asociación de industriales del estado de México, la instalación de una frecuencia privada de radio de onda corta; una reflexiva y profunda restructuración de mandos y la supervisión constante y permanente del fondo de retiro para el pago del personal operativo.

En suma, el contenido de esta breve reseña ubica al lector en la circunstancia actual del cuerpo de guardias y en la perspectiva de la actual administración, cuyo principal compromiso reside en vertebrar los esfuerzos del personal en pleno a la lucha por superar los viejos rezagos que padece la corporación, adecuando su trabajo a los requerimientos reales de los sectores a los que sirve.

1.1 OBSERVACIONES AL SERVICIO DE SEGURIDAD PRESTADO A INSTITUCIONES BANCARIAS

En virtud del carácter paraestatal que asistió a las Instituciones Bancarias desde su nacionalización, la Dirección General de Seguridad Pública y tránsito del Estado de México giró instrucciones a esta corporación en el mes de Diciembre de 1989 para que se conformara un grupo especializado en materia de seguridad bancaria.

En atención a dicha indicación, inmediatamente se captó, seleccionó y capacitó al personal que habría de integrar este grupo, al cual se le denominó "LEOPARDO".

Desde esa fecha y hasta la actualidad, la corporación ha subvencionado todos los gastos generados por el Dispositivo de Seguridad Bancaria, incluyendo por supuesto, salarios y prestaciones del personal, uniformes, vehículos para supervisión y en general todos los costos que se derivan del servicio de referencia.

Evidentemente la prestación de este servicio representa una alta erogación de recursos para el cuerpo de guardias.

A partir de la iniciativa del Gobierno Federal para desincorporar a la Banca y venderla a la Iniciativa Privada, muchas Instituciones de esta índole han pasado a ser propiedad de consorcios y grupos empresariales con amplia capacidad para pagar un servicio especializado de seguridad.

En función de lo anterior, esta corporación ha iniciado diversas gestiones para celebrar contrato con los Organismos Bancarios estableciendo un tabulador de costos acorde a la naturaleza del servicio.

Una circunstancia semejante se ha generado con el organo denominado "SEPROBAN", (Seguridad y Protección Bancaria), el cual presta servicios de supervisión a Bancos, cobrando por los mismos, de acuerdo a su contrato y sin embargo el cuerpo de Guardias cubre permanentemente los salarios y prestaciones del personal, de los cual SEPROBAN solo le reembolsa el 30%. En opinión de esta corporación, esta última medida resulta improcedente frente a la desincorporación de la Banca decretada por el Ejecutivo Federal.

1.2 MARCO DESCRIPTIVO DEL DISPOSITIVO DE SEGURIDAD BANCARIA

Frente a la insistente demanda de un amplio número de Instituciones Bancarias en el sentido de contar con personal especializado en la Seguridad de sus Instituciones, a partir del día 11 de Diciembre de 1989, se creó el grupo de Seguridad Bancaria "LEOPARDO", con elementos estrictamente seleccionados por cuanto a su instrucción y aptitudes, el cual recibe en forma permanente una amplia capacitación en materias tales como acondicionamiento físico, deporte de combate, tiro y armamento, tácticas especiales y procedimientos sistematicos operativos contra artefactos explosivos.

Actualmente el grupo "LEOPARDO" se integra con 143 elementos que brindan seguridad y protección a 57 Instituciones Bancarias distribuidas en las zonas de Naucalpan, Tlalnepantla, Lomas Verdes, Apaxco y Zumpango.

Adicionalmente a la custodia que ejercen con estricto profesionalismo los elementos del grupo "LEOPARDO", se ha dispuesto de 5 patrullas debidamente equipadas para efectuar una labor constante y permanente de sobre vigilancia que amplíe el marco de Seguridad de los Bancos cuya protección tenemos encomendada.

1.3 MARCO FUNCIONAL DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL OPERATIVO

A la luz de la imperiosa necesidad de establecer un estricto y eficaz control de los movimientos relativos al personal operativo que integra la corporación, a partir del día 4 de Diciembre de 1991 se creó la unidad denominada Departamento de Control Operativo, adscrita a la sub jefatura operativa de la propia corporación y con la función expresa de captar, tramitar y registrar las altas, bajas, disposiciones, ordenes de destino, habilitaciones, propuestas, transferencias, permisos, vacaciones y en general todas las incidencias relacionadas con los elementos operativos.

La propuesta en operación de esta area reviste una particular importancia por cuanto se refiere a garantizar la oportuna y certera ejecución de los movimientos ya descritos.

Sobre la base de considerar que el total de personal operativo asciende a 4,714 elementos cuya movilidad es altamente frecuente y en la óptica de ampliar la calidad de respuesta de la Institución frente a la demanda de servicios por parte del sector empresarial, se asignaron seis elementos con categoría de oficiales "A", previamente capacitados en la materia, para la atención eficiente y ágil del departamento referido.

1.4 OBJETIVO BASICO DEL DISPOSITIVO DE SUPERVISION Y SOBREVIGILANCIA

Empeñados en el alto compromiso de salvaguardar el patrimonio de los sectores Industrial, Bancario, Comercial y Urbano, se ha previsto la instrumentación de un dispositivo de supervisión y sobrevigilancia que ensanche considerablemente el margen de seguridad de los usuarios de nuestros servicios.

Este dispositivo cuya operación incluirea la participación permanente de los CC. jefes de area, en atención a su experiencia, preparación y conocimiento técnico, contempla la realización de un recorrido programático a todos y cada uno de los servicios que tenemos encomendados, con el propósito de cerciorarse que no existan novedades y captar cualquier problemática que requiera la intervención de la corporación.

El dispositivo de referencia se apoyará diariamente con dos unidades móviles que distribuidas estratégicamente servirán para cubrir la demarcación en que opera este cuerpo de guardias, vigorizando la seguridad de los servicios comprendidos en el Valle Cuautitlan-Tezcoco.

Al tiempo que se supervisará el desempeño de nuestros elementos, cotejando su puntualidad, rendimiento y responsabilidad, se estará reforzando la vigilancia, mediante un plan que evitará que el hampa se sienta en libertad de cometer asaltos y robos.

1.5 DIALOGO Y CONCERTACION CON LA ASOCIACION DE INDUSTRIALES DEL ESTADO DE MEXICO.

En la perspectiva de simplificar a los usuarios el procedimiento de pago por concepto de los servicios prestados por esta corporacion y con el objeto de facilitar a los mismos el cumplimiento de las obligaciones que se derivan del contrato de prestación de servicios de seguridad y vigilancia que tenemos celebrado, se realizó un exhaustivo estudio que llevo a la conclusión de establecer un tabulador integrado de costos el cual incluye todas y cada una de las prestaciones que la ley otorga a los trabajadores.

Paralelamente a esta medida, se prevée el mejoramiento sustancial del servicio de seguridad, cuya calidad se ve considerablemente incrementada con el dispositivo especial de supervisión y sobrevigilancia que en breve comenzará a operar y con la adquisición de mas y mejores equipos como lo son los nuevos vehiculos y la instalación de una frecuencia privada de radio que incidiran notablemente en una mayor capacitacion de la corporación para reforzar los servicios instalados en las empresas y responder ante cualquier emergencia.

La aplicación de la medida descrita, referente al tabulador integrado, por su vinculación estricta con los pagos que habrá de efectuar el usuario y por lo novedoso de su naturaleza ha generado ciertas inquietudes entre los beneficiarios de nuestros servicios que nos movieron a proyectar un amplio intercambio de ideas con las organizaciones de Industriales del Estado, a cuyos socios prestamos servicios de seguridad.

En este sentido, se tiene programada la realización de positivos encuentros con dichas organizaciones para efecto de explicarles con absoluta exactitud las razones que sustentan la implementación del tabulador citado e ilustrarlos sobre los trabajos que esta corporación efectúa para el logro de una mayor profesionalización de sus elementos y en la búsqueda de ensanchar el marco de seguridad de la industria mexiquense.

1.6 INSTALACION DE UNA FRECUENCIA PRIVADA DE RADIO DE ONDA CORTA

Actualmente, el cuerpo de guardias cuenta con una base de radio enlazada con el sistema que maneja la Sub Dirección operativa del Valle Cuautitlan- Texcoco de la dirección General de Seguridad Pública y Tránsito en el Estado y tiene instalados en algunos de sus vehículos equipados como patrullas, unidades de radio para efecto de intercomunicación, sin embargo, la considerable cantidad de servicios de seguridad y vigilancia que esta corporación tiene encomendados, distribuidos en la demarcación territorial en que opera y la urgencia de garantizar una eficaz supervisión y sobrevigilancia de los mismos, ha hecho altamente necesaria la adquisición de un moderno sistema de radio de onda corta con frecuencia privada, que permita una inmediata comunicación entre los mandos operativos de la corporación para la atención oportuna de cualquier emergencia relacionada con los servicios a nuestro cargo.

Así mismo, la transmisión puntual de órdenes y consignas a los mandos medios; la ubicación y movilización inmediata de la fuerza vehicular y la exacta coordinación en dispositivos especiales de seguridad, encontrarían un magnífico punto de apoyo en este importante instrumento de comunicación.

CAPITULO VI
CASO PRACTICO
SISTEMAS DE CUENTAS POR PAGAR

1.- INTRODUCCION

2.- ACTIVIDADES

2.1 RECEPCION DE DOCUMENTOS PARA REVISION DE PAGOS

2.2 EXPEDIRA UN CONTRA RECIBO ORIGINAL Y COPIA QUE MENCIONE

2.3 PROCESO DE REVISION

2.4 FORMATO (EJEMPLO) CUENTA POR PAGAR Y CONTRA RECIBO

2.5 NOTA ACLARATORIA

3.- PROCEDIMIENTO A LAS AREAS PARA TRAMITE DE PAGO;

3.1 AREA PRESUPUESTO

3.2 AREA TESORERIA

3.3 AREA AUDITORIA

3.4 FUNCIONARIOS (JEFES DE LA CORPORACION Y SUBJEFATURA ADMINISTRATIVA QUE REALIZA

4.- PROCEDIMIENTO AL EFECTUAR EL PAGO DE LA CUENTA POR PAGAR Y SU REGISTRO CONTABLE.

4.1 AREA TESORERIA

4.2 CONTABILIDAD

4.3 NOTA ACLARATORIA

5.- FLUJO DE CUENTAS POR PAGAR

5.1 DIAGRAMA

6.- EJEMPLOS EN FORMA DE DIARIO Y PASES AL MAYOR DE LAS CUENTAS POR PAGAR

1.- "PROCEDIMIENTO SISTEMAS DE CUENTAS POR PAGAR"

El área de cuentas por pagar tendrá las funciones de recepción, revisión, registro y control de los pagos que realice esta Corporación (compras, reembolsos, honorarios, etc.), con el objetivo de unificar criterios de pago y evitar duplicidad de funciones.

Esta área dependerá directamente de :

2.- "ACTIVIDADES"

2.1 Recepción de documentos para revisión y pago

- a) Expedirá un contra-recibo original y copia que mencione :
 - a.1 No. de contrarecibo
 - a.2 Fecha de expedición
 - a.3 Nombre del proveedor (solicitante)
 - a.4 No. de facturas e importe
 - a.5 Fecha de pago
 - a.6 Nombre y firma del que expide el contrarecibo
- b) Proceso de revisión
 - b.1 Numérica
 - b.2 Requisitos administrativos (contratos, pedidos, firmas de autorización, etc.)
 - b.3 Requisitos fiscales (R.F.C., razón social, folio, etc.)
- c) Procederá en caso de cumplir satisfactoriamente "Pagar", misma que deberá indicar los siguientes datos como mínimo (anexo 2).
 - c.1 Cuentas por pagar
 - c.2 Para C. Tesorero
 - c.3 Fecha
 - c.4 Número
 - c.5 Beneficiario (proveedor, persona física, otros)
 - c.6 Fecha del pago
 - c.7 Cuentas de cargo Presupuestales
 - c.7.1 Programa
 - c.7.2 Subprograma
 - c.7.3 Partida Presupuestal
 - c.7.4 Importe de partida
 - c.7.5 Total
- d) Cuentas de Abono
 - d.1 Cuenta Bancaria afectada
 - d.2 Importe total
- e) Al calce deberá tener :
 - e.1 Nombre y firma de elaboración, revisión y de autorización

OFICIO DE GUARDIA DE VERIFICACION
INDUSTRIAL, BANCARIA, COMERCIAL
Y AEREA DEL VALLE DE
CUIJUTILAN-TEXCOCO

INTERFACIO No. 233

PROCESO _____

FECHA DE ENTREGA _____

FECHA DE PAGO _____

FACTURA No.	VALER
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.4 NOTA : La cuenta se elaborará en original y 3 copias :

- a) ORIGINAL - Anexo a la póliza cheque
- b) COPIA 1 - Expediente de cuentas por pagar
- c) COPIA 2 - Expediente de presupuesto
- d) COPIA 3 - Expediente de Tesorería

3.- PROCEDIMIENTO A LAS AREAS PARA TRAMITE DE PAGO

3.1 AREA DE PRESUPUESTOS

a) Recibirá la cuenta por pagar autorizada con la siguiente documentación anexa, para verificar suficiencia presupuestal.

- a.1 Cuenta por pagar original y dos copias
- a.2 Copia del contrarecibo expedido
- a.3 Documentos originales (facturas, recibos, etc.)

b) Suficiencia presupuestal :

Verificará que se tenga presupuesto para ejercer en las partidas programático presupuestales anotadas en la cuenta por pagar. Si tiene se autoriza (con sello o firma del responsable).

c) Envía a la coordinación de Tesorería para la elaboración de cheque (se queda en expediente, copia de la cuenta por pagar enviada).

3.2 TESORERIA

a) Recibe cuentas por pagar, en original y una copia, documentos originales y contrarecibos.

b) Elabora cheques.

c) Envía relación de cheques de Auditoría

3.3 AUDITORIA

a) Recibe cheque, cuentas por pagar y documentos soporte (facturas, recibos, originales, etc.)

b) Revisa, verifica y aprueba

c) Turna relación de cheques a funcionarios autorizados para firmar

3.4 FUNCIONARIOS

- a) Reciben cheques revisados y validados para firmas (con documentos originales)
- b) Firman y envían a Tesorería para pago

4.- PROCEDIMIENTO AL EFECTUAR EL PAGO DE LA CUENTA POR PAGAR Y SU REGISTRO CONTABLE.

4.1 TESORERIA

- a) Recibe, verifica, paga y recoge contrarecibos
- b) Envía a la coordinación de Contabilidad

4.2 CONTABILIDAD

- a) Recibe pólizas, cheques originales de cuentas por pagar y soportes de documentos originales
- b) Revisa, registra e informa

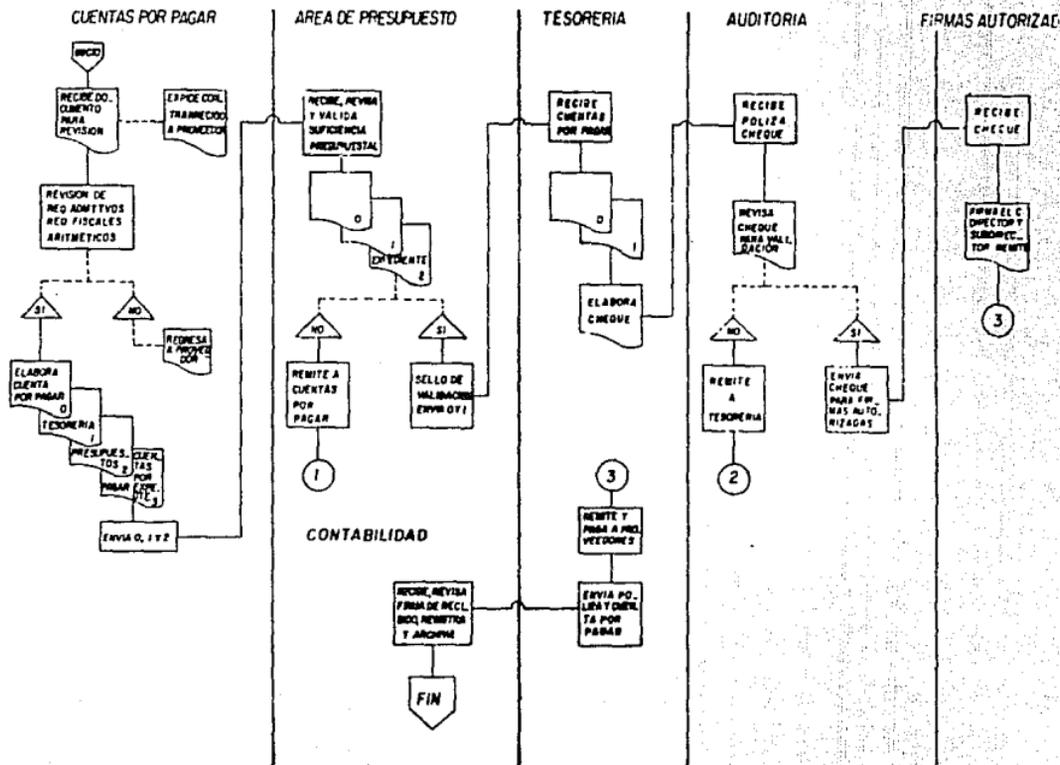
4.3 NOTA :

- a) Los documentos y cuentas por pagar que no proceden en algún trámite, se regresan al área que las turnó.
- b) Al área solicitante, podrá delegarse la recepción de documentación y elaboración de la cuenta por pagar correspondiente con la supervisión del encargo de cuentas por pagar quien concentrará las cuentas por pagar elaboradas y registradas para enviarse al área de presupuestos y seguir el trámite normal de flujo discreto.

FEJIS CON
FALLA DE ORIGEN

COMISIÓN GENERAL DE SEGURIDAD PÚBLICA Y TRANSITO DEL ESTADO DE MEXICO
CUERPO DE GUARDIAS DE SEGURIDAD MINISTERIAL, BANCARIA, FISCAL Y URBANA
DEL VALLE GUATEMALA TEXCOCO

FLUJO DE CUENTAS POR PAGAR



		PARCIAL	DEBE	HABER
	- 1 -			
260	GASTOS DE OPERACION		12,599.14	
023	UNIFORMES	12,599.14		
204	CTAS * PAGAR			12,599.14
243	CREACIONES TONY S.A.	12,599.14		
	COMPRA DE INIFORMES			
	- 2 -			
260	GASTOS DE OPERACION		630.30	
017 004	EQUIPO DE TRANSPORTE	630.30		
204	CTAS * PAGAR			630.30
244	MESA SANDERS MIGUEL A.	630.30		
	REPARACION UNIDAD 028 (AFINACION Y RECTIFICACION CABEZA, MOTOR)			
	- 3 -			
270	GASTOS SERVICIOS MEDICOS		3,200.00	
010	LAVANDERIA	3,200.00		
204	CTAS * PAGAR			3,200.00
001	SERVISAN S.A.	3,200.00		
	PAGO DE SERVICIO DE LAVANDERIA			
	- 4 -			
260	GASTOS DE OPERACION		3,555.20	
018	PAPELERIA Y UTILES DE ESCRITORIO	3,555.20		
204	CUENTAS POR PAGAR			3,555.20
219	FERNANDO REBOLLAR DAVILA	3,555.20		
	COMPRA DE PAPELERIA Y UTILES DE ESCRITORIO			
	- 5 -			
260	GASTOS DE OPERACION		2,000.00	
006	DEFUNCION	2,000.00		
204	CUENTAS POR PAGAR			2,000.00
250	FUNERARIA CRUZ	2,000.00		
	PAGO DE SERVICIOS FUNERARIOS			
	- 6 -			
360	GASTOS DE OPERACION		945.75	
031 001	COMEDOR	115.25		
031 013	ALIMENTOS OPERATIVO	230.50		
270	GASTOS SERVICIO MEDICO		1,959.25	
003	ALIMENTOS	1,959.25		
204	CUENTAS POR PAGAR			2,305.00
015	LA UNION S.R.L.	2,305.00		
	PAGO DE ALIMENTOS (CLINICA, OPERATIVO Y ADMINISTRATIVO)			
	- 7 -			
270	GASTOS SERVICIO MEDICO		6,373.23	
005	MEDICAMENTOS	6,373.23		
204	CUENTA POR PAGAR			6,373.23
045	DRUGUEPOS	6,373.23		
	PAGO DE MEDICAMENTOS (SOLICITADOS POR LA FARMACIA)			
	- 8 -			
260	GASTOS DE OPERACION		87.25	

042	GAS DOMESTICO	87.25	
270	GASTOS DE SERVICIO MEDICO		349.00
027	GAS DOMESTICO	349.00	
204	CUENTAS POR PAGAR		436.25
024	CENTRAL DE GAS	436.25	
	PAGO DE CONSUMO DE GAS ADMINISTRATIVO		
	- 9 -		
260	GASTOS DE OPERACION		
007	HONORARIOS	2,750.00	
210	IMPUESTOS POR PAGAR		
002	10% I.S.R.	250.00	
204	CUENTAS POR PAGAR		
085	MARIA TRINIDAD CERVANTES	2,500.00	
	PAGO DE HONORARIOS		
	- 10 -		
260	GASTOS DE OPERACION		666.90
028 001	APOYO A DIRECCION	666.90	
240	CUENTA POR PAGAR		666.90
098	SERVICIO ORGANIZADO SECRETARIAL	666.90	
	PAGO DE CELULAR (TELEFONO DEL ASESOR DE LA DIRECCION GRAL)		
	- 11 -		
270	GASTOS SERVICIO MEDICO		3,594.14
012	LABORATORIO	3,594.14	
204	CUENTA POR PAGAR		3,594.14
105	C. T. SCANNER DE MEXICO S.A.	3,594.14	
	PAGO DE ESTUDIOS (ATENCION A PACIENTES LABORATORIO)		
	- 12 -		
260	GASTOS DE OPERACION		658.45
026 001	SALARIOS	244.26	
002	VACACIONES	127.15	
003	PRIMA VACACIONAL	31.79	
004	AGUINALDO	255.25	
204	CUENTAS POR PAGAR		658.45
326	LOZADA SALAS GUADALUPE	658.45	
	PAGO DE FINIQUITO		
	- 13 -		
260	GASTOS DE OPERACION		200.00
003	CAFECITACION A PERSONAL	200.00	
240	CUENTA POR PAGAR		200.00
226	NOTA SOLANO JUAN G.	200.00	
	PAGO DE CURSO AL PERSONAL (CONTABILIDAD)		
	- 14 -		
260	GASTOS DE OPERACION		1,416.01
045	MATERIAL ELECTRICO	1,416.01	
204	CUENTA POR PAGAR		1,416.01
303	CENTRO DE DIAGNOSTICO	1,416.01	
	PAGO DE MATERIAL ELECTRICO (LAMPARAS PARA EL EDIFICIO CORPORACION)		

204

Cuentas por pagar

- 12,599.14
 - 630.30
 - 3,200.00
 - 3,555.20
 - 2,000.00
 - 2,305.00
 - 6,373.23
 - 436.25
 - 2,500.00
 - 666.90
 - 3,594.14
 - 658.45
 - 200.00
 1,416.01
 450.00
 1,161.37
 520.97
 3,500.00
 140,000.00
 730.00
 7,984.89
 1,280.00

260

GASTOS OPERACION

12,599.14 -
 630.30 -
 3,555.20 -
 2,000.00 -
 345.75 -
 87.25 -
 2,750.00 -
 666.90 -
 657.45 -
 200.00 -
 1,416.01 -
 450.00 -
 1,161.37 -
 6,946.85 -

210.00

IMPUESTOS POR PAGAR

- 250.00
 -
 -
 -
 -

1

SERVISAN

- 3,200.00
 -
 -

140

MOBILIARIO Y EQUIPO

520.97 -

206

ACREEDORES DIVERSOS

140,000.00 -

730.00 -

125

DEUDORES DIVERSOS

1,280.00 -

244

MESA SANDER'S MIGUEL A

- 630.30

23

UNIFORMES

12,599.14 -

243

CREACIONES TONY S.A.

- 12,599.14

17

EQUIPO DE TRANSPORTE

630.30 -

10

CREACIONES TONY S.A.

3,200.00 -

CUERPO DE GUARDIAS DE SEGURIDAD

PROLONGACION GALEANA # 29

TLAXEPANTLA EDO. DE MEXICO

BALANCE GENERAL AL 30 DE JUNIO DE 1999

ACTIVO:	
ACTIVO CIRCULANTE :	
FONDO FIJO CAJA CHICA	16,999.59
BANCOS	74,963.75
INVERSIONES EN VALORES	445,339.47
CHEQUES DEVUELTOS	273,957.71
DEUDOS DIVERSOS	168,377.78
SUMA EL ACTIVO CIRCULANTE	979,638.30

ACTIVO FIJO:			
CONCEPTO	INVERSION	DEPRECIACION ACUMULADA	NETO
EDIF. CORPORACION	521,309.47	76,167.82	445,141.65
EDIF. CLINICA	29,489.63	2,180.30	27,309.33
MUE. Y EQUIPO DE OFICINA	426,285.21	61,029.21	365,256.00
MUE. Y ED. DE OFICINA CLINICA	26,148.54	2,074.60	24,073.94
UTENSILIOS DE COCINA	13,609.86	0.00	13,609.86
EQUIPO DE COMPUTO	138,214.08	6,503.04	131,711.04
EQUIPO MEDICO	346,197.40	38,374.89	307,822.51
EQUIPO DE COMUNICACION	168,024.04	14,348.60	153,675.44
EQUIPO DE TRANSPORTE	140,276.71	290,934.19	749,342.52
HERRAMIENTAS Y EQUIPOS	77,377.04	36,058.56	41,318.48
ARMAMENTO	9,388.12	7,495.03	1,893.09
TERRENOS	120,577.50	0.00	120,577.50
SUBTOTAL DE ACTIVO FIJO:	2,916,897.60	535,166.24	2,381,731.36
SUMA EL ACTIVO FIJO :			

CATALOGO DE CUENTAS

NUM-CUENTA	DESCRIPCION
100-000-000	FONDO FIJO CAJA CHICA
105-000-000	BANCOS
110-000-000	INVERSIONES EN VALORES
116-000-000	CUENTAS INCOBRABLES
120-000-000	CHEQUES DEVUELTOS
125-000-000	DEUDOS DIVERSOS
130-000-000	EDIFICIO CORPORACION
131-000-000	DEP. EDIFICIO CORPORACION
135-000-000	EDIFICIO CLINICA
136-000-000	DEP. EDIFICIO CLINICA
140-000-000	MOB. Y EQUIPO DE OFICINA
141-000-000	DEP. DE MOB. Y EQUIPO DE OFICINA
150-000-000	MOB. Y EQUIPO DE OFICINA CLINICA
151-000-000	DEP. DE MOB. Y EQUIPO DE OFICINA CLINICA
153-000-000	UTENCILIOS DE COCINA
155-000-000	EQUIPO DE COMPUTO
156-000-000	DEP. DE EQUIPO DE COMPUTO
160-000-000	EQUIPO MEDICO
161-000-000	DEP. EQUIPO MEDICO
164-000-000	EQUIPO DE COMUNICACION
165-000-000	EQUIPO DE TRANSPORTE
166-000-000	DEP. EQUIPO DE TRANSPORTE CORPORACION
167-000-000	DEP. EQUIPO DE COMUNICACION
175-000-000	HERRAMIENTAS Y EQUIPOS
176-000-000	DEP. DE HERRAMIENTAS Y EQUIPO
180-000-000	ARMAMENTO
181-000-000	DEPRECIACION DE ARMAMENTO
185-000-000	TERRENOS
195-000-000	MEJORAS Y REMODELACIONES
197-000-000	SEGUROS
200-000-000	ANTICIPOS
201-000-000	DEPOSITOS EN GARANTIA
204-000-000	CUENTAS POR PAGAR
205-000-000	ACREEDORES DIVERSOS
206-000-000	SEGUROS POR PAGAR
210-000-000	IMPUESTOS POR PAGAR
212-000-000	SUELDOS POR PAGAR
215-000-000	DOCUMENTOS POR PAGAR
220-000-000	PATRIMONIO
225-000-000	REMANENTE DE EJERCICIO ANTERIOR
231-000-000	SUPER AVIT P/REVALUACION
250-000-000	INGRESOS
260-000-000	GASTOS DE OPERACION
270-000-000	GASTOS DE SERVICIO MEDICO
280-000-000	GASTOS FINANCIEROS
290-000-000	PRODUCTOS FINANCIEROS
291-000-000	OTROS PRODUCTOS
292-000-000	OTROS GASTOS

U N I V E R S I D A D N A C I O N A L A U T O N O M A

I N S T I T U T O N A C I O N A L

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales,
Departamento de Sociología, México, D.F., México.
Instituto de Investigaciones Sociales, U.N.A.M.
México, D.F., México.

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales,
Departamento de Sociología, México, D.F., México.
Instituto de Investigaciones Sociales, U.N.A.M.
México, D.F., México.

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales,
Departamento de Sociología, México, D.F., México.
Instituto de Investigaciones Sociales, U.N.A.M.
México, D.F., México.

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales,
Departamento de Sociología, México, D.F., México.
Instituto de Investigaciones Sociales, U.N.A.M.
México, D.F., México.

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales,
Departamento de Sociología, México, D.F., México.
Instituto de Investigaciones Sociales, U.N.A.M.
México, D.F., México.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

REVISTAS

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.
Boletín del Colegio de los Estados Financieros.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.
Boletín del Esquema de la Teoría Básica de la Contabilidad Financiera.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.
Boletín del Reconocimiento de los Efectos de la Inflación en la Información Financiera.

REVISTAS

Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C.
Junio de 1993.

El Mercado de Valores. (Nacional Financiera).
Junio de 1993.

Revista Mensual para el Inversionista.
Abril de 1993.

LA Bolsa Mexicana de Valores: Estructura y Funciones.
Agosto de 1993.

Contabilidad Pública.
Efectos de la Contabilidad a la Productividad de la Empresa
de la Bolsa Mexicana.
Enero de 1993.

Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C.
Boletín del Reconocimiento de los Efectos de la Inflación en la Información Financiera.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN