

318508

4
Zeje.

DOCIT ET DOCET



UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL

ESCUELA DE CONTADURIA
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
1986-1991

**“ANALISIS DEL CONTROL INTERNO DE LA
GERENCIA DE OPERACION FINANCIERA DE
LA COMISION FEDERAL DE ELECTRICIDAD”**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A
LETICIA FRANCO ALPUCHE

Asesor de Tesis: C. P. Ricardo T. Cano González

MEXICO, D. F.

JUNIO DE 1994

**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.

*A mis padres y a mi hermano por todo el apoyo
que me brindaron para concluir mi carrera,
a mis maestros,
al C.P. Ricardo Cano por su inapreciable ayuda
y finalmente a Efraim y a mis amigos.*

INDICE

INTRODUCCION	3
METODOLOGIA	5
CAPITULO I - FUNDAMENTOS DEL CONTROL INTERNO	
1.A Generalidades	11
1.A.a. Antecedentes.....	11
1.A.b. Concepto.....	12
1.A.c. Importancia del control interno	17
1.A.d. Objetivos del control interno	17
1.A.e. Elementos del control interno.....	19
1.A.f. Metodos para la evaluación del control interno	26
1.B Aplicación del control interno	27
1.C Beneficios que reporta contar con un control interno adecuado	34
CAPITULO II - COMISION FEDERAL DE ELECTRICIDAD	
2.A Ubicación de la comisión federal de electricidad dentro del sector nacional	37
2.B Antecedentes históricos	42
2.C Fundamento legal.....	43
2.D Estructura orgánica de la C.F.E.....	46
2.D.a. Objetivos y funciones generales de las principales áreas de la C.F.E. ...	49
2.D.b. Objetivos y funciones del área de la Gerencia de Operación Financiera	56
CAPITULO III - PLAN DE TRABAJO.....	78
CAPITULO IV - ANALISIS Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO DEL AREA GERENCIA DE OPERACION FINANCIERA	
Bancos y valores	82
Cobranza (Ingresos)	87
Caja general (Efectivo y egresos)	88
Autorización de pagos y programación de pagos.....	93
Planes y objetivos de la Gerencia de Operación Financiera	95
Estructura orgánica de la Gerencia de Operación Financiera	96
Políticas, sistemas y procedimientos de la Gerencia de Operación Financiera	98
Personal de la Gerencia de Operación Financiera	99
Disposición general y Recursos Físicos de la Gerencia de Operación Financiera ...	100
Operaciones y Metodos de control de la Gerencia de Operación Financiera	101

**CAPITULO V - SUGERENCIAS PARA MEJORAR EL CONTROL INTERNO DE LA
GERENCIA DE OPERACION FINANCIERA**

Bancos y valores	104
Cobranza	107
Caja general	109
Autorización y programación de pagos	112
Estructura orgánica	115
Planes y objetivos	115
Políticas y sistemas de procedimientos	116
Disposición general y recursos financieros	117
Personal	117
Operaciones y métodos de control	118
CONCLUSIONES	120
BIBLIOGRAFIA	122

INTRODUCCION

El control interno es un instrumento primordial en el funcionamiento de la dirección y organización de una empresa, ya que para muchas éste forma parte del proceso administrativo. Es la fase que determina el buen funcionamiento de la aplicación de las políticas establecidas una vez que éstas se hayan definido como las correctas dentro de la organización y dirección de cualquier empresa. Si una institución lleva un control interno adecuado en cada área, ésta podrá tener éxito y por medio de éste se pueden detectar fallas y deficiencias en una área y punto específico y así corregirla para mejorarla. Este es el tema a tratar en el presente trabajo.

El tema de control interno es más interesante cuando se enfoca su estudio, análisis y evaluación dentro de una institución. El presente tema está enfocado a la Gerencia de Operación Financiera de la Comisión Federal de Electricidad ya que es una de las empresas de mayor importancia y de las más grandes en la República Mexicana, y es importante conocer su funcionamiento, si no en su totalidad, en alguna de sus áreas. Se eligió una área específica que es la llamada Gerencia de Operación Financiera, ésta se encuentra ubicada en el área de Tesorería y es una de las áreas de mayor importancia en las instituciones porque es la que maneja los créditos, pagos, cobranzas, inversiones, etc. en la cual hay que tener un especial control sobre ella.

El presente trabajo cuenta con 5 capítulos :

- Capítulo I - Fundamentos del Control Interno
- Capítulo II - Comisión Federal de Electricidad
- Capítulo III - Plan de Trabajo
- Capítulo IV - Analisis y evaluación del control interno de la Gerencia de Operación Financiera
- Capítulo V - Sugerencias para mejorar el control interno de la Gerencia de Operación Financiera.

El primero de ellos describe el control interno, sus objetivos, su importancia, su aplicación y sus beneficios, basado en el boletín 3050 y 6050 del libro Normas y Procedimientos de Auditoría que publica el Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Este capítulo es importante para la comprensión del tema de control interno; el segundo capítulo es la descripción de la estructura orgánica de los organismos públicos en general, para la comprensión de la estructura de esta compañía, además de sus antecedentes históricos y su fundamento legal.; el tercer capítulo describe el plan de trabajo a seguir para la realización del presente trabajo; el cuarto capítulo es el análisis y la evaluación al control interno de la Gerencia de Operación Financiera para saber en que situación se encuentra; y el quinto son las sugerencias para mejorar en caso de encontrar algunas fallas.

El presente trabajo está basado en su mayoría de los libros que publica el Instituto Mexicano de Contadores Públicos ya que sus normas y procedimientos son los que rigen a todos los contadores.

Las investigaciones y comentarios que se exponen en el presente trabajo tienen el objetivo de lograr una revisión completa del control interno y servir a la comunidad, a los empresarios para que a su vez pueda ayudar a mejorar las funciones de sus diversas áreas de la empresa, a las personas en general para que se puedan dar una idea de cómo se maneja una área de una gran empresa; a los profesionistas para futuras investigaciones ya sea del tema o de la empresa aquí plasmada; a los mismos empresarios para encontrar fallas y posibles soluciones. Es importante para la profesión porque este documento mostrará la aplicación de los conocimientos contables en un caso de una gran empresa.

METODOLOGIA

Es el procedimiento fundamental para la realización del proceso de investigación, el control de resultados y para llegar a la solución del problema planteado. Este procedimiento cuenta con 4 fases.

I.- PRIMERA FASE.

Planeación de la Investigación Contable

El presente trabajo comprendió la formulación de un plan de acción a seguir que involucra los propósitos, actividades y elementos necesarios para su logro.

Se determinó el tipo de investigación contable para desarrollar el presente trabajo y se eligió la investigación mixta (documental y de campo).

Selección del Tema

El tema seleccionado cumple con los siguientes requisitos:

- A) Interés personal
- B) Originalidad relativa
- C) Identificación profesional

Ubicación del tema

Para ubicar el tema dentro del área de la contaduría, se siguió el método deductivo que va de lo general a lo particular, como se muestra a continuación.

- Carrera: Lic. en Contaduría
- Area de Estudio: Auditoría
- Tema Generico: Control Interno
- Tema específico: Estudio y Evaluación del Control Interno en la Gerencia de Operación Financiera de la Comisión Federal de Electricidad.

- Especificación del tema: Estudiar y Evaluar el control interno de una área específica e importante de una institución paraestatal.

La contaduría es una disciplina económico-administrativa, (porque las materias que están contempladas dentro de la contaduría son económicas y administrativas), las materias que se encuentran dentro de la economía son : economía; las que se encuentran dentro de las administrativas son: administración, dirección, personal, y las materias que se encuentran entre esas dos áreas son: estadística, matemáticas financieras, finanzas, y existen aún dos materias más que son propias de la contaduría como son: contabilidad y auditoría

Dentro de la materia de auditoría hay un tema que es el de Control Interno y ese tema es el que se va a tratar en la presente tesis.

El ambiente económico- empresarial está a cargo del presidente del poder ejecutivo, del presidente de la república, y tiene a través de la Comisión Intersecretarial para la Formulación de Planes de Desarrollo Económico y Social lleva a cabo la planeación coordinación y vigilancia del sector económico empresarial. Esta Comisión Intersectorial se encuentra dividida en varios sectores como son : El Sector Agropecuario y Forestal, Sector de Beneficio Social, Sector Financiero, Sector Industrial Comercial y Pesquero, Sector de comunicaciones y Obras Públicas, Sector de Servicios, Política Interior y Exterior. El sector industrial se encuentra dividido en: organismos descentralizados; empresas de participación estatal (mayoritarias); empresas de participación estatal (minoritarias); comités, comisiones, consejos y centros, y fideicomisos.

La Comisión Federal de Electricidad se encuentra ubicada dentro de los organismos descentralizados que se encuentran en el sector industrial, comercial y pesquero, misma que servirá de base para enfocar el tema.

Motivos de la realización del presente trabajo

El presente trabajo que se realiza es importante tanto para los profesionistas como para los mismos empresarios, porque conocen cómo se maneja el área de finanzas de una industria tan grande; con esto se puede evaluar el control interno de ésta área, detectar posibles fallas y proponer soluciones para mejorar.

Objetivos de la investigación

- A) Incrementar los conocimientos del área
- B) Buscar los beneficios que el estudio del Control Interno aporta a las instituciones paraestatales
- C) Satisfacer una inquietud personal
- D) Cumplir con el requisito de la parte de investigación directa del examen profesional para obtener el título de Licenciado en Contaduría.

Tipos de investigación

Para la realización del presente trabajo se optó por elegir la investigación mixta, está es la combinación de la investigación documental y la investigación de campo. También se recurrió a fuentes directas e indirectas.

Planteamiento del problema

Este es el aspecto más importante de una investigación ya que nos ayuda a iniciarnos en el conocimiento sobre el mismo y el objetivo de la investigación.

De los problemas planteados sobre el presente tema de investigación, se eligió el que se considera más importante:

¿Cuales son los beneficios y las ventajas de llevar un adecuado control interno en una institución?

Hipotesis del trabajo

Un adecuado control interno aplicado en una institución tendrá como resultado una optimización de operaciones y la obtención de una información precisa y veráz.

II- SEGUNDA FASE

Recopilación

Los procedimientos que se utilizaron para obtener información acerca del problema de la investigación planteada fueron la observación, la investigación documental y la entrevista.

A) Observación:

Esta técnica ayuda al investigador a discernir, inferir, establecer hipótesis y buscar pruebas para dar solución a los diversos problemas planteados. Las clases de observación que se utilizaron fueron las siguientes:

- 1.- Observación estructurada o controlada. En esta clase se hacen observaciones a organigramas, esquemas, cédulas, etc.
- 2.- Observación no estructurada o no controlada. En esta clase se anotan los hechos observados que se consideraron importantes para la investigación.
- 3.- Observación participante. En esta clase se examina a la empresa de manera confidencial en cuanto a su forma de operar y así facilitar el desarrollo del presente trabajo.

B) Entrevista

Las formas que se utilizaron en el presente trabajo fueron:

- 1.- Libre. La cual permite que se profundice en forma espontánea en un tema a manera de interrogatorio.
- 2.- Formal. La cual se utiliza para dirigir la atención a partir de un tema central
- 3.- Informal. Sirve para intercambiar puntos de vista sobre un tema y los que se relacionan entre sí.

C) Recopilación documental

Se consultaron varios libros y artículos sobre el tema. El material se obtuvo de la biblioteca nacional de la UNAM, de la biblioteca de la Facultad de Contaduría de la UNAM, de la biblioteca de la Universidad Intercontinental, y la información obtenida en la empresa.

III.- TERCERA FASE

Procesamiento.

Esta fase se lleva a cabo una vez que se ha recopilado la información y consiste en la organización de los elementos obtenidos durante la investigación.

En la investigación de campo se incluyen las entrevistas realizadas y los puntos encontrados a través de las mismas.

IV.- CUARTA FASE

Interpretación.

La interpretación de la información obtenida en la investigación contable significa someterla a un análisis y explicación con el fin de arribar a conclusiones.

Se realizó una comparación cualitativa de los datos teórico-documentales con los resultados de la investigación de campo, tratándose de encontrar nexos entre la teoría y la realidad.

Toda esta información se utilizó para la comprobación de la hipótesis de trabajo que se podrá leer en las conclusiones.¹

¹ Pineda Calderón Mario Ruben (Seminario de Tesis de la Licenciatura en Contaduría). Escuela de Contaduría, Universidad Intercontinental, México 1991.

OBJETIVOS E HIPOTESIS

- OBJ.- Explicar en que consiste el control interno
- HIP.- Es posible explicar el control interno?
- OBJ.- Definir la estructura orgánica
- HIP.- Se puede definir la estructura orgánica?
- OBJ.- Describir la estructura orgánica de la gerencia de operación financiera
- HIP.- Es factible describir la estructura orgánica de la gerencia de operación financiera?
- OBJ.- Evaluar al control interno del área de la gerencia de operación financiera de la comisión federal de electricidad
- HIP.- Se puede evaluar el control interno de la gerencia de operación financiera de la C.F.E.?
- OBJ.- Describir sugerencias para mejorar al control interno de la gerencia de operación financiera de la C.F.E.
- HIP.- Es factible describir sugerencias para mejorar el control interno de la gerencia de operación financiera de la C.F.E.?

CAPITULO I

FUNDAMENTOS DEL CONTROL INTERNO

I.A GENERALIDADES

El estudio y evaluación del control interno se efectúa con el objeto de cumplir con la norma de ejecución del trabajo que requiere que: El auditor debe efectuar un estudio y evaluación adecuado del control interno existente, que le sirva de base para determinar el grado de confianza que va a depositar en él y le permita determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos de auditoría.²

I.A.a. Antecedentes

El origen de la contabilidad y el control se encuentra en la edad antigua. El comerciante en aquella época no tenía el problema de la organización y administración actual, en muchos casos atendía personalmente la compra, guarda y venta de la mercancía, en pocas palabras atendía todas las operaciones de su negocio y si resultaba algún error estaban en condiciones de saber inmediatamente de donde provenía.

En la edad media, en Venecia se originaron las medidas más importantes que hay para controlar las operaciones, este lugar tuvo gran auge comercial debido a su ubicación en el Mediterráneo. Surgió entonces la necesidad de proteger con mayor eficiencia las transacciones de los comerciantes, y fué el Franciscano Fray Lucca Paccioli quien influyó en el ejercicio de las operaciones con un tratado sobre la contabilidad por partida doble.

A fines del siglo pasado, cuando se inició el desarrollo industrial, comenzó la necesidad de control en los negocios, hubo necesidad de crear nuevos puestos y asignar a cada uno su labor dentro del engranaje de la empresa, con lo cual surgió la asignación de responsabilidades y con ello la especialización.

En la época moderna, el control interno de un negocio es indispensable para llevar a cabo una buena administración. Por administración se entiende el trabajo de preveer,

² Instituto Mexicano de Contadores Públicos, "Normas y Procedimientos de Auditoría", Boletín 3050, 13ª Ed, México 1993.

planear, organizar, dirigir y controlar las operaciones de una empresa para alcanzar los objetivos previstos. Y por organización se entiende proyectar sobre bases científicas la estructura de una empresa, de tal manera que las partes integrantes de ésta están ordenadas lógicamente, con el fin de realizar los objetivos previstos en la organización.³

Un buen sistema de contabilidad es uno de los elementos clave para evaluar un eficaz control de las actividades de una empresa.

1.A.b. Concepto

Definición y Elementos del Control Interno.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos establece en el Boletín 3050 del libro de Normas y Procedimientos de Auditoría que la estructura del control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad. Dicha estructura consta de los siguientes elementos.

- A) Ambiente de control
- B) El sistema contable
- C) Los procedimientos de control

Ambiente de control.

Representa la combinación de factores que afectan las políticas y procedimientos de una entidad, fortaleciendo o debilitando sus controles.

Estos factores son los siguientes:

- Actitud de la administración hacia los controles internos establecidos
- Estructura de organización de la entidad

³ Andrade Galán Ma. del Pilar, "La importancia y necesidades del control interno dentro de las empresas del sector público", Tesis profesional, I.P.N., México 1982.

- Funcionamiento del Consejo de Administración y sus Comités
- Métodos para asignar autoridad y responsabilidad
- Métodos de control administrativo para supervisar y dar seguimiento al cumplimiento de las políticas y procedimientos
- Políticas y practicas de personal
- Influencias externas que afecten las operaciones y prácticas de la entidad

El Sistema contable

Consiste en los métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar y producir información cuantitativa de las operaciones que realiza una entidad económica.

Para que un sistema contable sea útil y confiable debe contar con métodos y registros que:

- Identifiquen y registren unicamente las transacciones reales
- Describan oportunamente todas las transacciones en el detalle necesario que permita su adecuada clasificación
- Cuantifique el valor de las operaciones en unidades monetarias
- Registren las transacciones en el periodo correspondiente
- Presenten y revelen adecuadamente dichas transacciones en los estados financieros.

Los procedimientos de control

Los procedimientos de control persiguen diferentes objetivos y se aplican en distintos niveles de organización y del procesamiento de las transacciones. Tambien pueden estar integrados por componentes específicos del ambiente de control y del sistema contable. Atendiendo a su naturaleza estos pueden ser de caracter preventivo o detectivo.

Los procedimientos de caracter preventivo son establecidos para evitar errores durante el desarrollo de las transacciones.

Los procedimientos de caracter detectivo tienen como finalidad detectar los errores que durante el desarrollo de las transacciones, no hubieran sido identificadas por los procedimientos de control preventivos.

Los factores específicos del ambiente de control, el sistema contable y los procedimientos de control de una entidad, deben considerar los siguientes aspectos:

- Tamaño de la entidad
- Características de la industria en la que opera
- Organización de la entidad
- Naturaleza del sistema de contabilidad y de las técnicas de control establecidos
- Problemas específicos del negocio
- Requisitos legales aplicables.

El establecimiento y mantenimiento de una estructura de control interno, representa una importante responsabilidad de la administración, para proporcionar una seguridad razonable de que se logran los objetivos de una entidad. La gerencia deberá vigilar de modo constante, la estructura del control interno, para determinar si ésta opera debidamente y si se modifica oportunamente, de acuerdo con los cambios en las condiciones existentes.

La efectividad de la estructura de control interno, está sujeta a limitaciones inherentes, tales como malos entendidos de instrucciones, errores de juicio, descuido, distracción o fatiga personales, colusión entre personas dentro y fuera de la entidad y si la gerencia hace caso omiso de ciertas políticas y procedimientos.

Deficiencias del Control Interno

Existen deficiencias importantes en el diseño y operación de la estructura del control interno, que podrían afectar negativamente la capacidad de la organización para registrar, procesar, resumir y reportar información financiera consistente con las afirmaciones de la administración sobre los estados financieros.

Las deficiencias en el diseño de la estructura del control interno son:

- Diseño inadecuado de la estructura del control interno en general
- Ausencia de una adecuada segregación de funciones, acorde con los objetivos de control establecidos
- Falta de revisión y aprobación adecuada de las transacciones, pólizas contables o reportes emitidos
- Procedimientos inadecuados para la evaluación y aplicación adecuada de principios de contabilidad
- Medidas deficientes para la protección de los activos
- Ausencia de técnicas de control adecuadas para el tipo de transacciones efectuadas
- Fallas en el diseño del sistema para suministrar información completa y correcta, congruente con los objetivos y necesidades de la entidad.

Las deficiencias en la operación de la estructura del control interno son:

- Deficiencias en los controles establecidos para la prevención y detección de omisiones en la información contable
- Fallas en el suministro de información completa y correcta de acuerdo con los objetivos de la entidad, como consecuencia de omisiones en la aplicación de los procedimientos de control
- Violación intencional de los controles establecidos, por parte de personal de alto nivel jerárquico
- Fallas en la protección de los activos

- Fallas en la ejecución de funciones que son parte de la estructura de control interno
- Aplicación de principios de contabilidad con la intención de distorsionar la información financiera
- Falta de adhesión a las políticas y procedimientos establecidos por la administración
- Falta de capacidad y entrenamiento de los empleados o funcionarios para el adecuado desarrollo de sus actividades.

Otras deficiencias son:

- Fallas en el seguimiento y corrección de deficiencias de control interno previamente reportadas
- Transacciones importantes con partes relacionadas no reveladas
- Falta de objetividad de los responsables en la toma de decisiones contables y de información financiera
- Declaraciones incorrectas por parte del personal del cliente hacia el auditor.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos define al control interno de la siguiente manera:

"El control interno comprende el plan de organización con todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para la protección de sus activos, la obtención de información financiera correcta y segura, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a las políticas prescritas por la dirección."⁴

El control interno consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, de tal manera que la administración de un negocio pueda depender de estos elementos para obtener

⁴ Sánchez Osorio, "Auditoría I", 1ª Ed., ECASA, México 1988.

una información segura, proteger adecuadamente los bienes de la empresa, así como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a la política administrativa prescrita.⁵

I.A.c. Importancia del Control Interno

Su importancia radica en la necesidad que los empresarios tienen de conocer y controlar las actividades que se desarrollen en una entidad económica, el control interno en éstas entidades es de suma importancia, a tal grado que, sin él, las metas y objetivos a tiempo determinado se hacen inalcanzables y las consecuencias serían de carácter perjudicial en forma definitiva. La contabilidad y después el control interno han sido consecuencia del desarrollo económico de las empresas.⁶

Si una empresa sujeta a examen, cuenta con un eficiente control interno, el auditor trabajará menos y presentará mejores resultados.

Se puede decir, que para que una contabilidad sea realmente útil para la interpretación, información y toma de decisiones a niveles de ejecutivos, ésta debe de apoyarse en un buen control interno.

El sistema de control interno debe revisarse y actualizarse constantemente, para así otorgar a la administración un alto grado de confiabilidad.

I.A.d. Objetivos del Control Interno

Los principales objetivos están encaminados al establecimiento de procedimientos para obtener información regular en forma permanente y continua que debe contar también con la veracidad, confiabilidad y verificabilidad de los mismos, y son principalmente tres:

- A) Obtención de información financiera correcta y segura
- B) Protección de los activos de la entidad

⁵ Sánchez Osorio, "Auditoría I", 1ª Ed., ECASA, México 1988.

⁶ Gossain Madrígala Ivonne, "Conceptos generales del control interno, su importancia y su evaluación", Tesis profesional, I.P.N., México 1980

C) Promoción de la eficiencia operacional y adhesión a las políticas.

Obtención de información correcta y segura.

Este punto consiste en lograr obtener la información constante, completa y oportuna, que es básica para el desarrollo de cualquier negocio, debido a que en ella se apoyan todas las decisiones que se deben tomar y los programas que normarán las actividades futuras. Pero dichas decisiones se tomarán adecuadamente cuando la información financiera posea determinadas características, como son: la información financiera será útil en cuanto a su contenido y oportunidad, será confiable cuando la organización cuente con un sistema que permita estabilidad, objetividad y verificabilidad.

El departamento de contabilidad tiene la función de captar las operaciones, procesarlas y producir información financiera, para la toma de decisiones en los problemas que se presenten.

Protección de los activos de la entidad.

Los activos son los recursos propios y ajenos con los que cuenta la entidad, como son el efectivo en caja y bancos, inventarios, cuentas por cobrar, etc.

Esta protección se logra determinando la responsabilidad de los empleados en los manejos de los bienes de la empresa y prevenir los fraudes, esto se obtiene mediante la división de labores en las cuales se supervisan unos a otros. Por lo tanto es muy importante que un negocio cuente con un apropiado sistema de control interno.

Promoción de la eficiencia de operaciones y adhesión a las políticas de la empresa.

Se debe tener la seguridad en todo momento de que las actividades que realiza la entidad, se están realizando con el mínimo esfuerzo y al menor costo posible. Todo esto sirve para mejorar la productividad, descubriendo desperdicios de tiempo y materiales. La eficiencia de la operación es uno de los objetivos por lo que los hombres de negocios se han estado preocupando y para mejorar la productividad de sus negocios, para esto ellos proponen que deberá cuidarse de asignar a cada persona su función específica y evitar a cada momento la duplicidad.

1.A.c. ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO

Los elementos del control interno pueden agruparse en cuatro clasificaciones, los cuales son los siguientes:

- A) Organización
- B) Procedimientos
- C) Personal
- D) Supervisión

Organización.

La organización es la determinación y la asignación de deberes al personal para obtener las ventajas de fijar responsabilidades mediante la subdivisión del trabajo, es un plan para integrar o coordinar más eficazmente las actividades de cada parte de la empresa , a fin de establecer y mantener las relaciones apropiadas entre las diferentes unidades de trabajo, de esta manera el personal ayudará al mejor logro de los objetivos de la administración. La organización debe ser dinámica.

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

La organización cuenta con diferentes fases de integración, las cuales son indispensables para llevar a cabo una buena organización, éstas fases son las siguientes:

- 1.- Dirección. Esta queda a cargo de los altos funcionarios que asumen las responsabilidades de la política en general de la empresa, así como las decisiones más importantes en el desarrollo de sus funciones, siendo su principal objetivo el logro máximo de eficiencia y seguridad de todas las partes que componen el negocio.

- 2.- **Coordinación.** Consiste en el ordenamiento homogéneo y armónico de las actividades en los elementos que componen la organización, previniendo conflictos en las interpretaciones asignadas a la máxima autoridad.

Deberá existir en toda empresa bien organizada un reglamento de trabajo o un manual de instrucciones al alcance de todos los empleados, especificando aquellos asuntos que son de importancia para los individuos que forman el personal, tales como: horas de entrada y salida, sanciones, premios y en general, todas las disposiciones necesarias para el buen desarrollo de las labores.

- 3.- **División de labores.** Consiste en definir claramente la independencia de las funciones de operación, custodia y registro, todo esto con la finalidad de señalar la especialización de labores; mejorar la calidad de los productos; de los servicios que se ofrecen, evitando que una misma persona realice una operación desde su origen hasta su registro.

En esta forma la empresa queda dividida en departamentos, cada uno de los cuales conoce perfectamente cuales son sus deberes. Así mismo, los funcionarios y empleados, dentro de cada sección, saben cuales son las atribuciones que les corresponden. La distribución de labores, debe apoyarse en la idea de que el trabajo de cada empleado sea complementario del trabajo ejecutado por otro. Mientras mayor sea el número de personas que intervengan en una transacción --evitando la duplicidad de esfuerzos-- habrá menor peligro de manejos indebidos. Esta distribución hace que los empleados obtengan, en cierto tiempo, un conocimiento completo de su trabajo.

- 4.- **Asignación de responsabilidades.** Consiste en establecer claramente los nombramientos dentro de la empresa, su jerarquía y delegar facultades de autorización congruentes con las responsabilidades asignadas. No se debe realizar transacciones sin la aprobación de alguien autorizado para ello. La delegación de funciones y responsabilidades puede hacerse sin interrupción desde el director principal hasta los empleados inferiores, es importante que en cada nivel de autoridad, el trabajador esté compenetrado de cuales son sus atribuciones y los límites de su responsabilidad. Existen varias reglas que deben seguirse al determinar las responsabilidades las cuales son :

- a.- Cada empleado deberá saber ante quien es responsable
- b.- Cada empleado deberá saber de lo que es responsable
- c.- Cada empleado tendrá la autoridad correspondiente a sus responsabilidades
- d.- Cada empleado será responsable ante una sola persona
- e.- No deberán ser responsables ante la misma persona varios empleados.

Estructura de la Organización:

Es importante que en una empresa se defina la autoridad, para que el personal labore de la mejor manera posible, esto puede realizarse a través de varios métodos que señala Roy B. Kester de organización administrativa en las actividades de las empresas, los cuales son:

- Tipo lineal.: Aquí la facultad de dirigir todas las actividades de la empresa se concentran en una sola persona, que bien puede ser el gerente o el propietario. Permite con rapidez cualquier cambio que convenga introducir, y adoptar decisiones inmediatas. Se aplica en negocios pequeños.

- Lineal mixto: Aquí el administrador nombra funcionarios especialistas que actúan como asesores del gerente, proponen planes a seguir pero no tienen autoridad para llevarlos a la práctica y proceden con carácter consultivo. Tiene la ventaja de conservar al mismo tiempo la autoridad centralizada y la responsabilidad indivisa., pero también surgen a menudo divergencias entre ellos y los directivos.

- Organización funcional: Aquí un especialista tiene a su cargo la preparación y ejecución de sus propios planes, siendo responsable de los resultados de que ellos se deriven. Esta es la más recomendable ya que fija con claridad las funciones y responsabilidades de los jefes y empleados de la empresa, logrando así una mayor eficiencia en el trabajo y control de las operaciones.

Procedimientos.

Es necesario que los principios del control interno se apliquen en la práctica mediante procedimientos que garanticen solidez de la organización. Los elementos de los que se auxilia para que se lleve a cabo un buen procedimiento son los siguientes:

- 1.- Planeación y sistematización. es importante que la empresa planee debidamente las operaciones que van a efectuarse para lo cual es indispensable que cuente con instructivos sobre las funciones de : Dirección, Coordinación, División de labores, Sistemas de autorización, Fijación de responsabilidades.⁷

En una empresa grande o mediana, en la cual laboran gran cantidad de personas, es necesario el uso de instrucciones escritas llamadas manual de instrucciones o manua de procedimientos. El manual de instrucciones cubre todos los aspectos de la compañía, desde la política comercial hasta las reglas necesarias para el desarrollo de las actividades.

Los objetivos de estos manuales son:

- Que el personal cumpla con sus funciones
- Uniformar los procedimientos
- Reducir errores
- Eficiente entrenamiento del personal
- Reducir o eliminar ordenes verbales y,
- Tomar decisiones apresuradas

Un ejemplar de este manual se entrega a cada empleado. Por lo regular conviene hacer un manual para cada uno de los departamentos, en el cual se indiquen entre otras cosas: el nombre del departamento, un resumen de su función y trabajos que debe realizar, deberes y responsabilidades del

⁷ Sánchez Osorio, Ob. Cit. Pág. 16

encargado, una lista de las secciones que dependen directamente del departamento, una descripción de sus funciones y responsabilidades de las secciones.

En el caso concreto de la contabilidad el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, la planeación sistematización exige al menos un catalogo de cuentas con su instructivo y un manual de procedimientos aplicables a: formas, registros e informes contables.

- 2.- Registros y formas. Estos son instrumentos que nos permiten implantar procedimientos adecuados para el registro de todas las operaciones que realiza la entidad. Cada entidad debe diseñar su papelería para registrar las operaciones en sus diversas etapas, procurando que sean accesibles para las personas que las emplean. Esto contribuye a mejorar los procedimientos de control interno.⁸
- 3.- Informes. La función de la información dentro de las entidades es un elemento indispensable para su correcto desarrollo, pues esto obliga a la elaboración de estados financieros periódicos para que los interesados tomen decisiones. Esto trae consigo que el persona interesado posea capacidad y autoridad para analizar, interpretar y corregir deficiencias. Los principales informes son: El balance general comparativo, El estado de resultados comparativo, El estado de cambios en la posición financiera. Con sus respectivos anexos y análisis.⁹

Personal.

Los recursos humanos constituyen el elemento más importante en las organizaciones, motivo por el cual deben hacerse estudios y evaluaciones especialmente con la finalidad de colocar a cada persona en el puesto ideal. Un sistema de contabilidad requiere para su realización el elemento humano que lleva a cabo las labores delineadas en el sistema. En consecuencia, la calidad del

⁸ Sánchez Osorio, Ob. Cit. Pág. 16

⁹ Sánchez Osorio, Ob. Cit. Pág. 16

personal influye poderosamente para que los métodos proyectados se realicen con eficiencia.

En muchas empresas existe un departamento que se dedica exclusivamente a la contratación y control del personal, éste departamento efectúa los estudios y pruebas con el fin de determinar si la persona es o no apta para el trabajo que solicita o al puesto vacante de la empresa. En caso de no existir este departamento el gerente o director principal asumirá esta fase de administración.

Los elementos que intervienen en el control interno son :

- 1.- Entrenamiento. Es de suma importancia que antes de desempeñar el puesto se entrene al personal, para lograr una mayor eficiencia en el control interno. No deberán escatimarse las instrucciones orales y menos aún, las instrucciones escritas en forma de manuales de oficina. Muchas organizaciones capacitan a su personal ya trabajando y bajo la supervisión de su jefe inmediato, otras entrenan a su personal después de las jornadas de trabajo
- 2.- Eficiencia. Este paso tiene estrecha relación con el anterior, ya que si la entidad cuenta con buenos programas de entrenamiento, estos lograrán que el empleado cumpla con sus responsabilidades y que las realice con mayor eficiencia. Es necesario que las organizaciones cuenten con métodos especiales para evaluar lo desempeñado por el trabajador, que le permitan detectar errores y proponer medidas correctivas.
- 3.- Moralidad. El comportamiento del personal es uno de los elementos claves del sistema de control interno; por tal motivo es indispensable que la empresa cuente con un departamento de selección de personal que fije requisitos mínimos de admisión y también que los directivos fijen determinadas políticas tendientes a motivar su personal. Cada funcionario y cada empleado de acuerdo con el grado de responsabilidad que asume, deberá guardar la disciplina impuesta por los sistemas establecidos, y al mismo tiempo será su obligación preservar el orden y el método en las labores de los individuos que dependan directamente de él. Se debe complementar a este elemento con las fianzas para proteger a la entidad de manejos indebidos.

- 4.- **Retribución.** Se debe retribuir justamente al trabajador, esto permitirá que se sienta a gusto y que desarrolle su trabajo con entusiasmo y motivación. Además es de vital importancia hacer participe al trabajador, escuchando sus sugerencias y motivarlo constantemente ya sea con premios, bonos de actuación, en especie, etc, para que no pierda el entusiasmo en el logro de los objetivos de la entidad..

Supervisión.

Supervisar significa dirigir un proceso de elaboración o un trabajo durante su ejecución y dirigir a los trabajadores durante la realización de su trabajo. La supervisión de control , es aquella que requiere de un departamento de Auditoría interna, o por medio de un auditor interno que ejerza una vigilancia constante sobre el cumplimiento del sistema de control interno de la entidad.

En una empresa, todo trabajo requiere de una dirección y supervisión, con el objeto de que los lineamientos, políticas, procedimientos se estén llevando a cabo correctamente sobre las bases establecidas, y tienen la finalidad de detectar fallas y errores, con el objeto de repararlos .

Deberá ser realizado por personas de alta capacidad y conocimientos sobre las operaciones de la empresa.

La Contabilidad.

La finalidad más importante de la contabilidad es asegurar un registro correcto y detallado de los aumentos y disminuciones del capital y su efecto sobre las propiedades y obligaciones, de manera que sea posible presentar periódicamente los estados de situación y de resultados, deben ser correctos en su forma y también en su contenido. Cualquier sistema de contabilidad debe comprender los siguientes puntos principales: el catálogo de cuentas, los comprobantes, formas y registros, y los informes y estados financieros.

Es obligatorio el arreglo cuidadoso y el ordenamiento de las cuentas que se abren en el mayor general. El acomodo, numeración y clasificación de las cuentas bajo un catálogo facilita enormemente el trabajo de la contabilidad. El catálogo de cuentas es necesario para poder formular los estados financieros en una forma inteligente para los directivos. Es importante la numeración de imprenta de

algunas formas para el control interno de determinadas transacciones, como recibos de caja, notas de remisión, facturas, etc., Los informes y estados financieros para los ejecutivos deben contar con: seguridad, concisión y realismo.

Los Presupuestos.

En cualquier tipo de negocio es realizable la implantación del control presupuestal. En los negocios se trata de proyectar y fijar las bases de los resultados que se espera obtener en el futuro, apoyados por los acontecimientos que han ocurrido, a mayor experiencia y más escrupulosidad en la estimación de datos, los presupuestos tendrán que resultar más aproximados a las cifras reales.

La ventaja del uso de lo presupuestos es que fija una meta definida para alcanzarla mediante el desenvolvimiento de las operaciones, establecer dispositivos de control sobre el trabajo de los subordinados y asegurar la coordinación de las actividades.

Estadísticas

En los negocios son instrumentos de control muy útiles, ya que es la única manera de agrupar grandes masas de datos, necesita de amplios conocimientos de los métodos experimentados debido a la complejidad de los negocios actuales. Esta forma de presentación permite una comprensión más rápida y segura de los puntos esenciales.

1.A.F. METODOS PARA LA EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

Se entiende por evaluación del control interno todos aquellos esfuerzos que debe desplegar el contador público a fin de conocer el grado de eficiencia del control interno existente en la empresa. Este es un factor de vital importancia para el auditor, ya que al realizar el examen de control interno y sus conclusiones, éste debe plasmarlo en sus papeles de trabajo, con la finalidad de:

- Comprobar que se cumplió con la norma que obliga al auditor a examinar el control interno
- Fundamentar el alcance o extensión de sus pruebas de auditoría, así como la oportunidad de las mismas

- Probar su estudio en caso de conflictos
- Facilitar el trabajo de posteriores auditorías
- Auxiliar en la supervisión del trabajo de los ayudantes.

Existen tres métodos para evaluar el examen del control interno y son:

- 1.- Método Gráfico. Consiste en presentar gráficamente la organización de la empresa y los procedimientos aplicables en sus departamentos y operaciones. Este método es recomendable como complemento del método de cuestionarios, debido a la imposibilidad práctica de mostrar gráficamente, todos los detalles del sistema. Hay que cuidar que los esquemas sean claros concisos y sin ambigüedades.
- 2.- Método Descriptivo. Cubre en forma detallada todos los aspectos del negocio, aquí se indican los lineamientos a seguir en las operaciones, departamentos, empleados, funcionarios y registros de contabilidad que intervienen. Su desarrollo es narrativo, se aplica cuando en el método de cuestionarios, las preguntas contenidas son inaplicables. Hay que cuidar principalmente la redacción de estas cartas, procurando que sea clara y concisa. Debe estar dividida por actividades que puede ser: por departamentos, funcionarios y empleados y registros de contabilidad.
- 3.- Método de cuestionarios. Este método se elabora a base de preguntas de cada departamento en actividad dentro de la empresa, que incluye las normas básicas de control interno, para ser contestadas por las personas que efectúan dicha actividad en el curso de los trabajos del auditor. Las diversas preguntas que se enuncian en los cuestionarios deben ser formulados en forma clara, ya que dichas preguntas son para contestar únicamente "si" o "no".

Una vez aplicados los métodos anteriores, el auditor debe satisfacerse por medio de la observación o a través de pruebas, de que los procedimientos a que se refieren las contestaciones y las gráficas que le han enseñado de los sistemas implantados, son realmente llevados a cabo. Estas pruebas son para investigar determinadas cuentas a su juicio y la correcta aplicación de los documentos que comprueben los asientos contables.

I.B APLICACION DEL CONTROL INTERNO

El control interno es aplicable a varias áreas de una empresa, entre las principales se encuentran:

Caja y bancos:

Las transacciones de casi todas las entidades se llevan a cabo por medio de la caja y las cuentas bancarias. El movimiento de efectivo puede dividirse en dos partes principales; entradas y salidas de caja. El primero es la recepción del dinero y su manejo hasta llegar a manos de la persona encargada de la custodia de fondos. El segundo comprende el desembolso de efectivo por pagos efectuados ya sea en efectivo o en cheques.

La importancia del control interno en su aplicación al manejo del movimiento de efectivo es vital para las empresas, ya que éste se presta fácilmente para la mal versión por ser tan manuable y ligero. Una medida básica que debe tomarse en cuenta en los negocios es la separación de las entradas y salidas de caja, todos los fondos deberán centralizarse antes de depositarse en la cuenta bancaria y todas las cantidades que deban erogarse vendrán de la misma fuente mediante la expedición de cheques a cargo del banco. Hoy en día el número de instituciones de crédito ha crecido notablemente, mejorando constantemente los servicios que proporciona y esto ha hecho que las empresas comerciales e industriales aprovechen sus servicios mejorando así el control de sus operaciones de caja.

Frecuentemente se confunde los conceptos de entrada e ingresos a caja. Ingreso significa desde el punto de vista contable, el aumento de capital o patrimonio originado por la percepción de dinero, documentos, créditos y otros valores de activo como resultado de sus operaciones realizadas. Las entradas de caja abarcan no solo los ingresos que aumentan el capital o patrimonio de la empresa, sino también todas aquellas que aumentan su pasivo o bien una disminución de su activo.

Las entradas de caja en la mayor parte de las empresas pueden clasificarse como sigue:

- Cobros de facturas y documentos por conducto de cobradores
- Cobros por conducto de agentes viajeros

- Fondos recibidos por correo
- Entregas directas de los clientes, empleados y deudores diversos
- Ventas de contado en el mostrador
- Ventas de contado por correo (C.O.D.)
- Por diversos conceptos.

Cualquiera que sea el origen de las entradas a caja deberá hacerse una concentración de todas ellas y depositarlas en la cuenta bancaria de la empresa y por ende su registro contable correspondiente.

Existe también confusión entre salida y egreso de caja. Salida de caja abarca todos los pagos que se efectúan por cualquier concepto es decir no tan solo los egresos que disminuyen el capital del negocio, sino también las que ocasionan un aumento en alguna partida de activo o bien una disminución en su pasivo; egresos de caja comprende aquellos desembolsos que se aplican a costos y gastos.

Para retirar fondos para hacer pagos es necesario que se expidan cheques; pero existen pagos pequeños que no ameritan la expedición de cheques y que se hacen en efectivo, para lo cual debe existir un fondo de caja chica para hacer frente a estos pequeños pagos.

Las conciliaciones bancarias son otro punto importante en este ramo. Las conciliaciones son con el objeto de comparar si el saldo presentado en el estado de cuenta bancario sumando y restando las partidas que se encuentran en tránsito es igual a los registros de contabilidad. Los funcionarios de la empresa deben exigir la preparación de las conciliaciones inmediatamente que se recibe el estado de cuenta bancario, para evitar que haya posibilidades de error.

Compras.

Esta función abarca tanto la compra de mercancías, materiales como la contratación y pago de mano de obra, servicios y gastos de distinta naturaleza. La función de comprar puede dividirse en varias formas dependiendo naturalmente según la empresa de que se trate y su magnitud. Puede existir adquisiciones a proveedores foráneos y locales, de compras de materias primas, refacciones y

abastecimientos, artículo de oficina etc., cualquiera que sean las compras será necesario el establecimiento de un departamento de compras. En general se puede decir que el proceso de compras consta de la siguientes etapas:

- Requisición de la compra
- Autorización de la compra
- Cotización de precios
- Orden de compra
- Recepción de la mercancía
- Verificación de facturas.

Inventarios.

En la organización de un almacén se delegará la custodia y responsabilidad de las mercancías, en un empleado que fungirá como jefe de almacén, esta persona deberá reunir las cualidades necesarias para el desempeño de ésta función. El almacén deberá contar con espacio para bodegas, para suministrar la debida protección de los materiales. Para un manejo más facil del almacen es conveniente que a la entrada se dedique un espacio para recibir los materiales a su llegada y para revisarlos antes de ser guardados en el sitio designado.

Ventas

La función de vender viene a ser una fase muy importante de la producción, ya que las funciones de los negocios pueden dividirse en 3 etapas: producción, financiamiento y ventas. Para que exista un buen control de las ventas, deberá existir un gerente de ventas que tenga a su cargo el control de los medios y métodos de distribución, así como la responsabilidad ante la gerencia general del negocio. Este gerente de ventas debe ser capaz de dirigir y planear los esfuerzos de sus subordinados y además, coordinar estos esfuerzos con los del personal de finanzas y producción. Las ventas pueden ser al contado o a crédito.

EL CONTROL INTERNO EN EL CICLO DE TESORERIA

El Colegio Mexicano de Contadores Públicos emite en su boletín 6050 lo siguiente. El ciclo de tesorería de una empresa incluye aquellas funciones que tratan sobre la estructura y rendimiento del capital.

Las funciones del ciclo de tesorería se inician con el reconocimiento de las necesidades de efectivo, continúan con la distribución del efectivo disponible a las operaciones productivas y otros usos y se determinan con la devolución del efectivo a los inversionistas y a los acreedores.

Las funciones típicas de un ciclo de Tesorería podrían ser:

- Relaciones con sociedades financieras y de crédito
- Relaciones con accionistas
- Administración del efectivo y las inversiones
- Acumulación, cobro y pago de intereses y dividendos
- Custodia física del efectivo y los valores
- Administración y vigilancia de la deuda
- Administración de monedas extranjeras incluyendo riesgos cambiarios
- Operación de inversión financiera
- Administración financiera de planes de beneficio a empleados
- Administración de seguros

Bases Usuales de Datos

Las bases usuales de datos están representadas por archivos, catálogos, listas auxiliares, etc. que contienen aquella información necesaria para poder procesar las transacciones dentro de un ciclo o bien información que se produce como resultado del proceso de las transacciones. Estas bases de datos de acuerdo con el uso que se les da, se puede clasificar como sigue:

- a) Bases de referencia - Representadas por información que se utiliza para el proceso de las transacciones.
- b) Bases dinámicas - Representadas por información resultante del proceso de las transacciones y que como tal se está modificando constantemente.

Objetivos Específicos de Control Interno del Ciclo de Tesorería

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos ha identificado varios objetivos específicos de control interno, los cuales de acuerdo con el Boletín 3050 relativo al estudio y evaluación del control interno, han sido clasificados en 4 clases como sigue:

- De autorización
- De procesamiento y clasificación de transacciones
- De verificación y evaluación
- De salvaguarda física

a) Objetivos de autorización

Tratan todos aquellos controles que deben establecerse para asegurarse de que se estén cumpliendo las políticas y criterios establecidos por la administración. Los objetivos son:

Deben autorizarse de acuerdo con las políticas establecidas por la administración las fuentes de inversión y financiamiento; los importes, momento y condiciones de las transacciones de deuda y capital; los importes, momento, entidades en que se invierte y las condiciones de las inversiones en valores; los ajustes a las cuentas de inversión en valores, créditos bancarios, intereses por pagar, dividendos por pagar, capital social, gastos y primas diferidos; los procedimientos de proceso del ciclo de tesorería.

b) Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones

Tratan de todos aquellos controles que deben establecerse para asegurarse del correcto reconocimiento, procesamiento, clasificación, registro e informe de las

transacciones ocurridas en una institución, así como ajustes a éstas. Los objetivos son:

Deben aprobar las solicitudes de obtención o entrega de recursos, aprobar las solicitudes de compraventa de inversiones, los asientos contables de Tesorería deben concentrar y clasificar las transacciones de acuerdo con las políticas establecidas por la administración.

Se deberá informar con exactitud y en forma oportuna todo lo relacionado con los recursos obtenidos de inversionistas y acreedores, los gastos financieros de los recursos de capital y las entregas de recursos a inversionistas y acreedores, las compras y ventas de inversiones, los productos de las inversiones en valores. Deberá calcularse con exactitud y registrar como activos o pasivos en forma oportuna todo lo relacionado con las cantidades adeudadas a, o por inversionistas y acreedores, así como la distribución contable de dichos adeudos; las cantidades adeudadas a, o por entidades en que se invierte, corredores y otros, así como la distribución contable de dichos adeudos; cuando los principios de contabilidad generalmente aceptados requieren que se efectúe cambios a los valores de las inversiones.

Se deben clasificar, concentrar e informar correcta y oportunamente las cantidades adeudadas a inversionistas, acreedores, entidades en que se invierte, corredores, y otros, los ajustes relativos; las cantidades adeudadas por inversionistas, deudores, corredores, entidades que invirtieron en la empresa y otros y los ajustes relativos.

Deben aplicarse correcta y oportunamente a las cuentas apropiadas de cada inversionista y acreedor los recursos obtenidos, los productos de esos recursos (intereses y dividendos), las entregas de los mismos y los ajustes relativos.

Deben aplicarse correcta y oportunamente a las cuentas apropiadas de cada una de las entidades en que se invierten las compras y ventas de inversiones, los productos de las inversiones y los ajustes relativos.

Deben prepararse asientos contables por las cantidades que se adeudan, o a cobrar de, inversionistas, acreedores, entidades en que se invierte, corredores y otros, y por los ajustes relativos.

Debe producirse correcta y oportunamente la información para determinar bases de impuestos derivados de las actividades de Tesorería.

c) **Objetivos de verificación y evaluación**

Tratan de los controles relativos a la verificación y evaluación periódica de los saldos que se informan, así como de la integridad de los sistemas de procesamiento. Los objetivos son:

Deben verificarse y evaluarse en forma periódica los saldos registrados de efectivo, inversiones, financiamientos y capital y las actividades de transacciones relativas.

d) **Objetivos de salvaguarda física**

Tratan de los controles relativos al acceso a los activos, registros, formas importantes, lugares de proceso y procedimientos de proceso. Los objetivos son:

Debe permitirse únicamente de acuerdo con las políticas establecidas por la administración el acceso al efectivo y los valores así como a los registros de accionistas, de tenedores de deuda y de inversiones, también como a las formas importantes, lugares y procedimientos de proceso.

I.C BENEFICIOS QUE REPORTA CONTAR CON UN CONTROL INTERNO ADECUADO

Administrador

El control interno está íntimamente ligado a la organización y administración. La contabilidad proporciona sistemáticamente a la administración la información para la guía de las actividades económicas de la empresa. La contabilidad actúa como método en cuanto a que los hechos económicos los pone en relieve, y los ordena para después sintetizarlos, analizarlos e interpretarlos.

La contabilidad y la administración coexisten y se apoyan mutuamente, tomando en cuenta que la contabilidad cumple con su misión dentro de la función administrativa del control, por ser de donde se comprende la generalidad de las actividades de la empresa cuyos hechos planeados y realizados, se conocen, ajustan y valoran dentro de lo establecido y ordenado para la máxima eficacia de

la dirección y dado su carácter económico son motivo de la intervención de la contabilidad, y presupuesto. Para que esta intervención sea eficaz y produzca información verdadera y oportuna, es indispensable que el control sea una actividad permanente y continua como consecuencia de una organización eficiente, que basada en la unidad interna de cosas y personas de la empresa, permita alcanzar los fines del control. De aquí la importancia que tiene para las personas que se dedican a las actividades contables, que los administradores tengan una concepción precisa y moderna del control, para que comprendan la utilidad, trascendencia e importancia de la contabilidad como coadyuvante al cumplimiento de su deber y responsabilidad en las empresas. Como principio de la administración, controlar significa ver que todo sea hecho de acuerdo con las políticas y programas que han sido establecidas y conforme a las instrucciones dadas por la empresa.

Contraloría

El contralor es aquella persona que deberá enfocar su labor hacia la oportuna información, el consejo necesario para el buen logro de los fines y normas de la empresa y para prever buenos mecanismos de control, con los cuales tendrá los elementos necesarios para su información y consejo.

Un adecuado control interno proporciona al Contralor los elementos suficientes de juicio para basar y programar todas sus actividades y a su vez le da seguridad en los informes que presentará, con los cuales la Gerencia tomará decisiones pertinentes en cada caso y a las demás áreas del negocio, armas con las cuales podrán llevar a cabo su principal función en una forma eficiente.

El contralor, en cualquier entidad económica se encontrará ante dos situaciones: modificar el sistema establecido si el caso lo requiere o formular un sistema apropiado al negocio.

c) Auditoría Interna :

La implantación de un sistema de control interno no evita del todo la posibilidad de que puedan cometerse errores o fraudes en una negociación, pues aún cuando no existen fallas en el sistema implantado, el empleado abusivo o ineficiente podrá llevar a cabo sus maniobras, entonces es cuando se vé la necesidad de

recurrir al auxilio de la auditoría interna como medio adecuado de descubrir estas anomalías.

Se debe tomar a la auditoría interna como una necesidad en las empresas, para poder lograr la supervisión efectiva de los sistemas de control interno, actuando como control de controles, como correctora de la contabilidad y verificadora de los procedimientos implantados.

La auditoría interna ayuda a saber si los planes o normas dictadas contenidas en las instrucciones escritas, se están observando debidamente, muchas veces señala y revela la eficiencia del control interno establecido en diversos renglones, tales como caja, inventarios, cuentas por cobrar, etc.

CAPITULO II COMISION FEDERAL DE ELECTRICIDAD

2.A UBICACION DE LA COMISION FEDERAL DE ELECTRICIDAD DENTRO DEL SECTOR NACIONAL

Es importante mencionar que la Comisión Federal de Electricidad forma parte de los organismos descentralizados de la nación.

La administración pública de la nación tiene dos subdivisiones:

La administración pública federal centralizada y la administración paraestatal, ésta última es la que se va a tratar en este capítulo para entender mejor el tema.

La administración paraestatal la componen entidades productoras de bienes o servicios que se venden en el mercado o que son requeridos por determinados sectores de la población. Su estructura y su forma de operación son -en muchas ocasiones- similares a las de las empresas privadas, aunque sus objetivos y su operación difieren considerablemente de estos últimos.

La administración paraestatal es una forma de actividad -que en muchos casos podía ser llevada a cabo por particulares- pero que por alguna razón el estado decide ejecutarla mediante empresas u organismos de los cuales él es propietario único o mayoritario.

El sector descentralizado o paraestatal federal mexicano está integrado por un vasto conjunto de organismos descentralizados, empresas públicas, industriales, comerciales, financieras, bancos, fondos y fideicomisos que abarcan todos los campos de la actividad económica y social.

Desde el punto de vista jurídico la descentralización es una forma administrativa mediante el cual el estado afecta o asigna un patrimonio y otros recursos a una persona moral que presta ciertos servicios o produce determinados bienes para alcanzar fines que el propio estado determina.

En el caso de las empresas públicas descentralizadas, además de la obtención de un rendimiento aceptable sobre la inversión, invariablemente existe un motivo económico o social de interés público que explica porqué el gobierno decide intervenir en este determinado campo.

El rendimiento económico se pondera, frecuentemente, como la eficacia para obtener los objetivos sociales que le han sido asignados.

Las empresas públicas gigantes son las entidades de la administración pública paraestatal sujetas a control por el Congreso de la Unión y cuyo presupuesto se integra, en su totalidad, a la ley del presupuesto de egresos de la federación. De estas entidades, 13 con organismos descentralizados y 14 empresas de participación estatal mayoritaria.

Entre los primeros sobresalen la Comisión Federal de Electricidad, CONASUPO, IMSS, ISSSTE, Ferrocarriles Nacionales y PEMEX. Como empresas públicas mayoritarias están PIPSA, Aeroméxico, Fundidora Monterrey y Compañía de Luz y fuerza.

Este grupo de empresas calificadas como empresas gigantes, manejan un poco más del 90% de las actividades desarrolladas por la administración pública descentralizada.¹⁰

Las empresas públicas aportan cerca del 15% del producto interno bruto y emplean más del 5% de la población económicamente activa.

En el plano de la producción, las empresas públicas tienen un papel estratégico y su influencia es fundamental para la economía nacional, en este caso por ejemplo, procesan toda la electricidad, esto es por parte de la Comisión Federal de Electricidad. Otras empresas producen todo el petróleo y sus derivados, productos petroquímicos básicos, etc.

Los organismos descentralizados se caracterizan por lo siguiente:

- Son instituciones creadas por disposición del congreso de la Unión, o por el ejecutivo federal.
- Tienen personalidad jurídica y patrimonio propios.
- No guardan relación de jerarquía respecto de los organos centrales.

Su patrimonio inicial se integra total o parcialmente con recursos o bienes públicos, mediante asignaciones presupuestales, subsidios o transferencias que les otorga el gobierno

¹⁰ 10.- Pichardo Pagaza Ignacio, "Introducción a la Administración Pública en México", Tomo 2, INAP, 1ª Ed., México 1984.

federal. Su presupuesto anual está constituido por recursos propios obtenidos en la venta de bienes o servicios para el mercado nacional o extranjero. Los remanentes que generan anualmente, por lo general se quedan en el patrimonio de las empresas como capital adicional.

El crecimiento del sector paraestatal en México ha sido muy rápido. En 1946 existían 150 unidades paraestatales, organismos descentralizados, empresas, fondos y fideicomisos; y en 1982 su número ascendió a 964. El crecimiento de ese grupo de entidades obedeció a diversas razones de estado; por ejemplo la necesidad de explotar un recurso natural que por ley solo puede hacer el estado (CFE); la necesidad de regular ciertos procesos económicos; la conveniencia de no permitir el cierre de ciertas fuentes de trabajo; la necesidad de estimular la inversión privada en ciertos campos, en fin, numerosas razones válidas explican la expansión del sector paraestatal.

La secretaría de energía, minas e industria paraestatal (SEMIP) se creó con la reforma a la ley orgánica de la administración pública federal que entró en vigor en 1983. Respecto al total de las entidades que comprende la administración pública paraestatal, sin incluir la banca nacionalizada, las que integran el sector la SEMIP representan 39%.

Una de las causas de la creación de empresas públicas en México fué la decisión de encargar al estado la explotación de recursos básicos y estratégicos que garantizaran, a través de su control, la soberanía nacional, así como la prestación directa de ciertos servicios públicos considerados también de interés nacional. El caso más destacado en este sentido es la nacionalización de la energía eléctrica, que dió nacimiento a un importante organismo descentralizado llamado Comisión Federal de Electricidad.

El país se encuentra dividido en 2 sectores importantes, los cuales son¹¹ :

- 1.- sector nacional y
- 2.- sector internacional

Dentro del sector nacional podemos ubicar a los organismos descentralizados y por lo tanto a la Comisión Federal de Electricidad.

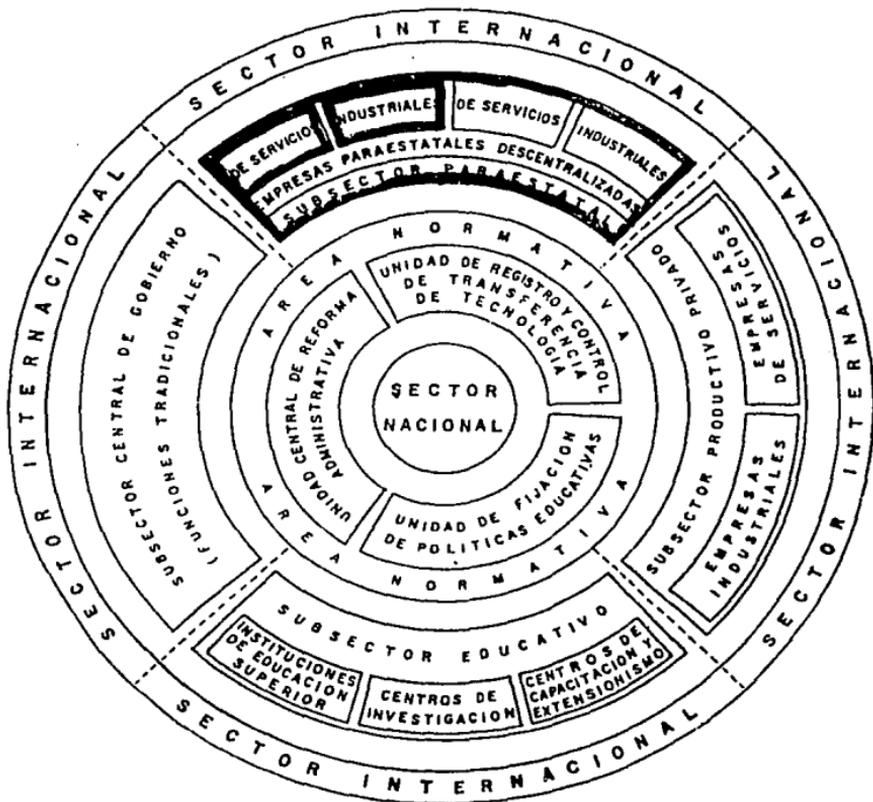
SECTOR NACIONAL. este se encuentra dividido en 2 subsectores:

¹¹ 11.- Carrillo Castro Alejandro, "La Reforma Administrativa en México", PORRUA.

- a) Subsector Normativo. cuenta con 3 unidades
- b) Subsectores Operativos. cuenta con 4 subsectores.
 - b.1 subsector Central de Gobierno (funciones tradicionales)
 - b.2 Subsector paraestatal. cuenta a su vez con 2 divisiones.
 - b.2.1 Organismos descentralizados. se divide en.
 - b.2.1.1 Industrias
 - b.2.1.2 Servicios
 - b.2.2 Empresas de participación estatal. cuenta con 3 divisiones.
 - b.3 Subsector privado de producción. cuenta con 2 divisiones.
 - b.4 Subsector educativo. cuenta con 3 tipos de instituciones.

La Comisión Federal de Electricidad se encuentra ubicada dentro de punto b.2.1.1 y b.2.1.2 pertenecientes a las industrias y a los servicios que forman parte de los organismos descentralizados, dentro del subsector paraestatal.

(Gráfica 1)



El campo del subsector paraestatal ha estado más abierto a una transferencia indiscriminada de tecnología, ya que este tipo de instituciones dispone de una gran libertad para organizarse internamente y no están sujetas a los controles normales de otras unidades del sector central del Gobierno.

Generalmente, estas instituciones, cuentan con elevada capacidad para obtener tecnología de cualquier parte del mundo, e inclusive, dependiendo de cambios administrativos de origen político, suelen sustituir súbitamente las tecnologías adquiridas con anterioridad, generando costos excesivos, así como dependencia muy marcada de los proveedores internacionales de tecnología o de los representantes que éstos establecen en el propio país.

2.B ANTECEDENTES HISTORICOS

El 12 de febrero de 1937 la autoridad federal firmó el acuerdo que ordenaba la inmediata organización de la Comisión Federal de Electricidad, que operaría dentro del contexto de la Secretaría de Economía. Pero no es sino hasta el 14 de agosto de 1937 que el Gral. Lázaro Cárdenas firma un nuevo decreto que se publica el 24 de Agosto de 1937 en el Diario Oficial y mediante el cual se crea y se pone a funcionar la Comisión Federal de Electricidad como un organismo del gobierno.

Desde 1940, grandes porciones de la inversión pública se destinaron a la energía eléctrica.

En el periodo que va de 1940 a 1946 la C.F.E. realizó varias tareas importantes, en las que destaca la realización de la central de energía en Ixtapantongo.

Fué el 11 de Enero de 1949 cuando se expidió la ley que establece las bases para el funcionamiento de la C.F.E. como organismo público descentralizado.

En 1950 se inició la maduración de los programas a cargo de la C.F.E.

Hacia 1955 el Gobierno federal realizó su política de crecimiento económico, otorgando a la C.F.E. un primer lugar en importancia como industria básica para el desarrollo económico social. En esa época, el sector eléctrico registró el crecimiento más acelerado dentro de toda la economía nacional.

En abril y en septiembre de 1960, por vía de la compra, el gobierno adquirió la mayor parte de la industria eléctrica.

El primero de septiembre de 1960 López Mateos nacionalizó la industria eléctrica.

En el periodo de 1964 a 1970 la C.F.E. realizó varias aportaciones importantes al país, originando el avance de la economía mexicana.

Sin embargo en el periodo de 1970 a 1976, la generación de energía eléctrica se detuvo por cuestiones financieras.

En el periodo de 1976 a 1982 para superar los problemas económicos del país se estableció un programa el cual consistía en incrementar al máximo el aprovechamiento racional de los recursos energéticos. Debido a ese programa la C.F.E. logró cubrir la demanda de energía solicitada en el país.

Iniciado el sexenio de 1982 y durante esos seis años, la C.F.E. trató de orientar su acción para cumplir con los lineamientos programáticos establecidos en el Programa Nacional de Energéticos, los cuales son: producción y productividad, ahorro y uso suficiente de energía, diversificación energética, investigación y desarrollo, precios y tarifas, reestructuración financiera.

2.C FUNDAMENTO LEGAL

La Constitución Política.

La Ley Monetaria de los Estados Unidos Mexicanos

Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito

Ley General de Instituciones y de Sociedades Mutualistas de Seguros

Ley de Vías Generales de Comunicación

Ley Federal de Instituciones de Fianzas

Ley Federal del Trabajo

Ley Federal de la Reforma Agraria

Ley Federal de Aguas

Ley del Seguro Social

Ley de responsabilidad Civil Por daños Nucleares
Ley del Servicio Público de Energía Eléctrica
Ley Orgánica de la Administración pública Federal
Ley del Presupuesto Contabilidad y Gasto público
Ley General de la Deuda Pública
Ley del Impuesto al Valor Agregado
Ley del impuesto sobre adquisición de inmuebles
Ley de obra pública
Ley del ISR
Ley aduanera
Ley federal de derechos
Ley general de bienes nacionales
Ley federal de responsabilidades de los servidores públicos
Ley de planeación
Ley del servicio de la tesorería de la federación
Ley federal de entidades paraestatales
Ley de ingresos de la federación
Ley de egresos de la federación
Reglamento de la ley de la Industria eléctrica
Reglamento interior de la C.F.E.
Reglamento de suministro de energía eléctrica

Reglamento general de inspección en materia de electricidad

Reglamento del registro público de la propiedad

Reglamento de instalaciones electricas

Reglamento de la ley aduanera

Reglamento del código fiscal de la federación

Reglamento de la ley del presupuesto contabilidad y gasto público

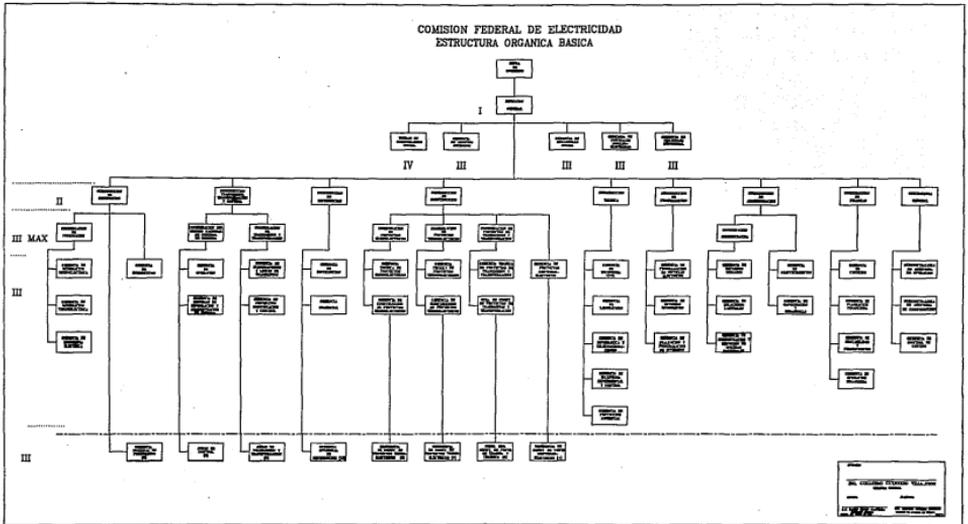
Reglamento de la ley del I.S.R.

Reglamento de la ley del I.V.A.

Reglamento de la ley de obra pública

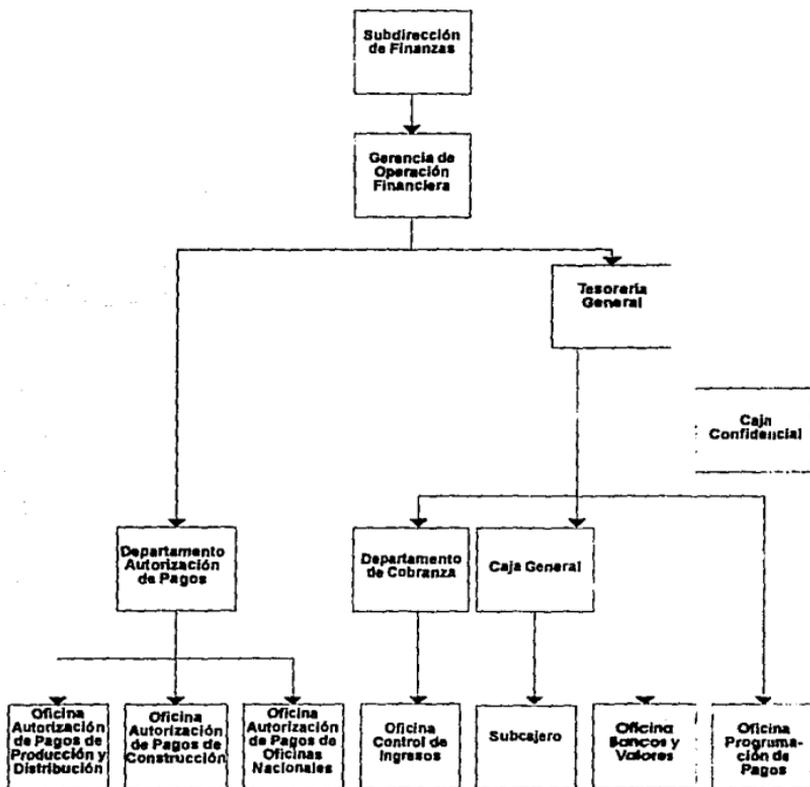
Reglamento de la ley federal de entidades paraestatales

2.D ESTRUCTURA ORGANICA DE LA C.F.E.



Gráfica 2 - Organigrama General de la Comisión Federal de Electricidad

**COMISION FEDERAL DE ELECTRICIDAD
SUBDIRECCION DE FINANZAS
GERENCIA DE OPERACION FINANCIERA**



Gráfica 3 - Organigrama de la Gerencia de Operación Financiera

2.D.a. OBJETIVOS Y FUNCIONES GENERALES DE LAS PRINCIPALES AREAS DE LA C.F.E.

JUNTA DE GOBIERNO

La C.F.E., está regida por una junta de gobierno, la cual está integrada por los Secretarios de Hacienda y Crédito Público, de Comercio y Fomento Industrial, de Agricultura y Recursos Hidráulicos, de Programación y Presupuesto y de Energía, Minas e Industria Paraestatal quien la presidirá.

FUNCIONES

Aprobar en su caso, el proyecto del plan anual de arbitrios y presupuesto anual de egresos.

A su elección podrán aprobarse proyectos y planes de arbitrios y presupuesto de egresos trienales o quinquenales.

Aprobar en su caso el estado patrimonial y financiero anual.

Aprobar en su caso, los programas que deberán someterse a la autorización de la Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal.

Aprobar en su caso, el reglamento interior del organismo, los proyectos y eventuales modificaciones de la estructura funcional o de los sistemas organizativos de la C.F.E. , que proponga el director general.

Designar a propuesta del director General a los subdirectores, al contralor general, a los coordinadores de proyecto y a los Gerentes de las distintas areas de la entidad.

Acordar las propuestas de ajuste a las tarifas, que deberán formularse de acuerdo con el estado patrimonial y financiero del organismo.

Aprobar el programa de adiestramiento, capacitación y desarrollo de los recursos humanos que proponga el Director General.

Conocer sobre las peticiones que formulen los trabajadores sindicalizados de la entidad sobre Revisión de Contrato Colectivo de trabajo, teniendo en cuenta la situación financiera de la C.F.E.

Velar por el cumplimiento de las disposiciones legales que rigen a la C.F.E.

DIRECCION GENERAL

FUNCIONES Y OBJETIVOS

Cumplir con las funciones de apoderado para actos de administración, las de apoderado general para pleitos y cobranzas, las de apoderado para actos de dominio y las de apoderado para suscribir y otorgar títulos de crédito.

Otorgar poderes generales o especiales, autorizar a los apoderados para que absuelvan posiciones y ejerciten su mandato ante las personas y autoridades, inclusive para realizar actos de administración en materia laboral, delegando sus facultades de representación legal para que en nombre del Organismo comparezca a las audiencias de conciliación, demanda y excepciones y demás diligencias en procedimientos y juicios laborales; así como para querrellarse, otorgar perdón del ofendido, desistirse del juicio de amparo y revocar dichos poderes.

Ejecutar las resoluciones de la junta de gobierno.

Someter a la Junta de Gobierno los proyectos, estudios, propuestas y programas que se realicen. Así como la designación de Subdirecciones, Contralor General, Coordinadores de Proyecto y de Gerentes y nombrar el personal de confianza de la entidad no reservado expresamente a la Junta de Gobierno.

Resolver sobre los asuntos cuyo conocimiento no están reservados a la Junta de Gobierno.

Asistir a las reuniones de la Junta de gobierno con voz pero sin voto y

Las demás que la Junta de Gobierno decida otorgarle.

CONTRALORIA GENERAL

FUNCIONES Y OBJETIVOS

Promover el establecimiento de Políticas, mecanismos y procedimientos tendientes a contar con instrumentos adecuados de control y evaluación en todos los ambitos de la entidad.

Establecer mecanismos idóneos para el funcionamiento de un sistema integral de control de gestión, cuyo fin es optimizar los resultados en todas las actividades de la C.F.E.

Establecer con otras áreas la coordinación necesaria para la planeación, ejecución y vigilancia de los programas institucionales prioritarios acordados por la superioridad.

Participar en la toma de decisiones sobre aspectos relevantes de la operación de la entidad.

Analizar e interpretar en coordinación con la auditoría externa los estados financieros de la entidad.

Analizar y opinar, previamente a su expedición, sobre los proyectos de disposiciones, políticas, normas y lineamientos en materia de control.

Coordinar la elaboración y desarrollo de los programas anuales de auditoría, acorde con los lineamientos, directrices y programas mínimos establecidos por la Secretaría de la Contraloría General de la Federación.

Establecer las bases y lineamientos para la aplicación de observaciones y recomendaciones derivado de los resultados de las auditorías realizados a las diferentes áreas de la entidad.

Establecer lineamientos para la atención, investigación, análisis y resolución de quejas y denuncias que presenten los particulares con motivo de acuerdos celebrados con las distintas áreas de la entidad.

Proporcionar la información periódica y/o específica que soliciten las dependencias normativas del sector, en lo relativo a las funciones encomendadas a la Contraloría General.

SUBDIRECCION DE PRODUCCION

FUNCIONES Y OBJETIVOS

Fijar los objetivos, metas y establecer las políticas y normas generales, conducentes a garantizar la disponibilidad de los procesos de Generación, Transmisión y Control de Energía Eléctrica.

Planear, coordinar y supervisar las gestiones relacionadas con la operación y el mantenimiento de las centrales generadoras, líneas de transmisión y subestaciones del Sistema Interconectado Nacional.

Asistir a la Dirección General en la determinación de objetivos, estrategias, políticas y metas del Sector Eléctrico.

Administrar los recursos económicos y financieros asignados a la subdirección.

Planear y coordinar las gestiones relacionadas con las Gerencias Regionales de Producción.

Planear y controlar en coordinación con la Subdirección Técnica, las gestiones relacionadas con los sistemas de información de la Subdirección.

Asegurar una adecuada coordinación con las demás subdirecciones y dependencias externas en todo lo correspondiente a las funciones propias de la subdirección de Producción.

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

Establecer la infraestructura estadística necesaria para el análisis de los parámetros de operación de centrales de generación, subestaciones transformadoras y líneas de transmisión.

Establecer y vigilar la aplicación de las normas internas y externas así como de los instructivos y procedimientos para la operación y mantenimiento de las instalaciones de generación y transmisión.

Elaborar estudios, proyectos, programas y presupuestos para el mantenimiento de las instalaciones de generación y transmisión.

Participar en las pruebas de aceptación y puesta en servicio de las nuevas instalaciones de C.F.E.

SUBDIRECCION DE DISTRIBUCION

OBJETIVOS Y FUNCIONES

Planear y coordinar las gestiones relacionadas con la operación y el mantenimiento de las líneas de subtransmisión, de distribución que forman parte del Sistema interconectado Nacional.

Administrar los recursos económicos y financieros asignados a la Subdirección.

Coadyuvar a los estudios tarifarios que la Institución requiera.

Evaluar y aprobar los estudios de preinversión para el desarrollo de nuevas instalaciones, comportamiento y optimización de los sistemas de distribución y participar en los estudios para mejorar las inversiones.

Coordinar e integrar los Programas de Electrificación Rural.

Establecer y vigilar el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos del proceso comercial en lo referente a aplicación de tarifas, contratación, facturación y cobranza.

SUBDIRECCION DE CONSTRUCCION

FUNCIONES Y OBJETIVOS

Construir por administración directa o a través de contratistas, las obras hidroeléctricas, termoeléctricas y geotermoeléctricas que resulten de los estudios y proyectos para el desarrollo de la industria eléctrica, con la mayor calidad, oportunidad y menor costo.

Fijar directrices para determinar el potencial hidroeléctrico y geotérmico necesario para la producción de electricidad.

Fijar directrices previas a su ejecución de programas y presupuestos de obras hidroeléctricas, termoeléctricas, geotermoeléctricas, distinguiendo las que se han de ejecutar por contrato o por administración directa.

Controlar la elaboración de los proyectos ejecutivos, programas y presupuestos de las obras, verificando que cumplan en tiempo y forma con los lineamientos y disposiciones legales.

Instrumentar la preparación y realización de concursos tradicionales para la adjudicación de los contratos correspondientes a la ejecución de obras hidroeléctricas, termoeléctricas, geotermoeléctricas.

Controlar y administrar los recursos económicos y financieros asignados a la Subdirección.

SUBDIRECCION TECNICA

OBJETIVOS Y FUNCIONES

Evaluar a los proveedores de C.F.E. y promover el desarrollo de sus programas de calidad total así como, verificar el funcionamiento de los Laboratorios de pruebas de los mismos.

Promover la elaboración, difusión, implantación y actualización de normas y especificaciones de materiales, productos, equipos e instalaciones que utiliza el Sector Eléctrico.

Planear, diseñar e implementar a nivel nacional, los sistemas de informática en las diversas áreas usuarias.

Racionalizar el gasto informático y de transmisión de datos de la entidad.

Realizar las pruebas y ensayos de prototipo y rutina de materiales, productos y equipos.

Coordinar y supervisar, la ejecución de los estudios de los Departamentos de Oceanografía, Topografía, Hidrometeorología y de Ingeniería Civil.

Coordinar y supervisar los trabajos a contratar, dentro de las normas de Topografía, Batimetría, Fotogrametría y Geodesia.

Supervisar en campo la exploración y los estudios de acuerdo con los programas de trabajo aprobados para los proyectos hidroeléctricos, termoelectrónicos, carboníferos, nucleares y los estudios geohidrológicos.

SUBDIRECCION DE PROGRAMACION

OBJETIVOS Y FUNCIONES

Elaborar el programa de Obras y el de Inversiones del Sector Eléctrico, determinando la combinación óptima de centrales generadas, líneas de transmisión y subestaciones que deben ser construidas, así como su localización, tecnología, capacitación; programa de construcción, costo y fecha en que deben estar disponibles para operar.

Estudiar el desarrollo de los sistemas eléctricos del país estableciendo a corto, mediano y largo plazo, las necesidades del mercado y los parámetros eléctricos de operación.

Realizar estudios de evaluación de las posibilidades de generación, de aprovechamientos hidroeléctricos, campos geotérmicos y carboníferos, así como la localización de sitios de plantas térmicas y nucleares.

Elaborar las propuestas tarifarias del Sector Eléctrico con base en estudio de los costos marginados, situación financiera del Sector, impacto de los aumentos de precios en los usuarios y políticas económicas.

Evaluar proyectos de sustitución de importación y fomento a la fabricación nacional de bienes de capital.

Elaborar programas financieros del sector eléctrico, proponer metas financieras para los estudios tarifarios.

Coordinar la planificación estratégica del sector eléctrico. Participar en la formulación del Programa Nacional de Modernización Energética y de los diferentes programas del sector eléctrico.

Participar en la formulación de los presupuestos anuales de gasto corriente y de inversión, como elemento fundamental de vínculo entre la planificación de corto y largo plazo.

SUBDIRECCION DE ADMINISTRACION

OBJETIVOS Y FUNCIONES

Coadyuvar a la Dirección General en el establecimiento de planes, estrategias y políticas administrativas.

Planear, organizar y coordinar el funcionamiento del Fondo de la Habitación y Servicios sociales de los Trabajadores Electricistas.

Coordinar y evaluar sistemáticamente las actividades normativas de sus áreas y su aplicación en forma desconcentrada, tanto en oficinas nacionales como en oficinas foráneas.

Dirigir los estudios técnico-administrativos necesarios para alcanzar más altos niveles de eficiencia en la administración de los recursos humanos y los servicios generales de la entidad.

Coordinar el establecimiento y aplicación de las políticas y normas necesarias para la administración de salarios y prestaciones.

Planear y controlar el Sistema Institucional de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo de los Recursos Humanos.

Planear y controlar el sistema Institucional de Seguridad e Higiene en el Trabajo en C.F.E.

Planear, dirigir y controlar la adquisición, movimiento, almacenamiento y aprovisionamiento de los recursos materiales necesarios, para el adecuado funcionamiento de C.F.E.

SUBDIRECCION DE FINANZAS

OBJETIVOS Y FUNCIONES

Integrar y solicitar ante las autoridades externas, la autorización de programas y presupuestos una vez aprobados por la Dirección de la entidad, e informar a las áreas internas de C.F.E., sobre el dictamen de autorización de las Secretarías globalizadoras.

Coordinar los ajustes al programa de inversiones, gasto corriente y servicio de la deuda, así como en el de ingresos, considerando las necesidades de operación de la entidad y solicitar ante las autoridades las transferencias o ampliaciones requeridas.

Coordinar y supervisar el registro del ejercicio del programa integral de ingresos y egresos desde el punto de vista de flujo de caja.

Establecer los requisitos en materia de créditos a los que deberán apegarse las ofertas de proveedores de bienes y servicios de origen extranjero.

Negociar ante la S.H.C.P., las autorizaciones necesarias para contratar las operaciones de crédito que pretenda relizar la entidad.

Vigilar el oportuno suministro de fondos a las diversas áreas foráneas y de Oficinas Nacionales responsables de realizar pagos directos. Programar y efectuar los pagos que directamente son responsabilidad de la Gerencia de Finanzas tanto a acreedores internos como externos, de acuerdo a los compromisos asumidos por la entidad.

Administrar la cobranza de adeudos a favor de la entidad generados en oficinas nacionales y los que envían las Divisiones pagaderos en la ciudad de México.

Manejar las disponibilidades de numerario y la Compra-venta de divisas, procurando su mejor utilización tomando en cuenta la reglamentación de las autoridades financieras.

Dotar de recursos financieros suficientes y oportunos a las diferentes áreas de C.F.E. y, en su caso, coordinar los requeridos por la Compañía de Luz y Fuerza del Centro, o la entidad que realice sus funciones, conforme a sus presupuestos aprobados, definiendo políticas y normas para la administración de los recursos financieros propios, fiscales y crediticios.

2.D.b. OBJETIVOS Y FUNCIONES DEL AREA DE LA GERENCIA DE OPERACION FINANCIERA

OBJETIVOS

Lograr la mayor eficiencia en el manejo de los recursos financieros de la C.F.E., agilizar su capacitación, optimizar el uso y aplicación de las disponibilidades y cubrir en forma oportuna las obligaciones del organismo.

Proponer e implantar en su caso, las medidas necesarias tendientes a modernizar, desconcentrar y simplificar los trámites y procedimientos relativos a los ingresos y egresos de la institución

Establecer y mantener actualizadas a nivel nacional, las políticas y normas para la administración de los recursos financieros.

FUNCIONES

Dirigir las actividades de la Tesorería General y del Departamento de Autorización de Pagos.

Representar a la subdirección de Finanzas, como vocal Propietario en el Comité central de compras.

Supervisar la elaboración del flujo de efectivo mensual y la posición diaria de disponibilidades.

Analizar en forma diaria el movimiento de efectivo; considerando el saldo anterior, y los ingresos del día, para con base en ello determinar el programa de egresos y los montos a invertir.

Analizar y determinar la aplicación de los excedentes de efectivo, a través de los Reportes diarios de Movimientos e Integración de las inversiones.

Vigilar que se tramiten con oportunidad ante la coordinadora sectorial las ministraciones de fondos.

Coordinar las actividades de la captación de los ingresos de C.F.E. a nivel nacional.

Atender los requerimientos de las diferentes Tesorerías Regionales.

Supervisar la programación de pagos, vigilando que éstos se efectúen en apego a las políticas establecidas.

Autorizar el envío de fondos para el pago a contratistas en las obras de la subdirección de Construcción y para el gasto corriente y de inversión en todas las áreas foráneas.

Atender los requerimientos de pago a proveedores, contratistas y prestadores de servicios.

Suscribir en forma mancomunada (como segunda firma) por excepción, los cheques que expide C.F.E.

Dirigir las actividades relacionadas con la actualización, elaboración y establecimiento de normas y procedimientos relacionados con la captación de ingresos, manejo de fondos y autorización de pagos.

Determinar en coordinación con las áreas de Construcción y Operación los programas de pagos trimestrales a fin de cumplir con las disposiciones presupuestales emitidas por las autoridades respectivas.

Coordinar con las áreas de Operación y Construcción las operaciones de factoraje que se realizan con proveedores y contratistas.

Supervisar la realización de las operaciones de factoraje con las diferentes Instituciones Financieras.

TESORERIA GENERAL

OBJETIVOS

Esta área se encarga de manejar eficientemente los recursos Financieros agilizando su captación, optimizando el manejo de las disponibilidades y cubriendo en forma oportuna las obligaciones de la institución.

Ademas fortalece el desarrollo y aprovechamiento de los recursos humanos.

También vigila permanentemente las políticas y lineamientos de control interno a nivel nacional, para hacerlos congruentes a la dinámica de la institución y cumplir con las metas y objetivos fijados por la subdirección de Finanzas.

FUNCIONES

Supervisa y controla las funciones asignadas a cada una de las áreas que integran la Tesorería General.

En base a las cotizaciones diarias de tasas de rendimiento efectúa inversiones financieras, en mesa de dinero de diversas instituciones, por los excedentes de Tesorería, en apego a las disposiciones de la Sria. de Hacienda y Crédito Público.

Integra, controla, revisa, autoriza y paga la nómina confidencial de mandos superiores, la cual se elabora catorcenalmente; así como también revisa y autoriza la nómina correspondiente de funcionarios jubilados la cual se emite mensualmente

Efectúa precisamente en su fecha de vencimiento, los pagos derivados de la deuda externa y liquida con oportunidad los compromisos financieros en favor de proveedores nacionales y extranjeros, contratistas y prestadores de servicio.

Fija las políticas y procedimientos para la recuperación eficiente y oportuna de las cuentas por cobrar en favor de la entidad.

Custodia y controla los recursos que integran los distintos fondos destinados a cubrir gastos confidenciales, supervisando que los pagos realizados a través de dichos fondos, se apeguen a las políticas y lineamientos de control interno establecidos

Revisa y autoriza las respectivas órdenes de pago con las cuales se liquidan las obligaciones derivadas de la deuda externa.

Autoriza los distintos pagos que se realizan a través del sistema computarizado de Citibank.

Suscribe en forma mancomunada, todas y cada uno de los cheques que se expiden en favor de proveedores nacionales, contratistas y prestadores de servicios.

Participa en el análisis de estados financieros, respecto al rubro de documentos por cobrar, para recuperar oportunamente los diferentes adeudos a favor de la institución.

Revisa y autoriza todas y cada una de las pólizas con las cuales se contabilizan las diferentes operaciones que realiza la tesorería general.

CAJA CONFIDENCIAL

OBJETIVOS

Eficienciar la actividad generada por el manejo y control de los fondos confidenciales, así como la elaboración y pago de la nómina Confidencial de Mandos Superiores y la relativa a Funcionarios Jubilados.

FUNCIONES

Recibe y revisa exhaustivamente la documentación que presentan las áreas facultadas, previa a la expedición del cheque respectivo, para la clasificación dentro del fondo a que corresponde en función de la naturaleza del gasto.

Controla los saldos disponibles de cada una de las cuentas bancarias que maneja la Tesorería General, detectando y elaborando con oportunidad los recibos correspondientes para depósito en la cuenta respectiva.

Registra y controla los auxiliares relativos para el manejo de cada uno de los fondos.

Custodia la documentación relativa de los pagos efectuados para que, en su oportunidad, sea elaborada la póliza correspondiente.

Recibe y tramita las solicitudes debidamente autorizadas por concepto de gastos de viaje al extranjero.

Recibe, revisa y registra la documentación comprobatoria de gastos de viaje al extranjero, recibiendo o cubriendo en su caso, las diferencias a cargo o a favor del interesado.

Revisa periódicamente los anticipos otorgados por conceptos de gastos de viaje al extranjero, requiriendo la comprobación respectiva en los casos que así amerite.

Registra y pagar los recibos de honorarios que cubren al personal técnico del Instituto de Investigaciones Electricas, de acuerdo con términos del contrato celebrado entre ese Instituto y C.F.E; los cuales son cangeados en el Instituto a nombre de ésta entidad.

Elabora mensualmente todos y cada uno de los cheques, que previa relación, requiere la unidad de Comunicación Social de ésta entidad, por concepto de honorarios a periodistas por servicios prestados a dicha Unidad.

Controla los dólares adquiridos, destinados a cubrir gastos de viaje al extranjero, atendiendo al tipo de cambio al que fueron comprados.

Controla y custodia la documentación comprobatoria de los pagos realizados a través de los fondos confidenciales.

Controla la documentación contable de los gastos de viaje al extranjero y otros gastos no confidenciales que se remite para su custodia a la Gerencia de contabilidad.

Custodia y controla los recibos por concepto de pago de la Nómina Confidencial de Mandos Superiores y la de Funcionarios Jubilados, así como los correspondientes al pago de prestaciones contractuales y de otros pagos especiales.

Elabora y revisa la nómina confidencial de Mandos superiores, así como los recibos de pago correspondientes, la cual se emite catorcenalmente.

Elabora y revisa la nómina de funcionarios jubilados, así como los correspondientes recibos de pago.

En los meses de marzo, julio y diciembre de cada año, elabora y paga la nómina confidencial de mandos superiores, relativa al fondo de ahorro.

En el mes de diciembre de cada año, elabora y paga la nómina confidencial de mandos superiores y la correspondiente a funcionarios jubilados por concepto de aguinaldo, así como la nómina de pagos complementario que se efectúa en el mes de enero del siguiente año.

Elabora y paga trimestralmente la nómina confidencial de mandos superiores relativa a incentivos.

Elabora la nómina correspondiente al pago de incentivo trimestral, así como los cheques y recibos correspondientes del personal de la nómina general de oficinas nacionales, integrándolo por área de responsabilidad y Registro Permanente de Empleado (R.P.E.)

En el mes de enero de cada año, elabora y paga la nómina confidencial de mandos superiores relativa al fondo de previsión.

Controla los auxiliares individuales por ingresos gravables, impuesto retenido, fondo de previsión, fondo de ahorro, créditos del Fondo, Habitación y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado, relativos tanto a la nómina confidencial de mandos superiores, como a la nómina de funcionarios jubilados.

Requisita el contrato de trabajo individual y efectúa ante la gerencia administrativa los trámites correspondientes de los funcionarios que se incorporan a la nómina confidencial de mandos superiores, previa autorización del Director General.

Elabora y controla todas y cada una de las pólizas contables, mediante las cuales se registran la diferentes operaciones que se realizan con cargo a los fondos confidenciales que maneja la tesorería.

Obtiene la documentación requerida, para según el caso, proceder al cálculo de finiquitos, liquidaciones o jubilaciones del personal adscrito a la nómina confidencial de mandos superiores.

Registra y controla los diferentes conceptos de impuestos retenidos.

Elabora mensualmente las declaraciones y entero a la Sría de Hacienda y Crédito Público del 1% de impuesto retenido sobre remuneraciones pagadas, impuesto sobre productos del trabajo y 10% de impuesto retenido sobre honorarios pagados.

Prepara mensualmente la información proporcionada a la Gerencia de Contabilidad, sobre el 2% de sueldos pagados

Elabora anualmente entero a la Sría. de Hacienda y Crédito Público, durante el mes de febrero de cada año, relativo a la declaración de sueldos y salarios pagados a través de la nómina confidencial de mandos superiores y de la de funcionarios jubilados.

Elabora la declaración anual a la S.H.C.P. por honorarios pagados, e impuestos retenidos.

Elabora la forma HISR-5 relativa a la constancia de percepciones y retenciones para efectos del impuesto sobre la renta al ingreso de las personas físicas.

Registra y controla mediante sistema computarizado, todos y cada uno de los cheques expedidos con cargo a los distintos fondos confidenciales que maneja la Tesorería.

Elabora mensualmente las conciliaciones bancarias relativas a las cuentas de cheques que maneja la Tesorería.

Elabora mensualmente las conciliaciones contables por la operaciones registradas de cada uno de los fondos fijos confidenciales.

Elabora estudios y pronósticos de sueldos relativos a la nómina confidencial de mandos superiores requeridos por la Contraloría General.

Elabora el presupuesto anual de la Tesorería General y de la nómina confidencial de mandos superiores, solicitados por la Gerencia de Presupuestos.

Participa en todos y cada uno de los trabajos especiales encomendados por la Tesorería.

Elabora mensualmente el informe de actividades.

OFICINA DE BANCOS Y VALORES

OBJETIVOS

Optimizar los controles en la elaboración de cheques para pagos a proveedores, contratistas y prestadores de servicios, así como efectuar oportunamente los pagos en moneda extranjera, y la elaboración y entrega a Banco de México, Nacional Financiera y Banco Nacional de Comercio Exterior, de las órdenes de pago respectivas, para liquidar en su fecha de vencimiento los compromisos de la Deuda Externa.

FUNCIONES

Recibir, revisar y cancelar la documentación que genera la expedición de todos y cada uno de los cheques que se emiten en ésta área.

Mecanografía los cheques.

Revisa minuciosamente todos y cada uno de los cheques elaborados en moneda nacional con cargo a la cuenta no. 98-00612-5 de Banco Internacional corresponsalía de Banco de México.

Recibe y revisa la documentación que generan diferentes áreas relativas a pagos en moneda extranjera.

Captura la información necesaria para el establecimiento de la respectiva transferencia, tanto en dólares como en otras divisas, a través del sistema computarizado del Citibank, N.A.

Elabora conforme al programa mensual de vencimientos de la deuda externa, las órdenes de pago respectivas y entregarlas oportunamente a Banco de México, Nacional Financiera y Banco de Comercio Exterior, debidamente requisitadas.

Invierte el excedente de Tesorería en U.S. dls. en los instrumentos de Overnight y Transaxis a través del sistema computarizado del Citibank, N.A., confirmando el mismo día por escrito las características de la inversión.

Elabora la posición diaria de bancos en moneda nacional y extranjera, partiendo de los saldos del día anterior y reflejando los movimientos de ingresos y egresos.

Proporciona información semanal y mensual de la disponibilidad de C.F.E., tanto en moneda nacional como extranjera a la S.H.C.P., al Banco de México y a la Sría. de Energía, Minas e Industria Paraestatal.

Elabora conciliaciones contables, mensuales, económicas y diarias de todas y cada una de las cuentas de bancos nacionales y extranjeros, así como la investigación permanente del origen de las partidas en conciliación para efectos de depuración.

Remite a la gerencia de contabilidad, semanalmente, los documentos originales relativos a todos y cada uno de los pagos efectuados a través del sistema computarizado de Citibank, N.A.

Informa mensualmente a la Gerencia de Contabilidad, lo relativo a las inversiones realizadas durante el periodo, así como el monto de los rendimientos obtenidos por dichas inversiones efectuadas con Citibank, N.A., incluyendo información por venta de energía y otros conceptos de ingreso.

Entrega diariamente a la Gerencia de Contabilidad, el original del estado de cuenta no. 229-005-0000-010-7 de Banco de México, debidamente analizados los movimientos de cargos y abonos, adjuntando los comprobantes respectivos.

Contempla a corto plazo la sistematización.

Elabora mensualmente el informe de actividades.

OFICINA DE PROGRAMACION DE PAGOS

OBJETIVOS

Prever con la debida anticipación la obtención de los recursos financieros necesarios para efectuar los pagos de acuerdo a los programas en apego a las políticas establecidas.

FUNCIONES

Recibe, revisa y controla los contrarecibos de autorización de pagos.

Formula las pólizas cheque de conformidad a la programación establecida y envía a la Tesorería General para la formulación de cheques y primera firma del Tesorero.

Recibe los cheques, revisa, autoriza y obtiene la segunda firma del Gerente de Operación Financiera.

Formula la relación de cheques y la envía a la Caja General.

Prepara la documentación, formula el informe diario de egresos y envía los expedientes al archivo.

Programa los pagos del sistema de Compensación de Adeudos del Gobierno Federal; formula la orden de pago respectiva y lo incluye en el informe diario de egresos.

Recaba el reporte diario de cobranzas, ejercicio de líneas de crédito, créditos revolventes y pagos a proveedores extranjeros, consolidándolo y registrándolo en el informe diario de ingresos y egresos.

Envía el informe diario de egresos al archivo.

Abastece de información al SICOPRECO (Sistema de Control Presupuestal Contable) a través del sistema Univac, por medio de contrarecibos, para obtener el programa de pagos a proveedores nacionales.

DEPARTAMENTO DE COBRANZA

OBJETIVOS

Recupera en forma oportuna y eficiente las cuentas por cobrar a favor de la Institución.

Establece las políticas, normas y procedimientos, así como efectuar los eventos necesarios a fin de optimizar su operación.

FUNCIONES

Previo análisis de los estados financieros respecto al rubro de cuentas por cobrar, ejecuta la labor de cobranza para recuperar directamente los diferentes adeudos a favor de C.F.E.

Revisa exhaustivamente la labor de cobranza que actualmente están ejerciendo áreas ajenas a la Subdirección de Finanzas, con el objeto de incorporarlas al área de cobranza.

Contempla a corto plazo la sistematización de ingresos y conciliaciones bancarias.

Elabora mensualmente el informe de actividades.

OFICINA DE CONTROL DE INGRESOS

OBJETIVOS

Eficientar la recepción de los ingresos que se captan a través de ventanilla en Oficinas Nacionales.

Maneja en forma eficiente la custodia de los valores propiedad de la C.F.E.

FUNCIONES

Recibe, previa emisión del recibo oficial correspondiente, los ingresos que a través de ventanilla se captan por diversos conceptos, formulandose diariamente el reporte de concentración de ingresos.

Formula diariamente las fichas de depósito correspondientes , para crédito en la cuenta no. 98-00612-5 de Banco Internacional, S.A.

Recibe acciones y obligaciones de Teléfonos de México, S.A. de C.V., que las diferentes áreas de C.F.E. remiten a la Tesorería General, emitiendo, previa revisión de los valores recibidos, el acuse de recibo respectivo.

Cuantifica los valores de Teléfonos de México, S.A. de C.V., remitirlos al Banco Internacional, S.A., para su custodia y administración de conformidad con lo que establece el contrato de depósito bancario de títulos en administración no. 5942-8 celebrado el 8 de marzo de 1989.

Con los estados de la cuenta de cheques no. 41-00812-9 y control de depósito de valores, ambos de Banco Internacional, S.A., mensualmente se verifica el monto de los intereses y dividendos que se generaron.

Analiza los auxiliares contables de acciones y obligaciones TELMEX, para elaborar las conciliaciones de rendimientos y valores, dándole seguimiento permanente a las partidas pendientes para efectos de depuración.

Elabora la instrucción de descuento catorcenal de los adeudos a cargo de personal de C.F.E., generados por llamadas telefónicas personales, primas de seguro de grupo, anticipos no comprobados y otros tipos de adeudo, verificando catorcenalmente que dichos descuentos se hayan efectuado, consultando para tal efecto, el estado que al respecto emite el Area de Nóminas.

Verifica y autoriza la liberación del pliego de responsabilidades correspondiente, por los adeudos que ésta oficina controla, en los casos de separación voluntaria, jubilaciones y rescisión de contrato.

Mantiene permanentemente actualizado el archivo de las cuentas bancarias que a nivel nacional maneja C.F.E. controlandolo por número de cuenta, nombre de la Institución de Crédito, ubicación, objeto de su apertura y tipo de cuenta.

Controla permanentemente los saldos en valores de la Institución tales como: Acciones de Mexican Light and Power, Co., Ltd., Minera Carbonífera Río Escondido, S.A., Compañía Club Campestre Tuxtla, S.A. de C.V. En el caso de acciones de Mexican Light and Power. Co., Ltd., se determina periódicamente el porcentaje de participación de C.F.E., en relación con el capital emitido.

CAJA GENERAL

OBJETIVOS

Realiza eficientemente la custodia, manejo y control de los fondos de caja asignados, así como la entrega expédita de los cheques a favor de proveedores, contratistas y prestadores de servicios.

Mantiene actualizados los procedimientos y controles internos para su eficiente y confiable operación.

FUNCIONES

Cuantifica los montos pagados en efectivo y mediante cheque, con el objeto de formular el recibo de reembolso correspondiente.

Formula relación de todos y cada uno de los cheques pagados, la cual es turnada a la Gerencia de Contabilidad, en la que se consigna el no. de cheque, beneficiario e importe.

Registra y controla las actas constitutivas y poderes notariales designando personas facultadas para ejercer el acto de cobranza.

Expide y entrega tarjetas de identificación en las cuales se señala el nombre de la persona autorizada para retirar cheques.

A la recepción de la nómina catorcenal, proceder a determinar el importe de los 2 cheques requeridos para el ensorbetado de efectivo, solicitando además los cheques correspondientes para depósito en cuenta de cheques.

Entrega a la Institución de Crédito respectiva, listado de depósitos en cuenta de cheques acompañada del cheque correspondiente.

Labor de ensorbetado y pago en los centros de trabajo respectivos de la nómina catorcenal.

Paga en el mes de diciembre de cada año, el aguinaldo.

Paga en los meses de marzo, julio y diciembre de cada año, el fondo de ahorro.

Entrega los sobres de sueldos que no fueron cobrados precisamente el día de pago.

Ingresa a la tesorería General el importe de los sueldos no cobrados durante el plazo establecido, mediante cheque expedido a favor de C.F.E.

Concilia las cuentas bancarias que maneja la Caja General.

Elabora mensualmente el reporte de existencias diarias en efectivo, dirigido a la Unidad de Administración de Riesgos y Transportes Terrestres, para efecto del aseguramiento correspondiente.

Elabora el informe mensual de actividades.

SUBCAJERO

OBJETIVOS

Realiza eficientemente la custodia, manejo y control de los fondos de caja asignados, así como la entrega expédita de los cheques a favor de proveedores, contratistas y prestadores de servicios.

FUNCIONES

Recibe las formas autorizadas tanto de gastos diversos como de viáticos, los cuales previa revisión son ordenados para su pago en efectivo o expedición de cheque según el caso.

Cuantifica los montos pagados en efectivo y mediante cheque, con el objeto de formular el recibo de reembolso correspondiente.

A la recepción de la nómina catorcenal, proceder a determinar el importe de los dos cheques requeridos para el ensobretado de efectivo, solicitando además los cheques correspondientes para depósito en cuentas de cheques.

Recibe el servicio Panamericano de Protección, S.A., el importe de la nómina en la denominación de billetes previamente solicitada.

Labor de ensobretado y pago en los centros de trabajo respectivos de la nómina catorcenal.

Paga en el mes de diciembre de cada año, el aguinaldo.

Paga en los meses de marzo, julio y diciembre de cada año, el fondo de ahorro.

DEPARTAMENTO DE AUTORIZACION DE PAGOS

OBJETIVOS

Autoriza con oportunidad el pago de los recibos y facturas que se presenten, verificando que éstos cuenten con el respaldo documental correspondiente, y que el suministro de los bienes, la ejecución de los trabajos o la prestación de los servicios, se hayan realizado de acuerdo con lo pactado en el pedido, contrato, convenio, orden de trabajo, etc., de conformidad con los instructivos o procedimientos establecidos y en apego a la normatividad interna y externa vigente.

FUNCIONES

Dirigir las actividades relacionadas con la autorización de pago de operaciones que se controlan en oficinas nacionales, derivadas de pedidos, contratos, convenios, ordenes de trabajo y/o servicio, compras menores, gastos de viaje, fondos fijos, etc.

Coordina las actividades relacionadas con la aplicación de penas convencionales, costo financiero y otros descuentos

Coordina las actividades relacionadas con la retención de impuestos y derechos, a contratistas y prestadores de servicios.

Supervisa las actividades relacionadas con el control y amortización de los anticipos, otorgados en oficinas nacionales a terceros, con recursos propios o de alguna Institución de Crédito.

Supervisa las actividades relacionadas con el análisis del suministro, de los pedidos que se controlan en oficinas Nacionales.

Notifica a los proveedores las penas convencionales a que se hagan acreedores por incumplimiento en los plazos de entrega pactados en los pedidos, así como el costo financiero por amortización extemporánea de anticipos o financiamientos.

Coordina el análisis y elaboración de dictámenes, que servirán de base a la Contraloría General para emitir la resolución de inconformidades que presenten los proveedores, ante notificaciones de penas convencionales por demora en el suministro de los bienes.

Analiza la información contenida en los indicadores de Gestión, los cuales se diseñaron para el control de las principales actividades del área.

Evalúa los mecanismos de control de las operaciones que realizan en el área, y en su caso, hacer los ajustes y modificaciones que correspondan para mejorarlas.

Representar a la Gerencia de Operación Financiera ante el "Grupo Revisor de Inconformidades", que presentan los proveedores ante penas convencionales.

Representar a la Subdirección de Finanzas en el "Grupo Revisor de Prórrogas", que solicitan los proveedores para ampliar los plazos de entrega pactados en el pedido.

Representar a la Subdirección de Finanzas como vocal suplente en el Comité Central de Compras.

Representar a la Subdirección de Finanzas en los grupos que se integran en las Areas Técnicas, para analizar situaciones que se presenten con un proveedor o contratista particular.

Promover la actualización, elaboración y establecimiento, de normas y procedimientos relacionados con la autorización de pagos.

Autorizar los pagos de aquellos conceptos para los que expresamente haya sido facultado

OFICINA DE AUTORIZACION DE PAGOS DE PRODUCCION Y DISTRIBUCION

OBJETIVOS

Autorizar con oportunidad el pago de los distintos compromisos que generan las áreas de las Subdirecciones de Producción y distribución en Oficinas Nacionales, para el desempeño de sus funciones, vigilando en cada caso, que los documentos cuenten con el respaldo correspondiente y se apeguen a la normatividad interna y externa vigente.

FUNCIONES

Autorizar el pago de facturas de pedidos nacionales con base en su respaldo documental, así como determinar beneficiario y alcance líquido, después de amortizar anticipos y aplicar penas convencionales, intereses por costo financiero u otros adeudos, con base en lo pactado y en las políticas de pago establecidas.

Autorizar solicitudes de pago derivadas de pedidos de importación para que la Gerencia de Crédito emita las ordenes de pago respectivas.

Analizar el suministro de los bienes de pedidos nacionales y de importación, para aplicar en su caso, penas convencionales por incumplimiento en los plazos de entrega pactados y costo financiero por amortización extemporánea de anticipos o financiamientos.

Elaborar oficios y cuadros de análisis del suministro y de costo financiero, para notificar a los proveedores del monto de las penas convencionales por incumplimiento en los plazos de entrega pactados, así como el costo financiero por amortización extemporánea de anticipos y financiamientos.

Formular los dictámenes para la resolución de inconformidades, presentadas por proveedores ante la contraloría General por penas convencionales.

Participar en el "Grupo Revisor de Inconformidades" presentadas por proveedores, así como en el que se analizan y en su caso se autorizan prorrogas a los plazos de entrega pactados.

Autorizar el pago de facturas por concepto de servicios de supervisión de montaje y/o puesta en servicio de los equipos, con base en su respaldo documental.

Autorizar el pago de facturas por concepto de servicios de inspección, con base en su respaldo documental.

Controlar anticipos y financiamientos otorgados a proveedores nacionales con recursos propios o de alguna Institución de Crédito para que éstos se amorticen oportunamente.

Calcular el monto de los intereses a pagar derivados de los financiamientos, otorgados a proveedores nacionales al amparo de las líneas de crédito que celebre C.F.E. con alguna Institución de Crédito, así como autorizar el pago de los mismos.

Autorizar el pago de recibos y facturas de Contratos de Obra Pública y Servicios, celebrados con empresas o prestadores de servicios nacionales o extranjeros, con base en su respaldo documental, así como determinar su alcance líquido, después de amortizar anticipos, retener impuestos y derechos, aplicar penas convencionales y otros adeudos.

Controlar anticipos otorgados a contratistas y proveedores, con recursos propios del Banco Mundial o del Banco Interamericano de Desarrollo, para que éstos se amorticen oportunamente.

Informar a las autoridades externas sobre el ejercicio de los contratos de obra pública o de servicios relacionados con la misma, que se controlan en Oficinas Nacionales. (IECAADO. Informe del Ejercicio de Contratos o Acuerdos por Administración Directa de Obra)

Autorizar el pago derivado de descuentos improcedentes efectuados a proveedores y contratistas, conforme a los Oficios de Resolución.

Verificar periódicamente el registro de pedidos y contratos, con objeto de que reflejen el saldo correcto de los mismos, así como el de los anticipos, penas y otros adeudos a su cargo.

Informar a la Gerencia de asuntos Jurídicos la procedencia de la cancelación de fianzas de garantía de cumplimiento de pedidos y contratos.

Autorizar el pago de facturas de pedidos menores con base en su respaldo documental, así como determinar su alcance líquido.

Elaborar Indicadores de Gestión que permitan evaluar al estado que guardan los anticipos y financiamientos otorgados a proveedores, inconformidades presentadas por proveedores ante penas convencionales y sus aplicaciones, anticipos y pagos de cuenta otorgados a contratistas, así como cargos pendientes de descontar.

OFICINA DE AUTORIZACION DE PAGOS DE CONSTRUCCION

OBJETIVOS

Autorizar con oportunidad el pago de los distintos compromisos que generan las áreas de la Subdirección de Construcción en Oficinas Nacionales, para el desempeño de sus funciones, vigilando en cada caso, que los documentos cuenten con el respaldo correspondiente y se apeguen a la normatividad interna y externa vigente.

FUNCIONES

Autorizar el pago de facturas de pedidos nacionales con base en su respaldo documental, así como determinar beneficiario y alcance líquido, después de amortizar anticipos y aplicar penas convencionales, intereses por costo financiero u otros adeudos, con base en lo pactado y en las políticas de pago establecidas.

Autorizar solicitudes de pago derivadas de pedidos de importación para que la Gerencia de Crédito emita las órdenes de pago respectivas.

Analizar el suministro de los bienes de pedidos nacionales y de importación, para aplicar en su caso, penas convencionales por incumplimiento en los plazos de entrega pactados y costo financiero por amortización extemporánea de anticipos y financiamientos.

Elaborar oficios y cuadros de análisis del suministro y de costo financiero, para notificar a los proveedores el monto de las penas convencionales por incumplimiento en los plazos de entrega pactados, así como el costo financiero por amortización extemporánea de anticipos y financiamientos.

Formular los dictámenes para la resolución de inconformidades, presentadas por proveedores ante la Contraloría General por penas convencionales.

Participar en el "Grupo Revisor de Inconformidades" presentadas por proveedores, así como en el que se analizan y en su caso se autorizan prórrogas a los plazos de entrega pactados

Autorizar el pago de facturas por concepto de servicios de supervisión de montaje y/o puesta en servicio de los equipos, con base en su respaldo documental.

Autorizar el pago de facturas por concepto de servicios de inspección y supervisión, con base a su respaldo documental.

Controlar anticipos y financiamientos otorgados a proveedores nacionales con recursos propios o de alguna Institución de Crédito, para que éstos se amorticen oportunamente.

Calcular el monto de los intereses a pagar derivados de los financiamientos otorgados a proveedores nacionales al amparo de las líneas de crédito que celebre C.F.E. con alguna Institución de Crédito, así como autorizar el pago de los mismos.

Autorizar el pago de recibos o facturas de contratos de obra pública y servicios, celebrados con empresas o prestadores de servicios nacionales o extranjeros, con base en su respaldo documental, así como determinar su alcance líquido, después de amortizar anticipos, retener impuestos y derechos, aplicar penas convencionales y otros adeudos.

Controlar anticipos otorgados a contratistas y proveedores, con recursos propios, del Banco Mundial o del Banco Interamericano de Desarrollo, para que éstos se amorticen oportunamente.

Informar a las autoridades externas sobre el ejercicio de los contratos de obra pública o de servicios relacionados con la misma, que se controlan en oficinas nacionales (IECAADO).

Autorizar el pago derivado de descuentos improcedentes efectuados a proveedores y contratistas, conforme a los oficios de resolución.

Verificar periódicamente el registro de pedidos y contratos, con objeto de que reflejen el saldo correcto de los mismos, así como el de los anticipos, penas y otros adeudos a su cargo.

Informar a la Gerencia de Asuntos Jurídicos la procedencia de la cancelación de fianzas de garantía y de cumplimiento de pedidos y contratos.

Autorizar el envío de fondos a las áreas foráneas para pago de estimaciones de contratos de obra pública celebrados en oficinas nacionales, considerando para el efecto, que éstas cuenten

con la fianza de garantía de cumplimiento suficiente y que los fondos se situen dentro de la fecha de pago estimada, de acuerdo con los plazos de pago estipulados.

Elaborar indicadores de gestión que permitan evaluar el estado que guardan los anticipos y financiamientos otorgados a proveedores, inconformidades presentadas por proveedores ante penas convencionales y sus aplicaciones, anticipos y pagos a cuenta otorgados a contratistas, así como, cargos pendientes de descontar.

OFICINA DE AUTORIZACION DE PAGOS DE OFICINAS NACIONALES

OBJETIVOS

Autorizar con oportunidad el pago de los distintos compromisos que generan las áreas de oficinas nacionales, para el desempeño de sus funciones, vigilando en cada caso, que los documentos cuenten con el respaldo correspondiente y se apeguen a la normatividad interna y externa vigentes.

FUNCIONES

Autorizar las solicitudes de anticipos para gastos de viaje y comprobaciones del personal adscrito a Oficinas Centrales, que requiere salir de su centro de trabajo para cumplir con las labores encomendadas, verificando que se presenten conforme a lo estipulado en el instructivo para el Otorgamiento y Control de Viaticos y Gastos Complementarios.

Registrar los anticipos para gastos de viaje y comprobaciones en el sistema de Adelanto para Gastos, para su control.

Solicitar explotaciones del sistema de Adelanto para Gastos, para su validación, completando los reportes mensuales con movimientos registrados manualmente en tarjetas, tanto de anticipos para gastos de viaje como los anticipos para pagos a terceros, y proporcionar a la Contaduría de oficinas nacionales el elemento correspondiente para su contabilización.

Recibir en las mesas de trabajo los compromisos por pagar que presentan las áreas que cuentan con contadores de servicio, verificando que las relaciones de cheques-póliza señalen la política de pago que corresponda, se cuente con el respaldo documental establecido (contrato, convenio, pedido, orden de trabajo, fianza, etc.), que el nombre del beneficiario esté correctamente determinado y coincida con el R.F.C. consignado en sus facturas y recibos; que el alcance líquido a pagar contemple todas las deducciones incluyendo las penalizaciones.

Formular volante de autorización de pago para los documentos recibidos de las áreas que no cuentan con contadores de servicio, correspondientes a compromisos con tercera personas o con personal interno, cuyos importes rebasan el rango de pago directo en la caja general; en éstos volantes deberá precisarse concepto, importe, deducciones, alcance líquido, beneficiario y afectación presupuestal.

Verificar, para todos los casos, que la documentación recibida reúna los siguientes puntos:

- Originales sin borraduras, empalmaciones ni correcciones.
- Expedidos a favor de C.F.E.
- Requisitos fiscales exigidos por la legislación mexicana. (R.F.C., cédula de empadronamiento, registro en el padrón de proveedores de S.P.P., registro de la cámara a la que pertenezca, etc.)
- Firma del funcionario facultado para autorizar egresos.

Controlar en tarjetas de registro aquellos compromisos pactados mediante contratos y/o convenios, verificando en cada registro, la vigencia del contrato, el monto a pagar, la fecha de ejecución o el período que comprende el servicio facturado, y que se cuente en su caso con la fianza y su aprobación.

Cancelar documentación original recibida y revisada, estampando el sello de la oficina con la fecha, con el objeto de dejar constancia del área que verificó la documentación y evitar posibles duplicidades en la presentación de facturas.

Autorizar el pago mediante la firma del titular de la oficina o de la persona facultada, en el propio documento, en volantes de autorización o en cheque poliza, de los compromisos presentados por las áreas de oficinas nacionales.

Enviar oficios a las áreas en aquellos casos en que los documentos no reúnan los requisitos establecidos para su pago.

Elaborar indicadores de Gestión que permitan evaluar el estado que guardan los anticipos y comprobaciones, así como los fondos fijos que disponen las áreas de oficinas centrales.

Los antecedentes históricos, el fundamento legal, los organigramas y las funciones y objetivos de cada área de la Comisión Federal de Electricidad fueron tomados del manual de procedimientos que rige a dicha institución.

CAPITULO III PLAN DE TRABAJO

Para la realización del presente trabajo se llevó a cabo un plan de trabajo, el cual consistió primeramente en la investigación documental. En esta primera fase fué necesario recurrir a los libros para obtener información tanto del tema a tratar como de la Institución a analizar y evaluar en el presente trabajo. El método a seguir en ésta primera fase consistió en cubrir los siguientes elementos:

Determinar en forma amplia el tema de Control Interno para su mayor comprensión.

En este punto fue necesario investigar acerca de sus antecedentes, su concepto, su importancia, sus objetivos, sus elementos, métodos para su evaluación, su aplicación y sus beneficios.

Determinar en forma amplia la estructura de la Comisión Federal de Electricidad

En este punto fué necesario investigar sus antecedentes, su fundamento legal, su estructura orgánica, su ubicación dentro del ramo de las instituciones paraestatales.

Una vez obtenida la información general de ambos temas se procedió a la investigación documental y de campo, la documental se obtuvo de manuales de procedimientos de la institución y la de campo consistió en realizar cuestionarios y entrevistas a las personas que laboran en dicha institución para poder ampliar y aclarar la información obtenida y así poder realizar una evaluación del control interno de dicha área.

El método a seguir en esta segunda fase consistió en cubrir los siguientes elementos:

Determinar Planes y objetivos de cada una de las áreas a tratar en el presente trabajo.

Dentro de este punto se determinarán los objetivos internos y externos; y los programas a corto y largo plazo con los que cuente cada área, para constatar si cuenta el área con planes y objetivos definidos, si se ha destinado tiempo suficiente para planeaciones futuras y búsqueda de mejores medidas para el logro de sus objetivos, si está el área constituida en tal forma que permite alcanzar los

objetivos con eficacia, si existe una clara comprensión de los objetivos en cuanto a su factibilidad y sensatez.

Definir la estructura de la área a tratar.

En este punto se definirán las funciones de las áreas, definición de responsabilidades, métodos de coordinación, para constatar que se cuenta con un organigrama y se mantiene al corriente, que refleja la estructura orgánica los objetivos del programa, que se delegan en forma adecuada y se definen con claridad los trabajos y responsabilidades, si hay eficacia en las líneas de autoridad desde le punto de vista de control, si existe duplicidad de funciones, si se pueden efectuar cambios en la disposición orgánica para coordinar mejor las actividades, si hay una falta de coordinación o cooperación entre las diferentes funciones, si entiende bien el personal respectivo su responsabilidad y autoridad.

- Establecer las políticas de las áreas.

Aquí se van a establecer las políticas financieras y de administración, que son las más importantes en ésta área, para constatar si se han puesto al día las políticas asignandolas por escrito, si son claras, positivas y comprensibles las políticas, si puede mejorarse el trabajo de oficina, si pueden mejorarse las cosas para conseguir una disminución de costos, si se ha dado la debida importancia al adiestramiento y desarrollo del personal.

- Guías financieras.

Dentro de este punto se encuentran los informes comparativos y constatar si cuenta esta área con fuentes de financiamiento, si realiza inversiones, si realiza informes del estado que guardan los prestamos en cuanto a pagos, intereses y vencimiento, si se realizan conciliaciones banacarias, si existen manuales que describan como debe evaluarse y verificarse los saldos registrados de efectivo, inversiones y financiamientos.

- Sistemas y Procedimientos

En este punto se encuentra la descripción de las formas de oficina, manual de procedimientos y constatar si, se cumple íntegramente con los procedimientos, si se han establecido procedimientos definidos para orientar el desempeño de cada función, en que situación se encuentran los registros, si podrían eliminarse

algunos recurriendo a su integración o trabajando en forma más estrecha con otra área, si el área cuenta con su papelería para el registro de sus operaciones, si son accesibles para el personal que las emplea.

- Mano de obra e instalaciones

Aquí se va a conocer la evaluación del trabajo, adiestramiento y desarrollo, maquinaria, equipo y herramientas, equipo de oficina, edificios y constatar si se utiliza al máximo el personal, si se proporciona suficiente orientación y adiestramiento a los empleados de nuevo ingreso, si existe alguna motivación en especial para el personal, si se retribuye al trabajador por su labor, si está dispuesta la oficina de manera que se aproveche al máximo el espacio y que las áreas de trabajo sean eficientes, si se conservan los registros, si puede mejorarse el equipo, que comentarios se pueden hacer en relación al personal, en que estado se encuentra el equipo de oficina.

- El manejo de Caja (efectivo, egresos y cobranza)

Dentro de este punto se analizará el manejo y control que se tiene de los egresos e ingresos que se captan en ventanilla y constatar quien y cómo se manejan los fondos de caja, si se realizan cortes de caja, si el manejo de los fondos es a través de efectivo y cheques, quien y como se realizan los pagos, que clase de registros se utilizan, que manejo se le dá a los ingresos que se captan en ventanilla, quien y como se hacen los depósitos de los fondos, si están asegurados los cajeros.

- Autorización de pagos a proveedores

En este punto se observará el control y manejo que se les dá a los pagos pendientes de los proveedores y constatar como se controlan las facturas, como se realiza la autorización de pagos a proveedores, quien aprueba el pago de facturas, si se efectúan con oportunidad los pagos a proveedores los compromisos financieros e impuestos.

- Pago de Nómina y Salarios

Aquí se va a conocer el método de pago a los trabajadores de la institución además de constatar quien elabora el cheque de nómina, quien prepara el pago a los empleados, que se hace con los sueldos no cobrados.

Una vez obtenida toda esta información se procedió a analizar el control interno del área anteriormente mencionada. Para poder realizar este análisis se hizo una comparación de los datos obtenidos en la investigación documental acerca del control interno con los datos obtenidos en la investigación documental y de campo de la institución además de que se estudió con detalle la evaluación del control interno realizada anteriormente, el cual nos puede dar una mejor visión del manejo y realización del control interno.

El objetivo de realizar éste análisis es para poder detectar fallas y deficiencias en ciertos puntos del área investigada.

Una vez que se ha realizado la evaluación y el análisis viene el paso final el cual consiste en proponer algunos métodos para corregir y mejorar las fallas y deficiencias detectadas en el área analizada, todo esto con el fin de que se tenga un mayor aprovechamiento y una mejor realización de las funciones del área de la institución, ya que ésta es una de las áreas de mayor importancia.

CAPITULO IV
ANALISIS Y EVALUACION DEL CONTROL
INTERNO DEL AREA GERENCIA DE OPERACION
FINANCIERA

Con la finalidad de exponer detalladamente la funcionalidad de la Gerencia de Operación Financiera, se realizó el presente análisis y evaluación de su control interno, mediante la realización de los siguientes cuestionarios, al término de los cuales se presentan las propuestas para mejorar su operatividad.

BANCOS Y VALORES

- Cuenta la Comisión Federal de Electricidad con fuentes de financiamiento?

Si, con líneas bancarias, líneas de crédito, factoraje

- Existen políticas por escrito para la selección de fuentes de financiamiento?

No

- Existen bases de datos como archivos de entidades en que se invierte o de accionistas?

Si, para tener una mayor información

- Los cambios en archivos son aprobados por escrito por personal autorizado?

Si, es solo un persona autorizada

- Se usan formas estándar prenumeradas para documentar los cambios a las bases de datos de fuentes de inversión y financiamiento?

Las formas que se usan no están debidamente prenumeradas

- Se realiza una revisión y aprobación por personal autorizado de los informes de cambios a las bases de datos?

Si, para evitar que se cometan fraudes

- Con que frecuencia?

Se realizan una vez al mes

- Verifica periodicamente una persona independiente del proceso que las fuentes de inversión y financiamiento registradas en las bases de datos sean las autorizadas?

Si, diariamente, y así evitar un mal manejo en las inversiones y corregir posibles fallas

- Existen políticas para ofrecer al público un porcentaje determinado de las acciones comunes de la empresa?

Si, para que el público sepa a que tiene derecho al hacerse acreedor de acciones de la institución

- Existen políticas que detriminen que ningún préstamo a largo plazo excederá de un límite determinado, ni devengará intereses en exceso de la tasa de mercado más de un número de puntos de porcentaje?

Si, para la protección de fondos

- Existen políticas que detriminen que el Departamento de Tesorería tratará de cubrirse contra ajustes cambiarios de divisas, mediante la celebración de contratos de compra de divisas con entrega futura?

Si, para evitar posibles pérdidas

- Existen políticas acerca de proyecciones de efectivo que se actualicen constantemente?

Cada mes se realiza una proyección, se ajusta y se compara con lo real y al término del año se realiza una proyección global

- Existe una tabla de fechas para los préstamos que se desea obtener, para pago de préstamos y para inversiones de fondos?

Si, para poder planear mejor los pagos pendientes

- Existen cuestionarios de cumplimiento de las estipulaciones y restricciones de los préstamos?

No, porque no se consideran necesarios e indispensables

- Realiza la Comisión Federal de Electricidad inversiones?

Si, del remanente de tesorería se invierte el 50% en valores gubernamentales y el otro 50% en valores bancarios

- Existe una lista de inversiones aprobadas?

Si, como guía y saber en que se puede y como se debe invertir

- Existe un archivo de firmas autorizadas para aprobar transacciones de Tesorería?

Si con instituciones de crédito

- Se realiza una aprobación de funcionario autorizado para cada tipo de transacción?

Si, para que las transacciones se realicen de acuerdo a las políticas establecidas

- Se designan a las personas que pueden firmar ciertos documentos a nombre de la empresa?

Si, con poder notarial

- Quien designa a esas personas?

La Junta de Gobierno

- Se realiza una revisión de los contratos de préstamos, actas, inversiones de Tesorería, etc. por auditores externos?

Si, para checar que las transacciones se lleven a cabo correctamente

- Se supervisan las disponibilidades, vencimientos de préstamos o de inversiones?

Si, para que esas transacciones se realicen correctamente

- Se realiza una revisión periódica por personal de tesorería para cumplir con los acuerdos de contratación de deudas a largo plazo, inversiones, fideicomisos?

Si

- Se realizan informes del estado que guardan los préstamos, en cuanto a pagos, intereses, vencimientos?

Si, para ver la disponibilidad de recursos

- Que tipo de informes se realizan?

Informes manuales

- Se usan y se controlan formas prenumeradas importantes de las inversiones?

No

- Existe limitación de acceso a la información contenida en las bases de datos de la computadora, mediante el uso de contraseñas sobre las terminales?

Si, porque es información confidencial

- Se utilizan los servicios externos, por ejemplo: Comisión Nacional de Valores, Comisión Nacional Bancaria y de Seguros o el departamento fiduciario de un banco, para informar cambios en los valores de mercado?

Si,

- De las cantidades adeudadas a inversionistas, acreedores, entidades en que se invierte, existen procedimientos documentados de proceso, corte y cierre de fin de periodo?

Si, para saber como ha reducido las deudas

- Se realizan arquezos periódicos de formas prenumeradas y su conciliación con los controles establecidos para tal efecto?

Si, diarios

- Se realiza una comparación de los resultados reales con los presupuestados y análisis de variaciones?

Con respecto a la comparación no se realiza, pero si se hace un análisis de variaciones

- Se revisa y se da seguimiento a los informes de transacciones de Tesorería pendientes a procesar?

Si, para que se realicen todas las transacciones

- Se mantienen registros cronológicos que puedan usarse para acumular o comprobar transacciones de Tesorería?

Si, de las transacciones que se hacen cada día

- Existen manuales de procedimientos y políticas, gráficas de organización y otra documentación que listen las cuentas, informes, políticas y procedimientos que han de evaluarse; cuando van a ser verificados y evaluados y por quien será supervisada la actividad?

No, porque no se considera necesario

- Existen manuales de procedimientos donde describan como debe evaluarse y verificarse los saldos registrados de efectivo, inversiones y financiamiento?

No

- Existen manuales de procedimientos que describan cómo deben documentarse los resultados de la revisión de inversiones, financiamientos y a quien deben comunicarse?

No, porque no se consideran necesarios

- Se cuenta con gabinetes cerrados con llave, biblioteca segura de cintas y discos magnéticos, almacenaje externo de reserva para registros y archivos del computador, así como para programas de los registros de accionistas de tenedores de deuda y de inversiones, así como las formas importantes?

Si, para protección de la información

- Se recupera con eficiencia las cuentas por cobrar?

No como se quisiera pero si se hacen con eficiencia las acciones tendientes a recuperarlas, como son juicios y demandas

COBRANZA (Ingresos)

- Que clase de ingresos se captan ?

Documentos por cobrar, pagarés, letras a su vencimiento.

- Se elaboran recibos de los ingresos que se captan ?

Si, asentando el nombre de la persona que paga, importe, concepto fecha y firma

- Los recibos son prenumerados?

No

- Se elaboran reportes de la concentración de ingresos?

Si diario

- Se supervisan dichos reportes, con que frecuencia?

Se supervisan una vez por semana

- Se usan cajas registradoras, controles de notas o recibos que comprueben las entradas a caja?

Si, se usan cajas registradoras y recibos

- Se hacen cortes de los fondos en efectivo por las personas encargadas de su custodia?

Si, diarios, porque ellos saben que fin tuvieron esos fondos

- Se supervisan los cortes que hacen los cajeros?

Si, pero cada semana

- Se depositan los ingresos del día intactos y sin dilación al día siguiente?

Si, para evitar posibles robos

- Desempeña el cajero otras labores además de las relativas a su cargo?

Si

- Tiene el cajero acceso a cualquier libro de contabilidad que no se refiera a las transacciones de su caja?

No, porque el área de contabilidad se encuentra en otra parte del edificio

- Quien es la persona encargada de hacer los depósitos en el banco?

El servicio de custodia de dinero como Panamericana.

- Una vez hecho el depósito que clase de comprobación se hace?

El servicio de custodia entrega la ficha de depósito al encargado del área de caja

- Existen condiciones normales para que el cajero deposite diariamente?

No, ya que los depósitos los realiza el servicio de custodia

CAJA GENERAL (Efectivo y egresos)

- Se cuenta con almacenaje externo?

Si, con cajas de seguridad

- Se cuenta con servicios externos?

Si, servicios de carros blindados

- Cuenta el personal que maneja valores con seguros y fianzas?

Si, para su protección y a la vez protección de la institución

- Se mantiene el fondo de caja chica sobre la base de fondo fijo?

Si, es un fondo mínimo, para gastos menores. Hay una chequera para gastos para funcionarios confidenciales y gastos mayores

- Los encargados de fondos de caja son independientes del empleado que se encarga de los cobros?

Si, porque son de áreas diferentes

- Recae la responsabilidad principal de cada fondo de caja sobre una sola persona?

No

- Se hacen cortes de los fondos en efectivo por las personas encargadas de su custodia?

Si, porque solo ellas saben que fin tuvieron esos fondos

- Con que frecuencia se hacen estos cortes?

Diarios

- Se realizan revisiones periódicas de dichos cortes?

No

- Se limitan los fondos en efectivo a cantidades razonables de acuerdo con las necesidades del negocio?

Si,

- Están los desembolsos de caja chica debidamente respaldados por comprobantes?

Si, para evitar fugas de efectivo

- Los comprobantes se preparan en forma tal que es difícil su alteración ?

Si, para evitar fraudes

- Estos comprobantes están firmados por la persona que recibió el efectivo?

No

- Se cancelan con un sello fechador que diga "pagado" una vez que se firma el cheque de reembolso antes de tomarlos al departamento de contabilidad?

Si, para evitar que se pague 2 veces

- Se emiten los cheques de reembolso de caja chica a favor de la persona encargada de su custodia?

Si,

- Está prohibido usar los fondos de caja para hacer efectivos cheques de funcionarios, empleados, clientes y otras personas?

Si, porque los fondos se usan exclusivamente para necesidades de la institución

- Se efectúan arqueos periódicos independientes de los fondos de caja?

No, no se consideran necesarios

- Los bienes negociables, distintos del efectivo y cheques se encuentran bajo el cuidado de un empleado distinto de las personas responsables de caja?

Si, porque son transacciones diferentes

- Se encuentran autorizadas todas las cuentas bancarias?

Si, por la Junta de Gobierno

- Que clase de registro se lleva para el control de las salidas de caja y quien los maneja?

Los movimientos se registran en un libro auxiliar y los maneja el cajero

- Se hacen por medio de cheque todos los pagos de la institución?

No, algunos pagos se realizan en efectivo, los viaticos menores se realizan en efectivo, los viaticos mayores se realizan con cheque, el pago de sueldos se realiza con cheque

- Cuenta la compañía con máquina protectora de cheques?

Si

- Cuantas copias se hacen del cheque, que uso y que distribución se le dan?

El cheque se hace con póliza cheque y se manda a contabilidad

- Con base en que documentación se elaboran los cheques, que clase de requisitos y aprobaciones se necesita para que se haga el cheque respectivo?

Los cheques que se emiten para pago a los empleados se elabora con base a la nómina que se emite catorcenalmente

Los cheques que se emiten para pago a los proveedores se emiten después de que las facturas fueron revisadas y supervisadas por el área autorizada

Los cheques que se emiten para pago de viaticos se elaboran con base a la documentación que se envía del departamento de Autorización de Pagos

- Al momento de firmar los cheques los funcionarios tienen a la vista la documentación que dió origen al pago?

No porque dicha documentación fué revisada con anterioridad por otras áreas

- Se hace la anotación del pago sobre los documentos para impedir que se duplique su pago?

No

- Quienes son las personas autorizadas para firmar cheques y que puesto ocupan dentro de la compañía?

Para los cheques utilizados para fondos fijos es una y firma el cajero o el tesorero

Para los cheques utilizados para pagar fondos de ahorro, pagos trimestrales es una también y es el tesorero

Para los cheques utilizados para pagar a los proveedores son cuatro y firman el subdirector de finanzas, el gerente de operación financiera, el tesorero y el cajero.

- Se acostumbra firmar cheques en blanco para hacer pagos en ausencia de las personas autorizadas para firmar?

No, para evitar posibles fraudes

- Con que frecuencia se elaboran las conciliaciones bancarias?

Diarias

- Las conciliaciones de bancos las elaboran personas ajenas a las que manejan el efectivo y firman los cheques?

Si, para que no toda la responsabilidad y la carga de trabajo recaiga sobre una sola persona

Pago de Nomina

- Quien elabora la nómina?

El departamento de nóminas

- Quien prepara el cheque de la nómina?

El tesorero

- Va al banco una prsona autorizada por el dinera de la nómina?

Se le dá el cheque de la nómina al servicio Panamericano de protección para que el vaya al banco por el dinero y posteriormente entrega el efectivo al cajero de la Comisión Federal de Electricidad

- Se paga en efectivo o en cheque a los empleados?

A los empleados de base se les paga en efectivo y a los empleados de confianza se les doposita en sus cuentas de cheques

- Quien prepara los sobres?

El personal del área de caja

- En donde se realiza el ensobretado?

En las oficinas de la Comisión Federal de Electricidad

- Quien lleva a cabo el pago a los empleados?

Personal de la Institución y através de bancos

- Cómo se efectúa?

Por una parte a ciertas persona de la Institución las cuales son elegidas al azar cada quincena se les entrega cierto número de sobres de empleados para que vayan por áreas y los entreguen; por otra parte se hace por medio de depósitos a las cuentas de cheques de los empleados en los bancos.

- Cómo se dá de recibido el empleado?

Firmando una lista al momento de recibir su sueldo

- Qué trámite se les dá a los sobres no cobrados en esos momentos por los trabajadores?

Se mandan al departamento de tesorería general y el jefe de esa área los envía a caja general para que posteriormente el trabajador pase a la ventanilla a recoger su sobre.

AUTORIZACION DE PAGOS Y PROGRAMACION DE PAGOS

- Quien recibe las facturas, como se controlan y se registran?

La Gerencia de Abastecimientos recibe las facturas, las revisa, emite un contrarecibo del cual una parte se anexa a la factura y la otra se le entrega al proveedor para que después de 30, 45 ó 90 días se le pague la factura posteriormente las manda a la Gerencia de Operación Financiera la cual revisa que el pedido haya cumplido con todos los requisitos y que estén completos todos los papeles que requiere C.F.E. para su pago y se envía a

Autorización de pago para que se registre en la carpeta de proveedores, se le haga un volante especial donde se resume el costo de la factura, los descuentos hechos, las penas convencionales a las que fué acreedor, I.V.A., y el monto total de lo que se le va a pagar al proveedor y se manda al departamento de Programación de Pagos para la elaboración del cheque.

- Se adjunta a cada una la orden de compra o pedido y la entrada o nota de recepción?

No, se sella la remisión

- Quien aprueba el pago de las facturas?

El jefe de la oficina de Autorización de Pagos

- Con base en que documentos?

Factura, avisos de prueba, flete destino final, remisión con sello de recibido, fianzas de garantía y cumplimiento

- Existe algún registro auxiliar de los documentos por pagar?

Si, para tener contempladas todas y cada una de las cuentas por pagar y que se les dé prioridad a algunas

- Que método de archivo se tiene para las facturas pagadas?

Una vez que se pagó la factura ésta se manda al departamento de Contabilidad y ahí las registran y las archivan

- Si los proveedores hacen embarques parciales que control se tiene sobre estos?

No existe un control específico solamente contra la factura se controlan

- Acostumbra la compañía hacer adelantos a los proveedores?

De acuerdo a las condiciones del contrato se otorga fianza

- Existe atraso en cuanto al pago de los proveedores?

Si, debido a la falta de fondos llega a haber un atraso hasta de 30 días

- Se han establecido responsabilidades para la verificación de las facturas?

Si, dos personas reciben facturas y una de ellas les pone la señal de codificación para saber de que trata cada factura, cuatro personas las revisan y las penalizan en caso de ser necesario, dos personas hacen el registro en las tarjetas de control de cada proveedor y una persona supervisa el trabajo realizado.

- Con que frecuencia se supervisa el trabajo realizado?

Cada vez que se presenta un problema en cuanto al pago a los proveedores

- Se cancela la factura que no procede a su pago?

Si, para evitar pagos duplicados

- Porque razón la compañía puede cancelar facturas de los proveedores?

Por error en el importe, porque no cumpla el material solicitado con los requerimientos estipulados, por error en el pedido

- El departamento o lugar de recepción recibe copia del pedido y orden de compra?

Si, para verificar que lo que se entrega sea lo que se pidió

- Se prepara algún documento al recibir la mercancía?

No, solamente se sella la remisión

- Las principales materias primas o productos que compra la compañía, requieren exámen de calidad?

Algunos productos.

PLANES Y OBJETIVOS DE LA GERENCIA DE OPERACION FINANCIERA

- Cuentan los departamentos con planes y objetivos definidos?

Si, en el manual de procedimientos

- Se ha destinado tiempo suficiente para planeaciones futuras y búsqueda de mejores medios para el logro de sus objetivos?

En algunas áreas no del todo por el exceso de trabajo. En otras áreas si se ha destinado tiempo

- Existe una clara comprensión de los objetivos en cuanto a su factibilidad y sensatez?

Si

- Está por entero de acuerdo la Dirección General con los planes y objetivos de los departamentos?

Si

- Están las áreas constituidas en forma tal que permite alcanzar los objetivos con eficacia?

Si

ESTRUCTURA ORGANICA DE LA GERENCIA DE OPERACION FINANCIERA

- Se cuenta con un organigrama y se le mantiene al corriente?

Si

- Es la estructura organica lógica y eficaz?

Si

- Refleja la estructura orgánica los objetivos del programa?

Si

- Se delegan en forma adecuada y se definen con claridad los trabajos y responsabilidades?

En algunas áreas como autorización de pagos no es equitativo

- Hay eficacia en las líneas de autoridad desde el punto de vista del control?

Si

- Existe duplicación de funciones?

En algunas áreas de autorización de pagos si de duplican las funciones

- Pueden eliminarse cualesquiera elementos o funciones orgánicas, se les puede traspasar a otros departamentos?

No

- Se pueden efectuar cambios en la disposición orgánica para coordinar mejor las actividades?

Si, sería conveniente

- Existe un buen equilibrio entre las funciones asignadas al personal clave?

No porque las cargas de trabajo y las responsabilidades son desequilibradas

- Hay una falta de coordinación o cooperación entre las diferentes funciones?

En algunas actividades si las hay, como en los canales de tramite de pago

- Entiende bien el personal respectivo su responsabilidad y autoridad?

Si

- Conoce y entiende bien el empleado medio la estructura orgánica?

Para algunos empleados no es claro

- Se ha cuidado en el departamento de efectuar revisiones periodicas de la estructura orgánica?

No se lleva a acabo una revisión exhaustiva por problemas de comunicación con el personal

POLITICAS, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA GERENCIA DE OPERACION FINANCIERA

- Se han puesto al día las políticas, consignandolas por escrito?

Si

- Reflejan dichas políticas los objetivos básicos de la administración y existen áreas susceptibles de una mayor mejoría?

Si

- Las políticas son positivas, claras y comprensibles?

Si

- Que disposiciones se han tomado para asegurar el cumplimiento de las políticas establecidas?

Que se lleven a cabo mediante el control directo de los jefes

- Existe una politica apropiada para los casos de descontento del personal, quejas, contrato colectivo de trabajo?

No, porque todos los descontentos y quejas que tenga el trabajador las hace por medio del sindicato electricistas

- Opera con eficacia el sistema de contratación?

No, porque todas las contrataciones se hacen por el sistema escalafonario

- Puede mejorarse el trabajo de oficina?

Si

- Pueden mejorarse los casos para conseguir una disminución de los costos?

Si

- Están consignados por escrito los distintos procedimientos?

Si

- Se ha dado la debida importancia al adiestramiento y desarrollo del personal?

En algunas áreas si se adiestra al personal se dá sobre la marcha, no se imparten cursos especiales

- En que situación se hallan los registros?

Se encuentran actualizados

- Podrían eliminarse algunos recurriendo a su integración o trabajando en forma más estrecha con algún otro departamento?

Si

- Se han establecido procedimientos definidos para orientar el desempeño de cada función?

No, por la carga de trabajo

- Se cumple integramente con los procedimientos?

No, aveces con retraso

- Las áreas cuentan con su papelería para el registro de sus operaciones y son accesibles para el personal que los emplea?

Si y se cuenta por ejemplo con formatos de controles de registro, volantes de autorización, solicitudes y autorizaciones de pago, etc

PERSONAL DE LA GERENCIA DE OPERACION FINANCIERA

- Se utiliza al máximo el personal?

No, porque el ambiente laboral es muy amañado y cuentan con ciertos vicios de trabajo y es por cuestión sindical

- Se proporciona suficiente orientación y adiestramiento a los empleados de nuevo ingreso?

No mucha la orientación que se les dá es muy general

- Cual es el ánimo del personal y la actitud hacia la empresa?

En algunas áreas es indiferente y hasta negativo, claro también depende del nivel en que se trate

- Cual es el índice de la rotación del personal?

Es irregular dado que está sujeto a consideraciones esclafonarias

- Existen estudios a fondo para los puestos de supervisores y de importancia en general?

Solamente los requisitos academicos previstos en los convenios laborales

- Que comentarios se pueden hacer en relación al personal?

Eventualmente son participativos pero se limitan a su horario de trabajo establecido contractualmente y en ocasiones se muestran apaticos

- Existe alguna motivación en especial para el personal?

No, salvo las prestaciones contractuales

- Se retribuye el trabajador por su labor y como?

A los trabajadores de base con el pago de horas extras solamente y al personal de confianza con bonos de actuación pero a criterio de las autoridades altas

DISPOSICION GENERAL Y RECURSOS FISICOS DE LA GERENCIA DE OPERACION FINANCIERA

- Se cuenta con disposición de lugares de trabajo que permita la visibilidad máxima a los supervisores?

No, porque las oficinas no fueron planeadas de esa manera ni para ese fin

- Están dispuestas las oficinas de manera que se aproveche al máximo el espacio y que las áreas de trabajo sean eficientes?

En la mayoría de las áreas se aprovecha al máximo el espacio y eso hace que en ciertas áreas no sean eficientes

- En que estado se encuentra el mobiliario y equipo?

En algunas áreas no se encuentra en buenas condiciones, por lo regular en donde están los empleados de base

- Se utiliza al máximo el equipo especial y el general de oficina?

Si

- Se conservan los registros?

Si, de acuerdo con el tiempo que establece la ley

- Puede mejorarse el equipo?

No porque hay limitaciones presupuestales

OPERACIONES Y METODOS DE CONTROL DE LA GERENCIA DE OPERACION FINANCIERA

- Se tiene presente la adecuación, claridad y prontitud de los informes a la dirección?

Si

- Cules son los métodos pertinentes para tratar los problemas de relaciones laborales?

Platicas con el sindicato

-Que actividades se realizan en lo tocante al sistema de sugerencias de los empleados?

Ninguno

- Se hallan establecidos controles satisfactorios del ausentismo, enfermedades, llegadas tarde, etc?

No

- Existen y se practican controles adecuados para los registros de caracter confidencial?

Si

- Existen embotellamientos en las operaciones de los departamentos y que se hace para eliminarlos?

En algunas áreas no existe, pero por ejemplo en el área de autorización de pagos si porque para cada actividad le antecede otra en la revisión, control y aurtorización y cada paso está supeditado de otro

- Hay algun control presupuestal de los egresos?

No

- Se hacen pronosticos que reflejen tendencias futuras?

Si

- En los informes se compara lo actual con lo pasado?

Si

- Se puede realizar mejoramientos en algunos métodos observados por el departamento?

Si en los procedimientos de trabajo y simplificación de trámites

- Existe algún medio para llevar a cabo una medición del trabajo de oficina?

En unas áreas si y es por medio de reportes mensuales y en otras no se realiza nada

CAPITULO V

SUGERENCIAS PARA MEJORAR EL CONTROL INTERNO DE LA GERENCIA DE OPERACION FINANCIERA

A los señores accionistas de la Comisión Federal de Electricidad:

He realizado un análisis y evaluación del sistema de control interno del área específica Gerencia de Operación Financiera de la Comisión Federal de Electricidad, en vigor a la fecha de mayo de 1994.

Mi análisis y evaluación fueron hechos de acuerdo con las normas de control interno.

La administración de la Comisión Federal de Electricidad, es responsable del establecimiento y mantenimiento del sistema de control interno. Los objetivos de un sistema de control interno son proporcionar a la administración seguridad razonable, de que los activos están salvaguardados contra pérdidas provenientes de disposición o uso no autorizado, y que las transacciones son ejecutadas de acuerdo con autorizaciones de la administración y registradas oportuna y adecuadamente, para permitir la preparación de estados financieros, de acuerdo con los criterios establecidos por la gerencia.

Debido a las limitaciones inherentes a cualquier sistema de control interno, pueden ocurrir errores o irregularidades y no ser detectadas. Así mismo la proyección de cualquier evaluación del sistema a periodos futuros, está sujeta al riesgo de que los procedimientos puedan llegar a ser inadecuados, debido a cambios en las circunstancias, o a que el grado de cumplimiento de las técnicas pueda deteriorarse.

En mi opinión, el sistema de control interno de la Comisión Federal de Electricidad, tomado en conjunto, fué suficiente para satisfacer los objetivos de que existe seguridad razonable, pero no absoluta, de que los activos están salvaguardados contra pérdidas provenientes de disposición o uso no autorizado y que las transacciones son ejecutadas de acuerdo con autorizaciones de la administración y registrados oportuna y adecuadamente, para permitir la preparación de estados financieros, de acuerdo con los criterios establecidos por la gerencia.

Mi análisis y evaluación revelan las siguientes circunstancias, en el sistema de control interno de la Comisión Federal de Electricidad, en vigor a la fecha de mayo de 1994, las cuales en mi opinión, dan por resultado un riesgo relativamente alto, de que puedan ocurrir errores e

irregularidades por cantidades que serían importantes en relación con los estados financieros, y que tales irregularidades o errores no sean detectados dentro de un periodo oportuno.

BANCOS Y VALORES

En lo que se refiere al área de bancos y valores encontré a mi juicio algunas deficiencias que a continuación señalo:

- No existen políticas por escrito para la selección de fuentes de financiamiento.
- De las formas que se usan para documentar los cambios a las bases de datos de las fuentes de inversión y financiamiento no son debidamente prenumeradas, las formas están numeradas del uno al cien y cuando se acaba la forma número cien comienza de nueva cuenta la numeración.
- Referente a las formas prenumeradas para documentar los cambios a las bases de datos de fuentes de inversión y financiamiento se realizan revisiones a éstas muy esporádicamente ya que no considera necesarias las revisiones tan seguidas.
- La institución no realiza cuestionarios de cumplimiento de las estipulaciones y restricciones de los préstamos por que no los considera indispensables
- Los informes referentes al estado que guardan los préstamos, inversiones se realizan a mano.
- Las formas referentes a las inversiones no se encuentran prenumeradas.
- La institución no realiza una comparación de los resultados reales con los presupuestados.
- La institución no considera necesario la elaboración de manuales de procedimientos y políticas, gráficas de organización y otra documentación que liste las cuentas, informes, saldos registrados d efectivo, inversiones y financiamiento que han de evaluarse, como deben evaluarse, cuando van a ser verificados y por quien será supervisada la actividad.

- Tampoco consideran necesario la elaboración de manuales que describan cómo deben documentarse los resultados de la revisión de inversiones y financiamientos.
- Las cuentas por cobrar no se recuperan con la eficiencia que se quisiera.

SUGERENCIAS

- Es necesario que la institución realice por escrito las políticas para la selección de fuentes de financiamiento especificando para el buen logro de este objetivo:

Quando, en que cantidad y en que condiciones debe adquirirse recursos

Rendimiento aceptable de la inversión

Niveles de riesgo aceptables

Requisitos de liquidez

Requisitos de diversificación

Requisitos de las reservas legales y operativas

- Es necesario que se enumeren adecuadamente las formas que se utilizan para documentar los cambios a las bases de datos de las fuentes de inversión y financiamiento, es decir, se propone numerarlas del uno al mil y cuando se acabe la numeración combinarlas con letras utilizando el orden alfabético. Con respecto a este punto es muy necesario también realizar revisiones periódicas a las formas para verificar que estén completas y autorizadas y así llevar un mejor control sobre ellas.
- Es muy importante que la institución realice cuestionarios acerca de cumplimiento de las estipulaciones y restricciones de los préstamos.
- Se recomienda a la institución que lo informes referentes al estado que guardan los préstamos e inversiones realizarlos mediante sistemas de cómputo y no manuales, esto daría una mayor celeridad en cuanto a la

realización de dichos informes y se reducirían posibles errores al realizar los informes.

- Se recomienda que se enumeren las formas referentes a las inversiones ya que esto daría un mayor control y una mayor rapidez al momento de checar y cotejar alguna cifra, además de que se registren en dichas formas todos los datos como la clase de valor que se invierte, el número de serie, el rendimiento, fecha y referencia de adquisición.
- Se recomienda realizar informes acerca de la compración de resultados reales con los presupuestados para así poder planear y tomar decisiones acerca de la optimización de recursos y que no sobrepase de manera significativa lo presupuestado a fin de evitar gastos mayores, también ver en los informes si las operaciones que se están realizando están dando los rendimientos esperados.
- En lo concerniente a los manuales de procedimientos se sugiere ampliarlo insertando en cada punto la descripción detallada y específica de cada actividad, sus tiempos de cumplimiento, así como quien debe realizarla y supervisarla, lo anterior se tomó en consideración debido a que como sabemos en la Comisión Federal de Electricidad constantemente se remueven mandos superiores quienes son los que aplican los manuales y al no tener una guía más completa para el desarrollo de sus actividades los trámites o gestiones que se realizan en algunas ocasiones se retrasan significativamente.
- Es de suma importancia implementar un método para recuperar con eficiencia las cuentas por cobrar para que así la institución cuente con más recursos, ya sea para invertir o para cubrir a tiempo sus deudas.
- El rubro de inversiones es muy importante por lo tanto se recomienda tener un control y una supervisión muy estrictos y no descuidar ésta área por ningún motivo, para lo cual es necesario realizar estudios periódicos acerca de su cotización en el mercado debido a las constantes fluctuaciones de los precios en valores, se recomienda que estos estudios los realice un funcionario de confianza, esto es con el objetivo de mantener un nivel óptimo en la productividad de las inversiones. Es necesario también que personas de niveles superiores ajenas a las encargadas del manejo de valores

hagan una revisión periódica de estos documentos por medio de conciliaciones mensuales de las cuentas banacarias y de inversiones, para verificar que el manejo y registro de las operaciones se ha hecho correctamente, y así se determina con facilidad las partidas que por alguna razón no han sido reconocidas por la institución. Todas las adquisiciones, gravámenes y ventas de las inversiones deben de estar aprobadas por la junta de Gobierno.

COBRANZA

En lo que se refiere al área de cobranza encontré a mi juicio algunas deficiencias que a continuación menciono:

- Los recibos de los ingresos que se captan no están prenumerados a pesar de que se registran en los recibos todos los datos de las personas que pagan así como concepto e importe es necesario un mayor control de éstos
- Los reportes que se elaboran de los cortes y la concentración de ingresos se supervisan una vez a la semana y debería de supervisarse con mayor frecuencia.
- El cajero no nadamás realiza la función de recibir el dinero, tiene asignadas aparte otras responsabilidades como el registro de los fondos ingresados en los auxiliares.
- Los cortes diarios de los fondos que se realizan al final del día los elabora el mismo cajero.

SUGERENCIAS

- Se sugiere para llevar un mejor control que se enumeren los recibos adecuadamente y que no se duplique dicha numeración, así si hay algún error se agilizará su búsqueda además de que se evitan duplicidades y fraudes, y si en algún momento hay una falta de continuidad en la secuencia numérica de las formas utilizadas investigar inmediatamente el porque esa falta de continuidad.

- Es recomendable que el cajero realice solamente la función de cobro y que otra persona realice la elaboración de recibos, registros, así no habrá distracción por parte de la persona responsable de recibir el dinero.
- Los cortes que se realizan a diario de la recepción de fondos los debería de realizar otra persona y no el cajero ya que si el cajero incurrió en una falta deliberadamente, éste tratará de adaptar esa falta a su conveniencia y evitar que se den cuenta las persona que supervisan dichos cortes, en cambio si otra persona realiza el corte ésta le exigirá las cuentas claras de los fondos. Para que los cortes sean más claros se recomienda que se anexe la cinta de la caja registradora con los totales anotados de los fondos que ingresaron y las fichas de depósito del banco.
- Se recomienda también que se realicen supervisiones a los registros, cortes y concentración de ingresos con mayor frecuencia y de ser posible sorpresivamente por personas de niveles superiores y ajenas a ellos, así los cajeros evitarán hacer mal uso de los fondos, además de detectar posibles errores humanos.
- El área de cobranza es una área que tiene que estar muy bien controlada y vigilada para evitar que los fondos que ingresan se les de un mal uso o que haya fuga de los mismos para lo cual es necesario adaptar controles adecuados sobre las entradas diarias de dinero, este control se puede lograr mediante la implementación de :

*Recibos prenumerados

*Relaciones de cobranza

*Endosos restrictivos

Todo esto eficientará las entradas de efectivo y agilizará el registro contable y así una verificación posterior será más fácil de realizar.

Es de suma importancia depositar íntegra e inmediatamente la cobranza ya que no es conveniente que el dinero permanezca mucho tiempo en poder de la persona encargada de la cobranza ya que puede llegar a ser una tentación para ellos y propiciar el uso incorrecto de dichos fondos, además de realizar supervisiones diarias al término del día a los cortes para corroborar que el

dinero que entró es el que realmente se deposita. Si existen cambios importantes en los procedimientos de cobranza como transferir responsabilidades, cambios en las formas, éstos deberán estar debidamente autorizados por personal superior y supervisar que los cambios que se realicen se lleven a cabo de acuerdo a las condiciones estipuladas.

- Se recomienda también designar personal responsable además de hacer una investigación inicial y periódica de las personas que tienen a su cargo la custodia de efectivo y si en algún momento se detecta alguna anomalía con alguno de ellos, cambiarlo de puesto y poner a otra persona que cubra los requisitos. Es importante tener afianzado y protegido al cajero para su protección. Es importante disponer de lugares de trabajo del cajero que permita la máxima visibilidad de los supervisores y vigilarlos constantemente.
- Es de vital importancia que se prohíba cambios de cheques personales con la cobranza del día ya que estos cheques pueden no tener fondos y poner en graves problemas a la institución ya que se contaba con ese dinero y a lo mejor de forma inmediata
- Se debe negar el acceso a los registros de ingresos de caja a otras personas ajenas al área, salvo sea por motivos de supervisión y para esos casos los supervisores deben contar con gafetes de identificación y contar con un registro de firmas autorizadas de entrada, para tal caso se recomienda contar con gabinetes con llave, cajas fuertes y para el transporte de efectivo al banco contar con servicios externos como carros blindados.

CAJA GENERAL

En lo que se refiere al área de caja encontré a mi juicio algunas deficiencias que a continuación señalo:

- Los cortes de los fondos de efectivo los realizan las personas encargadas de su custodia
- Las revisiones a los cortes no se realizan periódicamente
- Los comprobantes de los desembolsos de caja chica no son firmados por la persona que recibe el dinero

- El cajero desempeña otras labores independientes a la de su cargo como cortes y registros en auxiliares.
- Los funcionarios al momento de firmar los cheques no tiene a la vista la documentación que dió origen al pago puesto que dicha documentación fué revisada por otra áreas
- No se hacen anotaciones del pago sobre los documentos para impedir duplicidad de pago
- Los sobres para el pago de nómina se realiza en las instalaciones de la institución y los preparan el personal de la institución.
- El pago en efectivo a los trabajadores de la institución lo realizan trabajadores de la misma

SUGERENCIAS

- Se sugiere que los cortes de los fondos de efectivo los realice una persona independiente a la encargada de la caja para que esa persona a la vez supervise el destino final de los fondos y haga un registro estricto de los mismos y evitar que el cajero haga mal uso de los fondos que le fueron entregados y así el poder alterar los registros.
- Se debe de realizar una supervisión diaria de los cortes que se efectúan cada día para llevar muy bien controlados los fondos.
- Otra medida indispensable es la verificación sorpresiva y periódica de los fondos en poder de los cajeros por personas ajenas a su custodia, de preferencia personas de niveles superiores así se obliga a los cajeros a mantener un adecuado manejo y control de los fondos minuto a minuto.
- Se aconseja que firme los comprobantes la persona que recibe los desembolsos para evitar así que esa persona haga mal uso de esos fondos y en un momento dado niege que se le entregaron dichos fondos, además se obliga a entregarle dichos fondos a la persona encargada del manejo de los mismos y responsabilizarla por la recepción de los fondos.

- Como se mencionó anteriormente el cajero debe de realizar solamente los pagos, no se recomienda que realice otras actividades como registros en los auxiliares y cortes eso lo deben de realizar otras personas capacitadas para eso y quitar responsabilidades al cajero.
- Es importante que los funcionarios que se encargan de elaborar los cheques para pagos diversos cuenten con todos los documentos que amparen ese pago, así ellos saben que se paga y por que concepto y sirve para posibles aclaraciones a las personas que se les hace un pago, además que es una medida de control final de posibles errores que puedan surgir.
- Es conveniente que el cajero anote en el documento que fué pagado quien lo pagó, fecha y firma además de la leyenda de "pagado" en grande y así evitar duplicidad de pago y queda plasmado el nombre del cajero que pagó y la fecha para posibles reclamaciones y verificaciones.
- Se recomienda que para el ensobretado y pago de nóminas se contrate a una institución de protección de fondos para que ellos mismos relicen el ensobretado en sus instalaciones y no en las instalaciones de la institución ya que considero que es muy arriesgado porque para el pago de la nómina se requiere de mucho dinero y se está poniendo en peligro al personal de la institución, además de que dos días a la quincena tienen que cerrar esa área para llevar a cabo el ensobretado y eso requiere de una supervisión minuciosa y estricta ya que el personal puede hacer mal uso de los fondos, la misma institución de protección de fondos puede realizar el pago a los empleados y no se distrae a cierto número de personal para realizar esta función, es mejor que el personal de la institución que realiza estas funciones se quede realizando sus labores y así no hay atraso en el desempeño del trabajo.
- Esta área también tiene mucha importancia y se recomienda tener un control muy estricto en lo que se refiere a la salida de dinero tanto en efectivo como en cheques para tal efecto se considera indispensable antes de que el personal realice estas operaciones:

*Una autorización previa así como una revisión minuciosa del asunto a pagar

*Si se paga con cheques que estos sean nominativos y si paga con efectivo limitar el pago de éstos

*Todo debe de ir debidamente comprobado y firmado por personal autorizado de confianza como prueba de que se han revisado los documentos y que cumplan con las características necesarias para su aprobación

De lo anteriormente mencionado se den hacer supervisiones periodicas para evitar que los funcionarios den salida a los pagos de los conocidos y no de los que lo necesitan.

El personal que firme documentos importantes debe ser de absoluta confianza y tener una debida aprobación de la dirección general de la institución y así responsabilizarlo de lo que autoriza.

Es de vital importancia que las cuentas bancarias estén registradas con firmas mancomunadas para evitar posibles fraudes y así no nadamás una persona está enterada de los pagos que se realizan. Se debe tomar en cuenta la utilización de cuentas banacarias para el uso específico de nóminas, y establecer límites para el importe de los cheques de nóminas y verificar que el importe del cheque coincida con la documentación consistente entre sí.

- Se recomienda no pasar por alto la protección de las personas que manejan los fondos y valores, éstas deben de estar afianzadas y aseguradas para protección tanto del personal como de la institución.
- También es importante contar con cajas fuerte, así como el acceso restringido a los registro y al área en genreal.

AUTORIZACION Y PROGRAMACION DE PAGOS

En lo que se refiere a autorización de pagos y programación de pagos a mi juicio encontré algunas deficiencias que a continuación se señalan:

- Existe en algunas ocasiones atraso de pago a los proveedores hasta de treinta días debido a la falta de fondos.

- El registro en la carpeta de proveedores y la elaboración del volante especial donde se resume el costo de la factura, los descuentos hechos, las penas convencionales, el I.V.A. y el monto total que se le va a pagar al proveedor se elaboran manualmente.
- La supervisión en cuanto a la verificación de facturas se realiza muy esporádicamente.
- La factura solamente se sella por el almacenista como comprobante de que recibió la mercancía.

SUGERENCIAS

- Cuando no llega ha haber fondos para el pago oportuno a los proveedores se recomienda que este deparamento hable primeramente con el personal del área de bancos para exponerle el problema, el personal del área de bancos tomará las decisiones correspondientes para agilizar las cuentas por cobrar o en un momento dado tomar un porcentaje de los que se invierte y usarlo para pagar a los proveedores con los cuales se tenga mayor compromiso, si el problema sigue se recomienda al personal de autorización de pagos hablar con los proveedores que mas confianza le tenga y pedir prórrogas para el pago de los mismos.
- Se recomienda sistematizar las operaciones de registro en la carpeta de proveedores y elaboración del volantes especiales de las facturas. En lugar de realizar el registro de los proveedores en una carpeta se podría implementar una base de datos como archivo de proveedores donde quede plasmado el historial de pagos efectuados y los pagos pendientes por realizar a cada uno de ellos. Para la elaboración de volantes especiales se podría también implementar un programa especial de elaboración de los mismos de esta manera se agilizaría su elaboración, ya que hay temporadas que aumenta el número de recepción de facturas y la elaboración de volantes es más lenta, por lo tanto se atrasan y al mismo tiempo se atrasa también el pago de los proveedores, además sistematizando la elaboración de los mismos se reduciría el porcentaje de errores, ya que la computadora relizaría las sumas y restas correspondientes sin error.

- Debido a que la elaboración de los volantes especiales se elaboran a mano, debería revisarse que el cálculo del monto total a pagar a los proveedores se haya realizado correctamente, cuando menos dos veces por semana por una persona de cargo superior a la que elabora dichos volantes, ya que como se mencionó anteriormente hay temporadas que aumenta el número de facturas y el elaborarlas a mano implica mucho desgaste y se llega a incurrir en errores sin querer a la hora de calcular las penas y los descuentos y por consiguiente se atrasa más el pago al proveedor.
- Con el objeto de llevar un mejor control en cuanto a la mercancía que entregan los proveedores, el almacenista debería no nadamás de sellar las facturas sino de llenar una forma donde se plasme si la cantidad de material que fué solicitada fué entregada correctamente o si algún material viene con algún defecto, todo esto con la finalidad de que a la hora de realizar el volante descontarle al proveedor por posibles fallas en la entrega de la mercancía y en este departamento aclarar con el proveedor las fallas.
- Es muy importante que esta área tenga al día las cuentas por pagar para evitar atrasos en los pagos a los proveedores y salir más pronto de las deudas, en algún momento que llegue ha haber atrasos en los pagos se recomienda realizar un análisis de cuentas vencidas, determinando las cuentas que por fechas sean de mayor antigüedad y tratar dedarles salida a esas cuentas lo más pronto posible.
- Hay momentos que los proveedores solicitan un anticipo para la entrega posterior de algún material solicitado si se está al corriente en los pagos a los mismos de puede realizar este trámite siempre y cuando se cuente con la aprobación por parte de la dirección general para efectuar erogaciones anticipadas.
- En lo que se refiere al departamento de programación de pagos se debe tener un control super especial ya que es el área final para el pago a los proveedores, en ella se van a emitir los cheques para pagar. Se recomienda preparar los pagos mediante el uso de formas debidamente prenumeradas y sin duplicar la numeración, segregación de funciones de preparación y firma de cheques, es muy importante no pasar por alto la elaboración de cheques mancomunados, todos los cheques para pago a los proveedores deben de contar con dos o más firmas del personal autorizado designados por la

dirección general y evitar firmar cheques en blanco, todos los cheques que se firmen deben de estar debidamente llenados para así evitar fraudes, una vez realizado la firma de cheques se recomienda realizar una conciliación total de cheques firmados con las facturas pendientes de pago y la cancelación de la documentación original de los pagos efectuados.

En lo que se refiere a las áreas anteriormente analizadas se realizó un análisis global de las operaciones como planes y objetivos; estructura orgánica; políticas, sistemas y procedimientos; Personal, Disposición general y recursos físicos y operaciones y métodos de control, los cuales se mencionarán las deficiencias encontradas a este respecto y sus sugerencias para mejorarlo.

PLANES Y OBJETIVOS

- La carga de trabajo en alguna áreas ha evitado la planeación y búsqueda de mejores medios para el logro de los objetivos.

SUGERENCIA

Para este caso es necesario la implantación de un manual que especifique las funciones y atribuciones de cada área, distribuyendo equitativamente el trabajo para que se establezcan tiempos específicos para esta planeación y supervisión correspondiente.

ESTRUCTURA ORGANICA

- En algunas áreas no se delegan en forma adecuada ni se definen con claridad los trabajos y responsabilidades y existe duplicidad de funciones debido a que algunos empleados medios no entienden bien la estructura orgánica, además no existe un buen equilibrio entre las funciones asignadas entre el personal clave.
- Existe una falta de cooperación y coordinación entre las diferentes funciones.
- En los departamentos no se efectúan revisiones periódicas de la estructura organica.

SUGERENCIA

Se recomienda elaborar un manual el cual describa concreta y claramente las funciones de cada uno de los empleados medios, además de pláticas con los jefes de cada departamento y que ellos mismos supervisen la realización de labores periódicamente. Debido a la falta de coordinación y cooperación de las diferentes funciones, a veces se retrasa el trabajo, el jefe de cada departamento debe de supervisar y fomentar la cooperación entre los empleados para que cuando haya mucho trabajo éste se realice más rapido.

POLITICAS Y SISTEMAS DE PROCEDIMIENTOS

- No existen políticas para los casos de descontento del personal, quejas, contrato colectivo de trabajo, tampoco se le ha dado al personal el debido adiestramiento y desarrollo personal y en lo que se refiere a la contratación de personal no opera con eficiencia el sistema de contratación.
- No se han establecido procedimientos definidos para orientar el desempeño de cada función y en caso dado que los haya éstos se han cumplido con retraso.

SUGERENCIAS

Se recomienda darle al personal un buen adiestramiento tanto para la mejor realización de sus funciones como para su desarrollo personal. En lo que respecta a las políticas para los casos de descontento, quejas y contrato colectivo de trabajo es un poco difícil ya que todo esto es regido por el sindicato de electricistas pero se recomienda tener pláticas más amenudo con ellos y llegar a acuerdos que beneficien al personal. En cuanto a la contratación se recomienda hablar con el departamento de recursos humanos para que la contratación se realice con mayor eficiencia aunque se lleve a cabo por medio de escalafón.

Se recomienda al jefe de cada departamento establecer procedimientos para orientar el desempeño de las funciones para el mejor logro de los objetivos en cada departamento, además verificar periódicamente que se cumplan sin retraso.

PERSONAL

- No se utiliza al máximo la capacidad del personal ya que tampoco se orienta ni se adiestra al personal de nuevo ingreso y esto trae como consecuencia una apatía por parte del personal.
- No existe mucha motivación especial para el personal y a veces no se retribuye de manera equitativa al trabajador por su labor.

SUGERENCIA

Al incluirse en el manual una descripción específica de las áreas y sus funciones así como de la supervisión a realizar, los trabajadores tendrían la obligación de desarrollar las actividades que se les encomienden las cuales serían concretas y equitativas a demás de proporcionar a los trabajadores una buena capacitación cuando son de nuevo ingreso ya que eso permitirá que tengan mayor confianza en la realización de su trabajo y lo realizarán con mayor eficiencia y el personal trataría de utilizar al máximo su capacidad. Al no cumplir el personal con sus actividades la institución tendría la posibilidad de reducir el personal beneficiándose ya que disminuirían los costos de operación, al laborar en la compañía personal más capacitado, a quienes se les podría estimular con incentivos económicos generados de la reducción de plantilla de trabajadores no capacitados y con esto se reduciría el grado de apatía de los trabajadores.

DISPOSICION GENERAL Y RECURSOS FINANCIEROS

- Las oficinas no cuentan con lugares de trabajo que permita la visibilidad máxima a los supervisores de sus trabajadores y en ciertas áreas se trata de aprovechar al máximo los espacios que quedan muy reducidos los espacios para circular y por lo tanto no son eficientes y el estado del mobiliario en algunas áreas es deficiente.

SUGERENCIAS

Se recomienda realizar una planeación preliminar de la mejor manera de acomodar al personal para que los supervisores tengan una mayor visibilidad y un mejor control sobre ellos y a la vez tratar de que las áreas de trabajo sean eficientes.

Por otra parte al desaparecer algunas plazas de trabajo motivo de las propuestas aquí planteadas el mobiliario se asignaría conforme a las necesidades asignando a cada trabajador su espacio y mobiliario haciendo responsable de su uso y cuidado del mismo.

Por lo que respecta a la modernización del mobiliario se recomienda que el jefe de cada departamento hable con el director general y que les autorice el cambio de ellos pero poco a poco por que la institución no cuenta con mucho presupuesto para modernizar todos los departamentos de un solo tirón.

OPERACIONES Y METODOS DE CONTROL

- No se realizan actividades en lo tocante al sistema de sugerencias de los empleados, ni se hallan establecidos controles satisfactorios del ausentismo, enfermedades, llegadas tarde, etc.
- En algunas operaciones de los departamentos existen embotellamientos.

SUGERENCIAS

Los jefes de cada departamento deberían darse tiempo y platicar con el personal que labora en su área y que ellos les expongan sus sugerencias que propongan y también el implantar métodos y sugerencias a personal para evitar el ausentismo, las llegadas tarde, etc, así se ahorraría mucho tiempo en que el personal hablara con el jefe del sindicato y este a su vez con los jefes de cada departamento, además habría más confianza y comunicación con el jefe y su personal y si el personal se logra identificar con su jefe éstos realizarán su trabajo satisfactoriamente.

En lo que respecta a los embotellamientos con un manual más específico, las tareas de supervisión serían más concretas, evitando así los vicios creados por una mala planeación en las operaciones y métodos de control.

Para finalizar es importante señalar, para que todo control interno sea más funcional, es necesario adaptarlo a las necesidades de la época, esto es mediante un sistema computarizado en el que estén intercomunicadas todas las áreas, por medio del cual se obtendrían resultados mejores, y a su vez simplificaría notablemente las actividades ahorrando tiempo en cada uno de los trámites.

CONCLUSIONES

El Control Interno ha existido desde la aparición del comercio, con el paso del tiempo se ha perfeccionado hasta llegar a los mecanismos computarizados actuales.

Este trabajo siguió los métodos de investigación de campo para encontrar las carencias descritas en el control interno de la Gerencia de Operación Financiera y así poder proponer las alternativas señaladas en los capítulos respectivos.

Toda organización o empresa de cualquier sector ya sea público o privado, debe de tener un control interno adecuado que sirva de base para el buen funcionamiento y crecimiento de las mismas, por ello se debe de revisar y actualizar cada año para encontrar las posibles fallas o defectos que puedan surgir y así corregirlos.

Al realizar el presente trabajo se consideró a una de las instituciones paraestatales más importantes del país, por ello se propone se incluya las sugerencias para mejorar el control interno de la Gerencia de Operación Financiera, área encargada de manejar el presupuesto de la compañía, por ello se pretende incluir descripción de funciones de cada área para optimizar el servicio de las mismas, con ello la carga de trabajo sería más equitativa.

La Comisión Federal de Electricidad es el organismo público descentralizado encargado de prestar a la comunidad en general el servicio de energía eléctrica, siguiendo los lineamientos establecidos, por ello se debe de optimizar su control interno para minimizar los gastos excesivos que se generan por no tener un medio de control (más estricto) que cumpla con las necesidades actuales.

La Gerencia de Operación Financiera es la encargada de manejar los recursos financieros de la Comisión Federal de Electricidad, por ello es importante buscar su mejoramiento mediante la revisión de los mecanismos de control interno que se tienen, para así tener una distribución más ejemplificada y equitativa del trabajo a realizar, lo que no solo tendría como resultado un control idóneo para la institución sino que el beneficio sería para todos los trabajadores al poder desarrollar sus tareas encomendadas conforme a sus aptitudes.

La Comisión Federal de Electricidad es una de las instituciones más importantes y estratégicas de nuestro país, por ello es necesario optimizar su funcionamiento mediante propuestas concretas, como el presente trabajo, ya que no solo se beneficia la institución sino su personal y al lograr esto la comunidad recibe un mejor servicio lo que trae como resultado

que nuestra nación se fortalezca, la cual en estos momentos necesita del apoyo y trabajo conjunto de todos nosotros para buscar un crecimiento acorde a la grandeza de nuestro país.

La época actual se ha caracterizado por adelantos significativos en materia de comunicación, la computación es por el momento el medio más idóneo para desarrollar cualquier actividad por ello se debería de sistematizar todo sistema de control interno dando como resultado la agilización de los trámites a realizar, la simplificación de muchos de ellos y la comunicación rápida entre todas las áreas en beneficio de la comunidad.

BIBLIOGRAFIA

1. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Normas y procedimientos de auditoría, 13ª Edición, México 1993
2. GONZALEZ, Morfin Joaquin, Control interno en los negocios, UNAM
3. SANCHEZ, Ososrio, Auditoría I, 1ª Edición, ECASA, México 1988
4. CARRILLO, Castro Alejandro, La reforma administrativa en México, PORRUA
5. PICHARDO, Pagaza Ignacio, Introducción a la administración pública en México, Tomos 1 y 2, 1ª Edición, INAP, México 1984
6. ANDRADE, Galan Ma. del Pilar, La importancia y necesidades del control interno dentro de las empresas del sector público, Tesis profesional, Instituto Politécnico Nacional, México 1982
7. GOSAIN, Madrigal Ivonne, Conceptos generales del control interno, su importancia y su evaluación, Tesis profesional, Instituto Politécnico Nacional, México 1980
8. NAVARRO, Wong Magdalena, Importancia del control interno en la organización y administración de los negocios, Tesis profesional, Universidad Nacional Autónoma de México, México 1969
9. PINEDA, Calderón Mario Ruben, Seminario de tesis de la licenciatura en contaduría, Apuntes, Escuela de Contaduría, Universidad Intercontinental, México 1991
10. Comisión Federal de Electricidad, Manuales de Procedimientos, México 1993