



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES**

**CUAUTILÁN**

Control Interno para un Hospital Privado Nivel II en el Estado de México.

Tesis

Que para obtener el Título de:

Licenciada en Contaduría

Presenta:

Magdalena Mendoza Romero

Asesor: M.A. Antonio Rangel Pineda.

Cuautilán Izcalli, Estado de México

2017



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN  
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES**

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES CUAUTITLÁN  
ASUNTO: **VOTO APROBATORIO**

**M. en C. JORGE ALFREDO CUÉLLAR ORDAZ  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN  
PRESENTE**

**ATN: I.A. LAURA MARGARITA CORTAZAR FIGUEROA  
Jefa del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán.**

Con base en el Reglamento General de Exámenes, y la Dirección de la Facultad, nos permitimos comunicar a usted que revisamos **La Tesis:**

**“Control interno para un Hospital Privado Nivel II en el Estado de México”**

Que presenta la pasante: **MAGDALENA MENDOZA ROMERO**  
Con número de cuenta: **08807011-1** para obtener el Título de: **Licenciada en Contaduría**

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el **EXAMEN PROFESIONAL** correspondiente, otorgamos nuestro **VOTO APROBATORIO**.

**ATENTAMENTE**  
**“POR MI RAZA HABLARA EL ESPÍRITU”**  
Cuautitlán Izcalli, Méx. a 14 de noviembre de 2016.

**PROFESORES QUE INTEGRAN EL JURADO**

	NOMBRE	FIRMA
<b>PRESIDENTE</b>	C.P. Marcelo Hernández García	
<b>VOCAL</b>	M.A. Antonio Rangel Pineda	
<b>SECRETARIO</b>	Mtro. Alfredo Carrillo Vergara	
<b>1er SUPLENTE</b>	L.C. Arturo Moreno Rivera	
<b>2do SUPLENTE</b>	L.A. Adán Yair Sánchez Hernández	

NOTA: Los sinodales suplentes están obligados a presentarse el día y hora del Examen Profesional (art. 127).  
En caso de que algún miembro del jurado no pueda asistir al examen profesional deberá dar aviso por anticipado al departamento.  
(Art 127 REP)  
LMCF/ntm\*

## **Agradecimientos.**

Primeramente a la Universidad Nacional Autónoma de México, por abrirme las puertas y haber permitido estudiar una carrera, a sus docentes que me brindaron el conocimiento el cual me permitió avanzar hasta concluir y todo el demás personal involucrado en hacer de esta Escuela una de las mejores y más importantes del País.

A mi Asesor de Tesis M.A. Antonio Rangel Pineda por haberme dado la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimientos, de tener toda la paciencia para guiarme durante el desarrollo de la Tesis.

A los Profesores designados como Sinodales por aceptar ser partícipes de este trabajo, apoyándome con su tiempo y conocimiento.

A la empresa donde laboro ya que me ha permitido desarrollarme Profesionalmente, reforzar mis conocimientos y aprender de diversos temas.

A mi Querido Padre (QEPD) y Madre que me dieron el apoyo y la oportunidad de estudiar.

A mi familia, Hermanos, Esposo, Hijos los cuales han contribuido con su motivación para seguir adelante y culminar con este trabajo.

A todos mis compañeros de Estudio por su compañerismo, amistad y apoyo.

# ÍNDICE

Introducción .....	1
Antecedentes .....	3
Planteamiento del Problema.....	5
Justificación .....	6
Hipótesis .....	7
Objetivo General.....	7
Marco de Referencia.....	8
Capítulo 1 Antecedentes de la Empresa .....	9
1.1    Concepto de Empresa .....	9
1.2    Clasificación de las empresas .....	10
1.2.1    Según su actividad .....	10
1.2.2    Según su Ciclo económico.....	11
1.2.3    Según su duración.....	12
1.2.4    Según su nivel de estructuración .....	12
1.2.5    Según su objetivo principal .....	12
1.2.6    Según el origen de su capital .....	13
1.2.7    Según su régimen jurídico .....	13
1.2.8    Según su tamaño.....	17
1.3    Objetivos de la Empresa .....	19
1.4    Departamentalización de la Empresa.....	20
1.5    Organigrama.....	25
1.6    Importancia de la Empresa .....	30
Capítulo 2 Generalidades de un Hospital.....	31
2.1    Antecedentes.....	31
2.2    Concepto de Hospital y Hospital Privado.....	32
2.3    Características de un Hospital.....	33
2.4    Elementos de un Hospital.....	35
2.4.1    Recursos Humanos.....	36
2.4.2    Recursos Físicos .....	36
2.5    Importancia y Objetivos de un Hospital.....	37
2.6    Organización Hospitalaria .....	38
2.7    Marco Fiscal Aplicable a un Hospital Privado .....	39

2.7.1 Municipales.....	40
2.7.2 Estatales .....	41
2.7.3 Federales .....	42
Capítulo 3 Control Interno .....	45
3.1 Concepto de Control y Control Interno.....	45
3.2 El proceso de Control.....	50
3.3 Objetivos del Control Interno.....	52
3.3.1 Límites del Control Interno .....	56
3.4 Características del Control .....	57
3.5 Elementos del Control Interno .....	59
3.5.1 Control Interno administrativo y contable .....	69
3.6 Principios del Control Interno.....	82
3.6.1 Normas y principios de Control Interno tradicional -aplicaciones empresariales-...	86
3.7 Importancia del Control Interno .....	92
3.8 El Control Interno en la pequeña y mediana empresa.....	95
Capítulo 4. Control Interno Para un Hospital Privado Nivel II .....	98
4.1 Antecedentes del Hospital.....	98
4.2 Filosofía Hospital Privado.....	99
4.2.1 Misión .....	99
4.2.2 Visión.....	99
4.2.3 Valores .....	99
4.3 Organigrama del Hospital.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
4.4 Estudio, Revisión y Medidas de Control Interno .....	102
4.4.1 Estudio y revisión.....	102
4.4.2 Medidas de Control Interno.....	107
4.4.2.1 Fondo Fijo o de Caja chica .....	107
4.4.2.2 Bancos .....	112
4.4.2.3 Facturación y cobranza .....	114
4.4.2.4 Activos fijos e inversiones capitalizables.....	123
4.4.2.5 Inventario y Almacén .....	126
4.4.2.6 Compras y Proveedores .....	133
4.4.2.7 Nóminas.....	138

Conclusiones.....	141
Notas de Pie de Página.....	143
Bibliografía.....	147

## Introducción

El desarrollo del presente trabajo está dirigido a una empresa privada de servicios en el ámbito de la salud, en México una manera de obtener ingresos de forma lícita es a través de una empresa; la cual de acuerdo al giro que tenga, tamaño, número de empleados, forma en la que se constituya o procedencia de su capital, determinara sus características generales, particulares, derechos, obligaciones, la forma en la que deberá organizarse, las políticas y los procedimientos a instrumentar para lograr sus objetivos.

En gran medida el éxito o fracaso de una empresa independiente de las características mencionadas en el párrafo anterior, gira alrededor del Control Interno, este es necesario e imprescindible ya que determina un todo en cuanto a la organización, métodos, procedimientos, políticas, medidas, cualquier cosa que ayude a proteger sus activos, ser eficiente, contar con la información que le dé seguridad sobre su situación financiera, tener los elementos, para cumplir con sus obligaciones en todos los ámbitos: social, laboral, legal, fiscal.

Para ayudar a entender el tema de Control Interno dentro de las empresas, en particular dirigido a una de servicios en el área de la salud, las consideraciones para llevarlo a cabo, la necesidad de contar con un sistema adecuado al tipo de empresa y la importancia que representa, buscando la consecución de los objetivos, se desarrollaron los siguientes capítulos:

En el capítulo uno se expone un panorama general sobre las empresas, como fue que surgió la necesidad de las mismas, su concepto, la complejidad que representa en cuanto a su organización, sus diferentes clasificaciones, los objetivos que persiguen, la importancia de las mismas ya que gracias a las empresas los seres humanos podemos servirnos de ellas para la satisfacción de diferentes tipos de necesidades, desde las más básicas y necesarias hasta las que únicamente buscan satisfacer necesidades culturales, sociales o creadas.

En el capítulo dos se expone lo relacionado con los Hospitales, sus antecedentes, su evolución, la necesidad de la creación de este tipo de empresas dedicadas al servicio de la salud las cuales son de suma importancia ya que cubrir esta necesidad es básica para la subsistencia y bienestar de las personas, bien se dice con la preservación de la salud se tiene mucho, sin ella aun contando con la forma de satisfacer las



necesidades de otro índole no se logra un bienestar completo, sus características, sus elementos, la forma de organización común, los objetivos que persiguen tanto a nivel de salud, social y comercial en el caso de Hospitales Privados, así también se hace referencia a el marco fiscal que les aplica a nivel municipal, estatal y federal.

En el capítulo tres se expone lo relacionado al Control Interno, concepto, proceso, objetivos, límites, características, elementos, principios, normas, importancia, el control interno aplicado a la pequeña y mediana empresa, en idea se busca contar con la mayor información de tan importante tema aplicado a las empresas, ya que sin este, el funcionamiento y logro de objetivos se puede ver limitado o incluso imposibilitado.

En el capítulo cuatro de forma práctica se conoce y analiza el Control Interno actual de un Hospital Privado Nivel II en el Estado de México, iniciando con sus antecedentes, la forma en la que el Hospital quiere mostrarse ante la sociedad, su forma de organización, las áreas administrativas que conforman al Hospital de forma separada y conjunta, indicando de manera general la forma en la que están influyendo los elementos del Control Interno sobre el funcionar del Hospital, y de manera particular sobre cada área, su situación actual y su análisis de riesgo, lo más importante proponiendo de manera detallada las medidas de Control Interno para cada una de las áreas administrativas, haciendo referencia igualmente a los beneficios que conllevaría aplicarlas de tal forma que esta implementación de medidas de Control Interno ayuden a la empresa a proteger sus activos, eficiente sus operaciones, lograr que se apeguen a sus políticas, contar con información financiera certera y oportuna, así como también contar con los elementos para dar cumplimiento a sus obligaciones.

Se puede tener la empresa, la organización, los recursos, las políticas, métodos, procedimientos, funciones, pero si sobre todos estos elementos no se aplica el debido Control Interno y se vigila se lleve a cabo, entonces todo lo que se ha planeado podría verse afectado, ya que no se estaría controlando la administración del riesgo que todo negocio conlleva, de ahí la importancia de aplicar el Control Interno y que de acuerdo al tipo de empresa se apliquen las medidas que mejor se adecuen a la organización.

## Antecedentes

Por concepto de empresa se entiende que es una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios.

Las empresas tienen varias clasificaciones;

- De acuerdo a su forma Jurídica es unipersonal, sociedad, cooperativa, comanditarias, sociedad de responsabilidad limitada y sociedad anónima.
- De acuerdo a su tamaño se pueden clasificar en Microempresas, pequeña empresa, mediana empresa y grandes empresas.
- De acuerdo a su actividad pueden pertenecer al sector primario, secundario o terciario, en este último se encuentran clasificadas las empresas de servicios, donde el factor humano es su elemento principal.
- De acuerdo a la procedencia del Capital se clasifican en empresas Públicas, Privadas y Mixtas.

La Administración es la ciencia social que se dedica al estudio de la organización de estas entidades, analizando la forma en que gestionan sus recursos, procesos y los resultados de sus actividades.

En todas las empresas podemos generalizar la necesidad de contar con un Control Interno el cual de acuerdo a la definición del Instituto Mexicano de Contadores Públicos es el siguiente:

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, la eficiencia de operación y adhesión a las políticas.

Dentro de las empresas de servicios contamos a los Hospitales los cuales son establecimientos sanitarios donde se dispone de la prestación de servicios Profesionales médicos, de enfermeras y otros relacionados veinticuatro horas todos los días del año.

La actividad que se desarrolla en un Hospital es brindar atención médica o quirúrgica a pacientes en fases de convalecencia para lo cual dispone de medios, diagnósticos y tratamientos terapéuticos.

Los Hospitales de acuerdo a la atención que brindan se clasifican en primer, segundo y tercer nivel, el estudio que se desarrollará va dirigido a un Hospital de segundo nivel, el cual, comprende una atención preventiva-curativa.

## Planteamiento del Problema

Toda empresa independiente de sus características debe contar con un sistema de Control Interno, ya sea que este se mantenga de una manera empírica o formal, por lo que en buen grado la forma en la que este determinada su organización y la manera en que desarrolle sus actividades, influirá sobre la protección de sus activos, confiabilidad de la información financiera, eficiencia de sus operaciones y adhesión a las políticas.

Para un Hospital Privado nivel II que de acuerdo a su actividad pertenece al sector terciario de prestación de servicios donde el factor humano es clave para determinar su organización y funcionamiento nos encontramos que no siempre dentro de su estructura se encuentra debidamente organizadas las funciones, delineadas las actividades y sus medidas de Control Interno, lo cual podría determinar la eficiente o deficiente, interacción de los recursos humanos, materiales y técnicos.

La utilidad de conocer el Control Interno de un Hospital Privado Nivel II, donde se analice su situación actual, permitirá contar con información confiable, partiendo del análisis, se podrá sugerir medidas de Control Interno, lo cual apoyará al logro de la aplicación de sus políticas, funciones y procedimientos, encauzados al logro de los objetivos, por lo que al no contar con este análisis y medidas sugeridas, da lugar a la omisión o deficiencia en el Control Interno.

## Justificación

Una de las principales razones que motivaron el desarrollo de esta investigación es el cumplimiento del requisito para obtener el título de la carrera de Licenciada en Contaduría.

Como parte del área administrativa de un Hospital surge el interés de conocer las causas por las cuales se registran omisiones y deficiencias en la aplicación del Control Interno, se cree que una de las principales es que no se tiene un conocimiento o análisis de la forma actual en la que se está llevando a cabo el Control Interno por parte de las diferentes áreas o departamentos administrativos que conforman la empresa.

Aun cuando ya existe literatura en relación al tema de las empresas y Control Interno cada negocio tiene sus características y particularidades, forma jurídica, procedencia del capital, tamaño, actividad, infraestructura, administración, número de empleados etc. La suma de estas características la hacen particular por lo que sería conveniente contar con un sistema adecuado de Control Interno para el Hospital Privado Nivel II.

Se propone conocer el Control Interno de un Hospital Privado nivel II con residencia en el Estado de México, se revisaran y dará seguimiento a sus políticas, funciones y procedimientos de las diferentes áreas administrativas que lo componen, se hará un análisis de la situación actual, en base a esto se propondrán las medidas que se consideren necesarias para mejorar su aplicación.

La importancia de conocer el Sistema de Control Interno adecuado a las características y necesidades propias de un Hospital Privado Nivel II, permitirá implementar los controles adecuados que posibiliten cumplir con los objetivos propios de la aplicación de un sistema de Control Interno.

Conocer el control Interno aplicable a un Hospital Privado Nivel II en el Estado de México, servirá para delinear las bases del tipo de Control Interno aplicable a este tipo de empresas el cual podría beneficiar a sus propietarios, directivos, empleados, alumnos y público en general interesados en la forma del Control Interno de Hospitales de esas características.

## Hipótesis

Conocer el Control Interno que se aplica en un Hospital Privado Nivel II, ayudara a entender su situación actual, lo cual apoyara a proponer medidas de control que consoliden las ya existentes en las áreas administrativas y contables.

## Objetivo General

Analizar el Control Interno en un Hospital Privado Nivel II para su consolidación.

### Objetivos Específicos:

- Conocer la forma en la que se lleva el Control Interno de un Hospital Privado Nivel II, por medio del cual se revise su situación actual, en cuanto a sus normas, funciones y procedimientos que llevan a cabo para la protección de sus activos, obtención de información financiera, eficiencia en sus operaciones y adhesión a sus políticas.
- Proponer medidas de Control Interno aplicable a un Hospital Privado Nivel II, con el propósito de consolidar su sistema actual en las áreas administrativas y contable.

## Marco de Referencia

Desde la Constitución de la sociedad el Hospital no ha tenido un orden bien establecido, en base a las necesidades, experiencias y retos se han delineado objetivos, políticas, funciones, organización y procedimientos, en la actualidad aun contando con ellos no se ha logrado la armonía que debería coexistir en todas las áreas internas y con el público o entidades externas.

Está ubicado en el Estado de México, sin sucursales, presta servicios las 24 horas, tamaño mediano de tipo familiar, sin organigrama definido, los socios de forma directa toman las decisiones, las jerarquías y funciones no están claramente estipuladas, los intereses particulares están por encima del interés de la sociedad, no cuenta con capacidad propia de prestar todos los servicios de manera directa, estos factores entre otros caracterizan al Hospital.

Los problemas que ha generado el no tener un orden adecuado en la aplicación del Control Interno, es que el Hospital Privado Nivel II, funciona de una manera desordenada, la información financiera no es confiable, la operación es ineficiente y no se cumple del todo con las políticas, Leyes y Regulaciones aplicables.

# Capítulo 1 Antecedentes de la Empresa

## 1.1 Concepto de Empresa

Como ya se ha mencionado el ser humano se ha agrupado desde tiempos remotos con el fin de obtener su supervivencia y calidad de vida, trabajar en conjunto, para lograr cubrir las debilidades de uno con las fortalezas de otro y viceversa, es evidente que lo que no logra una persona, dos lo harán posible, y lo que no pueden dos personas, tres lo pueden hacer mejor.

La célula de la sociedad es la familia, en ella encontramos el más claro ejemplo de una organización, varios individuos, viviendo en la mayor armonía posible con roles actividades y funciones bien definidas, con el fin de lograr la mejor convivencia posible y una mejor calidad de vida.

¿Qué es una Empresa?; algunos autores la conceptualizan como:

Andrea Zerilli: “Es la combinación de los medios humanos y materiales disponibles en función de un fin, según un esquema preciso de dependencias e interrelaciones entre distintos elementos que constituyen”<sup>1</sup>

Chester Burnard: “Es un sistema de actividades humanas cooperativas, es una obra humana.”<sup>2</sup>

Edgar H. Schein: “La coordinación racional de las actividades de cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la división, de las funciones y del trabajo y a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad”.<sup>3</sup>

Renate Mayntz: “Sistema Social encaminado a un objetivo en acción recíproca con el medio, con tendencia a la auto preservación y la integración.”<sup>4</sup>

Con esto podemos concluir que:

Es una Unidad Social, conformada por personas con objetivos comunes, que integran materiales y recursos disponibles, mediante la división de trabajo y asignación específica de funciones, se disponen a prestar un bien o servicio, a la comunidad.



## 1.2 Clasificación de las empresas

Las empresas tienen muchas diferencias entre sí, dando paso a una gran diversidad de tipos, para poder estudiar y conocerlas es necesario elaborar clasificaciones que faciliten el estudio y mejora de las entidades sociales, que se encargan de facilitar la obtención de satisfactores para las diversas necesidades de la vida diaria.

Una clasificación es un ordenamiento de muchas dimensiones, ya que las empresas, son complejas y de diversas características, cualquiera de las cuales puede ser utilizada como un criterio para agruparlas de una forma u otra.

Algunos autores señalan que “existen tres términos para desarrollar una clasificación, estos términos se conocen como: taxonomía, tipología y clasificación de las organizaciones”<sup>5</sup>

Podemos clasificar las empresas teniendo en consideración:

- a) Según su actividad
- b) Según su ciclo económico
- c) Según su duración
- d) Según su nivel de estructuración
- e) Según su objetivo
- f) Según el origen de su capital
- g) Según su régimen jurídico
- h) Según su tamaño

### 1.2.1 Según su actividad

Las empresas pueden clasificarse de acuerdo a la actividad que desarrollan en:

**Industriales;** Esta clase de empresa se dedica a la producción de bienes materiales, por vía de la extracción y/o transformación de materias primas, las primeras se refieren a las que explotan recursos materiales como las madereras, pesqueras, petroleras ya sea que provengan de recursos renovables o no renovables y las segundas transforman materias primas en bienes o productos terminados los cuales pueden ser que formen parte de otro producto o en un bien de consumo final.

**Comerciales;** Son las empresas que se dedican a la compra-venta de productos terminados, fungen como intermediarios entre los productores y clientes, este tipo de empresa se puede dividir en mayoristas y minoristas, las primeras realizan ventas a gran escala, las segundas se dedican a la venta al menudeo.

**Servicios;** Este tipo de empresas pueden o no tener un fin lucrativo, pero primordialmente buscan brindar un servicio a la comunidad, se pueden clasificar en servicio de transporte, turismo, instituciones financieras, educación, salud, asesorías, publicidad, finanzas y seguros entre otras.

### 1.2.2 Según su Ciclo económico

En esta clasificación podemos encontrar las siguientes:

**Nuevas;** Se dedican a la manufactura o fabricación de mercancías que no se producen en el país, siempre que no se trate de meros sustitutos de otros que ya se produzcan y que contribuyen en forma importante en el desarrollo económico del mismo.

**Necesarias;** Tiene como objeto la manufactura o fabricación de mercancías que se producen en el país de manera insuficiente para satisfacer las necesidades del consumo nacional, siempre y cuando el déficit sea considerable y no tenga un origen de causas transitorias.

**Básicas;** Aquellas industrias consideradas primordiales para una o varias actividades de importancia para el desarrollo agrícola o industrial del país.

**Semivacías;** Producen mercancías destinadas a satisfacer directamente las necesidades vitales de la población.

**Secundarias;** La producción de estas empresas se basa en artículos o bienes que no cubren necesidades inmediatas.”<sup>6</sup>

### 1.2.3 Según su duración

Por su duración se pueden dividir en dos:

**Temporales;** Son todas las empresas que tienen actividad de ventas por temporadas, por relativos periodos cortos de tiempos.

**Permanentes;** Son las empresas que tienen actividades todo el tiempo desde su materialización en adelante.

### 1.2.4 Según su nivel de estructuración

Dentro de este criterio se clasifican en:

**Formal;** Son las empresas que cuentan con una estructura bien definida, se identifican sus canales de comunicación, tiene una clara descripción, definición y división del trabajo, cuenta y se conoce su Visión y Misión, y la jerarquía de sus objetivos, son organizaciones durables, relativamente inflexible, cuenta con sistemas de control filosofía y políticas.

**Informal;** Son empresas que están libremente organizadas, flexibles, formadas de manera espontánea y natural, generalmente por relaciones de amistad, se basan en normas y sentimientos de grupo, sus componentes emocionales son orientados a la interacción de relaciones sociales.

### 1.2.5 Según su objetivo principal

Se clasifica de acuerdo al objetivo deseado:

**Servicio;** Tienen como finalidad cubrir las necesidades de las personas en algunos casos sin fines de lucro.

**Económicas;** Proporcionan bienes o servicios a cambio de una retribución monetaria.

**Religiosas;** Su finalidad es cubrir necesidades espirituales de sus miembros.

**Protectoras;** Dar servicios de protección a la población como la policía, bomberos, militares, protección civil.

**Gubernamentales;** Satisfacer necesidades de la comunidad.

**Sociales;** Necesidades de hacer contacto entre personas, fraternidades, clubes.”<sup>7</sup>

### 1.2.6 Según el origen de su capital

Las empresas también se pueden clasificar según sea el origen de su capital en:

**Públicas;** Son empresas que tienen como fin satisfacer necesidades sociales, y su capital pertenece y proviene del estado.

**Privadas;** Tienen como finalidad obtener un beneficio monetario en un futuro, su capital es por inversionistas y/o accionistas.

**Mixtas;** Se refiere a aquellas empresas que están constituidas por un capital dividido de origen privado y público.

### 1.2.7 Según su régimen jurídico

Por su régimen jurídico las más comunes son:

Reconocidas por la Ley General de Sociedades Mercantiles “según su artículo 1”.

- Sociedad en Nombre Colectivo.
- Sociedad en Comandita Simple.
- Sociedad de Responsabilidad Limitada.
- Sociedad Anónima.
- Sociedad en Comandita por Acciones.
- Sociedad Cooperativa.
- Sociedad por acción simplificada.

Cualquiera de las sociedades mencionadas, con excepción de la sociedad cooperativa podrán constituirse como sociedad de capital variable, aplicándose las disposiciones relativas a la Ley General de Sociedades Mercantiles en su capítulo VIII.

Reguladas en la Ley del Mercado de Valores.

- Sociedad Anónima Promotora de Inversiones
- Sociedad Anónima Promotora de Inversiones Bursátiles

Reguladas por la Ley General de Sociedades Mercantiles (no necesariamente una sociedad o asociación)

- Capital Variable

Regulada en la Ley de Sociedades de Inversión.

- Sociedad de Inversión

La Empresa objeto de este trabajo está constituida como una Sociedad Civil en la Entidad Federativa del Estado de México por lo que su régimen Jurídico se regula en el Código Civil del Estado de México.

En el Libro Segundo denominado de las personas Título III de las personas jurídicas Colectivas, hace referencia en sus artículos 2.9 al 2.12.

2.9.- Las personas Jurídicas colectivas son las constituidas conforme a la ley, por grupos de individuos a las cuales el derecho considera como una sola entidad para ejercer derechos y asumir obligaciones.

2.10.- Son personas Jurídicas colectivas:

I. El Estado de México, sus Municipios y sus organismos de carácter público;

II. Las asociaciones y las sociedades civiles;

III. Las asociaciones y organizaciones políticas estatales;

IV. Las instituciones de asistencia Privada;

V. Las reconocidas por las Leyes Federales y de las demás Entidades de la Republica.

2.11.- Las personas Jurídicas colectivas pueden ejercitar todos los derechos que sean necesarios para realizar su objeto, siempre y cuando no contravengan el interés público.

2.12.- Las personas jurídicas colectivas se rigen por las leyes correspondientes, por su acto constitutivo y por sus estatutos; actúan y se obligan por medio de los órganos que las representan.

En el Libro séptimo denominado de las obligaciones, Título XI, de Las Asociaciones, de las Sociedades y de la Aparcería Rural, en su capítulo II de las Sociedades hace referencia en sus artículos 7.909 al 7.950 lo referente a las mismas, en la sección primera de disposiciones generales artículo 7.909 al 7.917, en su sección segunda habla de los Socios artículos 7.918 al 7.924, en la sección tercera de las Asambleas artículos 7.925 al 7.928, sección cuarta de la administración de la sociedad artículos 7.929 al 7.934, sección quinta de la disolución de la sociedad artículo 7.935 al 7.939, por último la sección sexta sobre la liquidación de la sociedad artículos 7.940 al 7.950.

Únicamente se hará mención del articulado de la sección primera de disposiciones generales con la finalidad de conocer con más detalle sobre la sociedad civil.

7.909.- La sociedad civil se constituye mediante un contrato, por el cual los socios se obligan a combinar sus recursos o sus esfuerzos para la realización de un fin común de carácter preponderantemente económico, que no constituya una especulación comercial, mediante la aportación de sus bienes o industria, o de ambos, para dividir entre si las ganancias y pérdidas.

7.910.- La aportación de bienes implica la transmisión de su dominio a la sociedad, salvo que expresamente se pacte otra cosa.

7.911.- El acto por el que se constituya o modifique una sociedad, debe constar en escritura pública, la que se inscribirá en el Registro Público de la Propiedad.

7.912.- La falta de forma prescrita para el contrato de sociedad solo produce el efecto de que los socios puedan pedir, en cualquier tiempo, que se haga la liquidación de la sociedad conforme a lo convenido, y a falta de convenio conforme al capítulo de liquidación de la sociedad; pero mientras que esta no se pida, el contrato produce todos sus efectos entre los socios quienes no pueden oponer a terceros que hayan contratado con la sociedad, la falta de forma.

7.913.- Si se formare una sociedad para un objeto ilícito, a solicitud de cualquiera de los socios, o de un tercero interesado, se declarara la nulidad de la sociedad, la cual se pondrá en liquidación.

Después de pagadas las deudas sociales, conforme a la Ley, a los socios se les reembolsara lo que hubieran llevado a la sociedad.

Las utilidades se destinaran a los establecimientos de beneficencia pública del lugar del domicilio de la sociedad.

7.914.- El contrato de la sociedad debe contener:

I. Los nombres, domicilio, edad y estado civil de los socios;

II. La razón social;

III. El objeto;

IV. El importe del capital social y la aportación que cada socio debe contribuir;

V. El inventario y avalúo de los bienes que aporten, en su caso, los socios; con los documentos justificativos de su propiedad, y con las formalidades, que en su caso, requiera la ley para la transmisión de esos bienes;

VI. El domicilio social;

VII. La duración;

VIII. Las reglas aplicables a la administración;

IX. Los estatutos sociales.

7.915.- Después de la razón social se agregaran las palabras “Sociedad Civil”, o sus siglas S.C.

7.916.- Sera nula la sociedad que estipule que los beneficios pertenezcan exclusivamente a alguno o algunos de los socios y todas las pérdidas a otro u otros.

7.917.- No puede estipularse que a los socios capitalistas se les restituya su aporte con una cantidad adicional haya o no ganancias.

### **1.2.8 Según su tamaño**

Para poder clasificar las Organizaciones, bajo este criterio en México, es necesario tomar en cuenta los criterios de:

- Sector (giro).
- Cantidad de Personal.
- Cantidad de Ventas.



“La clasificación publicada en el Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009. Establece que el tamaño de la empresa será determinado de la siguiente manera:

Estratificaciones				
Tamaño de la empresa	Sector	Rango de numero de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado
Micro	Comercio	Hasta 10	hasta \$4	4.6
	Servicio	Hasta 10	hasta \$4	4.6
	Industria	Hasta 10	hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	De 11 a 30	De \$4.01 a \$100	93
	Servicio	De 11 a 50	De \$4.01 a \$100	95
	Industria	De 11 a 50	De \$4.01 a \$100	95
Mediana	Comercio	De 31 a 100	De \$100.01 a 250	235
	Servicio	De 51 a 100	De \$100.01 a 250	235
	Industria	De 51 a 250	De \$100.01 a 250	250
Gran	Comercio	Mas de 100	De 250.01 en adelante	Mas de 250
	Servicio	Mas de 100	De 250.01 en adelante	Mas de 250
	Industria	Mas de 250	De 250.01 en adelante	Mas de 250

Cuadro [1-1]

\*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.”<sup>8</sup>

## 1.3 Objetivos de la Empresa

“Los objetivos son el resultado que la empresa espera obtener, son los fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse en un margen de tiempo previamente establecido”.<sup>9</sup> Son las ideas que marcaran el rumbo de la organización, los objetivos deben ser:

**Entendibles:** Todos los integrantes deben conocerlos y saber que se espera de ellos para conseguirlos.

**Cuantificables:** Deben ser medibles, para poder dar seguimiento a su desarrollo.

Los objetivos se pueden clasificar en tres grupos principales:

1. **Estratégicos:** Son establecidos a largo plazo, involucra a toda la organización.
2. **Tácticos:** Se subordinan a los objetivos estratégicos, Involucran solo a un departamento o sección de la organización, se establecen a mediano o corto plazo.
3. **Operacionales:** Estos se subordinan a los dos anteriores, comprenden solo un sector específico de la empresa y son a corto plazo.

Las Organizaciones persiguen cuatro tipos de objetivos básicos:

**Económicos:** Se busca una recompensa económica por las operaciones realizadas, logrando cubrir las obligaciones adquiridas en el proceso (Préstamos, Proveedores, Acreedores), y cumplir con las utilidades estimadas.

**Sociales:** Es el compromiso social que adquiere la Organización con su medioambiente como podría ser bienestar social de la comunidad, satisfacción de necesidades del consumidor, ser fuente de empleo, cuidar ecología del medioambiente, etc.

**Servicio:** Brindar un bien o servicio que satisfaga las necesidades de los usuarios a fin de mantenerse en el mercado.

**Técnicos:** Implementar sistemas que permitan optimizar los recursos, desarrollar alternativas para facilitar el trabajo y maximizar los resultados.

## 1.4 Departamentalización de la Empresa

La limitación del número de subordinados a los que es posible supervisar directamente restringiría el tamaño de las empresas de no ser por el recurso de la departamentalización. La agrupación de actividades y personas en departamentos permite que, al menos en teoría, las organizaciones crezcan en un grado indeterminado.

No obstante, los patrones básicos para la agrupación en departamentos difieren de los aplicables a la agrupación de actividades.

No existe un modelo único de departamentalización aplicable a todas las organizaciones o situaciones. La elección del patrón por usar en cada caso depende de la situación dada y de la percepción de los administradores en cuanto a aquello que, a su parecer, habrá de rendirles mejores resultados en la situación a la que se enfrentan. La elección de patrón también puede basarse en los conceptos de la reingeniería, entre los modelos más habituales tenemos:

**Departamentalización por números simples;** Aunque ahora ha caído en desuso, fue un importante método de organización en tribus, clanes y ejércitos, consiste en contar las personas que habrán de desempeñar los mismos deberes y disponerlos bajo la supervisión de un administrador. Lo esencial en este caso no son las actividades que desarrollarán esas personas, el lugar donde trabajarán o los materiales que emplearán, sino el hecho de que el éxito de sus empeños depende únicamente del número de personas involucradas.

**Departamentalización por tiempo;** Una de las modalidades más antiguas de departamentalización, empleada por lo general en los niveles inferiores de la organización, es la agrupación de actividades con base en el tiempo. La existencia de turnos de trabajo es común en muchas Empresas, en las que (por razones económicas, tecnológicas o de otro tipo) la jornada laboral normal no sería suficiente. Ejemplos de este tipo de departamentalización pueden hallarse en los hospitales, donde es esencial la atención a los pacientes durante todo el día. De igual manera, los cuerpos de bomberos deben estar preparados para responder a emergencias en cualquier momento. No obstante, también existen razones tecnológicas para la instauración de turnos. Un horno para la producción de acero, por ejemplo, no puede encenderse y apagarse a voluntad; el proceso de producción del acero es continuo y requiere por lo tanto de la operación de tres turnos de trabajo.”<sup>10</sup>

**Departamentalización por funciones de la empresa;** También conocidas como áreas de actividad, son los departamentos que integran la organización y que le van permitiendo llevar a cabo sus objetivos, estas comprenden actividades y funciones, estos departamentos están interrelacionados directamente, de tal manera que una mala función o realización dentro de uno de ellos afecta a los demás, las áreas más usuales son:

- Recursos Humanos
- Finanzas
- Producción
- Mercadotecnia

**Recursos Humanos;** “Es el área encargada de proveer a la empresa del personal humano de la misma. Dentro de las principales funciones de esta área, se pueden mencionar: Reclutamiento y selección de personal capaz, responsable y adecuado a los puestos de la empresa, la motivación, capacitación y evaluación del personal; el establecimiento de un medio ambiente agradable para el desarrollo de las actividades”.<sup>11</sup>

**Funciones:**

- Planeación de Recursos Humanos: Análisis de funciones, división del trabajo, creación de puestos y perfil del personal para la realización de actividades de cada puesto.
- Contratación y Empleo: Dotar de personal adecuado, a la organización, mediante el reclutamiento y selección de personal que cubra mejor el perfil para el desarrollo de las actividades requeridas.
- Capacitación y Desarrollo: Ayudar al personal a mejorar sus capacidades y habilidades que faciliten y permitan la correcta realización de su trabajo, buscando la mejora constante, personal mejor preparado y mayor rendimiento en la organización.
- Sueldos y Salarios: Analizar y evaluar los puestos, con el fin de remunerar al personal por las actividades que realizan dentro de la organización.

- **Relaciones Laborales:** Darle al personal una correcta inducción a la organización a fin de mejorar el ambiente laboral, solucionar cualquier problema o inquietud del individuo en relación a su trabajo.
- **Servicios y Prestaciones:** Vigilar que los trabajadores tengan servicios y prestaciones adecuadas y justas.
- **Higiene y seguridad:** Otorgar al personal, instrumentos y equipo necesario para realizar su trabajo sin ponerse en riesgo su salud o integridad, además de prestar los servicios médicos en caso de ser necesarios.

**Área de finanzas:** “Es el área que se encarga del óptimo control, manejo de recursos económicos y financieros de la empresa, esto incluye la obtención de recursos financieros tanto internos como externos, necesarios para alcanzar los objetivos y metas empresariales y al mismo tiempo velar por que los recursos externos requeridos por la empresa sean adquiridos a plazos e intereses favorables.”

#### **Funciones:**

- **Financiamiento:** Evaluación de proyectos, para determinar en que invertir cuando hacerlo, y como financiar dicha inversión.
- **Control:** Comparación de lo planeado con resultados, estimaciones de impuestos, costos inventarios etc.
- **Fijación Precios:** Cálculo costo de producción, y evaluación de una adecuada utilidad deseada.
- **Tesorería y Contraloría:** Administración del efectivo, control y registro de los movimientos hechos, manteniendo a la empresa solvente.
- **Crédito y Cobranza:** Evaluación de sujetos de crédito, encargados de la recuperación de la cartera.

**Área de Mercadotecnia:** “Es el área que se encarga de canalizar los bienes y servicios desde el producto hasta el consumidor o usuario final. Entre las funciones de mercadeo podemos mencionar: la investigación de mercados, el presupuesto de mercadeo, la determinación de empaque, envase, etiqueta y marca, la distribución y venta de los productos, la determinación del precio de los artículos la publicidad y la promoción.”

## Funciones:

- **Investigación de mercados:** Estudiar los aspectos más sobresalientes del mercado, para determinar la aceptación del producto dentro del mismo.
- **Planeación y desarrollo de producto:** Mantener el producto fresco, innovándolo a fin de mantener a la empresa en el mercado.
- **Distribución y logística:** Establecer los canales de distribución.
- **Comunicación:** Darle la óptima publicidad y promoción.

**Área de Producción:** “Es el área encargada de transformar la materia prima en productos y servicios terminados, utilizando los recursos humanos, económicos y materiales (herramientas y maquinaria) necesarios para su elaboración. Entre las principales funciones del área de producción, el mantenimiento y reparación de maquinaria o equipo, el almacenamiento de materia prima, producto en proceso, producto terminado y el control de calidad.”

## Funciones:

- **Ingeniería de producto:** Diseñar el producto y presentación, uso de materiales, línea de producción, etc.
- **Ingeniería de planta:** Estructura física de la planta, iluminación adecuada distribución de equipo que favorezca la optimización de tiempos y movimientos, establecer rutas de evacuación y zonas seguras, etc.
- **Ingeniería industrial:** Escoger e integrar el equipo (máquinas, herramientas), apropiados para la Organización, bajo los criterios de costo, presupuesto, nivel de producción, desperdicio, mantenimiento, complejidad de operación, diversificación, entre otros.
- **Planeación y control de la producción:** Determinar cuánto y cuándo se tienen que producir, a fin de tener una correcta circulación en el almacén tanto de producto terminado y/o en proceso como almacén de materiales, evitando el estancamiento y desperdicio u obsolescencia de los mismos.
- **Abastecimientos:** Contar de manera oportuna con los materiales necesarios para la producción, a fin de entorpecer lo menos posible la línea de producción,

a través de la creación de inventarios, pedidos a tiempo y la existencia de materiales en almacén.

- **Control de calidad:** Creación de estándares en las características del producto, para que sean lo más uniformes posible.

**Departamentalización territorial o geográfica:** Es la agrupación de actividades similares por zonas o regiones geográficas, bastante empleado por empresas que operan en regiones geográficas extensas. En este caso, puede ser importante que las actividades que se realizan en un área o territorio determinado se agrupen y asignen a un administrador. Es especialmente apropiada para compañías de gran escala u otras empresas con actividades física o geográficamente dispersas. Sin embargo, bien podría ocurrir que, aunque con actividades centradas en un mismo punto, en una planta el personal del departamento de seguridad reciba asignaciones de acuerdo con el criterio territorial, y que por lo tanto se disponga de dos vigilantes tanto en el acceso sur como en el oeste, por ejemplo. Los responsables de sección de las tiendas departamentales son asignados de esta forma común, también en la distribución de labores entre miembros del personal de limpieza, de lavado de ventanas, etc.

Las empresas privadas recurren a este método cuando en zonas geográficas diferentes se realizan operaciones similares, como en el caso del ensamble de automóviles, comercio de mayoreo y al detalle y refinación de petróleo. La departamentalización territorial se aplica por lo general a ventas y producción, no a finanzas, función que suele centralizarse en las oficinas generales de las compañías.

**Departamentalización por Cliente:** La agrupación de actividades que responde a un interés primordial en los clientes es común en diversas empresas. Cuando cada una de las actividades de una empresa en favor de sus clientes es puesta bajo la responsabilidad de un jefe de departamento, los clientes constituyen la base sobre la cual se agrupan las actividades. El departamento de ventas industriales de una compañía distribuidora que también realiza ventas a comerciantes en pequeño ilustraría este caso. Dueños y administradores de empresas suelen organizar las actividades de esta manera cuando les interesa responder a los requerimientos de grupos de clientes claramente definidos, en tanto que en las instituciones educativas es costumbre que se impartan cursos regulares y opcionales destinados a diferentes grupos de estudiantes.

**Departamentalización por Producto:** La agrupación de actividades con base en productos o líneas de productos ha cobrado creciente importancia en empresas de gran escala y multiplicidad de líneas de productos. Esto puede entenderse como un proceso evolutivo. Habitualmente, las compañías que adoptan esta modalidad de

departamentalización se hallaban anteriormente organizadas por función empresarial. No obstante, su crecimiento genera problemas de dimensiones a gerentes de producción y de ventas y servicio, así como a ejecutivos de ingeniería. La labor administrativa se complica y el tramo de administración limita las posibilidades de los gerentes de incrementar el número de administradores subordinados inmediatos. Llegado este punto, se hace necesaria la Reorganización sobre la base de la división de los productos. Esta estructura permite a la dirección general delegar a un ejecutivo divisional amplia autoridad sobre las funciones de manufactura, ventas, servicio e ingeniería relativas a determinado producto o línea de productos, lo mismo que responsabilizarla en alta grado de las utilidades respectivas.

**Departamentalización Matricial:** La también conocida como administración de proyectos o productos, es uno más de los tipos de departamentalización. La esencia de la organización matricial es normalmente la combinación en la misma estructura organizacional de los patrones de departamentalización funcional y de proyectos o productos. Aunque esta modalidad es común sobre todo en las áreas de ingeniería e investigación y desarrollo, también se le sigue ampliamente en la organización de la comercialización de productos. Este tipo de departamentalizaciones es frecuente en la construcción (de puentes, por ejemplo), la industria aeroespacial (para, por ejemplo, el diseño y lanzamiento de un satélite meteorológico), la comercialización (en una campaña publicitaria de un nuevo producto importante, por ejemplo), la instalación de un sistema de procesamiento electrónico de datos o en Empresas de consultoría de administración para la colaboración de varios expertos en un proyecto.”<sup>12</sup>

## 1.5 Organigrama

“Consiste en una forma gráfica que muestra las funciones principales, la relación básica que existe entre ellas, los canales de autoridad formal, los canales de comunicación”<sup>13</sup>, es una radiografía de la organización como entidad.

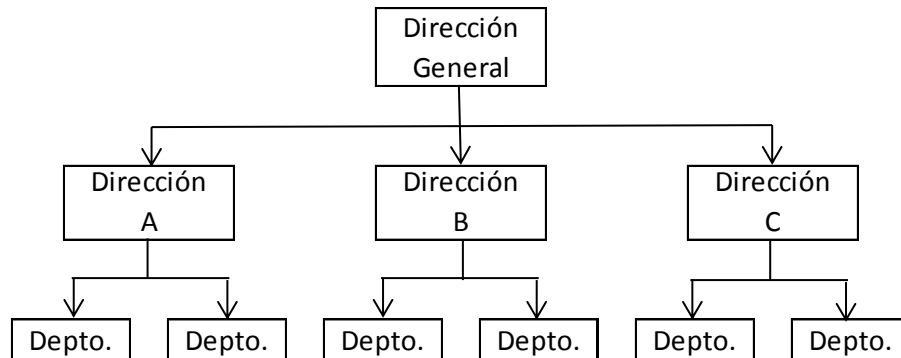
Los organigramas se pueden clasificar de acuerdo a:

- Su Contenido.
- Su Ámbito de Aplicación.
- Su Presentación.



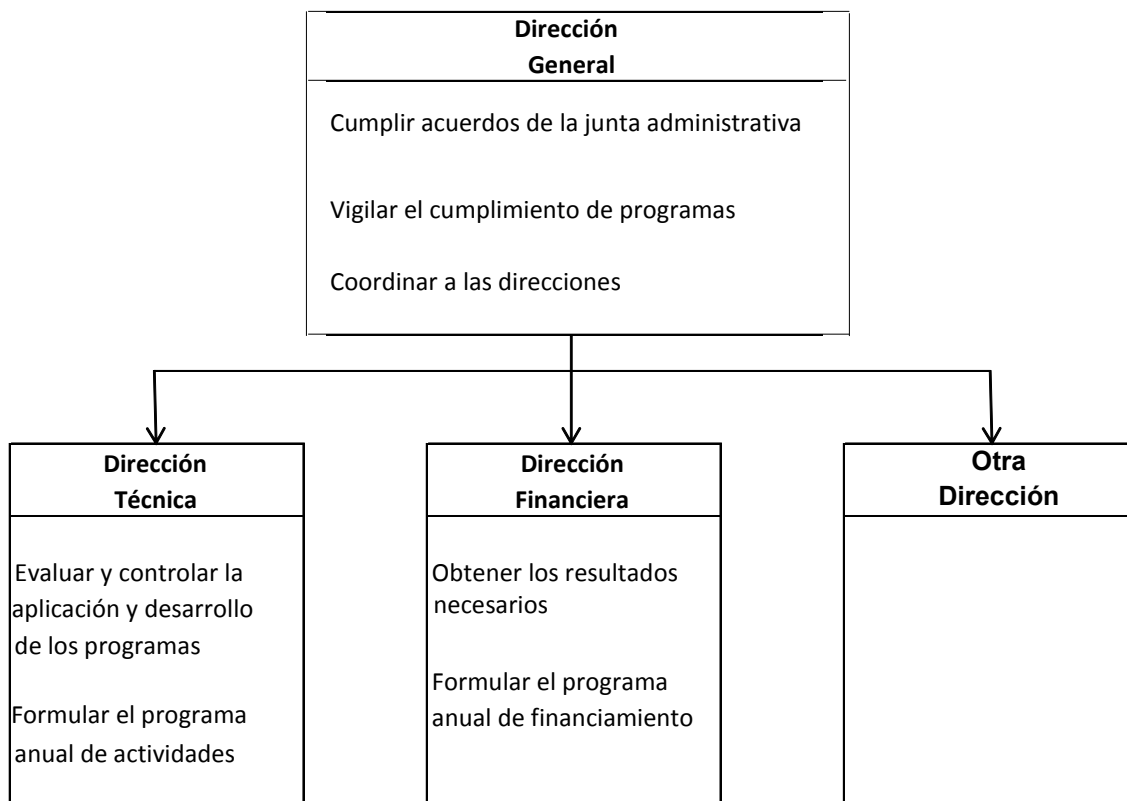
Por su **Contenido** se puede sub clasificar en:

“**Estructurales**: Muestran sólo la estructura administrativa de la empresa.



Cuadro [2-1]

**Funcionales**: Indican además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones de los departamentos.



Cuadro [3-1]

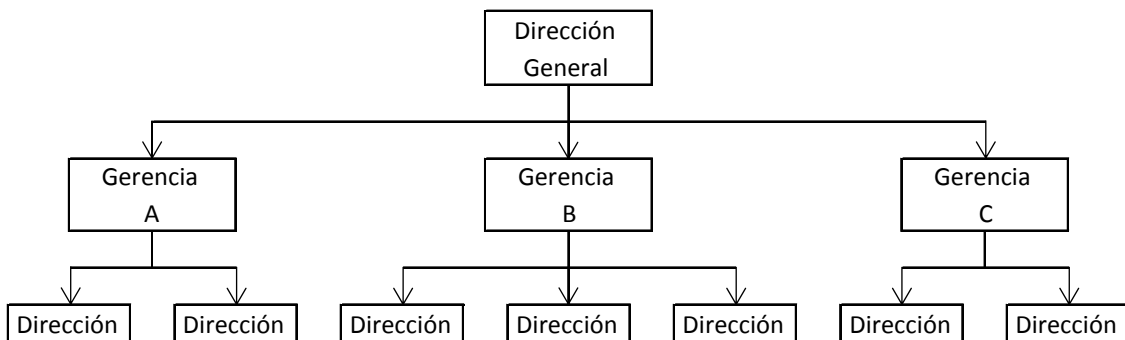
**Integración de puestos:** Destaca dentro de cada unidad los diferentes puestos establecidos, así como el número de plazas existentes y requeridas.



Cuadro [4-1]

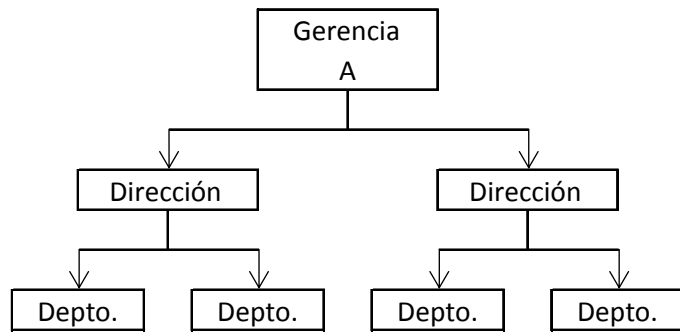
Por su **Ámbito de Aplicación** se subdividen en:

**Generales:** Presentan toda la organización y sus interrelaciones; se llaman también carta maestra.



Cuadro [5-1]

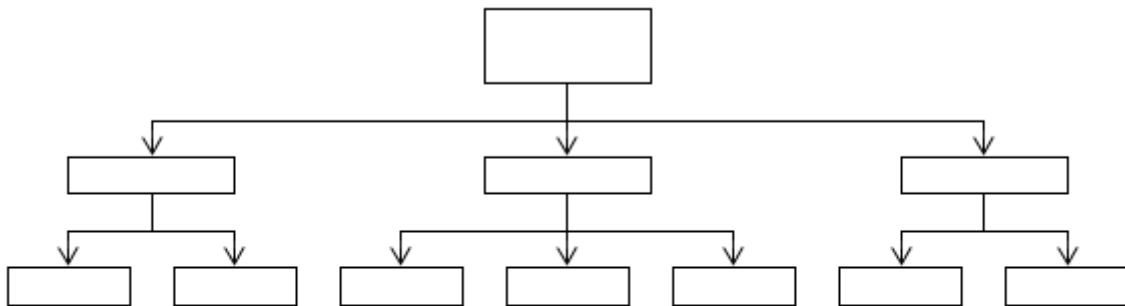
**Específicos:** Representan la organización de un departamento o sección de una empresa.



Cuadro [6-1]

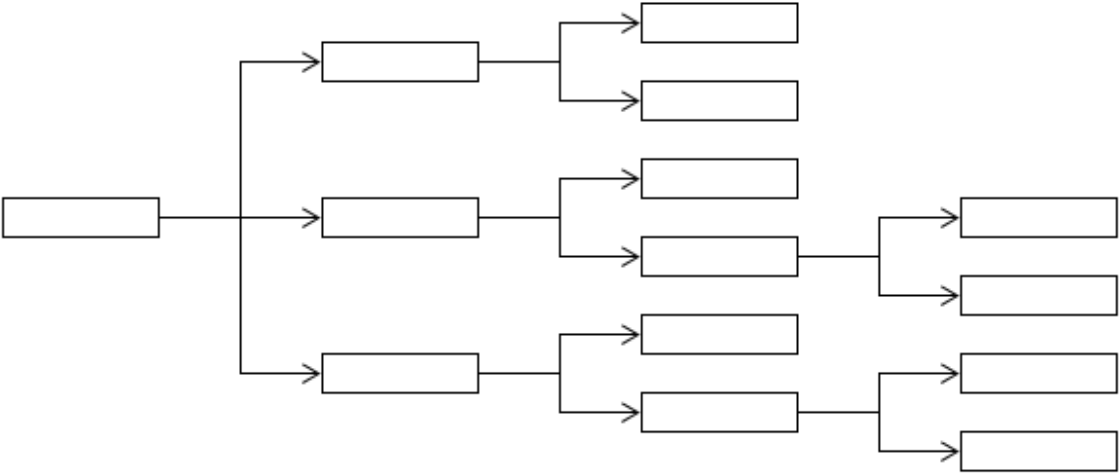
Por su **Presentación** se puede dividir en una cantidad infinita de formas pero las más comunes son:

**Verticales:** Presentan a las unidades ramificadas de arriba hacia abajo, con el titular en nivel superior.



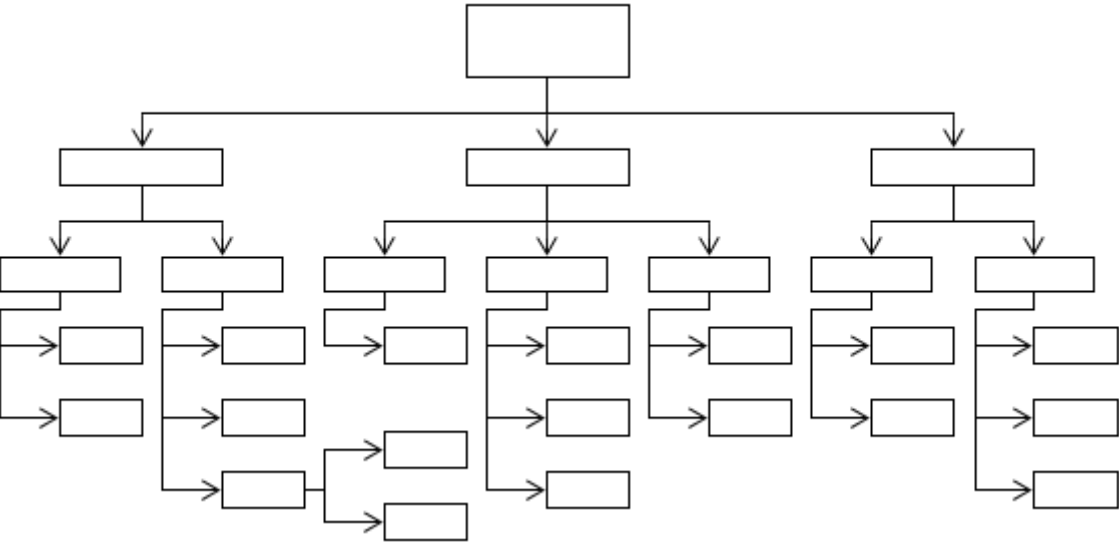
Cuadro [7-1]

**Horizontales:** Representan a las unidades ramificadas de izquierda a derecha, con el titular en el extremo izquierdo.



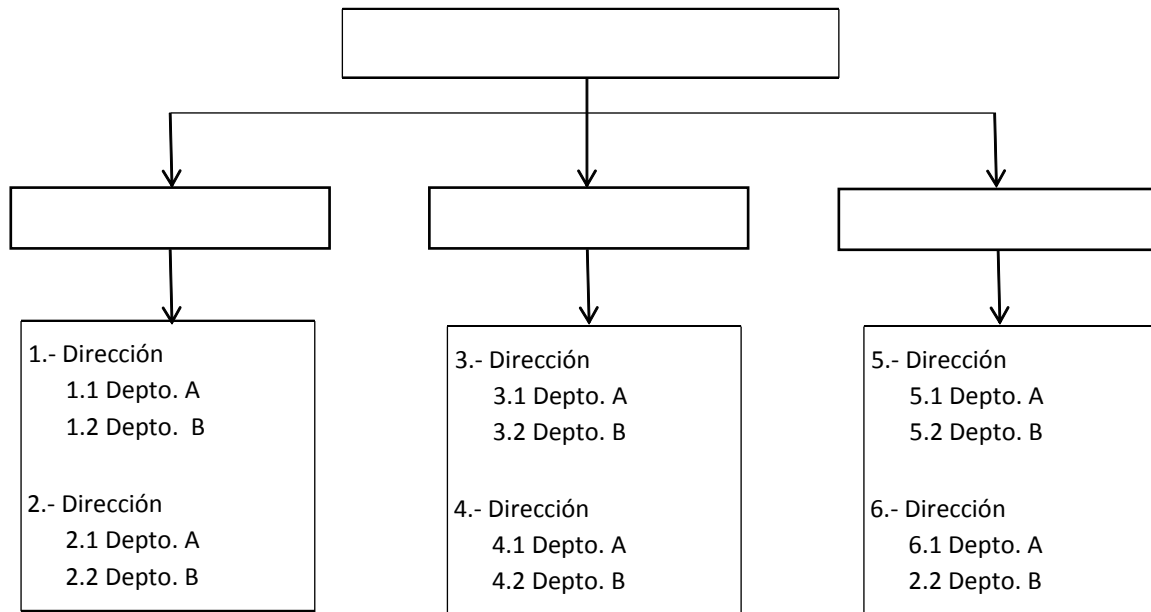
Cuadro [8-1]

**Mixtos:** Representa a la estructura mediante combinaciones verticales y horizontales.



Cuadro [9-1]

De **Bloque**: Son una variedad de los verticales y sirven para representar un mayor número de unidades en espacios.



Cuadro [10-1]

## 1.6 Importancia de la Empresa

Por toda la complejidad que representa la empresa; se puede concluir que surgió de las necesidades básicas y culturales del ser humano, de organizarse, de explotar los recursos físicos y materiales, todo con la finalidad de la producción y distribución de bienes o servicios para la satisfacción propia y común, la cual de no ser atendida derivaría en conflictos personales y sociales, las empresas forman parte del equilibrio de toda sociedad, además de que fortalecen la toma de decisiones y el logro de objetivos

En un Hospital Privado Nivel II, la actividad que desarrolla se clasifica en el área de servicios (prestación de servicios médicos y hospitalarios), por su duración es permanente, formal, su objetivo principal es cubrir las necesidades en materia de salud de la población a cambio de una retribución económica, su capital es privado, su régimen jurídico es una sociedad civil, tamaño pequeño, se compone de recursos humanos y físicos, su departamentalización es por tiempo y funciones con un organigrama estructural y de forma vertical.

## Capítulo 2 Generalidades de un Hospital

### 2.1 Antecedentes

Los Hospitales nacen a principios de nuestra era creados por instituciones religiosas que subsistían de la caridad, no solo para atender enfermos sino también para recibir ancianos, niños huérfanos, siempre que tuvieran la afiliación religiosa correspondiente.

La publicación de la ley del 25 de octubre de 1856 y la del 4 de febrero de 1861, genero la desamortización de los bienes e inmuebles de las instituciones religiosas, y las Leyes de Reforma dispusieron la nacionalización de los bienes del clero, por lo que las propiedades de la Iglesia para realizar actos de beneficencia privada debían ser objeto de tal disposición.

El 02 de marzo de 1861, el Presidente Benito Juárez dispone la creación de la Dirección de Fondos para la Beneficencia Pública, dependiente del Ministerio de Gobernación, y los Hospitales, hospicios, casas de corrección y establecimiento de beneficencia quedarían bajo el amparo de esta dirección.

El 27 de mayo de 1899, el Congreso de la Unión concedió al Poder Ejecutivo facultades extraordinarias para expedir la Ley de Beneficencia Privada. Los ciudadanos de otros países radicados en México fundan sociedades de beneficencia como el Hospital Ingles, Sociedad de Beneficencia Española, Sociedad Americana, Asociación Francesa, Suiza y Belga, Asociación de Beneficencia de la Colonia Italiana y la Alianza Monte Sinaí.

En enero de 1877 se crea la Dirección de Asistencia Pública que sustituye a la anterior y pasa a depender del Consejo Superior de Salubridad y Servicio de la Vacuna. Esta dependencia por falta de recursos financieros quedo en el abandono, por lo que en 1920 paso a la Secretaría de Gobernación.

En la década de 1930 se sustituye el concepto de beneficencia por el de asistencia, y se reconoce la obligación del Estado de intervenir en materia de salud y auxilio social, así como el derecho de los ciudadanos a solicitarla.

A principios del pasado siglo, con el descubrimiento de métodos de anestesia, varios médicos decidieron crear sus propios Hospitales, lógicamente pequeños, pero con mayor confort para el paciente y dejando de realizar cirugías en casa de la gente rica; así nacen los “sanatorios”, nombre que orienta más hacia la curación del paciente que hacia la evolución natural de la enfermedad.

Hace más de un siglo, en Inglaterra y Alemania, con motivo de la Revolución Industrial, empresas financieras ofrecieron seguros a los patrones para protegerlos del riesgo de trabajo, situación que se generó en México antes del advenimiento de la seguridad social, por lo que este tipo de seguros evolucionaron hacia seguros de vida, aunque en otros países las empresas aseguradoras iniciaron la venta de protección de seguros para enfermedades mayores, comenzando también con la contratación de la atención médica, sanatorios y hospitales privados.

El artículo IV del Capítulo I de nuestra Constitución menciona textualmente: “toda persona tiene derecho a la protección de la salud. La ley definirá las bases y modalidades para el acceso de los servicios de salud.

## **2.2 Concepto de Hospital y Hospital Privado**

Se puede conceptualizar de diferentes maneras:

La palabra Hospital se deriva del latín *hospitium*, que significa: lugar donde tienen a las personas hospedadas.

Un Hospital o nosocomio es un establecimiento sanitario donde se dispone de la prestación de servicios de profesionales médicos, de enfermería y otros servicios relacionados veinticuatro horas, todos los días del año.

En el contexto organizacional se identifica al Hospital como conjunto de características y relaciones funcionales, que permiten que un grupo de personas con intereses comunes cumplan con un objetivo y fin social previamente definido.

Se considera que las instituciones de salud son empresas y, por lo tanto, unidades económicas encargadas de satisfacer las necesidades del mercado mediante la utilización de recursos materiales y humanos con la obtención de excedentes financieros o sociales.

Hospital Privado es el instalado por organismos o empresas y el acceso a los mismos es para usuarios con capacidad retributiva o con servicios de prepago a través de seguros.

El Hospital Privado es una empresa que obtiene y administra sus recursos por cobro directo al usuario o a través de seguros privados.

## 2.3 Características de un Hospital

En cuanto a su organización un Hospital se caracteriza como un nivel estructural con alto nivel de especialización y departamentalización, con una división extensiva del trabajo, gran interdependencia de servicios, estructura piramidal y un estilo de dirección propio. En un Hospital la naturaleza del trabajo es variable, diversa y poco estandarizable, de modo que no se pueden aplicar técnicas de producción masiva.<sup>14</sup>

Según Perrow C. y Kaluzny A.D., los hospitales pertenecen a la categoría de organizaciones complejas, dada la estructura e importancia de las relaciones sociales que se dan en su interior para su funcionamiento, la comprensión de los hospitales como organizaciones complejas contempla las siguientes características; son producto de la interacción entre el sistema cultural y el sistema tecnológico, y son un tipo de organización en el que los recursos humanos son el principal material de transformación, además, los productos que ofrecen los hospitales son a menudo abstractos e intangibles.<sup>15</sup>

Desde esta perspectiva, los hospitales y las organizaciones de salud se pueden considerar como sistemas adaptativos complejos (Begun J. & Dooley K, kaluzny A.D., Mckee M. & Healy J, Rigoli P.P). La complejidad se relaciona con la diversidad, en las organizaciones de salud se identifican gran número de agentes fragmentados en la producción de servicios: pacientes potenciales, consumidores de prevención, pacientes actuales, profesionales, proveedores, compradores, aseguradoras. La



adaptabilidad está relacionada con la capacidad de alterar o cambiar y con la capacidad de aprender de la experiencia.<sup>16</sup>

En los hospitales los agentes son independientes. Los agentes actúan basados en conocimiento circulante (codificado y tácito) y en las condiciones que los rodean. Se generan entonces redes de interacción entre los agentes, en las que cada uno opera desde su propio esquema local y desde su conocimiento.<sup>17</sup>

La complejidad de los hospitales permite la generación de diferentes caminos para la acción y respuestas efectivas para adaptarse a los cambios, no solo internos sino del entorno, el cambio del entorno se identifica según diversos investigadores, como una fuerza determinante de las nuevas respuestas de los hospitales en sus funciones, objetivos, metas y alternativas organizacionales.

Los principales cambios que se identifican en el entorno se relacionan con:

- a) Las variaciones en las condiciones de salud; cambios en la naturaleza de la enfermedad, nuevos retos sanitarios, enfermedades emergentes y reemergentes, transición epidemiológica y demográfica entre otros factores.
- b) Patrones de cambio tecnológico; cambio en el paradigma médico, avances en la biología, la bioquímica molecular y la genética, principalmente; crecimiento (número y complejidad) de los procedimientos de diagnóstico, terapéuticos y de rehabilitación en materia de salud.
- c) Aumento en la demanda de servicios de salud, cada vez más complejos; expectativas de mayor calidad, seguridad y capacidad resolutive de las entidades prestadoras de servicios de salud.
- d) La atenuación de las condiciones socioeconómicas de la población; persistencia de la pobreza, sistema de salud, perfil epidemiológico.
- e) Reformas de los sistemas de salud de los países en el marco de aseguramiento en salud, que modifiquen los sistemas de financiación de los servicios de salud y su relacionamientos con los hospitales.

## 2.4 Elementos de un Hospital

Un Hospital o una institución de salud, como cualquier empresa, necesita elementos para poder operar, con un buen funcionamiento, la ausencia o mala aplicación de cualquiera de ellos, se refleja directamente en los costos, generando un desequilibrio, que afectara directamente el desempeño de la organización.

Las Organizaciones tienen dos tipos de recursos, Recursos Humanos y Recursos Físicos.



Cuadro [1-2]

Donde los recursos Físicos están integrados por:



Cuadro 2-2]

Es importante destacar que todos los elementos deben de verse con igual importancia.

### 2.4.1 Recursos Humanos

“Son todas las personas (obreros, supervisores, técnicos, ejecutivos, directores, empleados, etc.) que están en la organización, que interactúan y que hacen el trabajo de esta, las personas son el recurso indispensable de una organización, determinan la disponibilidad de los demás recursos, así como la que hace la misma organización y la forma en que funciona”<sup>18</sup>

El Recurso Humano, es el único capaz de decidir sobre sí mismo y los demás recursos, al ser racional está facultado para poder adquirir nuevos conocimientos, y aplicarlos, para solucionar problemas que se presenten, es el encargado de conseguir, distribuir, aplicar, optimizar el uso de los demás Recursos.

También es llamado Recurso Núcleo, ya que es lo que mantendrá unidos a todos los recursos e incluso a la misma organización, este recurso es el más volátil, ya que es el único que es susceptible a emociones y sentimentalismos, es necesario que este recurso se identifique con la empresa y esté en constante motivación, para lograr su mejor desempeño y compromiso con la organización.

### 2.4.2 Recursos Físicos

Los recursos físicos de las empresas son todos los bienes tangibles, en poder de la empresa, que son susceptibles de ser utilizados para el logro de los objetivos de la misma.

**Recursos Financieros:** “Son los elementos monetarios propios (dinero en efectivo, aportación de socios, utilidades) y ajenos (créditos bancarios, créditos de proveedores y acreedores, emisión de valores) con los que cuenta una empresa, son indispensables para la ejecución y toma de decisiones.”<sup>19</sup>

**Recursos Informáticos:** La información es la llave de las decisiones acertadas, debe ser veraz (de fuentes verídicas y fidedignas), clara (entendible y bien interpretada) y oportuna, (contarse con ella en el momento adecuado).

**Recursos Materiales:** “Son los bienes tangibles propios de la empresa, edificios, terrenos, maquinaria, equipos, instrumentos, herramientas, materias primas, auxiliares

que forman parte del producto, bien o servicio terminados”<sup>20</sup>, la disponibilidad de este recurso lleva a la continuidad de las actividades de la empresa.

**Recursos Técnicos:** Se refiere a la aplicación de herramientas intangibles como es la aplicación y desarrollo de fórmulas, métodos, patentes etc.

## 2.5 Importancia y Objetivos de un Hospital

Un Hospital brinda atención médica, o quirúrgica a pacientes en fase de convalecencia, periodo crítico o cuidados paliativos, según el caso. Para lo cual dispone de medios diagnósticos y terapéuticos necesarios.

Un Hospital tiene como objetivo principal atender y solucionar el problema de salud de los pacientes a un costo razonable y sobre estos dos aspectos, pacientes y costos, es que debe realizarse la evaluación de su actuar y que modernamente se encuentran identificados en los conceptos de la calidad de la atención.

Aun cuando el principal objetivo de un Hospital es atender y solucionar las situaciones de salud de los pacientes también busca la obtención de utilidades en el caso de Hospitales Privados, coordinados por un administrador o gerente que tome las decisiones en forma oportuna para la consecución de los objetivos.

El estudio bajo la perspectiva organizacional ha sido abordado por diversos autores desde las ciencias sociales y se mueve en diferentes enfoques, según se considere a los hospitales como sistemas cooperativos, sistemas de toma de decisiones o desde la perspectiva institucional. Perrow, entiende a una institución como un sistema para lograr un objetivo dirigido a la modelación y aplicación de tecnologías que permite modificar los elementos de entrada, entendidos estos como recursos básicos (personas, materiales, etc.).<sup>21</sup>

La organización produce nuevos servicios o bienes y le añade valor, modificándolos, y vuelve a capturar elementos del entorno. Los objetos se modifican por efecto de la

tecnología, las nuevas combinaciones y la transmisión de información que les añade valor.<sup>22</sup>

En un Hospital existen diferentes profesionales con distintas funciones, todos girando alrededor del objetivo principal: ofrecer atención de calidad al paciente, unas funciones están relacionadas directamente con la atención del paciente, son los servicios llamados de prestación directa, tales como el diagnóstico, el tratamiento médico, los servicios de enfermería, el de farmacia, mientras, otras funciones están dirigidas a contribuir a que la prestación directa sea eficiente y oportuna, estos son los servicios de prestación indirecta como son contabilidad, personal o compras entre otros departamentos.

## 2.6 Organización Hospitalaria

Hay dos áreas primordiales en la asistencia directa del paciente:

- Los consultorios externos atendidos por médico general o de especialidad para atender pacientes con problemas ambulatorios (No requieren internación).
- Las áreas de unidad del paciente, para cuidado de problemas de salud que sí requieren hospitalización.

Unidad del paciente: es el espacio y conjunto que utiliza el paciente durante su estancia en el Hospital, puede ser una habitación individual o con camas varias separadas por medio de cortinas. Esta debe contar con espacio suficiente para acceder a la cama por 3 de sus lados y contar con un cajonera para guardar pertenencias del paciente, toma de oxígeno y toma de vacío, o bien como es el caso de Hospital privado en habitaciones individuales.

Un Hospital de II Nivel abarca atención preventiva - curativa. En la atención primaria es cuando llega a consulta externa por algún padecimiento no urgente, se le puede orientar al paciente sobre cómo prevenir diversas situaciones de salud.

Así también en un Hospital de II Nivel se da la atención a pacientes con padecimientos de urgencia o cirugías programadas necesarias, es pues, la atención que se brinda a los pacientes en un espacio más amplio, ya que la mayoría de estos presentan patologías que ya no se pueden tratar a nivel de consulta, se deben confirmar y analizar las patologías para poder llevar a cabo el tratamiento y finalmente la restauración completa de la salud del paciente.

## 2.7 Marco Fiscal Aplicable a un Hospital Privado

Un Hospital Privado bajo el régimen Jurídico de sociedad civil con actividad económica de Hospitales generales del sector privado y régimen general de Ley de las personas morales, por lo que se sintetizara lo relacionado con este tipo de empresa en lo aplicable al Marco Fiscal del mismo.

De acuerdo al Código Fiscal de la Federación en su artículo 1º. Dice que todas las personas físicas y morales, están obligadas a contribuir para los gastos públicos conforme a las leyes fiscales respectivas, las disposiciones de este Código se aplicaran en su defecto y sin perjuicio de lo dispuesto por los tratados internacionales de los que México sea parte. Solo mediante ley podrá destinarse una contribución a un gasto público específico.

El artículo 2º. Del Código Fiscal de la Federación dice que las contribuciones se clasifican en impuestos, aportaciones de seguridad social, contribuciones de mejoras y derechos, las que se definen de la siguiente forma:

- I. Impuestos son las contribuciones establecidas en la ley que deben pagar las personas físicas y morales que se encuentren en la situación jurídica o de hecho prevista por la misma y que sean distintas de las señaladas en las fracciones II, III y IV de este artículo.
- II. Aportaciones de seguridad social son las contribuciones establecidas en la ley a cargo de personas que son sustituidas por el Estado en cumplimiento de obligaciones fijadas por la ley en materia de seguridad social o a las personas que se benefician en forma especial por servicios de seguridad social proporcionados por el mismo Estado.

- III. Contribuciones de mejoras son las establecidas en Ley a cargo de las personas físicas y morales que se beneficien de manera directa por obras públicas.
- IV. Derechos son las contribuciones establecidas en Ley por el uso o aprovechamiento de los bienes del dominio público de la Nación, así como por recibir servicios que presta el Estado en sus funciones de derecho público.

Los recargos, las sanciones, los gastos de ejecución y la indemnización son accesorios de las contribuciones y participan de su misma naturaleza.

### 2.7.1 Municipales

De acuerdo a la Ley de Ingresos de los Municipios del Estado de México para el ejercicio fiscal del año 2017, solo se mencionaran los aplicables al Hospital Privado.

- 1. Impuestos:
  - 1.1 Impuesto sobre el Patrimonio
    - 1.1.1 Predial
    - 1.1.2 Sobre Adquisición de Inmuebles y Otras Operaciones Traslativas de Dominio de Inmuebles.
  - 1.2 Otros Impuestos
    - 1.2.1 Sobre Anuncios Publicitarios
  - 1.3 Accesorios de Impuestos.
    - 1.3.1 Multas
    - 1.3.2 Recargos
    - 1.3.3 Gastos de ejecución
    - 1.3.4 Indemnización por devolución de cheques.
- 3. Derechos:
  - 3.1 Derechos por uso, goce, aprovechamiento o explotación de bienes del dominio público.
    - 3.1.2 De estacionamiento en la vía pública y de servicio público.
  - 3.2 Derechos por prestación de servicios.
    - 3.2.1 De agua potable, drenaje, alcantarillado, recepción de caudales de

aguas residuales para su tratamiento o manejo y conducción.

3.2.3 De desarrollo urbano y obras públicas.

3.2.4 Por servicios prestados por Autoridades fiscales, Administrativas y de Acceso a la información Pública.

3.2.11 Por servicios de alumbrado público.

3.3 Accesorios de Derechos:

3.3.1 Multas.

3.3.2 Recargos.

3.3.3 Gastos de Ejecución.

3.3.4 Indemnización por devolución de cheques.

5. Aprovechamientos:

5.1 Multas.

5.1.1 Sanciones Administrativas.

5.5 Accesorios de Derechos:

5.5.1 Multas.

5.5.2 Recargos.

5.5.3 Gastos de Ejecución.

5.5.4 Indemnización por devolución de cheques.

## **2.7.2 Estatales**

De acuerdo a la Ley de Ingresos del Estado de México para el ejercicio fiscal del año 2017, solo se mencionaran los aplicables al Hospital Privado.

1. Impuestos

1.1 Impuestos sobre el patrimonio:



- 1.1.1 Sobre tenencia o uso de vehículos.
- 1.1.2 Sobre la adquisición de vehículos automotores usados.
- 1.3 Impuesto sobre nóminas y asimilables.
  - 1.3.1 Sobre remuneraciones al trabajo personal.
- 1.5 Accesorios de impuestos:
  - 1.5.1 Multas.
  - 1.5.2 Recargos.
  - 1.5.3 Gatos de ejecución.
  - 1.5.4 Indemnización por devolución de cheques.

### 2.7.3 Federales

De acuerdo a la Ley de Ingresos de la Federación para el ejercicio fiscal del año 2017, solo se mencionaran los aplicables al Hospital Privado.

#### Impuestos

- 1. Impuesto sobre los ingresos.
  - 01. Impuesto Sobre la Renta
- 3. Impuestos sobre la producción, el consumo y las transacciones:
  - 01. Impuesto al Valor Agregado.
  - 02. Impuesto Especial Sobre Producción y Servicios:
    - 01. Combustibles automotrices.
  - 03. Impuesto sobre automóviles nuevos

#### Ingresos de Organismos y Empresas:

- 2. Cuotas y aportaciones de seguridad social
  - 1. Aportaciones para fondos de vivienda
    - 01. Aportaciones y abonos retenidos a trabajadores por patronos para el Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores.

## 2. Cuotas para el Seguro Social

01. Cuotas para el Seguro Social a cargo de patrones y trabajadores.

## 3. Cuotas de Ahorro para el Retiro

01. Cuotas del Sistema de Ahorro para el retiro a cargo de los patrones.

Adicional a lo anterior en específico cuenta con las siguientes obligaciones a nivel federal:

- Entero de retención de ISR por servicios profesionales, mensual, declarar a más tardar el día 17 del mes inmediato posterior al periodo que corresponda.
- Entero de retenciones de IVA mensual, declarar a más tardar el día 17 del mes inmediato posterior al periodo que corresponda.
- Declaración informativa anual de pagos y retenciones de servicios profesionales. Personas morales. Impuesto sobre la renta, declarar a más tardar el día 15 de febrero del año siguiente.
- Declaración informativa anual de retenciones de ISR por sueldos y salarios e ingresos asimilados a salarios, declarar a más tardar el día 15 de febrero del año siguiente.
- Declaración informativa de IVA con la anual de ISR, conjuntamente con la declaración anual del ejercicio.
- Pago definitivo mensual de IVA, declarar a más tardar el día 17 del mes inmediato posterior al periodo que corresponda.
- Entero de retenciones mensuales de ISR por sueldos y salarios, declarar a más tardar el día 17 del mes inmediato posterior al periodo que corresponda.
- Declaración anual del ISR del ejercicio de personas morales, régimen general, sociedades cooperativas y controladas, declarar dentro de los tres meses siguientes al cierre del ejercicio.
- Declaración informativa anual de clientes y proveedores de bienes y servicios, declarar a más tardar el 15 de febrero del año siguiente.

- Pago provisional mensual de ISR personas morales régimen general, declarar a más tardar el día 17 del mes inmediato posterior al periodo que corresponda.
- Declaración informativa mensual de operaciones con terceros de IVA., declarar a más tardar el último día del mes inmediato posterior al periodo que corresponda.
- Informativa anual de subsidio para el empleo, declarar a más tardar el 15 de febrero de cada año.

Otros requisitos para mantenerse en funcionamiento es contar con Licencia de Funcionamiento, Dictamen de Aguas Residuales, Dictamen de Protección Civil, Licencia Sanitaria, Licencia de Trásfusión, Licencia de Farmacia, cumplir con las normas oficiales mexicanas aplicables a un Hospital, así como con las disposiciones en materia de capacitación y adiestramiento y seguridad e higiene en el trabajo.

## Capítulo 3 Control Interno

### 3.1 Concepto de Control y Control Interno

Antecedentes.

Los controles medievales recurrían al método de contrarotulus para revisar las cuentas mediante un doble registro. En la época en que los mercaderes Venecianos crearon el sistema de contabilidad por partida doble (con sus registros de “debe y haber”, “activo y pasivo”, y “pérdidas y ganancias”) que perdura hasta la fecha, solían utilizar dos rollos de papel; el deudor, que en latín vulgar de la época llamaban róticos (rollo de papel o de papiro), y el acreedor que llamaban contrarotulus (rollo de verificación).<sup>23</sup>

El control ha existido en todo tipo de organización (industrial, comercial, social y servicio) desde el momento en que las organizaciones se han creado para cumplir algún objetivo. Taylor lo intuyó y Fayol lo definió de manera concreta; la función de control en las organizaciones no hacía sino constatar algo conocido empíricamente.<sup>24</sup>

El Control Interno de siempre ha existido, desde que se crearon las primeras organizaciones existe la necesidad de establecer controles sobre las personas que participan y sus operaciones.

Cuando empieza a culminar la primera década del siglo veintiuno, está claro que el Control Interno se entiende a partir de un enfoque de procesos. De ninguna manera se trata de un “parche” o de una circunstancia ajena a la organización, sino es parte inherente del logro de los objetivos y del negocio.

El entorno económico, político y social genera cambios en los sistemas de Control Interno de las organizaciones empresariales, ya que los riesgos varían, las necesidades son otras, las culturas se transforman y los avances tecnológicos son vertiginosos, por lo que su implementación y evaluación no pueden ser responsabilidad aislada de la administración, el contador o la auditoría.<sup>25</sup>

## **Definición y Conceptos.**

La palabra control tiene varios significados y, más aun varios sentidos: verificar, regular, comparar con una norma, ejercer autoridad sobre, limitar o restringir. Todas son significativas para la teoría y práctica; sin embargo se referirá básicamente a los significados verificar y comparar con una norma.<sup>26</sup>

Verificar implica algún medio de medición y alguna norma que pueda servir como marco de referencia en el proceso control.

Para J. Stoner el control “Es el proceso por medio del cual los gerentes se aseguran que las actividades efectivas están de acuerdo con lo que se ha planeado”<sup>27</sup>

Para R. Buchele, “Es el proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias”<sup>28</sup>

Para F. Kast dice que el control es “La función administrativa que mantiene la actividad organizacional dentro de límites tolerables, al compararlos con las expectativas”.<sup>29</sup>

Una definición más es que el control es una fase del proceso administrativo que se ocupa de la instauración de cualquier medida que tomen la dirección general, los responsables del gobierno y otro personal de la entidad, para administrar los riesgos e incrementar la posibilidad de que se alcancen los objetivos y metas esperados, a través de vigilar que las actividades se desarrollen conforme a lo establecido, y se corrijan las desviaciones entre lo planeado y lo logrado tendiendo a evitar que se repitan.<sup>30</sup>

### **Algunos conceptos de Control Interno:**

El comité de Procedimientos de Auditoría del Instituto Americano de Contadores (1947-1948), en el boletín Internal Control, afirma que el significado del Control Interno es más amplio de lo que generalmente se le atribuye y presenta la siguiente afirmación:

El Control Interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas adoptadas en un negocio para salvaguardar sus bienes, verificar la exactitud y seguridad de los datos de contabilidad, desarrollar la eficiencia de las operaciones y fomentar la adhesión a la política administrativa prescrita.<sup>31</sup>

El autor George E. Bennett lo enfoca en relación a la prevención de fraudes y menciona que; un sistema de Control Interno puede definirse como la coordinación del sistema de contabilidad y de los procedimientos de oficina, de tal manera que el trabajo de un empleado llevando a cabo sus labores delineadas en forma independiente, compruebe continuamente el trabajo de otro empleado, hasta determinado punto que pueda involucrar la posibilidad de fraude.<sup>32</sup>

El autor Víctor H. Stempf, lo enfoca más hacia la distribución de funciones del personal y menciona que; el sistema interno de comprobación y control puede explicarse como la distribución apropiada de funciones del personal, de tal manera que el trabajo de cada empleado pueda coordinarse independientemente del trabajo de los demás.<sup>33</sup>

Para Montgomery el Control Interno implica que los libros y métodos de contabilidad así como la organización en general de un negocio, están de tal manera establecidos, que ninguna de las cuentas o procedimientos se encuentran bajo el control independiente y absoluto de una sola persona; sino por el contrario, el trabajo de un empleado es complementario del hecho por otro y que se hace una auditoria continua de los detalles del negocio.<sup>34</sup>

Víctor Z. Brink, al referirse a la idea fundamental de que el Control Interno, aunado a la contabilidad, es el instrumento principal de la administración de un negocio, produce la siguiente definición: El Control Interno se refiere a los métodos y prácticas de cualquier clase, por medio de los cuales se coordinan y operan los registros y comprobantes de contabilidad y los procedimientos que afectan su uso, de manera que la administración de un negocio obtiene de la función contable la utilidad máxima para su objeto de información, protección y control.<sup>35</sup>

El autor, Luis V. Manrara Galán determina el significado del concepto de que se trata, incluyendo como elemento del Control Interno, además de la contabilidad, la distribución adecuada de funciones del personal, cosa indispensable para complementar el control obtenido mediante los procedimientos contables, la definición

de este autor a la letra dice: Un sistema de control interno consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, mediante el cual la contabilidad controla, hasta donde sea posible, las operaciones principales del negocio, y el trabajo de los empleados se complementa en forma tal, que ninguno tenga control absoluto sobre alguna operación importante, de modo que no puedan existir fraudes, ni errores a menos que se confabulen dos o más empleados para realizarlos.<sup>36</sup>

Desde la perspectiva de María Estela Gómez y Alberto Block, 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 una entidad pueda depender de estos elementos para obtener una información segura, proteger adecuadamente los bienes, así como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a la política administrativa prescrita.<sup>37</sup>

Para Rodríguez Valencia Joaquín; Es un elemento del control que se basa en procedimientos y métodos, adoptados por una organización de manera coordinada a fin de proteger sus recursos contra pérdida, fraude o ineficiencia; promover la exactitud y confiabilidad de informes contables y administrativos; apoyar y medir la eficiencia de operación en todas las áreas funcionales de la organización.<sup>38</sup>

De acuerdo con Santillán González Juan Ramón; El Control Interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada adoptan la dirección general, los responsables del gobierno y otro personal de la entidad para salvaguardar sus activos y documentación relevante; asegurar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera y presupuestal, y la complementaria administrativa y operacional; promover la eficiencia operativa; y estimular el acatamiento y adhesión a la legislación, normatividad y a las políticas prescritas por la administración. Es un proceso que incluye las actividades que llevan a cabo todos los miembros de una entidad económica para proporcionar una seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos institucionales.<sup>39</sup>

Para el autor Abraham Perdomo Moreno lo conceptualiza como “Plan de organización entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa pública, privada o mixta, para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa”<sup>40</sup>

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos lo define de la siguiente manera; Comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adopten en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la confiabilidad de su información financiera, promover eficiencia y provocar adherencia a las políticas prescritas por la administración.

Por último de acuerdo con las Normas Técnicas de Auditoría Española emitidas en 1991 por el Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas (ICAC): en su articulado, “2.4.3 El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente y se cumplen según las directrices marcadas por la dirección”.

Se analizarán los puntos clave que integran los conceptos o definiciones del control interno:

**Plan de organización.** Es decir, el Control Interno es un programa que precisa el desarrollo de actividades y el establecimiento de relaciones de conducta entre personas y lugares de trabajo en forma eficiente.

**La Contabilidad.** Que tendrá por objeto registrar técnicamente todas las operaciones y además, presentar periódicamente información verídica y confiable, al efecto se implantará un sistema de registro y de contabilidad, apropiado y práctico que permitirá registrar, clasificar, resumir y presentar todas las operaciones que lleve a cabo la empresa.

**Funciones de los empleados.** Distribución en forma debida de las labores que realizan los funcionarios y empleados: funciones de complemento, no de revisión.

**Procedimientos coordinados.** Procedimientos contables, estadísticos, físicos, administrativos, etc. armonizado entre sí para la mejor consecución de los objetivos establecidos por la empresa.



**Obtener información confiable.** Obtener información oportuna, confiable y segura que coadyuve a la toma acertada de decisiones.

**Salvaguardar sus bienes.** Proteger y salvaguardar los bienes, valores, propiedades, activos de la empresa, dificultando y tratando de evitar los malos manejos, fraudes o robos.

**Promover la eficiencia de las operaciones.** Promover y fomentar la eficiencia de todas las operaciones en la empresa.

**Adhesión a su política administrativa.** Facilitar que las reglas establecidas por la administración se cumplan eficientemente.

## 3.2 El proceso de Control

Independientemente de la función que se controle o de la técnica empleada para controlarla, el diseño del sistema obedece a una estructura interna del mismo cuya dinámica es cíclica e incluye un elemento determinante en su actuación.

Lo primero en realizar para integrar un sistema de control es suponer que la dirección superior y los responsables del área deben tomar en cuenta tanto la finalidad práctica que persiguen al llevar a cabo la acción de controlar como los medios adecuados para alcanzarla.

Por lo tanto, el proceso de control contiene un conjunto de etapas básicas por medio de las cuales se establece el mecanismo para la puesta en práctica del control.

El control es un proceso formado por varias etapas definidas. Sin importar la función o actividad, estas mismas etapas básicas se aplican de forma cíclica:

- a) Establecer normas. Esta etapa comprende el establecimiento de normas para todo tipo de funciones operacionales y actividades, podemos definirla como: “unidad de medida establecida para servir como modelo o criterio”

El establecimiento de normas proporciona la base sobre la cual se mide el desempeño real o esperado. En una operación simple, un administrador podrá controlar mediante observación directa; sin embargo, a medida que las operaciones se hacen más complejas o se amplía la autoridad de un administrador, esta se hace impracticable. El administrador debe escoger puntos para atención especial y, vigilándolos, asegurarse de que la operación total está procediendo como estaba planeada al principio.

- b) Medir el desempeño. Se refiere a un solo concepto: “mostrar lo que se ha logrado” esto es importante porque proporciona la información objetiva que posteriormente se comparara con la norma establecida.

La administración podrá suponer que se está cumpliendo con las normas o bien, podrá también medir objetivamente el desempeño y compararlo con tales normas, es evidente que este último método lleva a un control más efectivo.

- c) Comparar lo realizado con las normas. Es la etapa más difícil del proceso de control. Una vez que se ha obtenido la información sobre el funcionamiento, el siguiente paso en el proceso de control consiste en comparar este funcionamiento con la norma o estándar, cuando existe alguna diferencia entre ambos; suele requerirse criterio para establecer la importancia de la diferencia.
- d) Tomar medidas correctivas. Puede considerarse como el hecho de hacer cumplir o de ver que las operaciones sean ajustadas o se hagan esfuerzos para que los resultados vayan de acuerdo con lo esperado. Siempre que se descubren variaciones importantes, estas no solo piden una acción inmediata y enérgica, sino que es imperativo aplicarlo. El control efectivo no puede tolerar demoras innecesarias, excusas, ajustes interminables o excepcionales constantes.

## Los tipos de controles pueden ser:

- Preventivos. Son aquellos controles que se anticipan en grado razonable a la ocurrencia de eventos indeseables o inesperados; por lo tanto son más eficaces y, por ende, los más rentables.
- Detectivos. Son aquellos controles que permiten conocer (detectar), de manera oportuna, desviaciones de los estándares establecidos o esperados.
- Correctivos. Son aquellos controles que establecen medidas de control para corregir conductas, hechos o situaciones no deseables.
- Directivos. Son aquellos controles que tienden a establecer condiciones o un ambiente que favorezca el sistema de control interno en su conjunto.
- Clave. Son los controles o grupo de controles que ayudan a reducir un riesgo inaceptable a un nivel tolerado. Son aquellos necesarios para administrar riesgos asociados con los objetivos críticos del negocio.
- Relevantes a la auditoría. Son los controles relativos a la integridad y exactitud de la información generada por la entidad, y sobre los que se apoya el auditor para diseñar y aplicar los procedimientos de auditoría. Los controles relativos a las operaciones y al cumplimiento con la legislación, normatividad y políticas prescritas por la administración, pueden ser también relevantes cuando se relacionan con datos que el auditor evalúa o utiliza al aplicar procedimientos de auditoría.

### 3.3 Objetivos del Control Interno

El Control Interno es mucho más que una herramienta dedicada a la prevención de fraudes o al descubrimiento de errores en el proceso contable; o descubrir deficiencias en cualquier sistema operativo; constituye una ayuda indispensable para una eficaz y eficiente administración.

Un sistema de Control Interno consiste en aplicar todas las medidas utilizadas por una organización persiguiendo los siguientes objetivos:

**1.-** Fomentar y asegurar el pleno respeto, apego, observancia y adherencia a las políticas prescritas o establecidas por la administración. Contar con sólidas y bien estructuradas políticas, respetables y respetadas permite una administración y

operación ordenada, sanas y con guías que normaran, orientaran y regularan la actuación de la misma.

Las políticas son parte de la planeación, requieren desde el punto de vista del control, algunos requisitos para su práctica eficaz. Por ejemplo la necesidad de que se fijen por escrito, como en el caso de procedimientos y programas. De esta manera, tanto las políticas establecidas como los procedimientos y programas, servirán en forma efectiva a la función de control, ya que no se presentaran confusiones e interpretaciones erróneas.

Las políticas deberán ser realistas en el sentido de que sean de aplicación práctica y debidamente coordinadas en las distintas áreas funcionales de la organización. Además, deben ser suficientemente específicas para que puedan servir como guía efectiva. Igualmente deben adaptarse a las condiciones cambiantes, sin perder de vista los objetivos fijados previamente.

Las políticas, las instrucciones, así como el comportamiento de la organización, que adquieran vigencia y se conservan por medio del Control Interno son de tres tipos:

- De tipo formal: Expresados en soluciones de la dirección superior, en las disposiciones, tales como adoptar e implantar manuales administrativos o las instrucciones escritas que cubran actividades limitadas.
- De tipo informal: Dentro de la organización formal se adopta la forma de instrucciones orales, como la de procedimiento que dicta un jefe a sus colaboradores.
- De tipo implícito: Hábitos y normas en las operaciones, no dictados por escrito, sino de palabra, y que sin embargo, son más o menos comunes en una organización.

La efectividad de la operación de toda organización es influida tanto por las políticas y normas implícitas como por las explícitas.

El Control Interno no termina con la prueba de conformidad respecto de las políticas y normas de operación, sino que se extiende a las operaciones prácticas que tienen que ver con las decisiones o acciones de un individuo o que de manera intencional, caen

dentro de la capacidad discrecional de este y no se rigen por reglas o convenciones, un ejemplo es, una determinación basada en el criterio individual de negar o conceder un crédito a un cliente.

En general las directrices de la dirección irán encaminadas a maximizar el beneficio del negocio y reducir los riesgos, ejemplos de controles que ayuden a conseguir ese fin podrían ser entre otros más, que el sistema no permita entrar pedidos no rentables o a clientes morosos, que se deba realizar un procedimiento de selección antes de comprar a un proveedor.

**2.- Promover eficiencia operativa.** Las políticas y disposiciones implantadas por la administración serán la base, soporte y punto de partida para operar. Estas políticas deben identificar metas y estándares de operación básicos para medir el desempeño y calificar la eficiencia, eficacia y economía; elementos indispensables para lograr la óptima sinergia operativa integral.

Partiendo de que los objetivos han sido establecidos en términos susceptibles de ser medidos, será necesario proveerse de medios para calificar los resultados corrientes. Es necesario saber lo que se está logrando actualmente en el proceso operativo hacia los objetivos establecidos; además, en esta información debe considerarse la solución a las necesidades presentes en el lugar, tiempo y gente adecuados. De esta manera se hace necesario saber hacia dónde se quiere ir y que se está haciendo actualmente con miras al logro de los objetivos. Solo así podrán obtenerse las bases adecuadas para comparar y analizar las acciones correctivas a realizar u otro tipo de acción administrativa.

**3.- Asegurar razonabilidad, confiabilidad, oportunidad e integridad de la información financiera y la complementaria administrativa y operacional que se genera en la empresa.** La información es básica e indispensable para conocer la gestión y el desempeño, como se encuentra en la actualidad y una base fundamental para la toma de decisiones que garanticen su bienestar futuro. La información dirá cuan buenas y acertadas han sido las políticas establecidas y cuál ha sido el nivel de eficiencia de la operación. Una entidad sin buena información hace endeble su existencia y subsistencia.

Una información financiera que sea confiable, de utilidad para la toma de decisiones, tanto para agentes internos como externos a la organización. En este objetivo se englobarían todos aquellos controles cuya finalidad es asegurar que las operaciones son registradas en la contabilidad íntegramente, que se registran con exactitud y que los registros contables corresponden a transacciones reales, ejemplo; verificación de que todas las salidas de almacén han sido facturadas y contabilizadas, revisión de que todas las entradas de almacén han sido contabilizadas (se haya recibido o no la factura), comprobación de que todas las provisiones han sido contabilizadas etc.

Por lo general la revisión del Control Interno se asocia con los ingresos y gastos, actualmente se reconoce la existencia de una importante finalidad del Control Interno, consistente en la prevención de pérdidas y la elaboración de información contable y administrativa precisa en todas las áreas funcionales de la empresa.

Dadas las necesidades de Control Interno, este debe abarcar a toda la organización, por tanto se requiere de información contable y administrativa exacta y confiable, para ser utilizada en la toma de decisiones.

**4.- Protección de los activos de la empresa.** Este objetivo se concreta con la observancia de los tres anteriores, es indiscutible que debe haber políticas claras y específicas, y que se respeten, que involucren el buen cuidado y esmerada protección y administración de los activos, ejemplos; los flujos de fondos, las cuentas y documentos por cobrar, los inventarios, los inmuebles, maquinaria y equipo etc. Las políticas deben tender hacia una óptima eficiencia en la operación con los activos, estos deben estar registrados en la contabilidad y que se informe que se está haciendo con ellos.

La llamada “salvaguarda de activos” para ello se establecen procedimientos cuyo objetivo es velar por la seguridad de los activos de la entidad, algunas formas de protegerlos puede ser mediante el etiquetaje e inventario de mobiliario, control de salidas de existencias, conciliaciones bancarias, firma bancaria mancomunada, entre otros.

Por medio de un adecuado sistema de Control Interno, será posible evitar pérdidas, fraudes, errores, desperdicios e ineficiencias, de igual forma podrá preverse contingencias que puedan afectar los recursos organizacionales.

Con motivo de que los activos de la organización, constituyen los principales recursos para generar utilidad, un adecuado sistema debe prever medidas de vigilancia y comprobación que se establezcan desde antes de la adquisición de los activos, pasando por su custodia, conservación y mantenimiento, hasta su baja por retiro o venta.

Los objetivos del numeral 1 y 2 se encaminan al control interno administrativo, y los objetivos del numeral 3 y 4 se encaminan al control interno contable.

### 3.3.1 Límites del Control Interno

Los objetivos del Control Interno buscan evitar errores y ganar confianza en la obtención de resultados de las operaciones, esto en la realidad económica muchas veces es impracticable, sucede que todo diseño de control muchas veces se encuentra con límites que hacen del mismo un procedimiento impracticable.

Partiendo de que algunos controles son impracticables, pueden surgir inquietudes, como cuando se estará en presencia de un límite de control o se puede crear un ambiente totalmente controlado.

Los controles no son totalmente impracticables, si se encuentra alguna limitación en lo establecido previamente se puede reforzar dicho control o suplantarlos por uno más detallado y eficiente que proporcione satisfacción en los resultados esperados.

En el caso de un ambiente totalmente controlado se puede caer en un perjuicio económico, dado que controlar al máximo una operación o grupos de operaciones puede no ser rentable, económicamente hablando.

El empresario no puede apartarse de una norma fundamental en cualquier tipo de negocio, la relación costo/beneficio, una simple ecuación que por más antigua que parezca, se aplica actualmente.

### 3.4 Características del Control

El control es un factor crítico en el logro de los objetivos generales, dependiendo de su efectividad, en ese sentido, de la información recibida. Los sistemas de control, para lograr su uso óptimo, deben tener ciertas características que se mencionan a continuación: <sup>41</sup>

1. **Deben ser oportunos:** Un control es oportuno cuando se dispone de él en el momento apropiado. Los registros contables (balance, estudios de resultados, resumen financiero etc.) son relativamente precisos e históricos por naturaleza, ya que son preparados después de que el periodo se ha cerrado. Con frecuencia, estos informes son de gran utilidad para la planeación, pero, por lo común, son inadecuados como informes de control porque no son oportunos.

La manera óptima de información para control debiera pronosticar desviaciones a las normas o bases antes de que estas ocurran. En la práctica, rara vez se logra tal pronóstico, pero debe hacerse todo esfuerzo para informar sobre desviaciones de las normas mientras los eventos en cuestión están aún en proceso.

2. **Seguir una estructura orgánica.** La función de control no puede sustituir una estructura orgánica. Los buenos controles están bien relacionados con la estructura orgánica y muestran su eficiencia, así como la de sus procedimientos en cuanto a su diseño y función. El enviar la información al gerente o jefe de área es una forma efectiva de hacer factible la práctica del control al más bajo nivel posible de la empresa.
3. **Ubicación estratégica.** No es posible fijar controles para cada aspecto de un organismo, aun cuando este sea de pequeña o mediana magnitud. Por tanto, es necesario establecer controles en ciertas actividades de la operación.
4. **Un control debe ser económico.** Se refiere al aspecto de que cuando hay un control excesivo, puede ser gravoso y provocar un efecto sofocante al personal.  
El control nunca puede ser completo; las variaciones en las expectativas son inevitables. La función de control debe enfocarse al mantenimiento de un equilibrio dinámico dentro de los límites permitidos del plan. Es



evidente que la función de control consume recursos. Por tanto debe prestarse especial atención al análisis costo beneficio de los sistemas de control.

5. **Revelar tendencia y situaciones.** Los controles que exponen la situación actual de una fase específica de una actividad son relativamente fáciles de preparar, ya que solo son necesarios los controles que muestren periódicamente la actividad por controlar.
6. **Resaltar la excepción.** Existen dos razones del porque un sistema de control efectivo acentúa la excepción. La primera es la cantidad de información producida, aun en pequeños organismos, es tan extensa que hace difícil, si no imposible, determinar la importancia de toda la información. La segunda, cuando la información que resalta la excepción es presentada al administrador, su atención se centra en aquellos aspectos que requieren una acción correctiva.

Adicional a estas características se encontraron las siguientes:

**Directo.** Mientras más directo y sencillo mejor. Resulta frecuente encontrar procedimientos burocráticos que anulan por su complejidad, su contenido de control.

**Flexible.** La dinámica organizacional requiere que se actualice el control periódicamente.

**Estratégico.** Precisa que se establezcan puntos de control estratégicos que faciliten las medidas correctivas, oportunamente y a un costo mínimo.

**Integrado a la organización.** Para que funcione con éxito, debe adecuarse a las necesidades específicas de la organización y del medio en que va a funcionar.

**Retroalimentable.** Requiere un mecanismo que le permita, oportuna y regularmente, tomar medidas correctivas y actualizarse.

### 3.5 Elementos del Control Interno

El Control Interno consta de cinco componentes interrelacionados, que se derivan de la forma como la administración maneja a la entidad, y están integrados a los procesos administrativos.

El Control Interno no es un proceso secuencial, donde alguno de los componentes afecta solo al siguiente, sino es un proceso multidireccional repetitivo y permanente, en el cual más de un componente influye en los otros y conforman un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes.

De esta manera el Control Interno difiere por ente y tamaño y por sus culturas y filosofías de administración. Así mientras todas las entidades necesitan de cada uno de los componentes para mantener el control sobre sus actividades, el sistema de Control Interno de una entidad generalmente se percibirá diferente al de otra.

#### **a) El ambiente de control.**

El ambiente de control consiste en el establecimiento de un entorno que estimule e influencie la actividad del personal con respecto al control de sus actividades.

En esencia es el primer elemento sobre el que sustenta o actúan los otros cuatro componentes e indispensable, a su vez, para la realización de los propios objetivos de control.

El ambiente del control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos.

El ambiente de control representa la combinación de factores que afectan a las políticas y procedimientos, fortaleciendo o debilitando sus controles.

## **1.- Actitud de la administración hacia los controles internos establecidos.**

El hecho de que una entidad tenga un ambiente de control satisfactorio depende fundamentalmente de la actitud y las medidas de acción que tome la administración, si el compromiso para ejercer un buen Control Interno es deficiente; seguramente el Control Interno será deficiente. La efectividad depende en gran medida de la integridad y de los valores éticos del personal que diseña, administra y lo vigila.

La filosofía y estilo de operación de la administración incluyen una amplia gama de características, entre otras, las siguientes: enfoque para asumir y vigilar riesgos de negocios, actitudes y acciones con respecto a la información financiera, incluyendo el énfasis en el cumplimiento del presupuestos, logro de utilidades y otros aspectos financieros y operativos.

Estas características influyen substancialmente en el ambiente de control, sobre todo cuando unas cuantas personas dominan la administración, independientemente de otras consideraciones que se den a otros factores del propio ambiente del control.

La integridad y conducta ética son un elemento esencial en el ambiente de control ya que afectan el diseño, la administración y la vigilancia del mismo, para mantener la integridad y un comportamiento ético se deben establecer normas de conducta y tener planes bien definidos sobre cómo se van a comunicar dichas normas y la manera en que van a ser reforzadas en la práctica.

Estos planes deben incluir acciones de la administración para eliminar o reducir tentaciones o incentivos que puedan llevar al personal a cometer actos ilegales, deshonestos o faltos de ética. La comunicación de los valores de la entidad y las normas de conducta deben ser comunicadas a través de políticas, códigos de conducta y el ejemplo.

## **2.- Estructura de Organización de la entidad.**

Si el tamaño de la estructura de la organización no es apropiado para las actividades, o el conocimiento y la experiencia del personal clave no es la adecuada, puede existir un mayor riesgo en el debilitamiento de los controles.

La estructura de la organización de una entidad proporciona el marco general para planear, dirigir y controlar las operaciones. Una estructura adecuada

incluye la forma y naturaleza de las áreas, incluyendo el procesamiento de datos y las relaciones jerárquicas, además deberá asignar de manera adecuada la autoridad y responsabilidad, adicionalmente, una estructura adecuada incluye las consideraciones de la administración para el establecimiento de niveles de competencia para cada puesto, las cuales deben contener las capacidades y conocimiento que debe contar la persona que lo ocupara.

### **3.- Funcionamiento del consejo de administración y sus comités.**

Las actividades del consejo de administración y otros comités pueden ser importantes para fortalecer los controles, siempre y cuando estos sean participativos y sean independientes de la Dirección.

El ambiente de control de una entidad es fuertemente influenciado por el consejo de administración y el comité de auditoría. Algunos aspectos que deben evaluarse de estos organismos son: independencia de estos con respecto a la administración de la entidad y la experiencia, el involucramiento y la forma de actuar de sus miembros.

Los comités de auditoría son nombrados por el consejo de administración y tienen un papel preponderante para vigilar el cumplimiento de las políticas y prácticas contables y de información financiera de la entidad. El comité debe apoyar al consejo de administración en sus responsabilidades y ayudar a mantener una comunicación directa entre el consejo y los auditores externos.

### **4.- Métodos para asignar autoridad y responsabilidad.**

Es importante que la asignación de autoridad y responsabilidad este acorde con los objetivos y metas organizacionales, y que estos se hagan a un nivel adecuado, sobre todo las autorizaciones para cambios en políticas o prácticas. Estos métodos afectan la comprensión de las relaciones jerárquicas y las responsabilidades establecidas dentro de la entidad. Los métodos para asignar autoridad y responsabilidad incluyen entre otros aspectos, los siguientes:

- Políticas sobre asuntos tales como prácticas de negocios, conflictos de interés y código de conducta.
- Asignación de responsabilidades y delegación de autoridad para tratar asuntos como metas y objetivos, funciones operativas y requisitos legales.
- Descripción de puestos de los empleados, delineando funciones específicas, relaciones jerárquicas y restricciones.

- Documentación de los sistemas de cómputo, indicando los procedimientos para autorizar transacciones y aprobar cambios a los sistemas existentes.

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

El grado de supervisión continua sobre la operación que lleva a cabo la administración, da una evidencia importante de si el sistema de control interno está funcionando adecuadamente y de si las medidas correctivas se realizan en forma oportuna.

Estos métodos afectan el control directo de la administración sobre la autoridad delegada a otros, así como su capacidad de supervisar efectivamente las actividades de la entidad en general, los métodos de control administrativo incluyen entre otros:

- Establecimiento de sistemas de planeación y reportes de información que marquen los objetivos de la administración y los resultados del desempeño real. Tales sistemas podrán incluir planeación estratégica, presupuestos, pronósticos, planeación de utilidades y contabilidad por áreas de responsabilidad.
- Establecimiento de métodos que identifiquen el desempeño real y las excepciones al desempeño planeado, así como la comunicación a los niveles administrativos apropiados.
- Utilización de métodos apropiados para investigar desviaciones respecto a los resultados esperados y tomar acciones correctivas oportunas y adecuadas.
- Establecimiento y vigilancia de políticas para desarrollar y modificar los sistemas contables y los procedimientos de control, incluyendo el desarrollo, modificación y uso de programas de cómputo y archivos de datos relacionados.

La función de auditoría interna en una entidad, es una actividad independiente que permite examinar y evaluar la suficiencia y efectividad de la estructura del control interno.

## 6.- Políticas y prácticas del personal.

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

Estas políticas y prácticas afectan la capacidad de una entidad para emplear personas competentes que le permita lograr sus metas y objetivos. Incluyen los procedimientos y políticas para contratar, capacitar, evaluar, promover y compensar a los empleados; así como para proporcionarles recursos necesarios para que puedan cumplir con sus responsabilidades asignadas.

## 7.- Influencias externas que afectan las operaciones y prácticas de la entidad.

La existencia de canales de comunicación con clientes, proveedores y otros entes externos, que permitan informar o recibir información sobre las normas éticas o sobre cualquier cambio en las necesidades de la misma, así como el seguimiento a dichas comunicaciones, fortalecen los controles.

El ambiente de control tiene gran influencia en la forma como se desarrollan las operaciones, se establecen los objetivos y se minimizan los riesgos. Tiene que ver igualmente en el comportamiento de los sistemas de información y con la supervisión en general. A su vez es influenciado por la historia de la entidad y su nivel de cultura administrativa.

La forma en que el ambiente de control es implementado en una entidad pequeña, es diferente al de una entidad grande, ya que en esta difícilmente se tendrá un consejo de administración formal en donde intervengan consejeros externos o una estructura organizacional que evite conflictos en la segregación de funciones; sin embargo, deben existir elementos que permitan evaluar en forma razonable que el ambiente de control es efectivo. Un ejemplo puede ser que las empresas pequeñas no tienen un código de conducta estricto; sin embargo la administración ha desarrollado una cultura, enfatizando la importancia de la integridad y el comportamiento ético a través de comunicaciones orales constantes y con el ejemplo.

## **b) La evaluación de riesgos.**

Es la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mejorados. Así mismo, se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la organización como en el interior de la misma.

Una evaluación de riesgos de una empresa en la información financiera es la identificación, análisis y administración de riesgos relevantes en la preparación de estados financieros que pudieran evitar que estos estén razonablemente presentados de acuerdo a los principios de contabilidad, la evaluación de riesgos puede contemplar como la empresa considera la posibilidad de transacciones no registradas o como identifica y analiza estimaciones o provisiones importantes.

Riesgos relevantes a la información financiera incluyen eventos o circunstancias externas e internas que pueden ocurrir y afectar la habilidad de la empresa en el registro, procesamiento, agrupación, o reporte de información, consistente con las aseveraciones de la administración en los estados financieros. Estos riesgos pueden surgir o cambiar, derivado de las siguientes circunstancias:

- Cambios en el ambiente operativo. Cambios en reglas o en la forma de realizar las operaciones pueden resultar en diferentes presiones competitivas y, por lo tanto, en riesgos diferentes.
- Nuevo personal. El nuevo personal puede tener un enfoque diferente con relación al control interno.
- Sistemas de información nuevos o rediseñados. Cambios significativos y rápidos en los sistemas de información pueden cambiar el riesgo relativo al control interno.
- Crecimientos acelerados. Un crecimiento acelerado en las operaciones puede forzar demasiado los controles y crear el riesgo de que estos no se lleven a cabo o se ignoren.
- Nuevas tecnologías. La incorporación de nuevas tecnologías dentro de los procesos productivos o los sistemas de información pueden cambiar los riesgos asociados.

- Nuevas líneas, productos o actividades. El incorporarse en negocios o transacciones en donde la entidad tiene poca experiencia, puede crear nuevos riesgos.
- Reestructuraciones corporativas. Las reestructuraciones pueden estar acompañadas de reducción de personal y cambios en la supervisión y segregación de funciones, que pueden traer cambios en los riesgos asociados de control interno.
- Cambio en pronunciamientos contables. La adopción de un nuevo pronunciamiento contable o un cambio en los ya existentes, puede afectar los riesgos relacionados con la preparación de estados financieros.
- Personal con mucha antigüedad en el puesto. Una persona con mucha antigüedad en el puesto puede ignorar los controles por exceso de confianza, inercias o vicios adquiridos.
- Operaciones en el extranjero. La expansión o adquisidor de operaciones en el extranjero crea nuevos riesgos que pueden impactar el control interno, ejemplo de ello variación en las operaciones con moneda extranjera.

Los conceptos básicos del proceso de evaluación de riesgos son aplicables a cualquier empresa, independientemente de su tamaño; sin embargo en las empresas pequeñas este proceso tiende a ser menos formal y estructurado. Todas las entidades deben tener objetivos establecidos, incluyendo los relacionados con la entrega de la información financiera a la administración, accionistas o dueños. La administración debe conocer y administrar dichos riesgos a través de una participación directa con el personal y con personas externas que puedan obstaculizar los objetivos.

### **c) Los sistemas de información y comunicación.**

Los sistemas de información relevantes a los objetivos de los reportes financieros, los cuales incluyen el sistema contable, consisten en los métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar y producir información cuantitativa de las operaciones que realiza una empresa. La calidad de los sistemas generadores de información afecta la habilidad de la gerencia o administración en tomar decisiones apropiadas para controlar las actividades y preparar reportes financieros confiables y oportunos.



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

- Identifiquen y registren únicamente las transacciones reales que reúnan los criterios establecidos.
- Describan oportunamente todas las transacciones con el detalle necesario que permita su adecuada clasificación.
- Cuantifiquen 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.

Aunque los sistemas de información y comunicación en una empresa pequeña tienden a ser menos formales, su importancia no se debe minimizar. Cuando la empresa pequeña tiene una administración que activamente se involucra en las operaciones no se requieren políticas por escrito muy extensas o procedimientos contables muy complejos; en estos casos la comunicación se vuelve muy efectiva, ya que por el tamaño de la organización, la administración de la entidad está más accesible y, por lo tanto, el contacto con el personal es más sencillo.

#### **d) Los procedimientos de control.**

Los procedimientos y políticas que establece la administración y que proporcionan una seguridad razonable de que se van a lograr en forma eficaz y eficientemente los objetivos específicos de la empresa, constituyen los procedimientos de control. El hecho de que existan formalmente políticas o procedimientos de control, no necesariamente significa que estén operando efectivamente.

Los procedimientos de control persiguen diferentes objetivos y se aplican en distintos niveles de la organización y del procesamiento de las transacciones. También pueden estar integrados por componentes específicos del ambiente de control, de la evaluación de riesgo y de los sistemas de información y comunicación.

Atendiendo a su naturaleza estos procedimientos pueden ser de carácter preventivo o detectivo. Los procedimientos de carácter preventivo son establecidos para evitar

errores durante el desarrollo de las transacciones, los de carácter detectivo tienen como finalidad detectar los errores o las desviaciones que durante el desarrollo no fueron identificados por los procedimientos de control preventivos.

Los procedimientos de control están dirigidos a cumplir con los siguientes objetivos:

- Debida autorización de transacciones así como de actividades.
- Adecuada segregación de funciones y, a la par, de responsabilidades.
- Diseño y uso de documentos y registros apropiados que aseguren el correcto registro de operaciones.
- Establecimiento de dispositivos de seguridad que protejan los activos.
- Verificaciones independientes de la actuación de otros y adecuada valuación de las operaciones registradas.

Para las entidades pequeñas puede no haber tanta formalidad de estos procedimientos de control debido a que son sustituidos por controles ejercidos por la persona con un nivel jerárquico importante, ejemplo de ellos es la aprobación de crédito a clientes o compras significativas. La adecuada segregación de funciones en estas entidades a menudo presentan dificultades; sin embargo, aun con un número reducido de empleados, se pueden asignar las responsabilidades, de tal forma que exista una apropiada segregación, de no ser posible debe existir una supervisión muy estrecha de la administración sobre las personas que realizan funciones incompatibles.

#### **e) La vigilancia.**

La realización de las actividades diarias permite observar si efectivamente los objetivos de control se están cumpliendo y si los riesgos se están considerando adecuadamente. Los niveles de supervisión y gerencia juegan un papel importante al respecto, ya que son los responsables de concluir si el sistema de control es efectivo o ha dejado de serlo, tomando las acciones de corrección o mejoramiento que el caso exija.

Una importante responsabilidad de la administración es la de establecer y mantener los controles internos, así como vigilarlos, con objeto de identificar si están operando efectivamente, si deben ser modificados de ser necesario.

La vigilancia es un proceso que asegura la eficiencia del Control Interno a través del tiempo, e incluye la evaluación del diseño y operación de procedimientos de control en forma oportuna, así como el aplicar medidas correctivas cuando sea necesario. Este proceso se lleva a cabo a través de actividades en marcha, evaluaciones separadas o por la combinación de ambas. Este proceso debe incluir el uso de información o comunicación perteneciente a entidades externas como pueden ser cartas donde los clientes se quejan o un registro de comentarios, los cuales pueden indicar problemas o subrayar áreas donde se necesite mejorar.

La vigilancia sobre las operaciones en marcha en una empresa pequeña es típicamente desarrollada como parte de la participación que la administración tiene en la operación diaria.

### **Consideraciones generales de los elementos del Control Interno.**

Los factores específicos del ambiente de control, la evaluación de riesgos, los sistemas de información y comunicación, los procedimientos de control y la vigilancia deben considerar los siguientes aspectos:

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

Por ejemplo, una estructura de organización con una delegación formal de autoridad, podrá influir favorablemente de modo importante en el ambiente de control de una entidad grande. Sin embargo en una entidad pequeña, con participación efectiva del dueño-director, normalmente no requiere de procedimientos contables extensos, ni sofisticados o procedimientos de control formales, tales como políticas escritas, seguridad de la información o procedimientos para obtener cotizaciones competitivas.

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. La administración o gerencia como se denomina, deberá vigilar constante la estructura de Control Interno, para determinar si esta ópera debidamente y si se modifica oportunamente, de acuerdo con los cambios en las condiciones existentes.

La efectividad de la estructura del 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 omisión de la administración de ciertas políticas y procedimientos.

### **3.5.1 Control Interno administrativo y contable**

De acuerdo a la conceptualización de Estupiñan Gaitán Rodrigo; existe un solo sistema de control interno, el administrativo, que es el plan de organización que adopta cada empresa, con sus correspondientes procedimientos y métodos operacionales y contables, para ayudar, mediante el establecimiento de un medio adecuado, al logro del objetivo administrativo de:<sup>42</sup>

- Mantenerse informado de la situación de la empresa.
- Coordinar sus funciones.
- Asegurarse de que se están logrando los objetivos establecidos.
- Mantener una ejecutoria eficiente.
- Determinar si la empresa está operando conforme a las políticas establecidas.

Para verificar se lleven a cabo los puntos anteriores la administración establece:

- El control del medio ambiente o ambiente de control
- El control de evaluación de riesgo
- El control del sistema de información y comunicación
- El control de supervisión o monitoreo

El Control Interno contable comprende el plan de organización y los procedimientos y registros financieros que se refieren a la protección de los activos y a la confiabilidad de los registros financieros, consecuentemente están diseñados para suministrar seguridad razonable en cuanto a que las operaciones se realicen de acuerdo con autorizaciones generales o específicas de la administración. Es necesario contar con líneas jerárquicas bien definidas en la organización, de las cuales emanaran las autorizaciones correspondientes a las tareas de la empresa.

Como consecuencia del control administrativo sobre el sistema de información, surge como un instrumento, el control interno contable, con los siguientes propósitos:

- Que todas las operaciones se registren: oportunamente, por el importe correcto, en las cuentas apropiadas, y, en el periodo contable en que se llevan a cabo, con el objeto de permitir la preparación de estados financieros y mantener el control contable de los activos.
- Que toda la contabilización exista y que lo que exista este contabilizado, investigando cualquier diferencia para adoptar la consecuente y apropiada acción correctiva.
- Que las operaciones se realicen de acuerdo con autorizaciones generales y específicas de la administración.
- Que el acceso de los activos se permita solo de acuerdo con autorización administrativa.

Del control administrativo y contable se desprende los siguientes elementos:

**Organización conformada por la:**

- Dirección
- Asignación de responsabilidades
- Segregación de deberes
- Coordinación

### **Los Sistemas y procedimientos conformados por:**

- Planeación y sistematización
- Formas y registros
- Informes

### **Personal por:**

- Reclutamiento y selección
- Capacitación
- Eficiencia
- Moralidad
- Retribución

### **Y supervisión:**

- Interna
- Externa
- Autocontrol

### **Organización:**

La organización es un proceso encaminado a lograr un objetivo, el cual debe haber sido previamente fijado en la fase de planeación. De este trabajo se derivan las diversas actividades y recursos necesarios para alcanzar los objetivos deseados.

Un plan lógico y claro de las funciones organizacionales que establezcan líneas claras de autoridad y responsabilidad para las unidades de la organización y para los empleados, y que segregue las funciones de registro y custodia.

La organización juega un papel decisivo en la administración de la empresa, ya que coloca las funciones operacionales de la empresa de tal forma, que estas deben trabajar individualmente y al mismo tiempo en un ritmo general.

El objetivo principal de la organización es hacer que cada uno de los miembros conozca las actividades que va a ejecutar. Cuando la asignación es definida, el logro de los objetivos puede concentrarse en él, y el riesgo de sufrir malas interpretaciones o confusión es mínimo, respecto de “quién es el que va a hacer qué”

La **Dirección** debe asumir la responsabilidad de la política general de la organización y de las decisiones tomadas. Requiere la existencia de órganos de dirección de niveles jerárquicos superiores.

La **Coordinación** es su deber adoptar las obligaciones y necesidades de las partes integrantes de la empresa a un todo homogénea y armónica, que prevea los conflictos propios de la invasión de funciones o interpretaciones contrarias a las asignaciones de autoridad.

La **división de labores** es necesario que se defina claramente la independencia de las funciones de operación, custodia y registro. El principio básico de Control Interno es que ningún departamento debe tener acceso a los registros contables en que se controla su propia operación. Bajo el mismo principio, el departamento de Contabilidad no debe tener funciones de operación o custodia, sino concretarse al registro correcto de los datos, verificando sus respectivas autorizaciones y evidencias de controles aplicables, así como la presentación de los informes y análisis que requiera la dirección para controlar adecuadamente las operaciones de la empresa.

La **asignación de responsabilidades** debe establecer con claridad los nombramientos dentro de la empresa y su jerarquía, y delegar facultades de autorización congruentes con las responsabilidades asignadas. El principio fundamental a este respecto consiste en que no se realice transacción alguna sin la aprobación de alguien específicamente autorizado para ella.

## **Organización contable.**

La organización contable está estrechamente ligada a la organización administrativa, en realidad los trabajos son complementarios de las demás actividades, las partes contables justificadas son formas elaboradas por otros departamentos para poner en marcha las operaciones contables o para recolectar información, notas de entrada al almacén, documentos del exterior que deben ser recibidos y revisados, facturas, catálogos, avisos de pago.

La documentación interna y externa, es enviada al departamento de contabilidad para proveerla de los datos necesarios para su registro y hacer posible una verificación de la regularidad de las operaciones.

Las operaciones que se ejecutan en los diversos departamentos dan origen a registros contables, resumen financieros, y estados financieros, reuniendo la información para que la administración tome las decisiones.

La contabilidad debe estar sujeta a un orden, arreglo o disposición de circunstancias que en conjunto forman una rama de la organización administrativa, que toma el nombre de "organización contable".<sup>43</sup>

El objeto de la organización contable tiene por finalidad establecer los procedimientos que aseguren el registro y control metódico de los hechos financieros y económicos para analizar el pasado, investigar el presente y planear el futuro financiero de la empresa, con el propósito de que su funcionamiento garantice la máxima productividad con el mínimo esfuerzo humano.

Los elementos de la organización contable son concebidos con base en las reglas generales sobre la materia. Deben ser adaptados a la empresa y al material contable elegido, así como también al personal con que se disponga. Estos elementos y de acuerdo con Valencia Joaquín Rodríguez son los siguientes: <sup>44</sup>



- Catálogo de cuentas: Es una relación ordenada y pormenorizada que contiene el número y nombre de las cuentas que deberán ser utilizadas para el registro contable de las operaciones de una empresa. Por medio de este catálogo se establece la coordinación de los hechos financieros y económicos.
- Documentos comprobatorios: Son los escritos que sirven para aceptar y comprobar las operaciones, sirviendo como fuente de datos para las siguientes.
- Documentos contabilizadores: Son los medios para el registro de libros, mediante los cuales se establece la “coordinación” de tales hechos financieros y económicos.
- Libros auxiliares: son aquellos que, optativamente llevan las empresas para registrar en forma detallada las operaciones registradas en los libros principales. En estos se realiza el “análisis”.
- Libros principales: Son aquellos que deben llevarse por mandato de Ley. En México es el libro diario, el libro mayor y el de inventarios y balances. En casos especiales el libro de ventas. En estos libros se llega a la “síntesis”
- Libros intermedios. Son los diarios, en los que deben registrarse las operaciones de una empresa en el orden que acontecen. Tales registros requieren de la utilización de principios y procedimientos de contabilidad, como la partida doble, cuentas, asientos, etc., y sirven de control y de unión entre libros principales y auxiliares.
- Informes: Son resúmenes sobre operaciones financieras y aun administrativas, las cuales sirven como base para establecer las “inferencias” que se desprenden de las operaciones de la empresa, y que sirven también para implantar una política de mejoramiento.

Además de los elementos de la organización contable descritos anteriormente, para que se produzca un Control Interno eficaz, deberán incluirse los siguientes medios:

- Un manual de organización y uno de procedimientos de cada departamento. El manejo uniforme de operaciones similares es esencial para generar información confiable.
- Documentos pre-numerados. Un medio de Control Interno incluye también el uso de documentos pre-numerados (cheques, facturas, pedidos).
- Una contabilidad de costos, en caso de ser necesario para la empresa. Esta proporciona información a la dirección superior para tomar decisiones sobre precios, salarios, gastos etc.
- Un presupuesto o plan maestro de operaciones, consistente en un “pronostico” detallado de operaciones y un “reporte” para analizar las variaciones. El

presupuesto consiste en obtener y mantener los datos ordenados lógicamente, de tal forma que representen las expectativas razonables para un periodo dado.

### **Sistemas y procedimientos:**

La empresa es un sistema social que adopta una estructura determinada por su interacción con los sistemas que forman el entorno; clientes, proveedores, gobierno etc.

En su conjunto la organización de una empresa es un sistema de partes interrelacionadas, las cuales operan conjuntamente con el fin de cumplir los objetivos de un todo, así como los objetivos particulares.

Los procedimientos indican “como hacer el trabajo”, que “proceso utilizar” y la mayor información general respecto de la función a desempeñar, el procedimiento está orientado hacia las tareas; lo recomendable es que deben estar dispuestas por escrito en documentos formales segmentando las tareas que deben ser efectuadas, el propósito primario del procedimiento tiene naturaleza de instrucción.

Según Münch y García, los procedimientos “establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguir en la realización de un trabajo repetitivo”.<sup>45</sup>

Para Rodríguez Valencia Joaquín; es “un conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica, que precisan la forma sistemática de hacer determinado trabajo de rutina.”<sup>46</sup>

Los procedimientos se diseñan para exponer primeramente los objetivos, una guía para la acción a seguir y la línea definida con todas las políticas establecidas. Las responsabilidades de las diversas unidades orgánicas deberán estar comprendidas en el procedimiento. Finalmente se registran los detalles de “cómo hacerlo”, por lo general, con base en las responsabilidades indicadas con claridad.

La naturaleza del procedimiento se encuentra apoyada en la tendencia humana de seguir la línea de menor esfuerzo; es decir, en el trabajo diario debe evitarse el estar diciendo a cada paso. ¿Qué hacer? ¿Cómo hacerlo? ¿Dónde hacerlo?, esto se logra al establecer los procedimientos que indican las rutinas fijadas para la resolución de los diferentes aspectos del trabajo.

Los procedimientos administrativos pueden ser:

- Para producir un bien ----- empresas industriales
- Para tramitar un documento -----dependencias públicas
- Para otorgar un servicio -----aerolíneas, hoteles, hospitales
- Para vender un artículo -----comercio

A decir de L. Allen; los procedimientos que se refieren a la actividad general de la empresa deben estar a cargo de la dirección superior que es la que está en condiciones de conocer las necesidades totales, como tales, los procedimientos determinan la manera de trabajar de toda empresa; deben ser detallados.<sup>47</sup>

Por tanto una empresa bien estructurada será aquella que tenga adecuadamente establecido sus objetivos, procedimientos y políticas para alcanzarlos; es de importancia trascendental en la vida misma. Los objetivos son la razón de su existencia y los procedimientos un medio para alcanzarlos.

Un sistema adecuado para la autorización de transacciones y procedimientos seguros para registrar sus resultados en términos financieros.

Desde el punto de vista de sistemas, la contabilidad es un conjunto de procedimientos por medio de los cuales se lleva a cabo el registro y el control de las operaciones con objeto de tener información constante, veraz y oportuna. La importancia de la contabilidad como elemento del control interno se basa en las cuentas, registros, comprobantes, resúmenes informativos, etc. Los dirigentes de la empresa estarán en posibilidad de ejercer un control efectivo de todos los aspectos de la misma para corregir las deficiencias detectadas y diseñar los programas futuros.

**La planeación y sistematización**, deberán estar estrechamente vinculadas con el tipo de organización y sus necesidades, ya que los procedimientos señalan claramente lo que se habrá de realizar. Estos procedimientos establecen la planeación y diseño de documentos, formas, registros, gráficos, informes, presupuestos, estándares, etc.

Es deseable el uso de un instructivo general o una serie de instrucciones sobre funciones de dirección, coordinación, división de labores, sistemas de autorización y fijación de responsabilidad.

Estos instructivos usualmente son manuales de procedimientos y tienen por objeto asegurar el cumplimiento, por parte del personal con las prácticas que dan efecto a las políticas de la empresa, uniformar los procedimientos, reducir errores, abreviar el periodo de entrenamiento del personal y eliminar o reducir el número de órdenes verbales y decisiones apresuradas. Por ejemplo, en el aspecto contable, la planeación y sistematización exige al menos un catálogo de cuentas con su respectivo instructivo, una gráfica del trámite contable y un manual de procedimientos aplicables a las formas, registros e informes contables.

Las **formas y registros** son los documentos; es decir los medios físicos a través de los cuales se les da entrada a los datos o información conforme se realizan las operaciones.

Estas formas y registros deben ser diseñados de manera sencilla, de tal modo que sea fácil usarlos, previniendo todos sus usos posibles, además deberán permitir la verificación interna.

Un buen sistema de Control Interno debe procurar procedimientos adecuados para el registro correcto y completo de activos, pasivos, capital, ingresos, costos, gastos, productos.

Lo anterior está enfocado a proporcionar **información** a la dirección que sirva de base para la toma de decisiones. La mayor parte del esfuerzo contable se dedica a mantener registros actualizados de las transacciones que terminan convirtiéndose en cuentas, los registros tienen valor como medio de control administrativo, solo cuando los totales

son presentados en informes debidamente diseñados con oportunidad, exactitud, utilidad y razonabilidad.

Los informes, desde el punto de vista de la vigilancia de las actividades de la organización y sobre el personal encargado de realizarlas, el elemento más importante del control es la información interna. En este sentido, no basta la preparación periódica de informes internos, sino su estudio cuidadoso, por parte de las personas con capacidad de juzgarlos y autoridad suficiente para tomar decisiones o corregir deficiencias.

Los informes contables y presupuestales, y los complementarios administrativos y operacionales, constituyen un elemento muy importante del Control Interno: desde la preparación de balances mensuales y el estado de resultados integral o de actividades que les son relativo, hasta los reportes de distribución de adeudos de clientes por antigüedad o de obligaciones por vencimiento, por ejemplo.

Las actividades y funciones pueden vigilarse de cerca mediante informes periódicos, analíticos y comparativos, tales como informes de ventas y de costos, análisis de variaciones de eficiencia y tiempo ocioso etc. Un control interno de tipo más estrecho debe incluir informes periódicos sobre capital de trabajo, origen y aplicación de recursos, variaciones financieras y presupuestales etc.

### **Personal:**

Está compuesto por individuos y grupos en interacción, está formado por la conducta individual y la motivación, las relaciones de status y el rol, dinámica de grupos y sistemas de influencia, también es afectada por los sentimientos, valores, actitudes, expectativas y aspiraciones de los miembros de la empresa. El personal recibe la influencia del medio externo, así como las tareas, tecnología y estructura de la organización interna, estos factores establecen el clima organizacional dentro de los cuales los participantes desarrollan sus papeles y actividades.

El diseño de la estructura organizacional presenta la oportunidad de colocar a cada individuo en el sitio donde sus capacidades son de mayor utilidad. Los recursos humanos se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Obreros: Estos pueden ser calificados y no calificados, según lo requiera la particularidad de su oficio antes de ingresar al puesto.
- Empleados: Su trabajo requiere mayor esfuerzo intelectual y de servicio, también pueden dividirse en calificados y no calificados.
- Supervisores: Su función es vigilar el cumplimiento exacto de los planes, órdenes e instrucciones.
- Técnicos: Son aquellas personas que, con base en un conjunto de reglas o principios científicos, aplican su creatividad, por ejemplo, en la creación de nuevos diseños de productos, nuevos sistemas y procedimientos, nuevos controles, etc.
- Ejecutivos: Es todo aquel personal en quien predomina la función administrativa sobre la técnica.
- Dirigentes: Son aquellas personas cuyas funciones principales son fijar objetivos, políticas, y planes generales a seguir, también se encargan de revisar los resultados finales; en resumen, son un elemento importante en todo tipo de organización.

Los recursos humanos debidamente distribuidos, proveen de fuerza a la organización. Por otro lado, el personal posee cualidades innatas que pueden desarrollarse adecuadamente en beneficio de ambos.

Del personal se puede jerarquizar lo siguiente:

Prácticas sanas y seguras para la ejecución de las funciones y obligaciones de cada unidad de personas, dentro de la empresa.

- Personal en todos los niveles, con la aptitud, capacitación y experiencia requeridas para cumplir sus obligaciones satisfactoriamente.
- Normas de calidad y ejecución claramente definidas y comunicadas al personal.

En el **Reclutamiento y selección**, deben identificarse las fuentes ideales para reclutar al personal, sin soslayar la gran ventaja que representa promocionar a aquellos empleados cuyos méritos, capacidad, lealtad, eficiencia y buen desempeño los hagan acreedores a un ascenso. No sustituir la experiencia probada y comprobada por la vana ilusión de la novedad.

Un elemento indispensable del control lo constituye el contar con un perfil de puesto que permita reclutar al personal que cubra las condiciones establecidas.

La importancia que se dé a la selección inicial del personal, para evitar una constante rotación con las consecuentes pérdidas, se manifiesta con el uso muy generalizado de personal. Las prácticas adecuadas requieren de un cuidadoso examen del carácter de todos los candidatos. El factor de riesgo relativo debe ser considerado y el grado de investigación deberá ser más extenso en aquellos casos donde los empleados se necesiten para puestos donde, por razones del tipo de trabajo o la responsabilidad inherente al mismo, se presenten oportunidades de cometer fraudes.

La **capacitación**, mientras mejores programas de entrenamiento se encuentren en vigor, más apto será el personal encargado en los diversos aspectos del negocio. El mayor grado de control logrado permitirá la identificación clara de las funciones y responsabilidades de cada empleado, así como la reducción de la ineficiencia y el desperdicio.

Después del entrenamiento la **eficiencia** dependerá del juicio personal aplicado a cada actividad. El interés del negocio por mediar y alentar la eficiencia constituye un coadyuvante del Control Interno.

La **moralidad del personal** es una de las columnas sobre las que descansa la estructura del Control Interno. Los requisitos de admisión y el constante interés de los directivos por el comportamiento del personal son, en efecto, ayudas importantes para el control. Las vacaciones periódicas y un sistema de rotación de personal deben ser obligatorios hasta donde lo permitan las necesidades del negocio, el cumplimiento indispensable de la moralidad del personal como elemento del control interno se encuentra en las fianzas de fidelidad que deben proteger al negocio contra manejos indebidos.

Indudablemente la **retribución económica** adecuada para el personal se presta mejor a realizar los propósitos de la empresa con entusiasmo y concentra mayor atención en cumplir con eficiencia que en hacer planes para defraudar al negocio. Los sistemas de retribución al personal o planes de incentivos y premios, pensiones por vejez y oportunidad que se les brinde para plantear sus sugerencias y problemas personales constituyen elementos importantes de control interno.

## **Supervisión o Vigilancia:**

No es únicamente necesario el diseño de una buena organización, sino también la vigilancia constante para que el personal desarrolle los procedimientos a su cargo de acuerdo con los planes, la supervisión se ejerce en diferentes niveles, por diferentes funcionarios y empleados y en forma directa o indirecta.

Una buena planeación y sistematización de procedimientos y un buen diseño de formas, registros e informes, facilitan la supervisión casi automática de los diversos aspectos del Control Interno.

Los elementos de Control Interno que intervienen en la supervisión es:

**Ejecutivos.** Encargados de tomar decisiones, se percatan de que no existan desviaciones a las políticas prescritas y además son los responsables de establecer y ejecutar los procedimientos de control establecidos por la organización.

**Auditoría Interna.** En negocios de mayor dimensión la supervisión del Control Interno amerita un auditor interno o departamento de auditoría interna que actúen como vigilantes constantes del cumplimiento de los otros elementos del control (organización, procedimientos y personal).

**Auditoría Externa.** Esta actividad la desempeñan profesionales independientes, quienes entre sus funciones principales tienen la de estudiar y evaluar el Control Interno para determinar el alcance y oportunidad de sus pruebas de auditoría e informar a la empresa las deficiencias observadas en el Control Interno.

Un tipo fundamental de retroalimentación en las empresas es la vigilancia, la recolección, análisis y evaluación de toda información relacionada con las actividades, la administración recibe constantemente información que procede del interior y exterior dando la pauta para evaluar el comportamiento. La administración debe ser capaz de evaluar la relevancia y el significado de la información porque no toda tiene la misma importancia.



Una efectiva unidad de auditoría independiente, hasta donde sea posible y factible, de las operaciones examinadas o procedimientos de autocontrol en las dependencias administrativas y de apoyo logístico.

A continuación se indican los componentes principales del enfoque general de la vigilancia y de introducción de cambios; de acuerdo con Sayles son los siguientes:<sup>47</sup>

1.- La concepción intelectual que el administrador se ha formado del proceso del trabajo que debe mantener “bajo control” lo que va a vigilar.

2.- Los métodos por medio de los cuales comprueba, vigila y evalúa ese proceso.

3.- El criterio para evaluar la significación de lo que observa (cuando y donde una emergencia exige alguna medida administrativa)

4.- Una descripción de las medidas correctivas (a corto plazo) tomadas por el administrador, los canales por los cuales se desplaza y las técnicas que pone en juego para que el proceso de trabajo vuelva a estar en equilibrio.

### 3.6 Principios del Control Interno

Un principio es una verdad fundamental, o lo que puede ser considerado como una verdad en una época dada, que pretende explicar las relaciones entre dos o más conjuntos de variables. Los principios más significativos son aquellos que incluyen relaciones causales en términos de variables dependientes e independientes.

La aplicación del sistema de control interno debe fundamentarse en principios, de acuerdo con Perdomo Moreno son los siguientes: <sup>49</sup>

1.- Separación de funciones de operación, custodia y registro.

2.- Dualidad o pluralidad de personal en cada operación; es decir; en cada operación de la organización deben intervenir dos personas cuando menos.

3.- Ninguna persona debe tener acceso a los registros que controlan su actividad.

4.- El trabajo de subordinados será de complemento y no de revisión.

5.- La función de registro de operaciones será exclusivo del departamento de contabilidad.

Principios básicos de control interno, adaptado de A. Holmes: <sup>50</sup>

- Debe fijarse la responsabilidad. Si no existe una delimitación exacta de esta, el control será ineficiente.
- El registro y las operaciones deben estar separados. Un empleado no debe ocupar un puesto que tenga funciones de registro, y de control de operaciones.
- Deben utilizarse pruebas para comprobar la exactitud, con el fin de asegurar de que las operaciones y el registro se realizan en forma exacta.
- Ninguna persona individualmente debe tener totalmente a su cargo una transacción comercial.
- Se debe seleccionar y proporcionar capacitación al personal; una capacitación bien detectada ofrece como resultado un mejor rendimiento.
- Si es posible, debe haber rotación entre los empleados asignados a cada puesto. Esta reduce las posibilidades de cometer un fraude e indica la adaptabilidad de un empleado.
- Las descripciones de funciones y procedimientos para cada puesto deben asignar por escrito. Los manuales administrativos (de organización, procedimientos, políticas) promueven la eficiencia y evitan errores.
- Los empleados que manejan valores deben afianzarse. La fianza protege a la empresa y actúa como disuasivo psicológico en el empleado.
- No hay que exagerar las ventajas de un método de contabilidad, ya que esto no sustituye al sistema de control interno.
- Debe hacer uso del equipo electrónico siempre que esto sea factible, pues facilita las operaciones, fomenta la división del trabajo y puede reforzar el Control Interno.

De acuerdo con el autor Samuel Alberto Mantilla B. señala los siguientes siete principios del Control Interno: <sup>51</sup>

**1.- Segregación de funciones.** Es posiblemente el más antiguo y aceptado de manera general, si bien su entendimiento tiene distintos matices, los cuales han ido cambiando en la medida en que ha evolucionado el Control Interno. No se trata únicamente de la segregación de funciones entre quien maneja el dinero y quien elabora y custodia los registros contables. En la actualidad tienen connotaciones particularmente importantes:

- Segregación de las funciones relacionadas con los distintos roles vinculados con el Control Interno. Diseño implementación, mejoramiento, evaluación y auditoria. Si se quiere expresar de una mejor manera: los papeles que desempeñen directivos (administradores) principales, personal de apoyo (incluye directores de auditoría/control interno) y auditores (independientes). La base de este principio es el que técnicamente se le conoce como pesos y contrapesos, la diferencia fundamental en las funciones/roles en la búsqueda del logro de objetivos compartidos.
- Por niveles. Conlleva diferenciar las funciones de Control Interno según el nivel organizacional (estratégico, táctico, operativo y específico). Mejor aún, diferenciar entre controles contables y administrativos, sistema de Control Interno, comités de auditoría, gobierno corporativo y Control Interno a las transacciones con partes relacionadas. En la base de esto están las teorías administrativas y organizacionales líderes en el presente.

El entendimiento más antiguo de la segregación de funciones señala que ninguna persona debe tener control sobre una transacción desde el comienzo hasta el final.

De manera ideal y particularmente en las organizaciones grandes, complejas, ninguna persona debe ser capaz de registrar, autorizar y conciliar una transacción.

**2.- Autocontrol.** No hay controles internos que sean externos. La dirección, gestión, supervisión y evaluación/valoración del control interno son resorte de la administración principal, alta gerencia.

El sistema, a través del subsistema (o mejor: el proceso) de control interno, se controla a sí mismo. El mejor de todos los controles internos es que los procesos sean desempeñados por gente capaz apoyada con tecnología.

La evaluación y la auditoría del Control Interno si tienen que ser externas: el auditor tiene que ser independiente. En dos formas distintas: el auditor interno tiene que ser externo a la administración, y el auditor externo (de estados financieros) tiene que ser externo a toda la organización.

La valoración del Control Interno es un asunto que corresponde a la administración y que esta somete a auditoría realizada por el auditor independiente.

**3.- Desde arriba-hacia-abajo.** El Control Interno es una “presión” o “influencia” ejercida por los máximos niveles administrativos (alta gerencia). Desde arriba hacia abajo. Técnicamente se denomina “el tono desde lo alto”. Ningún control interno puede funcionar desde abajo-hacia-arriba, esto es, un empleado de nivel bajo no puede controlar a los directivos principales.

La forma más primitiva de este principio se denominó “autorización”: las transacciones deben ser autorizadas y ejecutadas por personas que actúan dentro del rango de autoridad.

Este principio se mantiene actualmente en forma ampliada: las transacciones, los eventos (riesgos) y las condiciones (contratos) tienen que ser autorizados y ejecutados por personas que actúan dentro del rango de autoridad y con seguimiento estricto del debido proceso.

En la actualidad, a partir de enfoques de procesos y con uso intensivo de tecnologías de la información, las autorizaciones se convierten en simples “password” (claves para la autorización de accesos).

**4.- Costo menor que beneficio.** Este principio afianza el hecho de que el Control Interno genera valor para la organización (generación de valor para el cliente y agregación de valor para el accionista). Ello implica que los controles internos no

pueden ser más costosos que las actividades que controlan, ni que los beneficios que proveen. Si el Control Interno genera sobre-costos o duplicidades, es mejor eliminarlo.

El Control Interno constituye un costo, no es gratis. Si bien el costo tiene que ser considerablemente menor que el beneficio, no es gratis. Esto es un asunto clave cuando se va implementar un sistema de Control Interno, y mucho más aun cuando se va a evaluar (valorar) o auditar.

**5.- Eficacia.** El Control Interno depende de los resultados que ofrece. Si no se asegura el logro de los objetivos organizacionales, no sirve. De ahí que la evaluación básica del Control Interno sea siempre una evaluación/valoración de su eficacia.

**6.- Confiabilidad.** Es la relación que existe entre la efectividad del diseño y operación del sistema de Control Interno y la extensión de la documentación, conciencia y monitoreo del Control Interno.

**7.- Documentación.** Toda la información relacionada con el Control Interno debe estar debidamente documentada, de manera tal que pueda ser analizada por cualquier interesado, ya se trate de la administración, auditores o cualquiera otro interesado que deba tener acceso a esta información.

### 3.6.1 Normas y principios de Control Interno tradicional -aplicaciones empresariales-

Normas y principios de Control Interno tradicional –aplicaciones empresariales-<sup>52</sup>

Generales:

- Garantía razonable
- Respaldo
- Personal competente
- Objetivos de control
- Vigilancia de los controles

Específicos:

- Documentación
- Registro adecuado y oportuno de las transacciones y hechos
- Autorización y ejecución de las transacciones y hechos
- División de tareas
- Supervisión

Normas universales de control interno por áreas de Balance. <sup>53</sup>

### **Efectivo o caja**

- Registrar los ingresos en forma inmediata.
- Depositar los ingresos diarios.
- Separar el manejo de efectivo del mantenimiento de registros contables.
- No permitir que ninguna persona maneje una operación desde su iniciación hasta su conclusión.
- Centralizar tanto como sea posible, la recepción de efectivo.
- Colocar las cajas registradoras en forma tal que los clientes puedan observar las cantidades registradas.
- Efectuar todos los desembolsos por medio de cheques, excepción de caja chica.
- Establecer que las conciliaciones bancarias se efectúen por personas que no sean responsables de la emisión de cheques o del manejo de efectivo.

### **Otros controles de efectivo o caja**

- El control interno sobre las ventas de contado.
- El auto préstamo y los desfalcos.
- Control interno sobre las cobranzas a clientes.
- Situaciones que conducen al auto préstamo.
- Procedimientos de auditoria diseñados para descubrir auto préstamos o desfalcos.

## **El control interno sobre los desembolsos**

Para asegurar cabalmente los beneficios del Control Interno que se encuentran implícitos en la utilización de cheques, se sugieren los siguientes procedimientos:

- Los cheques deberán ser pre-numerados y toda la numeración controlada, los cheques cancelados deberán ser inutilizados y archivados en la secuencia normal de los cheques pagados.
- La cantidad deberá ser impresa en todos los cheques con una maquina protectora.
- Podrán requerirse dos firmas en cada cheque.
- Los funcionarios autorizados para firmar los cheques deberán revisar la documentación comprobatoria y perforar tales documentos en el momento de firmar, con el fin de prevenir una segunda presentación de los mismos.
- El funcionario que firma cheques deberá mantener control sobre los mismos hasta el momento que son entregados. Es imperativo que los cheques firmados no regresen a la custodia del empleado que los preparo.
- Las conciliaciones en el manejo de ingresos o desembolsos y los estados de cuenta del banco deberán ser recibidos directamente por tal empleado y sin haber sido abiertos.

## **Descubiertos de fraude en los desembolsos**

La gerencia y el auditor deberán estar alertas para descubrir prácticas como las siguientes.

- La emisión de cheques no registrados.
- La omisión en la conciliación bancaria de cheques en circulación.
- El pago doble de comprobantes.
- Preparación y pago de comprobantes falsos.
- Disminución de los descuentos sobre compras.
- Aumento de los totales en las columnas de crédito a caja, acompañado de la disminución del efectivo recibido.
- El desfaldo por medio de cheques no registrados.

- La disminución de las devoluciones y bonificaciones sobre compras, acompañada por la sustracción de una cantidad en efectivo equivalente.
- La falsificación de cheques y la obtención de firmas autorizadas en cheques en blanco.
- El aumento en las cantidades de los comprobantes.

### **Cuentas por cobrar y transacciones de ventas**

Usualmente el Control Interno se logra mejor con una división de funciones, de tal manera que diferentes departamentos o individuos sean responsables de:

- La preparación del pedido de venta
- Aprobación del crédito
- Salida de mercancía del almacén
- Embarque
- Facturación
- Verificación de la factura
- Mantenimiento de cuentas control
- Operación del auxiliar de clientes

Un adecuado sistema de Control Interno sobre transacciones de ventas y cuentas por cobrar, generalmente incluirá lo siguiente:

- Una organización estructural que provea la segregación de las funciones de crédito y cobranzas, embarques, facturación, recepción de efectivo, contabilización de cuentas por cobrar y mantenimiento de las cuentas control del mayor.
- Adecuados procedimientos de autorización para la concesión de crédito.
- Una oportuna facturación a clientes, de todos los embarques efectuados.
- La utilización de documentos de embarque y facturas pre numeradas, y una política para el control de tales números de serie.
- La verificación independiente de cantidades, precios y precisión aritmética de las facturas.
- La utilización de información independiente, para los pases a las cuentas de control del mayor y a los auxiliares de los clientes.
- La sistemática preparación de una relación de cuentas por cobrar, clasificada por antigüedad de saldos, para ser revisada por la administración.



- La aprobación de todas las devoluciones, bonificaciones y cancelaciones de cuentas incobrables, por los ejecutivos apropiados.
- Un efectivo control de las cuentas canceladas.

### **Informes para uso de la Gerencia**

- Estos informes, usualmente incluirán una relación de cuentas por cobrar clasificada por antigüedad de saldos con el importe en pesos de cada clasificación expresado como un porcentaje del total de cuentas por cobrar.
- Análisis de las solicitudes de crédito presentadas por clientes, clasificadas por número de aprobadas y de rechazadas.

### **Inventarios**

#### El control físico

- La función de recepción
- La función de almacenaje
- La función de expedición
- La función de proceso
- La función de embarque

#### El control con base en registros

- El sistema de contabilidad de costos
- El sistema de inventarios perpetuos
- El sistema de producción

### **Procedimientos de control interno de inventarios**

- Los registros de inventarios pueden correlacionarse con el registro de pedidos pendientes, mostrando en las tarjetas de inventario las cantidades que han sido

pedidas. Esto contribuirá a evitar la sobre existencia proveniente de la duplicación de pedidos.

- Deberán mantenerse registros por separados para las mercancías en consignación en bodegas exteriores, con subcontratistas, o mercancías que por otras circunstancias, se encuentran en otros lugares. Deberán requerirse informes semanales o mensuales de las personas encargadas de la custodia de tal mercancía, y efectuarse pruebas selectivas de las cantidades. Todos los embarques enviados a tales consignatarios deberán quedar evidenciados por recibidos y firmados.
- Los procedimientos de información deberán diseñarse en forma tal que faciliten el mantenimiento de una adecuada cobertura de seguros sobre los inventarios. Las constantes fluctuaciones en la cantidad y valor de los inventarios crean un problema especial en cuanto a la obtención de una adecuada cobertura de seguros.

### **Reportes para uso de la Gerencia**

- Relación de los compromisos de compra
- Variaciones en los inventarios y reducción en precios establecidos
- Substanciales variaciones en precios
- Variaciones entre el inventario en libros y el inventario físico

### **Documentos por pagar**

Designación por el Consejo de Administración, de dos o tres funcionarios que tengan autoridad para la emisión y renovación de documentos.

- Establecimiento del importe máximo por el cual los funcionarios designados puedan emitir un documento.
- Mantenimiento de un registro de documentos por pagar que contenga información detallada acerca de cada documento emitido.
- Conciliación periódica de los documentos por pagar pendientes con la cuenta de control mayor, por un empleado que no sea responsable del mantenimiento de los ingresos.
- Autorización de los comprobantes por concepto de gastos por intereses tanto por el tesorero como por el contador.

- Retención y archivo de los originales de todos los documentos pagados.

### **Reportes para uso de la Gerencia**

Mensualmente deben prepararse reportes por el departamento de contabilidad, enlistando todos los documentos por pagar pendientes. Los reportes pueden ser divididos en varias secciones, como sigue:

- Una relación de los documentos por pagar pendientes a la fecha del reporte anterior y detalles de cualquier colateral gravado para garantizar estos documentos.
- Una cédula de pagos, de principal e intereses, efectuados durante el mes en curso.
- Una lista de nuevos documentos emitidos y antiguos documentos renovados durante el mes en curso.
- Una lista de los documentos actuales pendientes.

### **3.7 Importancia del Control Interno**

El control es un proceso necesario en todo el ambiente de la actividad humana, dentro de la organización y hacia la sociedad en general; en muchos aspectos sus conceptos y principios son aplicados en ambas vertientes.

El control como componente de cualquier actividad organizacional, existe en todos los niveles de una empresa y es aplicable en todos los individuos que la integran. Se puede comprender la naturaleza básica del control en términos de las fases principales del proceso de administración. El proceso se inicia con la planeación en la cual se fijan planes y objetivos que le son relativos. La planeación esta soportada por una estructura organizacional, la integración tiene como propósito allegarse de recursos necesarios, como personal, dinero, materiales, equipo, etc. la dirección emprende la acción de ejecutar las acciones a fin de lograr los objetivos previamente establecidos, pero estas acciones operativas, en sí mismas, no suelen ser suficientes.

Los resultados difícilmente se dan de forma idéntica a como se planearon, los conocimientos y apreciaciones básicos nunca llegaran a ese grado de optimización; más aún, es característico del elemento humano incurrir en errores, además, las condiciones del ambiente se encuentran en constante cambio.

Por lo anterior se requieren medidas y acciones complementarias para identificar los mecanismos adecuados que informen el avance y proceso de allegarse oportunamente de elementos básicos para adoptar las acciones necesarias que aseguren el logro de objetivos, también se necesitan procedimientos que aseguren los tipos deseados de acción y prevengan situaciones. La función de control se aplica para proporcionar estas medidas, acciones y procedimientos complementarios.

Es imposible imaginar una organización que esté exenta de control. Este es indispensable en todas las organizaciones para lograr planes y objetivos.

El control es vital para el funcionamiento de las organizaciones como un sistema, de acuerdo con el principio de retroalimentación. Lo más significativo de las decisiones consiste en actuar sobre comportamientos determinados a fin de reducir alguna desviación percibida.

Al considerar a la empresa como un sistema, se hace patente la importancia que tiene para corregir su propia actuación aprovechando su experiencia y utilizando la información que obtiene de la misma, pero es también en el control donde reside la facultad de percepción de la intensidad de sus esfuerzos en relación con la oposición que ofrece el ambiente, equilibrando sus energías entre el cumplimiento de objetivos de índole interna y externa.

La decisión administrativa en áreas de definición, planeación y logro de objetivos, está dirigida hacia la creación de valor; las decisiones de control se adoptan como una acción destinada a minimizar las consecuencias (destrucción de valor) de las decisiones inapropiadas o el desempeño inadecuado. Por tanto, las decisiones acerca de programas efectivos de control deben reflejar el grado de riesgo asociado con la ejecución de determinado plan u objetivo; cuanto mayor sean los riesgos originados en la incertidumbre y el costo de una misión específica, mayor debe ser la preocupación por el control.

La implementación de un adecuado sistema Control Interno en una empresa permite las siguientes ventajas:

- Seguridad de que las operaciones que se están llevando a cabo son correctas.
- Evita la duplicidad de funciones y el descuido de otras, de tal manera que las actividades realizadas por los empleados se complementen entre sí.
- Evita que el personal pueda llevar a cabo hechos delictivos, por medio de un adecuado control, reduciendo la posibilidad de cometer fraudes.
- Lograr promover la eficiencia de operaciones, así como tener la seguridad de que las políticas son practicadas como se fijaron.
- La obtención de informes y un análisis de estos en forma confiable.
- Evitar desperdicios en la utilización de “recursos organizacionales” humanos, materiales, financieros y técnicos.
- Obtener una mayor productividad en la empresa.
- Un adecuado sistema de Control Interno facilita el desarrollo de auditorías internas o externas.

El sistema de Control Interno de una empresa tiene una función clave en la administración de riesgos que son significantes para el cumplimiento de los objetivos, un sistema solido contribuye a salvaguardar la inversión y activos de la empresa, facilita la efectividad y eficiencia de las operaciones, ayuda a asegurar la confiabilidad del proceso de presentación de reportes internos y externos, contribuye al cumplimiento de leyes y regulaciones.

Los objetivos de una empresa, su organización interna y el ambiente en el cual opera están continuamente evolucionando y, como resultado de ello, los riesgos que enfrenta están continuamente cambiando. Un sistema solido depende por consiguiente, de una evaluación cuidadosa y regular de la naturaleza y extensión de los riesgos frente a los cuales se está expuesto, las utilidades son la recompensa por la exitosa toma de riesgos en el negocio, el propósito del control interno es ayudar a administrar el riesgo de una manera apropiada más que eliminarlo.

### 3.8 El Control Interno en la pequeña y mediana empresa

La pequeña y mediana empresa suele tener varias restricciones que no le permiten disponer de los sistemas de Control Interno de la gran empresa:

- Sistemas de información más sencillos y generalmente no integrados en la gestión del negocio.
- Un menor número de empleados, que impide establecer la segregación de funciones ideal para evitar riesgos.

Los procedimientos y controles suelen ser manuales y no automáticos, por tanto la probabilidad de error o de no detección aumenta por el mero hecho de que el ser humano tiende a equivocarse, en ausencia de procesos automáticos la solución suele ser ejercer con mayor nivel de detalle los controles detectivos a posteriori. Por consiguiente, ante un conjunto de procedimientos manuales es necesario un mayor nivel de supervisión que pueda detectar aun cuando sea con posterioridad los errores que se han producido.

Los controles detectivos deben ser llevados a cabo por personas ajenas al proceso, además de ayudar en la detección de errores, sirven como medida disuasoria para evitar conductas inapropiadas.

Los controles detectivos y de supervisión conllevan un plus de segregación de funciones al añadir la revisión por un tercero, la reducción del riesgo por falta de segregación de funciones se consigue cuando los controles detectivos se realizan con la periodicidad y el nivel de detalle necesarios como para detectar en un corto periodo de tiempo los errores que se puedan producir.

La complejidad de las operaciones en la pequeña y mediana empresa suelen ser menor que en la gran empresa, por lo que al conocer el negocio, el producto, el cliente etc., a priori es más fácil. Por tanto la detección de errores por cualquier persona de la organización es más probable que en una gran empresa, en la que el conocimiento del negocio es menor y la comunicación entre personas de diferentes departamentos menos frecuente.

Algunas recomendaciones sobre los procesos de control interno, casi siempre aplicados en pequeñas y medianas empresas sin importar el ramo o giro son los siguientes:

- Registrar todos los ingresos de manera inmediata. En los procesos de ventas al contado utilizar cajas registradoras, anotando diariamente los totales.
- En proceso de ventas a crédito, elaborar una lista de cobranza y archivar una copia de la lista con el propósito de compararla con las fichas de depósito y póliza de ingreso.
- Depositar en forma intacta los ingresos, diariamente.
- Efectuar todos los pagos con cheques pre-numerados, excepto los gastos menores, estos pueden erogarse de un fondo fijo de caja.
- Encomendar el fondo de caja a una sola persona.
- Conciliar cada mes las cuentas bancarias, archivando una copia.
- Utilizar pedidos pre-numerados para todas las operaciones de compra.
- Registrar la recepción de mercancía, por medio de una relación de recepción pre-numerada.
- Elaborar cheques a favor de proveedores, solo para el pago de facturas aprobadas (y que hayan sido comparadas con los pedidos y relación de recepción de mercancías).
- Elaborar facturas pre-numeradas para todos los embarques de mercancía a clientes.
- Conciliar en periodos regulares las cuentas de mayor con sus auxiliares correspondientes.
- Elaborar cada mes estados financieros, comparándolos para determinar variaciones significativas en cualquier categoría de ingresos o gastos.

La aplicación de estas medidas de control interno, reducirá de manera significativa la posibilidad de que se cometan errores o fraudes, si la magnitud de la empresa permite la separación de las funciones de “manejo de efectivo” y la de “contabilización” se tendrá un mayor control.

Adicional el propietario de manera personal puede llevar a cabo las siguientes recomendaciones:

- Llevar a cabo la lectura de los totales en la caja registradora y conservar la posesión de las llaves.
- Realizar una conciliación mensual de las cuentas bancarias.
- Firmar toda emisión de cheques y cancelación de documentación comprobatoria.
- Revisar y cancelar los comprobantes de caja chica.
- Aprobación de los asientos de diario.
- Revisar, crítica y comparativamente, los estados mensuales de ingresos y gastos.

El hecho de ser una pequeña o mediana empresa no es un obstáculo insalvable para implantar un control interno efectivo.



## Capítulo 4. Control Interno Para un Hospital Privado Nivel II

### 4.1 Antecedentes del Hospital

El Hospital Privado Nivel II es una empresa constituida legalmente conforme a las Leyes Mexicanas en el año 2000, cuyo objeto social es la prestación de servicios médicos y hospitalarios, se localiza al norte de la zona conurbada de la Ciudad de México, en un área residencial de nivel medio-alto con una perfecta localización y fácil acceso, ocupa un inmueble de tres niveles, con estacionamiento, servicio de valet parking, vigilancia, servicio de elevador, ambulancia de forma externa.

En la planta baja del inmueble se cuenta con consultorios, ultrasonografía, rayos x, laboratorio, sala de urgencias, área de recepción, sala de espera con televisión por cable, baños públicos y cafetería.

En el primero y segundo piso se encuentra el área de hospitalización con 08 habitaciones equipadas con camas eléctricas, closet, baño privado, teléfono, televisión por cable y sofá cama para acompañante, dos quirófanos totalmente equipados con monitor, máquina de anestesia, toco cardiógrafo, área de cuneros con servicio de incubadoras, cama radial, tomas de oxígeno, vestidor para médicos con baño propio, vestidor de enfermeras, central de enfermeras y CEYE (Central de equipos y esterilización). En el tercer piso área de lavandería, almacén y oficinas.

Los servicios de atención médica que se brindan son: medicina general, especialidades como ginecología y obstetricia, pediatría, otorrinolaringología, traumatología y ortopedia, cirugía plástica y reconstructiva, cirugía general, cardiología, gastroenterología, alergología, medicina interna, dermatología, entre otras. Cabe hacer mención que todos los servicios mencionados se prestan dentro del Hospital pero la mayoría de forma indirecta, siendo esto parte de la complejidad de la operación y Control Interno de una empresa en el área de la salud, ya que todos los servicios son igualmente importantes, se complementan unos con otros para el diagnóstico y restablecimiento de la salud del paciente, al no poder contar con todos estos servicios de forma directa se debe recurrir a terceros para la prestación del servicio.

## 4.2 Filosofía Hospital Privado

### Misión, Visión, Valores

#### 4.2.1 Misión

Restablecer y mantener el estado óptimo de salud de nuestros pacientes a través de la labor médico-hospitalaria de manera ética, eficiente y actualizada de los recursos humanos en nuestra empresa, con el compromiso de que se desarrollen en un ambiente de seguridad y fortalezcan la estabilidad de la misma.

#### 4.2.2 Visión

Consolidar una organización que se distinga por la prestación de servicios de calidad, con honestidad y ética, buscando crecer hacia otras áreas geográficas, manteniendo el concepto actual de la Institución.

#### 4.2.3 Valores

**Solidaridad.** Manternos unidos con una sola finalidad, para lo cual deberemos apoyarnos unos a otros, trabajando en equipo; ya que todos tenemos una meta en común: la satisfacción de nuestros clientes.

**Excelencia.** Procedente del vocablo en latín (excellētia), la excelencia es una palabra que permite resaltar la considerable calidad que convierte a un individuo u objeto en merecedor de una estima y aprecio elevados. Mostrar grandeza en el desempeño de nuestro trabajo, en la vida toda es posible y naturalmente alcanzar la excelencia no es la excepción. La excelencia se construye sobre la base de un mejoramiento personal continuo.

**Responsabilidad y compromiso.** Todos nosotros tenemos una responsabilidad que debemos aceptar con fortaleza y entrega; por lo que se debe ser firmes enfrentando la adversidad. Así mismo debemos comprometernos con nuestra Institución, asumiendo los retos con seriedad y logrando nuestras metas.

**Vocación.** Todos tenemos una vocación en particular y diferente a la de los demás. Nosotros tenemos un mismo fin; nuestros clientes; por lo que debemos entregarnos de manera voluntaria a dar lo mejor de nosotros mismos y trabajar en equipo.

**Integridad.** Todos somos parte de ese corazón radiante de luz y energía, que es nuestra empresa; y nosotros, a través de nuestro trabajo realizado con rectitud, honradez, lealtad y justicia, emitimos esos rayos de luz hacia los demás.

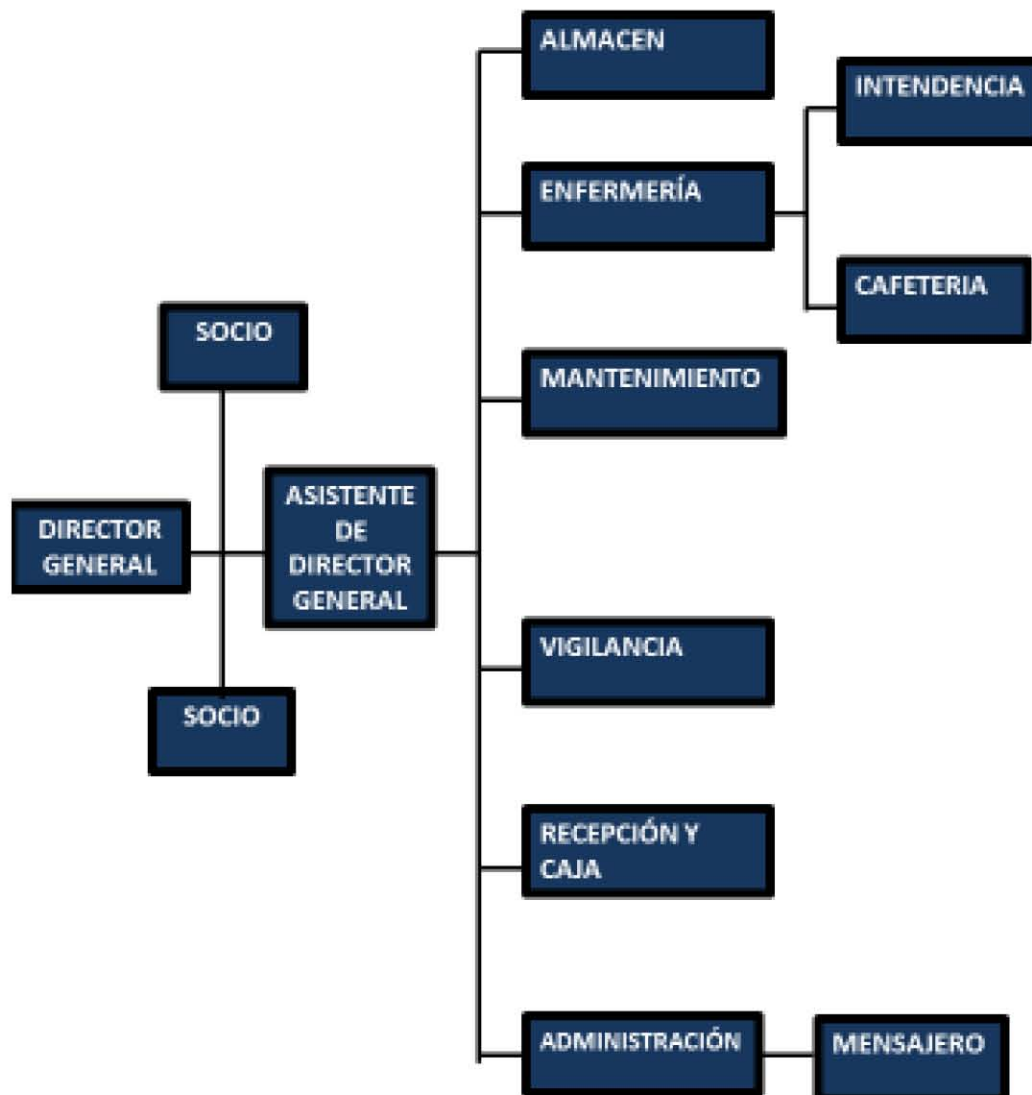
**Respeto.** Todos nosotros somos diferentes, únicos, por lo tanto debemos respetarnos unos a otros, reconocer nuestras diferencias, escuchar, entender y respetar los puntos de vista de los demás.

**Mejora Continua.** La expectativa de nuestros clientes cambian constantemente, por eso, nuestros procesos también se encuentran en un cambio continuo con tal de satisfacer sus necesidades, nuestros procesos están siempre en busca de la mejora continua.

**Amabilidad.** Todos nosotros debemos ser cordiales, afectuosos y complacientes con los que nos rodean. Como esa flor que esparce su polen por todas partes, nosotros debemos esparcir en todo lo que hacemos y hacia todos los demás, ese polen de amabilidad, cordialidad y afecto.

**Superación.** Todos nosotros debemos buscar ser mejores, crecer, desarrollarnos; como estas flores que se ven creciendo, buscando llegar más alto; siempre tomando nuevos retos y planteándonos nuevas metas, nunca permaneciendo estáticos, en crecimiento y superación constante.

### 4.3 Organigrama del Hospital



Fuente: Elaboración propia.

## 4.4 Estudio, Revisión y Medidas de Control Interno

### 4.4.1 Estudio y revisión

El Hospital Privado Nivel II, está conformado por Socios, de los cuales solo uno está a cargo de la Dirección General, el hecho de que esta persona su perfil como profesionalista este direccionado al área médica es de gran valor ya que entiende la parte operativa, así como la infraestructura que debe contar, en relación a la cuestión de la administración y contabilidad su formación es de acuerdo a la experiencia que ha adquirido en los años que lleva al frente del negocio y al apoyo por parte de personal a cargo de las áreas de contabilidad y administración, aun considerando que ha recibido la información y asesoría correcta para lo que tiene que ver con la parte contable y administrativa esta no ha sido suficiente, pues por el hecho de ser una empresa familiar y no contar con el conocimiento necesario para dirigir una empresa afecta la forma en la que se desarrollan las actividades los cuales generan un impacto en la situación financiera.

Partiendo de lo anterior; los controles internos no se siguen del todo como están establecidos, ya que algunos de los controles internos a la práctica, desde el punto de vista del Director pueden resultar tardados o complicados y se opta por la opción más simple que le pueda dar continuidad a la operación, sin que esto sea garantía de que haya un control sobre esa actividad, el personal en general al percatarse de alguna forma de los controles internos que se tienen, pero que no del todo se llevan a cabo ni se hacen respetar, se permean de ese ambiente y resulta difícil lograr los lleven a cabo.

De las políticas se cuentan con algunas, de las cuales no todo el personal tiene conocimiento, no se tienen por escrito, no existe esa formalidad de que todo el personal las conozca, por lo que no existe una armonía de información que se refleje en la actividad; por mencionar algunas son:

- Ningún médico puede tratar ningún paciente sin antes haber acreditado que cuenta con Título, Cédula y en su caso Cédula de Especialidad.
- Todo Paciente debe ingresar con un Familiar mayor de edad para que firme como responsable y este pendiente de cualquier situación médica que pueda surgir.
- No está permitido el ingreso al área de Hospital de niños menores de 12 años.
- Solo se reciben pagos en efectivo, tarjeta de crédito-débito o con cheque certificado.

- Todo gasto debe realizarse con cheque o transferencia arriba de un monto de dos mil pesos.
- Todos los ingresos deben facturarse de forma nominativa o como venta de mostrador.

En relación a los procedimientos existe la misma problemática se cuentan con ellos pero no están por escritos lo que se traduce a que conforme van sucediendo las situaciones quien conoce de ellos los va transmitiendo, básicamente por la experiencia se van adquiriendo, cuando el personal es nuevo, alguien debe aplicarse a la capacitación pero al no tenerlo por escrito de manera formal muchas cosas se pasan desapercibidas, algunos procedimientos se cuentan por escrito pero de manera desordenada, se les da a firmar al personal o se les envía por correo pero no se tienen compilados ni ordenados.

El tamaño de la estructura en el inicio de la empresa, resulto ser mayor al tamaño de la operación, básicamente estaban dispuestos dos pisos para la atención de pacientes con sus respectivas habitaciones, módulos de enfermería, quirófanos y demás servicios necesarios para la atención, regularmente el segundo piso estaba desocupado por lo que con el paso del tiempo y el desuso se fue haciendo inoperante e inservible la infraestructura en general, lo cual genero pérdidas considerables al tener que deshacerse del equipo médico.

Posteriormente se decidió realizar una reestructuración para adaptar las habitaciones a consultorios y considerar la posibilidad del arrendamiento, lo que de alguna forma genero realizar modificación en los procedimientos ya establecidos dentro del Hospital, para incluir esta modalidad.

Ya se mencionó que los socios tienen parentesco por lo que no se le da formalidad al consejo de administración, los demás socios no intervienen de forma directa, realizan observaciones, comentarios, solicitando tal vez alguna modificación pero nada de manera formal, lo cual implica que si se realiza algún movimiento significativo a petición de ellos, primeramente lo debe autorizar el Director General.

La autoridad de operación y administrativa esta recargada en el Director General, con una delegación de autoridad y funciones en las áreas administrativas y jefatura de enfermería, la Contabilidad en un despacho externo, aunque por situaciones de orden económico, no se ha logrado que la información este al día, si así fuera, contribuiría a

que se detecten y prevengan situaciones que pudieran estar pasando dentro de la empresa que estén afectando sus finanzas o algún otro rubro o área de la empresa.

No se preparan presupuestos, tampoco se ha estudiado la forma de poder determinar un costo de venta lo más aproximado a la realidad, lo cual permitirá asignarle un precio de venta o porcentaje de incremento a los servicios y productos que se ofrecen al consumidor, lo cual esto repercute de manera significativa en la obtención de los ingresos suficientes para solventar las inversiones, compras y gastos que deben estar constantemente haciéndose para mantener funcionando el Hospital, al no mantener una constante en los ingresos, regularmente se tienen problemas de flujo de efectivo lo cual limita el inyectar los recursos necesarios para mantenerlo de manera óptima, se tienen rezagos con pagos a proveedores, e inversiones para mejora de equipo médico.

El Hospital está dividido por departamentos o áreas de los cuales las más importantes cuentan con una persona directa como responsable o jefe de área, de las demás áreas únicamente se cuenta con el personal operativo y está a cargo de la persona encargada del área de administración o directamente del Director General.

El número de personal es limitado, básicamente el necesario para funcionar en todas las áreas, por lo que la segregación de funciones no del todo se aplica, una misma persona haciendo diversas funciones, lo cual puede comprometer el Control Interno, por la cuestión económica el perfil del personal que se contrata en algunos casos apenas cumple con los requisitos mínimos establecidos, en general los sueldos y prestaciones son limitados, pero se les estimula con permisos o flexibilidad de horario en la medida de lo posible, siempre que no intervengan con el trabajo.

Un problema significativo para tener un óptimo Control Interno se deriva del personal tan limitado con que se cuenta, apenas el básico para poder funcionar, el mismo personal de recepción hace funciones de caja, el personal de enfermería atiende diversas áreas de hospitalización, la persona de almacén también se ocupa de las compras y de algunos controles internos, el personal directivo y administrativo ve de todo, desde control de caja chica, facturación, tesorería, archivo de expedientes clínicos, revisión de cobranza, solicitud de servicios y compras no relacionadas con medicamentos y materiales, información para el INEGI, Banco de México, lo relacionado con el IMSS, INFONAVIT, SAT, Municipio, Autoridades Sanitarias locales, Estatales y Federales, desafortunadamente aunque es un Hospital pequeño eso no lo exime de cumplir la normatividad aplicable en todos los ámbitos que le corresponde.

El no contar con el Recurso Humano suficiente genera mucho descontrol, el personal en general se enfoca en las actividades del diario, al no contar en todos los turnos con por lo menos una persona que se encargue de su supervisión, las tareas que desempeñan son las indispensables para cubrir las necesidades, no se planifican las tareas, tampoco se formalizan y mucho menos se supervisan, en general todas las limitaciones tienen que ver mucho con la falta de flujo de efectivo, consecuencia de no llevar de forma adecuada la administración y no tener al día la información contable y financiera.

Las actividades que se desarrollan en el Hospital, se realizan siguiendo una conducta y ética de acuerdo a las circunstancias de los pacientes, todo el personal médico es calificado, las instalaciones e infraestructura es adecuada, la seguridad e higiene también son garantizados, los pacientes que por su complejidad de su estado de salud no pueden atenderse, se les estabiliza y se les traslada.

No se ha logrado que la actividad del Hospital vaya en paralelo o de la mano con la información contable, lo cual imposibilita que en el tiempo correcto se puedan tener los informes contables que lleven al análisis de la situación financiera, lo cual permitiría corregir las situaciones que pudieran estar propiciando que la solvencia financiera no sea la óptima, ya que se cuenta con retrasos en pagos de proveedores de bienes y servicios y otras afectaciones económicas inherentes.

Cada área del Hospital de manera general cuenta con formatos, papelería, equipo de cómputo, mobiliario, sistemas y lineamientos de como desempeñar sus funciones, todo con el objetivo de brindar la atención adecuada a los pacientes, tener un control sobre la forma en que se conduce el personal y sus funciones, generar la certeza de que el trabajo se desempeña de la manera correcta evitando problemas con los pacientes y en general con personas externas, aun con esto, en una empresa de servicio suceden muchas situaciones impredecibles por los que todo el tiempo de acuerdo a las necesidades se deben implementar, modificar o quitar controles existentes.

En general la supervisión o vigilancia esta designada en el personal directivo y administrativo o jefes de área, de acuerdo a los controles, políticas, procedimientos y funciones se evalúa si se están llevando a cabo de acuerdo a lo establecido, ocasionalmente el Director del Hospital toma decisiones en relación a lo ya mencionado, lo cual si no las informa a las personas responsables de cada área o departamento, dan pie para que se generen malos entendidos y se entorpezca las actividades.



La complejidad que representa una empresa de servicio como lo es un Hospital da lugar a que se tenga que recurrir a distintos servicios los cuales no son prestados de forma directa, partiendo de la premisa de que la atención y salud del paciente es la prioridad número uno, cuando se recurre a la obtención de servicios de manera indirecta se encuentra con dificultades de Control Interno, desde la forma de pagar el servicio que regularmente lo solicitan de contado, como el que algunos de los prestadores de servicios no estén registrados en el SAT y no emitan comprobantes fiscales por sus cobros, así también que con algunos de ellos se tiene convenido el cobro de una comisión para el hospital, lo cual a veces deriva en complicidades con el personal, no son servicios fijos, por lo tanto no generan ingresos fijos, el horario es de 24 horas por lo que en cualquier momento se puede recurrir a solicitarlos y terminar cayendo en anomalías.

El Hospital esta sostenido por el servicio de médicos de planta, enfermeras, personal en general, más servicios indirectos como; cirujanos, médicos de especialidades, rayos x, laboratorios, bancos de sangre, ultrasonidos, por mencionar los más recurrentes, con la mayoría de estos se tiene convenio y existen procedimientos de control en cuanto a los cobros al paciente de sus servicios y al pago a los prestadores de servicios, el convenio está por escrito o con algunos solo hablado para que vengan a asistir o proporcionen el servicio cuando se requiera, pero como mencionaba en el campo de la medicina y salud nada está del todo escrito por lo que ocasionalmente se tiene que recurrir con otros prestadores de servicios con los cuales no se tiene nada convenido pero que están dispuestos a venir y es entonces cuando el Hospital debe ajustarse a sus condiciones llevándonos a realizar pagos en efectivo sin obtener factura y a facturar ingresos que no son propios.

Se puede decir que las limitaciones que cuenta el Hospital se originan en gran medida por la forma en la que se está conduciendo, se requieren implementar medidas de control Interno las cuales deben ir acompañadas del apoyo por parte de la Dirección General para que sean aprobadas, estar al corriente con los procesos contables y de generación de información financiera para que pueda existir una evaluación de riesgos, acompañadas de darles la formalidad necesaria, dejarlas por escrito y comunicarlas a toda persona involucrada, acompañadas de procedimientos de control que permitan llevarlas a la práctica con sus debidos procedimientos y autorizaciones, por ultimo estar vigilando constantemente de que se están cumpliendo las medidas de control interno.

## 4.4.2 Medidas de Control Interno

### 4.4.2.1 Fondo Fijo o de Caja chica

#### **Situación actual.**

- Se maneja un “fondo fijo de caja”
- No se hacen reposiciones del fondo fijo con cortes periódicos.
- No se realizan arqueos sorpresivos, por lo tanto no existe un documento. donde se haga constar sobre los faltantes incluyendo dudas y/o aclaraciones.
- Los recursos con los que se crea el fondo fijo de caja se obtienen tanto a partir de la cobranza en efectivo o de la emisión de un cheque para su reposición.
- No existe un monto máximo autorizada, en el que el personal se base para ejecutar los pagos a través del “fondo fijo de caja” (Política de límite de importes de salidas de efectivo, vía fondo fijo de caja)
- Se cuenta con niveles de autorización establecidos (Dirección General)
- Los vales de caja de aquellos gastos que no pueden ser comprobados con factura, remisión o ticket de compra no son contabilizados.
- El Hospital no cuenta con un pagare firmado por parte de las personas responsables de la caja chica que garantice la cantidad entregada en custodia del “fondo fijo de caja”, por lo tanto no está formalizada la responsabilidad ante cualquier contingencia.
- No existe un mecanismo que dé seguimiento a los bienes o servicios adquiridos a través del fondo fijo de caja, para asegurar las características, calidad y necesidad de los mismos.

#### **Análisis de Riesgos**

- El fondo fijo de caja es para cubrir gasto de importes pequeños, generalmente los importes mayores requieren evaluarse en cuanto a calidad, uso y cotizaciones. De no hacerse un análisis que contemplé los elementos anteriores se puede hacer mal uso del efectivo.
- La no existencia de formatos y reportes, conlleva el riesgo de que no se reconozcan las salidas de efectivo y se les dé mal uso.
- Si no se manejan vales provisionales que amparen las salidas de efectivo del fondo fijo de caja, no existe un control de las mismas, de los responsables, ni del uso de los recursos.

- La inexistencia de políticas de fondo fijo de caja permite que se eroguen importes considerables por esta vía, sin un análisis previo y sin las autorizaciones debidas.
- Al no existir políticas o manuales de procedimientos que señalen los pasos a seguir se incrementa el riesgo de errores o malos manejos.
- De no realizarse arqueos periódicos y sorpresivos la detección de irregularidades puede darse a destiempo.
- Si no se levanta ningún documento donde consten los resultados de los arqueos, incluyendo dudas y aclaraciones no hay evidencia para fincar responsabilidades por malos manejos del efectivo entregado en custodia.
- El hecho de entregar a una persona dinero para que lo administre en la empresa en gastos menores, exige que esto se formalice, de no ser así no se puede fincar responsabilidades por malos manejos.

## **Medidas y Beneficios.**

### **1.- Usar sistema de fondo fijo (Caja Chica) permitirá llevar a cabo los controles siguientes:**

- a) Limitar la cantidad en custodia.
- b) Limitar los pagos a solo gastos menores que no pueden ser pagados a través de cheque o transferencia bancaria.
- c) Permitirá verificar la cantidad cada vez que se efectúa un reembolso.
- d) Es fácil de revisar, puesto que la suma de los comprobantes y del efectivo debe ser el monto del fondo fijo.
- e) Propicia que el registro de los desembolsos este al corriente.
- f) Existen recursos disponibles en efectivo ante cualquier contingencia dentro de la empresa.
- g) Se evita que se le dé mal manejo a los excedentes de efectivo.
- h) Se detectan oportunamente irregularidades en el manejo de los recursos.
- i) Se conoce previamente el destino de los recursos.
- j) Se formaliza con los encargados del fondo fijo la responsabilidad de disponer de efectivo.
- k) Se segregan funciones.
- l) Sirve como base para implementar y dar seguimiento a las políticas de la empresa.

**El sistema de fondo fijo puede estar basado en los siguientes procedimientos:**

- a) La Dirección General emite un cheque a nombre de la persona responsable del fondo fijo de caja por la cantidad que se acuerde en la política, tomando en cuenta el nivel de gastos semanales y las necesidades del Hospital.
- b) Cuando cualquier departamento soliciten efectivo, deberán llenar un vale de caja, mismo que deberá ser autorizado por la Dirección General. Una vez autorizado, solicita el dinero al responsable del fondo fijo.
- c) El departamento solicitante, realiza el gasto y se asegura de recabar el comprobante del gasto pudiendo ser (una factura, remisión, ticket de compra, de no existir ninguno de los anteriores realizar el llenado de un vale de gastos)
- d) La persona responsable del fondo fijo se encargara de verificar que realmente no se puede obtener comprobante alguno que ampare el gasto y autorizara el vale.
- e) Una vez verificado el paso anterior, sellara de “pagado” cada uno de los comprobantes que amparan el gasto y destruirá el vale de caja.
- f) El responsable del fondo fijo de caja se asegurara que la suma de los comprobantes, más los vales de caja, más el efectivo son iguales al monto previamente establecido para el fondo fijo de caja.
- g) Al finalizar el periodo o cuando llegue el momento en que el fondo fijo de caja se agote o este por agotarse, deberá llenar el formato de “reembolso de fondo fijo de caja” y lo entregara al área de administración/Contabilidad.
- h) Administración/Contabilidad revisara el reporte y corregirá en su caso las diferencias en conjunto con el responsable del fondo fijo de caja.
- i) Una vez revisado, lo entregara para su Vo. Bo. a la Dirección General, solicitando a la vez el cheque de reembolso de caja por la diferencia comprobada.
- j) La Dirección General autorizara el reembolso y emitirá un cheque para la reposición del fondo fijo de caja.

**2.- Observar que sea una sola persona la encargada (por turno) del fondo fijo de caja, de acuerdo con los horarios establecidos.**

- a) Habiendo definido las personas al cargo, se evita culpar a otras personas sin diluir responsabilidades.

- b) Formalizar mediante un pagare firmado por la responsable del fondo fijo de caja por el importe establecido en la política a través del cual se asiente la responsabilidad del manejo de efectivo.

### **3.- Establecer una política de límites para efectuar erogaciones vía caja chica.**

- a) Los gastos mayores forzosamente son pagados con cheque o transferencias electrónicas y autorizadas por la dirección general.
- b) Disminuye la periodicidad de las reposiciones de caja chica.
- c) Deja evidencia de los gastos misceláneos efectuados con la finalidad de detectar posibles ahorros.
- d) Erradica la posibilidad de robos hormiga.
- e) Evita que existan “préstamos personales”.

### **4.- Respecto de los comprobantes, observar los siguientes requisitos.**

- Es necesario que haya un comprobante para cada pago.
- Deberá amparar de manera objetiva con algún comprobante el gasto efectuado o en su caso si se trata de facturas cumplir con los requisitos fiscales para su deducción fiscal que se enlistan a continuación:
  - Los comprobantes fiscales deben ser digitales de acuerdo al artículo 29 del Código Fiscal de la Federación.
  - La clave del registro federal de contribuyentes de quien los expida y el régimen fiscal en que tributen conforme a la Ley del Impuesto sobre la Renta. Tratándose de contribuyentes que tengan más de un local o establecimiento, se deberá señalar el domicilio del local o establecimiento en el que se expidan los comprobantes fiscales.
  - El número de folio y el sello digital del Servicio de Administración Tributaria, referidos en la fracción IV, inciso b) y c) del artículo 29 del Código Fiscal de la Federación, así como el sello digital del contribuyente que lo expide.
  - El lugar y fecha de expedición.
  - La clave del registro federal de contribuyentes de la persona a favor de quien se expida.  
Cuando no se cuente con la clave del registro federal de contribuyentes a que se refiere esta fracción, se señalara la clave genérica que establezca el Servicio de Administración Tributaria mediante reglas de carácter general.
  - La cantidad, unidad de medida y clase de los bienes o mercancías o descripción del servicio o del uso o goce que amparen.

- El valor unitario consignado en número.
  - El importe total consignado en número o letra.
  - Tratándose de mercancías de importación;
    - El número y fecha del documento aduanero, tratándose de venta de primera mano.
    - En importaciones efectuadas a favor de un tercero, el número y fecha del documento aduanero, los conceptos y montos pagados por el contribuyente directamente al proveedor extranjero y los importes de las contribuciones pagadas con motivo de la importación.
- El comprobante debe estar firmado de recibido por el beneficiario.
  - Si son comprobantes escritos a tinta, el importe debe expresarse con número y letra.
  - Los comprobantes deben estar aprobados por un funcionario del Hospital.
  - Una vez que los comprobantes han sido cubiertos, deberán sellarse con “pagado” para que no se puedan volver a usar.

Algunos beneficios que conlleva lo anterior son:

- a) Al firmar el beneficiario de recibido, el responsable del fondo de caja descarga su responsabilidad por esa cantidad.
- b) En la mayoría de los casos se facilita la deducibilidad de los gastos.
- c) Al expresarse el importe con número y letra, se dificulta alterar el comprobante.
- d) Se evita que se sustraigan comprobantes de reembolsos anteriores y se vuelvan a presentar a reembolso.

#### **5.- Los cheques de reembolso deben hacerse a nombre del custodio de la caja chica.**

- a) En caso de pérdida del cheque, cualquier persona que desee cobrarlo deberá endosarlo.

#### **6.- Limitar los fondos a una cantidad razonable y que los desembolsos no excedan de una cantidad fijada.**

- a) El efectivo se mantiene al mínimo necesario. Si los pagos son de cuantía deberán pagarse mediante cheques o transferencia.

- b) Cuanto menor sea la cantidad a desembolsar menor es la tentación.
- c) Establecer y dar seguimiento a las políticas respecto a los límites para efectuar erogaciones vía fondo fijo de caja, y a partir de cuanto se requiere pagar con cheque o transferencia electrónica.

#### **7.- Depositar los excedentes de efectivo.**

- a) Se incrementa la productividad del efectivo ocioso y se disminuye el riesgo de mal uso.

#### **8.- Efectuar arquezos de fondos por sorpresa.**

- a) Como medida psicológica preventiva contra irregularidades y prestamos no autorizados.
- b) Se mitiga el riesgo de irregularidades antes de que estas sucedan, detectando con mayor oportunidad malos manejos.

#### **9.- Levantar algún reporte donde consten los resultados del arqueo, incluyendo dudas y aclaraciones.**

- a) Se garantiza que a partir del seguimiento que se dé a dichos reportes, se corrijan las irregularidades.

### **4.4.2.2 Bancos**

#### **Situación actual.**

Debido a que el rubro de bancos dentro del Hospital Privado Nivel II, no representa un riesgo significativo, puesto que las personas que intervienen en su manejo a detalle son representantes del Consejo de Administración del Hospital, dentro de este apartado únicamente se hará la sugerencia de tomar en cuenta y evaluar la implementación, de los siguientes controles, mismos que fortalecerán el control y la seguridad con la que se manejan las cuentas bancarias.

Es importante hacer mención que por lo que respecta a depósitos de cobranza o cobranzas con medios electrónicos, ambos se abordaran en el rubro de facturación y cobranza.

### **Medidas y beneficios.**

#### **1.- Utilizar sellos con la leyenda “para abono en cuenta”. (Aquellos cheques mayores de \$2,000.00)**

- a) Esta es la forma más segura de expedir cheques, mediante la cual el librador se asegura de que el cheque llegue al beneficiario. El sello asegura que las desviaciones, como cheques al portador, requieran especial atención de las personas que firman.

#### **2.- Controlar la existencia de las chequeras (cheques en blanco)**

- a) Los cheques se utilizan de forma secuencial.
- b) Es más difícil que una persona sin autorización tenga acceso a las chequeras y pueda hacer mal uso.

#### **3.- Los cheques cancelados deberán cruzarse o mutilarse para evitar su uso, y deben archivarse en un consecutivo contable.**

#### **4.- No firmar cheques por anticipado en ninguna circunstancia.**

#### **5.- Controlar estrictamente el uso de cheques al portador.**

#### **6.- Cuando se presentan a firma los cheques, estos deberán estar acompañados por los comprobantes que respalden el gasto.**

#### **7.- Los comprobantes deben contener evidencia de que fueron examinados por las personas que solicitan y firma los cheques.**

- a) Se evita que se obvie la revisión de los comprobantes.



- b) Se evita firmar los cheques mecánicamente.
- c) Se evita la sustitución de comprobantes y la presentación de los mismos documentos dos veces al mismo o diferente funcionario.

#### 4.4.2.3 Facturación y cobranza

##### Situación actual

##### Facturación

- De manera interna existen dos documentos oficiales para amparar la prestación de servicios (por hospitalización y servicios menores)
- Las facturas electrónicas se elaboran a solicitud del cliente/paciente.
- El área de administración en conjunto con las áreas de enfermería y recepción, elaboran un estado de cuenta del cliente/paciente (hoja de medicamentos/materiales y cirugía) con la finalidad de sumarizar los importes que comprenden los precios de los materiales y servicios prestados para que sean incluidos dentro de la facturación de pacientes hospitalizados.
- Adicionalmente son elaboradas de manera interna facturas de otros servicios del hospital, como; honorarios médicos por consultas, medicamentos, materiales, servicios (en general lo que se consume de pacientes no hospitalizados), en este caso el área de caja es la responsable de elaborar las facturas impactando el costo de los insumos o materiales que fueron utilizados una vez que se le da salida en el módulo de almacén.
- Como una forma de control de todos los cobros que se realizan, se expide un ticket con copia al cliente/paciente y se le da a llenar un formato para que anoten sus datos fiscales si requieren su comprobante fiscal. Cabe mencionar que cuando el cliente/paciente no solicita su comprobante Fiscal, se factura como ventas de mostrador.
- Cuando dentro del cobro del cliente/paciente se ven involucrados servicios que de manera directa no presta el hospital como (laboratorios, rayos x, banco de sangre, honorarios médicos, renta de equipo médico, nebulizaciones, o algún otro concepto) las opciones que se tienen pero que hacen complicado el procedimiento es; con algunos se tiene convenio del Hospital realizar el 100% del cobro y posteriormente mediante cheque o transferencia hacer el pago y le expidan su comprobante fiscal, otros prestadores de servicios dan su factura de forma directa, y de los que no están dados de alta en el SAT, el Hospital debe facturar sus ingresos, causando un impuesto que no le corresponde, pero por la necesidad de brindar el servicio integral al paciente se lleva de esa forma.

- Se lleva un control sobre los cobros a través de un Sistema para Hospitales, en el cual quedan registrados por medio de facturas aquellos pagos que se reciben de los clientes/pacientes por servicios de Hospitalización, y otros servicios externos.
- El área de administración se encarga de revisar que por cada ticket expedido se haya realizado una factura, que los folios de las facturas sean consecutivos y que se haya reportado el total de la cobranza.

### **Cobranza**

- Los medios de pago existentes es: en efectivo, tarjeta de crédito o débito, transferencia, cheque al portador, o certificado.
- Dichos medios se aplican sin discreción para la recepción de pagos de cualquiera de los servicios que presta el Hospital, incluida los cobros menores de pacientes externos.
- La cobranza en ambas modalidades, se lleva a cabo por el personal de caja en turno responsable de dicho proceso.
- La cobranza en efectivo se deposita en las cuentas bancarias del Hospital.
- Se realizan cortes de estados de cuenta de clientes/pacientes diarios y cada tres días si el periodo de hospitalización es de larga estadía, con la finalidad de realizar cobranzas de depósitos sobre el total de los servicios.
- Por lo que respecta a la cobranza de honorarios médicos por consulta o pacientes hospitalizados, el Hospital tiene un acuerdo con los médicos que prestan servicios, que del total de los mismo un porcentaje se lo quede el Hospital como pago de una comisión.
- De la cobranza en efectivo de honorarios médicos por consultas u hospitalización, se realiza a través del área de caja la liquidación del porcentaje del pago del médico, de acuerdo a lo convenido.
- A los médicos tratantes en sus cobros de honorarios no se le impacta en el costo financiero derivado de aquellos pagos con tarjeta de crédito o débito, ocasionalmente el impacto del costo financiero lo recibe el paciente o en su caso lo absorbe el Hospital.
- En cada cambio de turno se realizan cortes de caja para verificar la integridad de los cobros.
- Con la cobranza en efectivo ocasionalmente se fondea la actual caja chica.
- Las facturas o comprobantes de pago no cuentan con un sello de pagado, al momento de realizar el cobro.
- De la misma cobranza por cuestiones de simplicidad ocasionalmente se realizan gastos en efectivo y pagos a prestadores de servicios que no expiden comprobantes fiscales, generando conceptos no deducibles e impactando la situación contable, fiscal y financiera de la empresa.

De este rubro por cuestiones de confidencialidad no se expondrá el análisis de riesgo aunque si se llevó a cabo.

## **Medidas y Beneficios.**

### **1.- Las facturas deben prepararse correcta y oportunamente, tomando en cuenta lo siguiente:**

- a) Llevar a cabo la verificación o validación de los datos contenidos en las facturas, con la finalidad de evitar cancelaciones innecesarias o facturaciones extemporáneas.
- b) Realizar la comparación de los datos de las hojas de consumo de servicios, medicamentos y materiales por un empleado no involucrado en la preparación de factura, firmándolo de revisado por ambas partes.
- c) Realizar recalcó manuales o verificación por pruebas de las facturas preparadas, para evitar errores de acuerdo a los requisitos fiscales vigentes o en aplicación de tasas impositivas a productos o servicios gravados.
- d) Llevar a cabo investigaciones oportunas y análisis periódicos de quejas de clientes por errores en facturaciones.
- e) Separación de funciones entre el personal que recibe quejas de clientes y el que efectúa ajustes relativos a las facturas.

### **2.- Las facturas deben resguardarse en un lugar que asegure su integridad.**

- a) Deberán resguardarse bajo llave con la finalidad de asegurar su salvaguarda.

### **3.- Mantener actualizado el sistema de Almacén con la finalidad de dar salida oportuna a los materiales por parte del área de enfermería.**

- a) Deberá de mantenerse actualizado el sistema de Inventarios, con lo cual se permitirá al área contable reconocer los costos de venta oportunamente.
- b) Se minimizan los tiempos de espera por parte de los clientes.

c) Se recomienda foliar las hojas de consumo de medicamentos y materiales, con la finalidad de hacer referencia de estas a las facturas, de esta forma se puede verificar que los materiales y servicios facturados sean los mismos que se encuentran en este documento de control.

d) Permite asegurarse de que todos los materiales utilizados se facturaron.

#### **4.- Definir políticas claras de facturación.**

Dentro de este punto se abordaran las principales consideraciones que deben tomarse en cuenta dentro del proceso de facturación, indicando los beneficios que mediante su aplicación se obtendrán y minimizando los riesgos antes las autoridades.

i. Facturación de hospitalizaciones, intervenciones quirúrgicas y otros servicios de hospital.

a) Deberá realizarse por el total de los servicios y materiales utilizados, considerando las siguientes alternativas y previo acuerdo entre las partes: 1) incluyendo los honorarios médicos o de otros prestadores de servicios que generan la ganancia de una comisión para el hospital, que para el caso el médico o prestador de servicio deberá expedir un recibo a favor del hospital por el total de su ingreso, 2) No incluir los honorarios médicos o prestación de servicios y que estos facturen al paciente el 100% de los ingresos, conjuntamente y de manera independiente el hospital realizara una factura al médico o prestador de servicios, por la parte proporcional que a este le corresponde, indicando en el concepto que se refiere a una cuota o comisión por el uso de las instalaciones.

De esta forma en ambos casos 1) y 2), se estarán gravando equitativamente la parte proporcional del ingreso que le corresponde al hospital, evitando el pago de impuestos en exceso.

b) De acuerdo con lo expuesto en el párrafo anterior es importante enfatizar que ambas alternativas 1) y 2), son aplicables indistintamente siempre y cuando los pagos que realicen los pacientes sean en efectivo.

c) En el caso de que los pagos a los que se refiere el punto anterior, sean realizados a través de medios electrónicos (transferencias, tarjetas de crédito o débito), la política deberá establecer que únicamente es aplicable la alternativa 1) esto debido a que en los estados de cuenta bancarios se dejara constancia

del 100% del ingreso, por lo que este deberá compensarse con la factura de servicios por la parte proporcional que le corresponda al médico o prestador de servicios, del tal forma que se grave equitativamente el ingreso para efectos del I.S.R.

- d) Todas las facturas deberán contar con el sello de “pagado” y la firma de quien recibe la cobranza y de “recibido”, con la firma del interesado.

ii. Facturación de pacientes externos.

- a) Por medio de un contrato con todos los prestadores de servicios, debe establecerse la condición en la cual se comprometen a expedir sus facturas a los pacientes y a su vez el Hospital de manera mensual expedir una factura a favor del prestador de servicios por la parte proporcional que le corresponda por concepto de uso de instalaciones, es importante tomar en cuenta que se condiciona esta aplicación siempre y cuando el pago sea en efectivo.
- b) En el caso de que el pago se realice con tarjeta de crédito, débito, cheque o por medios electrónicos, debe incluirse en el contrato que en esa situación el Hospital será el encargado de facturar el servicio y a su vez el medico se compromete a entregar una factura a favor del Hospital, por la parte proporcional que le corresponde al prestador de servicios., esto debido a que en los estados de cuenta bancarios se dejara constancia del 100% del ingreso, por lo que este deberá compensarse con la factura, de tal forma que se grave equitativamente el ingreso para efectos del I.S.R.

iii. Facturación no solicitada por el paciente (comprobantes de caja por medio de tickets)

- a) Deberá llevarse una hoja de auditoria en la que se registren por separado las hospitalizaciones, los servicios de hospital, las consultas y consumos de pacientes externos, con la finalidad de comprobar que todos los servicios antes descritos hayan sido cobrados en su totalidad, de esta forma se podrán realizar cortes periódicos de caja (pudiendo ser en cada cambio de turno) evitando tener efectivo disponible.
- b) Dicho reporte servirá como base para la determinación de los depósitos a efectuar en las cuentas bancarias y se evitara que los recursos sean destinados para el pago de erogaciones sin atender la política del fondo fijo de caja.
- c) En el caso particular de las consultas a pacientes externos que no sean facturadas al paciente porque este no lo requirió, pero por las cuales el medico exige su factura al Hospital por la parte proporcional que le corresponde, podrá

optarse por realizarlo atendiendo a la siguiente mecánica, para que tanto el beneficio económico, como la carga impositiva sea equitativa para ambas partes.

El medico facturara al Hospital el 100% de los honorarios, y a su vez el Hospital intercambiara una factura a favor del médico, por la parte proporcional que a este corresponde, indicando en el concepto que se refiere a una cuota por el uso de instalaciones.

De esta forma para ambas partes se estará gravando equitativamente la parte proporcional del ingreso que le corresponda. Si no se opta por esta mecánica el Hospital también podrá facturar solo la parte proporcional que le corresponde de acuerdo a lo convenido.

- d) Todos los ingresos en la misma hoja de auditoria deberán señalizarse de cuales solicitaron factura y de los que no, de cualquier manera deberán facturarse como ventas de mostrador.

**5.- Crear y elaborar un reporte individual por cada tipo de ingreso, hospitalizaciones, otros servicios de hospital, de consultas de pacientes externos y otros servicios, dicho reporte podrá ser elaborado en forma manual o automatizado a través de un sistema de cómputo.**

- a) A través de este reporte se podrá conocer el total de los ingresos obtenidos en el hospital por un periodo determinado y servirá como base para realizar futuras proyecciones y análisis financieros, además de que se controlara la totalidad de las entradas en efectivo o crédito.
- b) Servirá como base para determinar los saldos diarios a depositar en las cuentas bancarias y los excedentes disponibles en efectivo.

**6.- Cotejar periódicamente los consecutivos de comprobantes emitidos por caja, tickets.**

- a) Asegura un mejor control por parte del personal responsable.
- b) Asegura que de existir un problema con la integridad de las mismas se resuelva oportunamente.

**7.- Las facturas deben ser elaboradas por personal que no tenga relación directa con la utilización de materiales (salidas), los registros contables y el efectivo.**

- a) La preparación de las facturas debe ser independiente del proceso de salida de materiales del almacén.
- b) Evite que se usen facturas para cubrir desfalcos de efectivo o faltantes de inventarios.

**8.- Verificar los comprobantes de cobro (tickets) en los renglones de precios, sumas y multiplicaciones.**

- a) Se realiza con fines de verificación aritmética y como medida de precaución contra la emisión de facturas falsas o deliberadamente incorrectas.

**9.- Las facturas canceladas deben realizarse en el programa donde se elaboran y hacer el aviso ante el SAT.**

- a) Las facturas canceladas que no se lleve a cabo dentro del programa de facturación electrónica y se le dé aviso al SAT, pueden ser usadas para cubrir desfalcos.

**10.- Los ingresos de caja deben permanecer intactos y depositarse de inmediato.**

- a) Si las recepciones del día se depositan íntegramente al cierre de las operaciones o al día siguiente cuando las condiciones bancarias así lo hagan posible, evita retrasos en los depósitos, que es un gran riesgo y motivo de tentaciones.
- b) La revisión de las cobranzas es oportuna en el momento y no después de transcurrido el tiempo.
- c) Es posible identificar un depósito en particular por un periodo de tiempo.
- d) Finalmente, un ingreso no depositado es un activo que no está contribuyendo a la mejor utilización posible de los recursos de la organización.

**11.- Deben implementarse mecanismos (reportes, políticas, cartas de responsabilidad, pagarés) que permitan controlar el efectivo cobrado desde su recepción hasta su depósito tales como los siguientes:**

- a) Contar con un cajero central responsable de la cobranza formalizando debidamente dicha responsabilidad a través de una carta firmada en la que se comprometa a garantizar la integridad de la cobranza del hospital.
- b) El sistema de punto de ventas deberá ser verificado rutinariamente por un tercero que no tenga acceso al efectivo.
- c) Preparar una conciliación diaria de los totales anotados en el reporte de caja, contra las existencias en efectivo o Boucher vs. Las fichas de depósito del banco.
- d) Contar con recibos de caja o documentos de cobranza pre numerado y controlado, de tal forma que se pueda llevar cuenta de los mismos con posterioridad.
- e) Efectuar en su caso recolecciones frecuentes del efectivo que se encuentre en la caja.
- f) Contar con técnicas de control de efectivo, tales como arqueos frecuentes del efectivo en cajas, listas e informes de cobros, depósitos diarios, documentación y verificación de las transferencias de efectivo a bancos.
- g) Contar con informes diarios de los faltantes y sobrantes de caja.
- h) Segregación de funciones entre el personal que maneja y relaciona los cobros recibidos y el personal que tiene la responsabilidad de:
  - Registrar a los pacientes y los servicios que le serán brindados.
  - Realizar los cobros de los servicios facturados o remisionados.
  - Registrar el resumen de los cobros en los controles de bancos.
  - Registrar los cobros en el sistema de Hospital.
  - Preparar los depósitos bancarios.
  - Llevar a cabo revisiones y auditorias de las fuentes originales de cobranza (reportes de control) para verificar que se han registrado todos los cobros en efectivo.
- i) Evita el extravío y malversación de fondos y la omisión de ventas al contado e ingresos misceláneos.

**12.- Correlacionar cada una de las cobranzas con las facturas o comprobantes de ventas.**

- a) Verificar que los servicios facturados fueron efectivamente cobrados.



- b) Verificar que la cantidad depositada proveniente de servicios no facturados corresponda al reporte de ventas del día (hoja de auditoria/control de ingresos/control de citas) evitando presunciones de ingresos por parte de la autoridad.
- c) Entero oportuno de los impuestos por pagar.
- d) Identificar aquellas cobranzas que de acuerdo con el estado de cuenta bancario, no fueron facturadas y correlacionarlas debidamente con el Boucher, deposito o transferencia y factura.
- e) Evita que los estados financieros se presenten incorrectamente debido a uno o más de los siguientes factores:
  - Omisión en el registro de transacciones (los cobros o el registro de ventas de un día) de resúmenes hechos para respaldar los asientos contables.
  - Omisión en el registro de un asiento contable.
  - Codificaciones incorrectas.
  - Asientos contables duplicados.
  - Cortes impropios.

**13.- La información para determinar bases de impuestos derivada de las actividades de ingreso debe producirse correcta y oportunamente.**

- a) Verificar anticipadamente las bases que sirven para el pago del impuesto al valor agregado.
- b) Revisión anticipada de las transacciones facturadas de acuerdo con los requisitos fiscales.
- c) Evita utilizar datos erróneos en los cálculos de los impuestos, pagar multas y recargos y/o pagar impuestos en exceso.

**14.- Separar los ingresos por cobranza del proceso de fondo fijo de caja y del de egresos.**

- a) Se mantiene mayor control de los ingresos por cobranza.
- b) Se evita que las entradas de efectivo producto de la cobranza sean destinadas para el pago de erogaciones sin pasar por un proceso previo de autorización.
- c) Los pagos en efectivo se reducen sometiéndolos a autorización y a ser realizados a través de transferencias bancarias y cheques para abono en cuenta, mitigando la posibilidad de fraudes o robos hormiga.

#### 4.4.2.4 Activos fijos e inversiones capitalizables

##### Situación actual

- Actualmente no existe una política para realizar inversiones en activos fijos o de mejoras.
- No se puede demostrar la propiedad del total de los activos fijos que se encuentran en el Hospital.
- No se cuenta con un archivo independiente de las facturas originales de la totalidad de los activos fijos que se encuentran en el Hospital.
- No existe un inventario físico.
- Por lo tanto no se cuenta con un sistema de control de activos fijos existentes (etiquetas, cifras)
- No se lleva una hoja de control sobre la vida útiles de los activos fijos y su depreciación.
- No existe una política de capitalización a través de la cual se permita diferenciar entre obras en proceso, mejoras, gastos de mantenimiento y reparaciones, refacciones y reposiciones de activos.

##### Análisis de Riesgos

- La falta de documentos autorizados dificulta evaluar la eficiencia en las adquisiciones.
- Se desconocen los niveles apropiados de autorización de compras, la calidad y oportunidad de las compras, de tal forma que no puede asegurarse que las compras corresponden a los requerimientos de la Sociedad.
- En caso de no hacer comparaciones con varios proveedores, no se garantizan las mejores condiciones de compra en cuanto a la calidad, servicio y precio.
- No tener formatos y registro de operaciones de bajas de activos fijos dificulta cuantificar la venta de los mismos por contabilidad, además de que deberán estar firmadas por el nivel que les corresponda según el bien dado de baja, para que haya conocimiento de la operación que se efectúa.
- Si no se cuenta con un responsable entre cuyas funciones este reportar cualquier operación relacionada con los activos fijos tangibles como lo son su venta, baja, obsolescencia, etc., dichas operaciones corren el riesgo de verse duplicadas o no tomadas en cuenta en la información financiera, en concreto en las declaraciones anuales y en los estados financieros.
- De no contar con un sistema de control registro de las operaciones relativas a los activos fijos no se tendrá un control sobre sus vidas útiles remanentes y sus depreciaciones contables y fiscales.

- En caso de no tener salvaguardados o soportados con las facturas con las que se demuestre propiedad de los activos tangibles, se corre el riesgo de no recuperarlos en caso de robo o siniestro.
- En caso de no existir una política de capitalización se corre el riesgo de registrar refacciones, o mantenimientos como parte integrante de los activos fijos, elevando el valor de los mismos sin una base contable/fiscal.
- Para efectos de la Ley de ISR la deducción de las inversiones en activos fijos es deducible, siempre y cuando se encuentre facturada de acuerdo con los requisitos fiscales para las deducciones señalados en otros apartados de este documento, por lo que si no se cuenta con las facturas originales que amparan la propiedad de los bienes, la Sociedad no puede gozar del beneficio de deducción de inversiones a través de su depreciación, lo que en concreto se traduce en mayores pagos de Impuesto sobre la renta.

## **Medidas y beneficios.**

**1.- Preparar presupuestos de inversiones en activos fijos y aprobarlos por escrito para proyectos de cuantía, firmados por un funcionario nombrado por el Consejo de Administración. La aprobación deberá incluir: (i) la necesidad del reembolso, (ii) costo estimado, (iii) duración estimada de los activos y sus tasas de depreciación.**

- a) Permite asegurarse de que las inversiones de capital solamente se inicien por autoridad directa o expresamente delegada del Consejo de Administración.
- b) Permite cerciorarse que el desembolso se justifica. Asimismo, facilita la clasificación de las cuentas de activos y las cuentas de gastos.
- c) Contar con información para que el departamento de contabilidad registre y controle la baja de los activos discontinuados.

**2.- Respecto a las obras en proceso, deberán estar aprobadas y definidas claramente con la finalidad de traspasar oportunamente los saldos al activo fijo.**

- a) Realizar oportunamente el reconocimiento como activo fijo para iniciar los cálculos de la depreciación contable.

**3.- Asignar a un responsable de mantener el auxiliar de activo fijo mostrando su ubicación, duración estimada y tasas de depreciación.**

- a) Se requiere para el control físico de los activos.
- b) Para la elaboración de cedulas analíticas de depreciación.
- c) Programas de mantenimiento correctivo y preventivo.

**4.- Los activos fijos deberán ser identificados por número, y los inventarios físicos deben ser cotejados y conciliados periódicamente con el auxiliar de activo fijo.**

- a) Se está en posibilidades de verificar su existencia y ubicación.

**5.- Establecer políticas referentes a las tasas de depreciación, los montos para la capitalización de los activos fijos y el tratamiento y control para los activos fijos totalmente depreciados.**

- a) Procura una política contable consistente.
- b) Salvaguarda contra la depreciación en exceso y perdida de activos totalmente depreciados o dados de baja.
- c) Establece los montos mínimos a partir de los cuales se considera un activo fijo o se reconoce en gastos el total de la inversión.

**6.- Controlar los equipos y las herramientas de trabajo en lo que respecta a su adquisición y a su salvaguarda.**

- a) Evita que los activos fijos se den de baja contra gastos como si se tratara de un equipo menor y se está en posibilidades de verificar su existencia y su estado.
- b) Se responsabiliza al personal sobre la custodia física de los mismos propiciando un mayor control, cuidado, buen uso y mantenimientos de los mismos.
- c) Se cuenta con más elementos para verificar el estado de los activos, verificar su funcionalidad y planificar mantenimientos preventivos periódicos a los equipos y herramientas.

**7.- Contar con coberturas de riesgos de activos fijos.**

- a) Es responsabilidad de los directivos procurar la salvaguarda de los activos fijos, mismos que son posibles de recuperarlos en caso de robo o siniestro.

**8.- Efectuar bajas y traspasos solo mediante autorización expresa y con copia al despacho de contabilidad.**

- a) La notificación y autorización de las bajas es necesaria para cerciorarse de que los ingresos obtenidos por ventas de activos fijos se contabilicen, y para que los auxiliares de activo fijo se mantengan actualizados.

**9.- Mantener una política que establezca las directrices para respaldar con la documentación respectiva cada uno de los registros y operaciones relacionadas a los activos fijos (altas, bajas, capitalizaciones, etc.) verificando su cumplimiento con revisiones periódicas.**

- a) Se asegura que se cuente con un expediente independiente y resguardado bajo seguridad, de todas aquellas adquisiciones de activos fijos debidamente soportados con su factura original expedida a nombre del hospital.
- b) Se demuestra la propiedad de los bienes en caso de robo o siniestro.
- c) Se garantiza su deducción fiscal de acuerdo a las tasas fiscales de depreciación.

#### 4.4.2.5 Inventario y Almacén

**Situación Actual.**

- Actualmente existe un control de existencias de almacén e inventarios automatizado a través de un sistema de hospitalización.
- Se realizan pedidos de material autorizados a través de órdenes de compra internas debidamente autorizadas por la dirección general.
- Los pedidos de materiales y medicamentos son surtidos por los proveedores generalmente al día siguiente de que se realizan.
- Los proveedores de medicamentos y materiales envían por correo electrónico su factura la cual esta soportada por la remisión de la entrega de la mercancía.
- El departamento de almacén verifica la integridad de las entregas vs las órdenes de compra y vs las facturas.
- En cuanto se reciben los materiales se le da entrada al sistema de Hospital en el módulo de inventarios registrando los precios de compra y de venta.
- En base a las facturas de compra se actualizan los precios de compra y venta.

- El área de Contabilidad/Administración en conjunto con el área de almacén se encargan de fijar los precios de venta, sin tomar algún criterio o política en específico.
- Existen dos procedimientos para dar salida a los medicamentos y materiales:
  - Materiales y medicamentos para consulta en el área de consulta externa.
    - Una vez que se le da entrada a los medicamentos y materiales en el módulo de almacén, el área de caja/recepción es la responsable de dar salida a los materiales que son consumidos durante las consultas externas.
    - Dichos medicamentos y materiales son cobrados y en paralelo disminuidos de las existencias del almacén directamente por el área de caja/recepción.
    - Se elabora un “vale de material” por la enfermera responsable de atender el servicio, a través del cual se solicita el reabastecimiento de los medicamentos y materiales cuyas existencias son nulas o inexistentes.
  - Materiales para consumo en pacientes hospitalizados y cirugías.
    - El área de enfermería elabora un “vale de medicamentos y materiales” a través del cual solicita la reposición al área de almacén.
    - El área de almacén surte de materiales al área de enfermería dando salida a los materiales entregados a través de la bodega principal.
    - Dichas entregas son realizadas el mismo día que son solicitadas.
    - El área de enfermería se encarga de distribuir los materiales solicitados a las diferentes áreas del Hospital que así lo requieren.
    - El área de enfermería elabora el reporte “Hoja de consumo de materiales y medicamentos” por cada uno de los pacientes hospitalizados (estado de cuenta por paciente)
    - A través de este reporte el área de Caja/recepción cobra los materiales y medicamentos consumidos dando salida a los materiales consumidos en el sistema dentro del módulo de almacén.
    - Posteriormente es elaborada la factura en la cual se asientan los consumos de materiales y medicamentos utilizados en las hospitalizaciones o cirugías.
    - Una vez que se da salida a los medicamentos y materiales, el área de almacén verifica las existencias y en su caso elabora las órdenes de compra necesarias para abastecer el almacén de medicamentos y materiales.

- Actualmente la persona encargada del almacén realiza una verificación física de las existencias de medicamentos y materiales, a través del cual identifica aquellos que tienen que ser repuestos al inicio de la semana.
- No existen controles adecuados y suficientes que aseguren el buen uso de los medicamentos y materiales o su salvaguarda (existencia y ubicación).
- No existe una política de control de almacén e Inventarios.
- No se cuenta con un método contable establecido para la valuación del inventario.

### **Análisis de riesgos**

- Al no llevar a cabo inventarios físicos periódicos se corre el riesgo de no identificar medicamentos y materiales caducos, faltantes o sobrantes ocasionados por la falta de control del inventario.
- Al no realizar comparaciones entre los recuentos físicos con los reportes del sistema y no llevar a cabo los registros contables, se desconoce el origen de las diferencias, pudiendo ser robos, mal manejo etc. y por otro lado la información financiera no cumple los objetivos de la utilidad y confiabilidad de la información para la toma de decisiones.
- Debido a que los recuentos físicos esporádicos se realizan por el responsable del almacén, no se tiene la certeza de que las cifras presentadas sean las correctas, pues carecen de independencia y por lo mismo de objetividad.
- Al no realizar informes de entrada de materiales, no se deja evidencia, ni se puede verificar que la requisición se han surtido sin ninguna observación o diferencia.
- Al no realizar cotejos de los informes de salida vs las existencias tanto en la bodega principal, como en las diferentes áreas del Hospital, no se tiene la certeza de exactitud de las existencias, su uso o disposición no autorizada, mermas, descuidos en la salvaguarda y su buen manejo.
- Las salidas de almacén son autorizadas por el mismo responsable, al no contar con otra autorización de una persona independiente al almacén, pudiera existir la posibilidad de que se presenten salidas de mercancías no requeridas.
- No existe un control especial sobre las salidas de medicamentos y materiales inservibles o caducados, por lo que se corre el riesgo de tener diferencias con los registros de inventario y la contabilidad, restando confiabilidad a la información financiera.
- No se cuenta con un método de valuación del inventario, por lo que se puede incurrir en registros de mercancía que no corresponde a los costos de adquisición, ocasionando descontrol en los mismos e insuficiencia en la información financiera.

- No se encuentra formalizada la comunicación entre departamentos a través de una política de manejo de inventarios y abastecimiento a los departamentos, de tal forma que puede presentarse descontrol de los requerimientos, entradas y salidas de materiales.

## **Medidas y beneficios.**

### **1.- Llevar a cabo inventarios constantes de existencias de medicamentos y materiales (semanales, mensuales y sorpresivos)**

- a) Proporciona información para el control de compras y su administración.
- b) Las sustracciones de inventarios pueden ser detectadas al comparar en cualquier momento las existencias reales contra los registros.

### **2.- Todas las compras de materiales deben ser recibidas por el área de compras en conjunto con el área de almacén y cotejadas de manera independiente por un responsable al que se le asigne dicha tarea.**

- a) La separación de funciones es indispensable ya que se hace necesario el coludirse para cubrir faltantes o pagos sin entrega.
- b) Se puede elaborar un reporte de recepción (entradas) a través del cual se documentan los elementos necesarios para llevar a cabo cualquier reclamación o investigación, así como las condiciones en que fueron entregados por el proveedor.
- c) El almacenista no es juez y parte.
- d) Se pueden verificar las entradas por el responsable de realizar inventarios o por cualquier interesado dentro del proceso.

### **3.- Tomar las precauciones adecuadas para asegurar que se elaboren cuando menos cuatro copias de los medicamentos y materiales recibidos, y que se distribuyan a los siguientes departamentos: Almacén, Compras, Administración, y al despacho Contable.**

- a) Son la base para llevar los registros de control de existencias y distribución.
- b) Evita realizar pagos a entregas incompletas o no realizadas.
- c) Se puede realizar la comparación contra las facturas de proveedores.
- d) Para comparación con las órdenes de compras autorizadas.



- e) Registro permanente de todos los materiales recibidos.
- f) Informa a los encargados de realizar los inventarios físicos sobre las entradas.

**4.- Almacenar todas las existencias de medicamentos y materiales en un almacén principal cerrado, bajo supervisión de un custodio.**

- a) Evita robos y facilita el control.
- b) Finca responsabilidades sobre la persona encargada por cualquier faltante o mal manejo.
- c) Cabe la posibilidad de buscar mejor alternativa para realizar entregas programadas o anticipadas con la finalidad de que no entre personal sin autorización a esta área restringida.

**5.- Entregar medicamentos y materiales solo contra las requisiciones (vales de medicamentos y materiales) debidamente autorizados.**

- a) Garantiza que los inventarios sean empleados solamente con fines autorizados.
- b) Las requisiciones solamente pueden ser elaboradas por personal diferente al almacenista.
- c) Se hace necesario llevar un control con formas o vales pre numerados como medida de control.
- d) No se pueden entregar materiales sin requisición o en mayor cantidad a la solicitada sin dejar evidencia.
- e) Sirve como base para llevar un control sobre aquellos productos no utilizados para detectar su ubicación y/o proceder a su devolución a la bodega principal.

**6.- Firmar de recibido el abastecimiento de medicamentos y materiales por parte de los departamentos solicitantes y anotar en el mismo las observaciones que haya al momento de la entrega (materiales o medicamentos no entregados)**

- a) Asegura que los materiales fueron entregados íntegramente a los departamentos solicitantes y se pueden fincar responsabilidades por mal uso.
- b) Facilita la detección de la ubicación de materiales.
- c) Sirve como base para realizar inventarios alternos en las áreas en las que se han entregado medicamentos o materiales.

**7.- Elaborar la hoja de “salida de medicamentos y materiales” utilizados tanto en consultas de pacientes externos como en cirugías o pacientes hospitalizados, las cuales deberán estar debidamente foliadas y autorizadas tanto por el encargado de enfermería, como por el médico tratante.**

- a) Evita colusiones entre los jefes de enfermería y el médico.
- b) Se puede dar seguimiento entre salidas y hacer comparaciones entre este reporte y la factura del cliente.
- c) Se puede indicar en la factura del cliente la correlación con la hoja de medicamentos y materiales debidamente firmada, detectando errores oportunamente y fincando responsabilidades de manera independiente dentro del proceso.
- d) Sirve como base para el reconocimiento contable y su registro.
- e) Sirve como base para conciliar entradas y salidas y levantar un inventario físico.

**8.- Los reportes auxiliares de Inventarios (entradas y salidas) deben ser revisados por personas que no sean responsables del manejo físico de los inventarios.**

- a) Separación conveniente de funciones con la finalidad de elaborar los reportes confiables.
- b) Evita compras innecesarias de productos.

**9.- Verificar los registros de inventarios en los siguientes aspectos: Conteos completos de existencia; conteos por pruebas selectivas durante un periodo no mayor a un año.**

- a) Revela faltantes de inventarios.
- b) El elemento sorpresa inhibe las sustracciones.
- c) Se lleva un archivo histórico de control para cualquier revisión posterior.
- d) Evita compras innecesarias.

**10.- Los ajustes al inventario deben ser investigados y autorizados.**

- a) La investigación y la autorización, evita faltantes de inventario y el ocultamiento de errores.

- b) Proporciona la oportunidad de investigar si las razones dadas para tales ajustes son legítimas.

**11.- Emplear políticas escritas que sirvan como guía para el personal responsable en los conteos físicos del inventario que incluyan:**

- I. Identificación y acomodo de las existencias.
- II. Cortes de inventario de entradas y salidas.
- III. Separación de materiales caducados o de poco movimiento y artículos dañados.
- IV. Control numérico de las existencias.
- V. Verificación por personal no relacionado con el Almacén y sus registros.
- VI. Supervisión del trabajo a detalle en la preparación de los reportes de inventarios en lo que se refiere a cantidades/unidades, precios, operaciones aritméticas, etc.

- a) Evita que se dupliquen las existencias.
- b) Asegura el registro de los pasivos correspondientes a todas las compras.
- c) Facilita la elaboración de reportes.
- d) Evita la pérdida u ocultamiento de materiales.
- e) Es conveniente la separación de la tarea de supervisión ya que proporciona mayor cuidado y supervisión tanto del almacenista como del área administrativa y fomenta la exactitud numérica.
- f) Formaliza responsabilidades de custodia y supervisión.

**12.- Todos los artículos dados de baja por caducidad o daño, deben sujetarse a los mismos procedimientos de control que el resto de las existencias.**

- a) Inhibe y detecta las sustracciones de los materiales o medicamentos dados de baja.
- b) Es necesaria una autorización para el movimiento de estos materiales.

**13.- Definir un método de valuación de inventario (primeras entradas, primeras salidas: PEPS), con la finalidad de mantener un control sobre el costo de las existencias.**

- a) Asegura la correcta valuación del inventario porque las primeras compras son las primeras en salir, de tal forma que no existe variación entre los precios de entrada y la deducción de la compra.
- b) Mayor planeación de las utilidades brutas sobre cada material o medicamento.

#### 4.4.2.6 Compras y Proveedores

##### **Situación Actual.**

- Se realizan diversas cotizaciones sobre los requerimientos de medicamentos o materiales u otras compras o servicios solicitados.
- Se realizan pedidos de medicamentos y materiales a los proveedores autorizados una vez por semana, en el caso de medicamentos y materiales se realiza a través de órdenes de compra internas autorizadas por la dirección general, en el caso de otras compras o servicios no se realiza una orden de compra.
- Los proveedores de medicamentos y materiales envían su factura vía correo electrónico el mismo día o uno posterior a la entrega.
- Para el caso de medicamentos y materiales el área de almacén es quien verifica la integridad de las entregas, la calidad de los mismos, vs. las órdenes de compra y vs, las facturas de proveedores.
- La persona encargada de Almacén de medicamentos y materiales es la misma encargada de estas compras, por lo que no hay independencia de funciones.
- Las facturas de proveedores no son firmadas de autorización por algún funcionario de alta jerarquía en el Hospital.
- Los pagos a proveedores generalmente se realizan con transferencia bancaria, cheque y ocasionalmente en efectivo sobre todo de compras de último momento realizadas en farmacia u otro tipo de negocio directamente.
- No se realizan conciliaciones entre los auxiliares de cuentas por pagar y las facturas de proveedores o acreedores.
- En consecuencia no se han realizado depuraciones a las cuentas contables de proveedores y acreedores.
- No se realizan confirmaciones de saldos con proveedores o acreedores con la finalidad de verificar que los datos de los pasivos coincidan.
- No existe un formato o control para reembolsos de gastos del Hospital efectuados por terceros (funcionarios).
- No existe una política definida para el control de compras en general que sirva como guía para los departamentos involucrados en este proceso.

## Análisis de Riesgos

- La falta de elaboración de formatos de orden de compra para todos los materiales o servicios en general conlleva el riesgo de que no se tenga información suficiente sobre los pedidos o servicios solicitados y los datos generales del mismo.
- Si no se aplica en forma general la supervisión cuidadosa de los datos (precios, número de artículos, condiciones de pago etc.) pudiera recibirse mercancía de más o de menos, que no cumpla con la calidad especificada, al mismo tiempo que no se tendría información sobre las condiciones de compra.
- De no tener controles adecuados como sellos de revisión, firmas de autorización, recepción y pago, aplicables en forma general a todas las erogaciones del Hospital, no se puede tener la seguridad de haber cumplido con los requerimientos de las órdenes de compra, ni la certeza de que las facturas están elaboradas correctamente.
- La recepción directa de medicamentos y materiales por parte de la persona encargada del área de Almacén no permite que exista una supervisión imparcial sobre las entregas por parte del área de compras dejando abierta la posibilidad de pagos en exceso, fraudes o errores.
- Si no se cuenta con una fecha general establecida para la revisión de las facturas enviadas de forma electrónica para los proveedores y acreedores, así como la programación de sus pagos, por lo que bajo estas circunstancias no es posible llevar a cabo una planeación del flujo de efectivo.
- La información financiera es inconsistente debido a que no se registra de forma oportuna la contabilidad de las deudas de pasivos con proveedores y acreedores.
- La información financiera es inconsistente debido a que no se depuran los saldos de proveedores y acreedores en cuanto estas son liquidadas.
- El hecho de no realizar confirmaciones de saldos con proveedores y acreedores propicia que existan diferencias en los saldos y no se tiene un control sobre aquellas cuentas que ya se encuentran saldadas, así como de las que están pendientes de pagar.
- Existen erogaciones que son realizadas y pagadas por funcionarios a través de sus recursos propios generalmente en efectivo, en este caso de acuerdo con la legislación vigente no se cumple al cien por ciento con los requisitos de deducibilidad, sin embargo no en todos los casos se reporta la totalidad de los gastos y no se elabora un reporte en el que se puedan controlar y verificar el total de desembolsos realizados por un tercero.
- La falta de políticas de compras y su adecuado seguimiento puede generar inconsistencia en los registros contables y pagos, a la vez que no asegura la adecuada planeación de las operaciones que implican movimientos de efectivo.

## **Medidas y beneficios.**

**1.- La totalidad de las compras o contratación de servicios es recomendable que se realicen a través de “Requisiciones” firmadas por los jefes de departamento, que realizan la solicitud.**

- a) Permite que solo se hagan compras pre autorizadas por el jefe del departamento.
- b) Evita comprar de más o de menos.
- c) Se pueden programar las compras de acuerdo a las prioridades.

**2.- Deben emplearse de manera general “órdenes de compra” con copias para los departamentos solicitantes (contabilidad, almacén, compras y demás departamentos que realicen requisiciones y al proveedor), haciendo referencia a la requisición que le de origen, ambas debiendo estar pre numeradas y controladas numéricamente**

- a) Permite controlar las entregas.
- b) Permite cotejarlo contra las facturas.
- c) Permite cotejar con el registro de entradas.
- d) Evita cargos equivocados cuando se reciben facturas.
- e) Identifica a las personas que aceptan y autorizan la operación.

**3.- Debe designarse a un funcionario de alto nivel que autorice las órdenes de compra.**

- a) Permite verificar si los materiales o servicios son necesarios.
- b) Revisa las condiciones y los proveedores a los que se les solicitara.
- c) Evalúa el trabajo del área de compras.

**4.- Las órdenes de compra deber ser solicitadas a proveedores aprobados (elaborar un listado)**

- a) Evita comisiones secretas, o negociaciones que perjudiquen los recursos de la empresa.
- b) Asegura que las compras se realizan al mejor precio.

- c) Evita fraudes por favoritismos, confabulación, etc.

**5.- Deben verificarse periódicamente los precios de estas, a fin de determinar que son los óptimos.**

- a) Obliga a elaborar un listado al día de proveedores, en relación con compras al mejor precio.

**6.- Todas las compras deben ser recibidas por el área de compras y cotejadas de manera independiente por un responsable al que se le asigne dicha tarea.**

- a) La separación de funciones es indispensable ya que se hace necesario coludirse para cubrir faltantes o pagos sin entrega.
- b) Se puede elaborar un informe de recepción a través del cual se documenten los elementos necesarios para llevar a cabo cualquier reclamación o investigación.
- c) La tarea del encargado de compras será de complemento y no de revisión.
- d) Se comprueba clase, cantidad, calidad y demás características contra la requisición y orden de compra por un lado y con la factura y mercancías del proveedor.

**8.- Una vez recibidos los materiales y/o servicios se realiza un reporte de recepción para informar a los departamentos involucrados sobre las entradas de materiales o sobre la conclusión del servicio solicitado.**

- a) Verifica nuevamente que la entrega fue realizada de acuerdo con las características pactadas en la requisición.

**9.- Revisión, autorización y pago de facturas de compras.**

- a) Permite que compras compare unidades, precio, calidad, etc. Contra la orden de compra y la factura del proveedor y verifica que se incluya la fecha de recepción de la factura de servicios y/o las mercancías, la fecha en que se solicitó, la fecha de promesa de entrega del proveedor y la firma de quien verifico la entrada del producto.
- b) Permite que contabilidad/administración, verifique que se encuentren todos los formatos previos a la compra (requisición, orden de compra, reporte de

recepción, factura y pago) y verifica que la factura cumpla con los requisitos fiscales de acuerdo a la Legislación Vigente.

- c) Al verificarse la inclusión de todos los comprobantes de la operación, debidamente aprobados permite cerciorarse de que se han ejecutado todos los controles.
- d) Una vez verificados los puntos anteriores, Contabilidad/administración solicita el pago por medio de cheque o transferencia, propiciado la programación de los mismos con la finalidad de controlar el flujo de efectivo.

**10.- Definir días verificación de facturas con su anexo que soporte que la compra o servicio se llevó a cabo y días de pago a proveedores.**

- a) Planeación del flujo de efectivo.
- b) Financiamiento comercial sin costo.
- c) Las verificaciones, revisiones, aclaraciones y modificaciones se realizan anticipadamente al pago.
- d) Revisión periódica de los vencimientos de las cuentas por pagar.

**11.- Realizar confirmaciones de saldos con proveedores y acreedores.**

- a) Disminuye el riesgo de que existan diferencias en los saldos de proveedores y acreedores, vs. Los saldos de la contabilidad.
- b) Se tiene mayor control sobre las cuentas saldadas, y aquellas que se encuentren pendientes de pagar.
- c) Se evita presentar información errónea en los estados financieros.
- d) Se evita realizar pagos duplicados o crear contingencias con los proveedores a los que se les debe.

**12.- Aquellos acreedores, como es el caso de aquellos que realizan gastos por cuenta de la compañía, se sugiere que sea elaborado mes a mes el “Reporte de erogaciones de la compañía realizadas por un tercero”.**

- a) Servirá como herramienta de control para la liquidación de estas obligaciones.
- b) Se cumplen con los requisitos para proceder a su deducibilidad, establecidos en el art. 35 del R.L.I.S.R, señala que cuando el contribuyente, en este caso el Hospital, efectuó erogaciones a través de un tercero (pudiendo ser un funcionario de la sociedad u otro empleado de la misma), excepto tratándose de contribuciones, viáticos o gastos de viaje, deberá expedir cheques



nominativos a favor de este o mediante traspasos bancarios y cuando dicho tercero realice pagos por cuenta del contribuyente, estos deberán estar amparados con documentación que reúna los requisitos fiscales del artículo 31, fracción III de la Ley.

#### 4.4.2.7 Nóminas

##### **Situación Actual**

Por cuestiones de confidencialidad se omitirán algunos aspectos relevantes.

- Para el cómputo de las horas y días trabajados se maneja un reloj digital.
- Dichos registros son revisados de forma quincenal por el área de Administración para determinar los días laborados, puntualidad, tiempo extra de cada empleado que servirán como base para los cálculos respectivos.
- Las horas extras son autorizados por los jefes de área según sea el caso, se entregan al departamento de Administración para su revisión. Una vez realizada dicha revisión se recopilan todas las incidencias necesarias para la elaboración de la nómina.
- Los pagos de nómina para todos los casos se realizan de manera quincenal.
- El pago de la nómina es realizado mediante transferencias bancarias.
- Se cuenta con expedientes de todo el personal que labora en el Hospital.
- Se cuenta con un contrato colectivo para el personal sindicalizado, el cual es actualizado una vez cada dos años.
- Los recibos de nómina se envían vía correo electrónico al personal.
- Los contratos individuales de trabajo no se encuentran actualizados.
- Se pagan algunos conceptos como previsión social, que no cumplen del todo con los requisitos para ser considerados como tales.

##### **Análisis de Riesgos**

- Al realizar una nómina sin contar con los requisitos de Ley, trae consigo, los siguientes riesgos:
- Riesgos fiscales, riesgos con las autoridades estatales, en su caso con el IMSS, y riesgos laborales al tener alguna demanda por parte de algunos empleados.
- Cabe señalar que dichos riesgos pueden traer multas y sanciones muy elevadas.

- Al no existir un calendario de guardias preestablecido y planificado se origina el pago de horas extras indebidas o pagadas en exceso sin justificación alguna.
- Debido a que no existe una política de compensaciones y no se encuentran bien definidos los perfiles de puestos con sus tabuladores de sueldos de acuerdo al mercado, no existe uniformidad en los criterios de cálculo y pago de nóminas, lo que puede originar pagos de compensaciones innecesarias.
- Al no contar con contratos laborales actualizados, y realizar pagos adicionales a los sueldos estipulados en dichos contratos/convenios, la empresa corre el riesgo de recibir demandas laborales por parte de cualquier empleado.

### **Medidas y Beneficios**

#### **1.- Elaborar una sola nómina inscribiendo a todos los empleados ante el IMSS.**

- a) Evita tener riesgos laborales, fiscales y ante el IMSS.
- b) Permite llevar un control más adecuado del personal evitando errores humanos de cálculo y fraudes.
- c) Se pueden realizar los pagos mediante transferencias evitando el uso del dinero en efectivo.
- d) Se tienen mayores gastos deducibles, disminuyendo el ISR anual a pagar.

#### **2.- Actualización de contratos, perfiles de puestos y tabuladores de sueldos.**

- a) Para un mejor control del personal, tratando de motivar al empleado con puestos más altos.
- b) Al tener el perfil del puesto con tabulador de sueldo se evita estar dando compensaciones innecesarias.
- c) Evita contingencias laborales por tareas, funciones, responsabilidades y compensaciones adicionales, no establecidas dentro del acuerdo.

#### **3.- Elaboración de un calendario de tiempos con turnos nocturnos y dominicales.**

- a) Se evitara pagar tiempo extra que no correspondan, utilizando en cambio horarios de 12 por 12 o en su caso pagando una prima dominical.
- b) Fijar un monto fijo para aquellos empleados que realicen guardias.

#### **4.- Asignar un responsable para generar la información previa para el cálculo de la nómina.**

- a) Permite que dicha persona procese la información con las políticas laborales vigentes.
- b) Cerciorarse que los días laborados, y horas extras previamente autorizadas cotejen contra los reportes del reloj.
- c) Dicho reporte servirá para obtener los premios de puntualidad evitando errores.
- d) Deberá ser responsable de revisar e informar al área de Administración para su elaboración de cualquier información relacionada con el proceso y cálculo de las nóminas (ausentismos, vacaciones, enfermedades)
- e) Deberá tener la información necesaria con todos los datos requeridos para la elaboración de la nómina a más tardar 3 días antes de la fecha de pago.

#### **5.- Definir políticas claras con respecto al pago de nóminas.**

- a) Nombrar a un responsable para que lleve a cabo un control de altas, bajas y modificaciones de los empleados. Dicha información deberá ser previamente autorizada y enviando una copia en el expediente del personal.
- b) Política de vacaciones esto con la finalidad de tener un mayor control en las vacaciones, para el calendario de turnos, así como poder pagar su prima vacacional.
- c) Políticas de previsión social con la finalidad de que los empleados tengan conocimiento de cuáles son sus beneficios.

## Conclusiones

El Control Interno es necesario para todo tipo de personas y organizaciones, igual aplica de manera individual que grupal, es básico para tener control sobre las actividades, la manera de planearlas y forma de llevarlas a cabo, las características propias y el grado de complejidad de las organizaciones determinara que medidas de Control Interno son las adecuadas, de tal forma que contribuya al logro de los objetivos y el fin para las cuales fueron creadas.

En la presente Tesis, se dio a conocer y analizó el Control Interno en un Hospital Privado Nivel II en el Estado de México, la revisión se centró en a sus principales áreas contables y administrativas que conforman al Hospital, área de caja, bancos, activos fijos, facturación, cobranza, inventarios, almacén, compras, proveedores y nóminas, sobre los elementos del Control Interno se realizó un estudio y análisis de la situación actual y general del Hospital en relación a la forma actual en que llevan el Control Interno, sobre cada área en particular se determinó la situación actual en que se están llevando las funciones y procedimientos, el análisis de riesgo que conllevan actualmente, concluyendo con la propuesta de una serie de medidas de Control Interno para cada una de las áreas contables y administrativas, buscando consolidar su sistema actual y en su caso que ayuden a realizar las mejoras que se determinaron adecuadas y convenientes.

En base al entendimiento y análisis realizado se recomienda llevar a cabo las medidas de Control Interno sugeridas para cada una de las principales áreas contables y administrativas, se determinó estas podrían ser las adecuadas de acuerdo a las características propias de la empresa, el aplicar las medidas de Control Interno propuestas se busca tener un mejor control de la distribución y funciones del personal, mejorar sus métodos y procedimientos, de tal manera que se puedan revisar las operaciones que se realizan de una forma más práctica y oportuna, anticipando o detectando las posibles desviaciones, buscando tener como resultado un mejor plan de organización.

De acuerdo con las medidas de Control Interno propuestas para cada una de las áreas contables y administrativas permitirá tener mayor conocimiento de los controles y formas de llevarlos en cada área, lo que permitirá ayudar al personal a realizar sus funciones con más eficiencia, contar con información veraz y oportuna, conllevara a la protección de los activos y dar cumplimiento a sus obligaciones.

No se puede afirmar o negar que las medidas propuestas de Control Interno para un Hospital Privado Nivel II en el Estado de México en base al entendimiento y análisis de su situación actual que se realizó vayan a ser las adecuadas y funcionales, que realmente ayuden a consolidar o mejorar su sistema actual de Control Interno, la forma de saberlo es que se autorizaran por el Director General, apoyará para que se llevará a cabo la implementación de las mismas y diera la facilidad para darle seguimiento a los resultados, para verificar si se cumplen con los objetivos que persigue el Control Interno y así también constatar si estas medidas de Control Interno son parte del buen funcionamiento del Hospital.

Aún cuando se aprobaran las medidas de Control Interno propuestas, se apoyará su implementación, y se tuviera la oportunidad para el seguimiento de los resultados que arrojarían, de cualquier forma es muy probable que sobre la marcha de su desarrollo de las mismas se tendrían que hacer diversas correcciones, modificaciones y adecuaciones, ya que el Control Interno no se concibe como un sistema fijo, más bien es versátil y este debe irse adecuando a las circunstancias y cambios de todos los días, los cuales son resultado de factores internos y externos los cuales no se pueden anticipar.

Por lo que se puede concluir que las medidas de Control Interno propuestas para un Hospital Privado Nivel II en el Estado de México, no tendrán como resultado el que con el solo hecho de implementarlas se tengan los mejores resultados en cuanto a los objetivos que persigue el Control Interno, lo que tal vez podría lograrse en primera instancia es sentar las bases para contar con un Sistema de Control Interno más consolidado, al actual que cuentan, y sobre este seguir trabajando día con día, corrigiendo lo que deba corregirse, actualizando lo que deba actualizarse, vigilando se lleve a cabo, anticipando o detectando las fallas del mismo o las fallas del personal al ejecutarlo, de esta manera ir direccionando a la Empresa para ser más eficiente y cumplir los objetivos y la finalidad para la cual fue creada por los Socios.

## Notas de Pie de Página

- 1.- L. Gibson, James. (1994.) “La Organizaciones comportamiento, estructura y procesos.”. Editorial. Mc Graw Hill. México. Pág. 4.
- 2.- Álvarez, Felipe. (1999.) “Teoría de Las Organizaciones”. Editorial Eudecor. Argentina. Pág. 51 y 52.
- 3.- Rodríguez Chávez, Celia. “Aspectos Fundamentales de la teoría de las Organizaciones”. 3ra Edición PAPIME. Pág. 13.
- 4.- Ibídem, Álvarez Felipe. Pág. 51
- 5.- Hall, Richard. (1976.) “Organización, estructura y proceso”. Editorial. Prentice. España. Pág. 38.
- 6.- Münch Lourdes. (2008.) “Fundamentos de Administración”. 7ª. Edicion. Editorial Trillas. México. Pág. 49
- 7.- Terry & Franklin. (1966.) “Principios de Administración”. Editorial Continental S.A. Primera edición. Caracas, Venezuela. Pág. 88.
- 8.- Diario Oficial de la Federación <http://www.diariooficial.gob.mx/>
- 9.- Diez de Castro, Emilio. (2001.) “Administración y Dirección”. Editorial Mc Graw Hill. España. Pág. 36
10. - Koontz, Harold. (1998.) “Administración una perspectiva global”. 11va. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. Pág. 267.
11. - <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/areafuncional.htm>
12. – Ibídem, Koontz, Harold. Pág. 274.
- 13.- Rodríguez Valencia, Joaquín. (2002.) “Cómo elaborar y usar los manuales administrativos”. 3ra Edición. Editorial Thomson Learning. México. Pág. 33.

14.- Jaramillo Salazar Hernán, Latorre Santos Catalina, Albán Conto Carolina y Loera Oquendo Catalina. (2008.) “El hospital como organización de conocimiento y espacio de investigación y formación: los recursos humanos en salud y su tránsito a comunidades científicas: el caso de la investigación clínica en Colombia”. Bogotá, D.C. Pág. 52

15.- Ibídem. Jaramillo Salazar Hernán, Latorre Santos Catalina, Albán Conto Carolina y Loera Oquendo Catalina. Pág. 52.

16.- Ibídem. Jaramillo Salazar Hernán, Latorre Santos Catalina, Albán Conto Carolina y Loera Oquendo Catalina. Pág. 52 y 53.

17.- Ibídem. Jaramillo Salazar Hernán, Latorre Santos Catalina, Albán Conto Carolina y Loera Oquendo Carolina. Pág. 52 y 53.

18.- Hicks, Herbert. (1996.) “Administración de Organizaciones”. Ed. Mc Graw Hill. México. Pág. 57.

19. - Münch, Lourdes. (2008.) “Fundamentos de Administración”. 7ª. Edición. Editorial Trillas. México. Pág. 60.

20.- Ibídem. Münch, Lourdes. Pág. 57.

21.- Ibídem. Jaramillo Salazar Hernán, Latorre Santos Catalina, Albán Conto Carolina y Loera Oquendo Catalina. Pág. 51.

22.- Ibídem. Jaramillo Salazar Hernán, Latorre Santos Catalina, Albán Conto Carolina y Loera Oquendo Carolina. Pág. 52.

23.- Santillán González Juan Ramón. (2015.) “Sistemas de Control Interno”, 3ª. Edición. Pearson Educación de México. México D.F. Pág. 48

24.- Rodríguez Valencia, Joaquín. (2010.) “Auditoría Administrativa” 9ª. Edición. Editorial trillas. México. Pág. 55.

- 25.- Estupiñán Gaitán Rodrigo. (2006.) "Control Interno y Fraudes: con base en los ciclos transaccionales: análisis de informe COSO I y II". 2ª. Edición, Ecoe Ediciones. Bogotá, Colombia. Pág. 18.
- 26.- Rodríguez Valencia Joaquín. (2009.) "Control Interno: un efectivo sistema para la empresa". 2ª. Edición. Editorial Trillas. México, D.F. Pág. 21.
- 27.- Ibídem. Rodríguez Valencia Joaquín. "Control Interno: un efectivo sistema para la empresa". Pág. 22.
- 28.- Ibídem. Rodríguez Valencia Joaquín. "Control Interno: un efectivo sistema para la empresa". Pág. 22.
- 29.- Ibídem. Rodríguez Valencia Joaquín. "Control Interno: un efectivo sistema para la empresa". Pág. 22.
- 30.- Ibídem. Santillán González, Juan Ramón. Pág. 48.
- 31.- Gómez, María Estela, Block Alberto. (1981.) "Contabilidad, presupuestos y control interno" Editorial Trillas. México. Pág. 145.
- 32.- Ibídem. Gómez, María Estela, Block Alberto. Pág. 145.
- 33.- Ibídem. Gómez, María Estela, Block Alberto. Pág. 145.
34. Ibídem. Rodríguez Valencia Joaquín. "Control Interno: un efectivo sistema para la empresa". Pág. 48.
- 35.- Ibídem. Gómez, María Estela, Block Alberto. Pág. 146.
- 36.- Ibídem. Gómez, María Estela, Block Alberto. Pág. 146.
- 37.- Ibídem. Gómez, María Estela, Block Alberto. Pág. 146.
38. Ibídem. Rodríguez Valencia Joaquín. . "Control Interno: un efectivo sistema para la empresa". Pág. 49.



- 39.- Ibídem. Santillán González Juan Ramón. Pág. 49
- 40.- Perdomo Moreno, Abraham. (2014.) “Fundamentos de control Interno”, 3ª. Reimpresión. Ecafsa. México. Pág. 3.
- 41.- Ibídem. Rodríguez Valencia Joaquín. “Auditoría Administrativa”. Pág. 58 y 59
- 42.- Ibídem. Estupiñán Gaitán Rodrigo. Pág. 7.
43. Ibídem. Rodríguez Valencia Joaquín. Pág. 60.
44. Ibídem. Rodríguez Valencia Joaquín. Pág. 61.
45. Ibídem. Rodríguez Valencia Joaquín. Pág. 63.
46. Ibídem. Rodríguez Valencia Joaquín. Pág. 63.
47. Ibídem. Rodríguez Valencia Joaquín. Pág. 64.
48. Ibídem. Rodríguez Valencia Joaquín. Pág. 69.
- 49.- Ibídem. Perdomo Moreno, Abraham. Pág. 5.
50. Ibídem. Rodríguez Valencia Joaquín. Pág. 54.
51. Mantilla Blanco Samuel Alberto. (2009.) “Auditoría del Control Interno”. 2ª. Edición. Ecoe Ediciones. Bogotá. Pág. 2
- 52.- Ibídem. Estupiñán Gaitán Rodrigo. Pág. 20.
- 53.- Ibídem. Estupiñán Gaitán Rodrigo. Pág. 21, 22,23.

## Bibliografía

- 1.- Álvarez, Felipe. (1999.) "Teoría de Las Organizaciones". Editorial Eudecor. Argentina.
- 2.- Álvarez Heredia Francisco, Faizal Gea Enriqueta. (2013.) "Gerencia de Hospitales e Instituciones de salud" 1ª. Edición. Editorial Bogotá: Ecoe Ediciones. Bogotá.
- 3.- Barquero Miguel. (2013.) "Manual Práctico de Control Interno: teoría y aplicación práctica." Editorial Profit. Barcelona.
- 4.- Muñoz Renzo Carlos. (2015.) "Como elaborar y asesorar una investigación de tesis". Tercera Edición. Editorial Pearson. México.
- 5.- Diez de Castro, Emilio. (2001.) "Administración y Dirección". Editorial Mc Graw Hill. España.
- 6.- Estupiñán Gaitán Rodrigo. (2006.) "Control Interno y Fraudes: con base en los ciclos transaccionales: análisis de informe COSO I y II". 2ª. Edición, Ecoe Ediciones. Bogotá, Colombia.
- 7.- Gómez, María Estela, Block Alberto. (1981.) "Contabilidad, presupuestos y control interno" Editorial Trillas. México.
- 8.- Hall, Richard. (1976.) "Organización, estructura y proceso". Editorial Prentice. España.
- 9.- Hicks, Herbert. (1996.) "Administración de Organizaciones". Editorial Mc Graw Hill. México.
- 10.- Jaramillo Salazar Hernán, Latorre Santos Catalina, Albán Conto Carolina y Loera Oquendo Catalina. (2008.) "El hospital como organización de conocimiento y espacio de investigación y formación: los recursos humanos en salud y su tránsito a comunidades científicas: el caso de la investigación clínica en Colombia". Bogotá, D.C.
- 11.- Koontz, Harold. (1998.) "Administración una perspectiva global". 11va. Edición. Editorial. Mc Graw Hill. México.

- 12.- L.Gibson, James. (1994.) "La Organizaciones comportamiento, estructura y procesos.". Editorial Mc Graw Hill. México.
- 13.- Mantilla Blanco Samuel Alberto. (2009.) "Auditoría del Control Interno". 2ª. Edición. Ecoe Ediciones. Bogotá.
- 14.- Münch, Lourdes. (2015.) "Fundamentos de Administración". 2ª. Edición. Editorial Pearson. México.
- 15.- Perdomo Moreno, Abraham. (2014.) "Fundamentos de control Interno", 3ª. Reimpresión. Ecafsa. México.
- 16.- Rodríguez Chávez, Celia. "Aspectos Fundamentales de la teoría de las Organizaciones". 3ra Edición PAPIME.
- 17.- Rodríguez Valencia, Joaquín. (2010.) "Auditoría administrativa" 9ª. Edición. Editorial trillas. México.
- 18.- Rodríguez Valencia, Joaquín. (2002.) "Cómo elaborar y usar los manuales administrativos". 3ra Edición. Editorial Thomson Learning. México.
- 19.- Rodríguez Valencia Joaquín. (2009.) "Control Interno: un efectivo sistema para la empresa". 2ª. Edición. Editorial Trillas. México, D.F.
- 20.- Santillán González Juan Ramón. (2003.) "Establecimiento de Sistemas de Control Interno: la función de contraloría", 2ª. Edición. Thomson. México.
- 21.- Santillán González Juan Ramón. (2015.) "Sistemas de Control Interno", 3ª. Edición. Pearson Educación de México. México D.F.
- 22.- Terry & Franklin. (1966.) "Principios de Administración". 1ª. Editorial Continental S.A. Caracas, Venezuela.

## **Leyes y códigos.**

23.- Código Civil del Estado de México

24.- Código Fiscal de la Federación.

25.- Ley General de Sociedades Mercantiles.

26.- Ley de Ingresos del Estado de México para el ejercicio fiscal del año 2016.

27.- Ley de Ingresos de la Federación para el ejercicio fiscal de 2016

28.- Ley de Ingresos de los Municipios del Estado de México para el ejercicio fiscal del año 2016.

## **Cibergrafía.**

29. <https://Bibliotecas.unam.mx/eds.a.ebscohost.com/eds/results/resultlist?sid/www.circiruj.edilaser.net/es/> By: Loyo Varela, Mauro; Díaz Chazaro, Horacio. 2009 V77 N6 nov-dic. Pág. 497-504, Publicación Periódica.

30.- <http://www.diariooficial.gob.mx/> Diario Oficial de la Federación

31.- <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/areafuncional.htm>

32. - <https://es.m.wikipedia.org/wiki/Hospital>

