

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



LA CONTRALORIA GENERAL

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE

QUE EN OPCION AL GRADO DE:
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A

TEODULO GUTIERREZ PICAZO

DIRECTOR DE SEMINARIO: C. P. NICOLAS BARRON Y PAZ
EN EL AREA DE CONTABILIDAD GENERAL
MEXICO, D. F. 1983



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas

Tesis Digitales

Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.

CONTRALORIA GENERAL:

I N D I C E:

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

CAPITULO 1.-

PAG.

1.1.- GENERALIDADES

1.1.1. ANTECEDENTES

1

1.1.2. CONCEPTO DE CONTRALORIA

31

CAPITULO 2.-

2.2. CARACTERISTICAS DE LA CONTRALORIA

2.2.1. DEFINICION

31

2.2.2. PRINCIPALES CARACTERISTICAS

33

2.2.3. NECESIDAD DE LA CONTRALORIA EN LA EMPRESA

37

2.2.4. RELACION DEL CONTRALOR

42

2.2.5. DESIGNACION DEL CONTRALOR

45

CAPITULO 3.-

3.3. ESTRUCTURA Y ORGANIZACION DE LA CONTRALORIA

3.3.1. FINES QUE PERSIGUE LA CONTRALORIA

51

3.3.2. FUNCIONES DE LA CONTRALORIA

52

3.3.3. ESTRUCTURA INTERNA DE CONTRALORIA

59

3.3.4. CONTRALORIA Y SU RELACION CON LOS DEPTOS. QUE LO AUXILIAN.

70

CAPITULO 4.-

4.4. EL CONTROL INTERNO Y LAS FUNCIONES DEL CONTRALOR.

4.4.1. DEFINICION

72

4.4.2. ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO

82

4.4.3. IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO

90

4.4.4. FINALIDADES DEL CONTROL INTERNO

93

CAPITULO 5.-

5.5. LA AUDITORIA INTERNA COMO APOYO A LA CONTRALORIA

5.5.1. DEFINICION

94

5.5.2. OBJETIVOS DE AUDITORIA INTERNA

95

5.5.3. FUNCIONES DE AUDITORIA INTERNA

97

5.5.4. RELACION DE LA AUDITORIA INTERNA CON LA EXTERNA

101

B I B L I O G R A F I A :

- 1 - Contraloría Práctica
Anderson, David, R., C.P.A. y
Leo A. Schmidt, C.P.A.
- 2.- La Responsabilidad, Los Presupuestos y la Auditoría Interna como
Auxiliar de la Contraloría.
Aguilar Ruiz Ma. del Rosario C.P.
Tesis, UNAM-1975
- 3.- Función Básica de la Contraloría.
Rufo Leónides Torres Trejo C.P.
Tesis, UNAM-1971
- 4.- Qué es el Contralor y Cuales son sus Funciones.
Ambrocio Velasco Reyna, C.P.
Tesis, UNAM-1970
- 5.- Contraloría, su ubicación, responsabilidad y autoridad.
Akaki Kawakami Gonzalo, C.P.
Tesis, UNAM-1976
- 6.- El Contralor dentro de la Función Financiera
José Arturo Albarran Tapia C.P.
Tesis, UNAM-1982.
- 7.- Estudios de la Comisión Auditoría Gubernamental 1982.

INTRODUCCION :

La causa que me ha motivado a desarrollar el Tema presente, ha sido la formación profesional que debe conjuntar una sólida preparación en lo Técnico y un conocimiento cabal y razonado de nuestro medio social y económico, conociendo los aspectos característicos del puesto de contralor, que tanta importancia tiene en los negocios y sus actividades a realizar.

Proyección de nuestra imagen profesional, se traduzca en una más eficiente ayuda a la sociedad a través de quienes utilicen los servicios del Contador Público, lo cual implicará más completo conocimiento del concepto Empresa y de la función Social que éste debe satisfacer.

Es indiscutible que los profundos cambios que requiere la confirmación de nuestras estructuras sociales, a fin de que respondan mejor a las necesidades urgentes de toda la comunidad, exigen igualmente del Contralor General un cambio que permita proyectar, con autenticidad, la realidad del compromiso vividamente sentido y aceptado. El Contador Público como disciplina cae dentro de este campo, y así hemos observado como, en la actividad de costos, por ejemplo, ya no solo se aplica el aspecto contable, si no que diversifica su ejercicio y ahora se desenvuelve en los campos de operaciones, financieros, recursos humanos, -- etc.

Vemos que debido a la amplitud de las áreas en que actualmente se desarrollan, en la profesión contable se motiva a diversas especialidades académicas como en área de Finanzas, en Costos, en Impuestos, en Contraloría, en Administración General, etc.

C A P I T U L O 1

G E N E R A L I D A D E S:

1.1.1. A N T E C E D E N T E S.

1.- / En la época primitiva la forma empleada para llevar las cuen-
tas de transacciones era autosuficiente, es indudable que existía -
ausencia de intercambio, las familias por sí mismas satisfacían --
sus necesidades de alimento, vestido y vivienda, al aliarse todas
ellas a desarrollarse a las teorías económicas nace el comunismo -
primitivo en que la tierra era propiedad comunal, los frutos de --
cultivo se lo repartían como trueque de sus mercancías, aparece el
principio de la especialización, aunque primitiva hace sentir sus
efectos magníficos para la retroactividad humana en ese entonces -
tenían la especialización del trabajo, no solo de los individuos -
sino del ámbito de las familias de los clanes y de los comunales -
enteros. En América los indios chilchas de Colombia exportaban en
este período la sal de piedra que abundaba en su territorio y reci-
bían a cambio cereales que no podían cultivar en su Pueblo Esteril,
los mercados que inicialmente fueran temporales porque solo se rea-
lizaban endeterminadas fechas, se vuelven más estables y así hay -
más personas que se dedicaban al comercio que la producción no has-
ta a la aparición de la minería cuando se inicia el uso de los me-
tales como patron de cambio antes se emplearon casi todo tipo de -
objetos entre estos los frutos, hortaliza, animales y dinero. Te-
nemos como una verdad el hecho del antecedente primario de la con-
troloría lo constituye la actividad contable cuyos vestigios se re-
motan en el año 3 000 antes de Cristo, el desenvolvimiento se ini-
ció al mismo tiempo que la actitud en la aparición de los números

la contabilidad como un medio de conservar la dinámica históri
ca de las operaciones financieras acelera su paso al mismo rit
mo al que lo hacen los notables cambios económicos que propi--
cian con el reconocimiento y la aceptación general del concep-
to de propiedad. La aparición de unidades de medida de valor
como vector del trueque primero y a continuación del cambio su
aplicación principal se propaga con insta de empleos de proce-
dimientos de edificios que van invadiendo todos nuestros marca-
dos la divu-lgación formal de la responsabilidad se inicia de
etapa histórica conocida como el renacimiento propiciado princi
palmente por la aparición del notable invento consecuente y sub
consecuente desarrollo en el siglo XV el matemático italiano -
Fray Lucas Paccioli, precisamente el año 1494 publicó Edicio--
nes del Libro Titulado Summa Aritmética, Geometría, Corportioni
Teportionolito, la Edición fué dividida en dos partes, la prime-
ra en Aritmética y Algebra, la segunda en Geometría Subdividida
en 8 secciones, la última de esta se refiere a la contabilidad -
segunda impresión de esta obra esta dedicada exclusivamente a la
contabilidad desarrollo comercial propiciado por las nuevas ru--
tas marítimas establecidas a finales del siglo XV surge una nue-
va ideología económica que se basa en un fuerte poder centraliza
do, esta corriente económica llamada Mercantilismo fundamenta -
su noción en crecimiento en su economía monetaria y el surgimi-
ento de los Estados Nacionalistas toca así estacionismo mercanti
lista encargarse de soltar el nuevo continente de la contabili--
dad partida doble comienza en el siglo XVII en los centros marcan
tilles, una clase de profesionales independientes con funciones -
primordiales de vigilancia en la realidad de información contable:

estos técnicos intervienen así en cuentas y datos de comerciantes se les conoció con el nombre de Tenedores de libros por la naturaleza de trabajo que realizaban como un medio de control y establecer el resultado de obtener un mejor rendimiento, poco a poco, la ciencia ha ido avanzando y la administración se ha ido complicando en los negocios por lo que hay la necesidad de ejecutivos mejor capacitados, técnicos especialistas etc., - que sumando sus conocimientos y esfuerzos lleven a feliz término, para lograr lo óptimo como resultado, a cada una de las actividades que desempeñan. Es como vemos dentro de la organización administrativa que ya cuenta con la labor de un Ejecutivo que es precisamente el Contralor especialista en problemas contables y Coordinador de las operaciones enla Empresa.

1 /

AKAKI KAWA KAMI GONZALO

Contraloría, su ubicación, responsabilidad, autoridad, Tesis, 1976. UNAH.

2 /

Nace el puesto de Contraloría en la Empresa Privada Ferrocarrilera denominada "Ferrocarril de Atchinson, Topeka de Santafé y Raylimay Sistem".

En 1885, en "Ferrocarril del South Pacific". En 1890 en "Ferrocarril Leigh Vally", En 1892 en la "General Eléctric Company", y en 1900 en la "Edison Company de New York.

Posteriormente, ya por el año 1945 tuvo mayor importancia como

lo podemos observar en la encuesta que llevó a cabo J. Hugh - Jackson, con el resultado de que 195 Compañías Estudiadas, -- 143 tenían el puesto y lo consideraban como un funcionamio importante.

LA CONTRALORIA EN MEXICO:

La Contraloría dentro del Gobierno Federal, durante la gestión Presidencial de Don Venustiano Carranza, al Promulgarse el día 25 de diciembre de 1917 la Ley de Secretaría de Estado creándose se el Departamento Autónomo que publicó su Ley Orgánica el día 18 de Enero de 1918 que reglamentaba la Organización, competencias y atribuciones de dicho Departamento en su Artículo Pri--mero especifica "El Departamento de Contraloría estará a cargo de un Funcionario denominado Contralor General de la Nación, 10 de Febrero de 1926, así como en su reglamento del día 20 de No--viembre, del mismo año se señalan como funciones propias del -- Depto. de Contraloría.

- 1.- Fiscalizar los Fondos y Bienes de la Nación y aquellos que estén bajo la Guarda del Gobierno Federal.
- 2.- Glosar las cuentas, y personas que manejan fondos y bienes de la Nación o bien administrados por Gobierno Federal.
- 3.- Llevar la contabilidad de la Hacienda Pública.
- 4.- Examinar y autorizar los créditos, en contra del Gobierno Federal.
- 5.- Ejercer fiscalización en materia de deuda pública.
- 6.- Llevar un registro de empleados Federales.

7.- Estudiar la organización interior, procedimientos y gastos de Secretarías de Estado y demás Dependencias de Gobierno Federal con objeto de obtener la mayor economía en los gastos y eficiencia en los servicios.

Dentro de las Empresas Privadas que existen en nuestro País, tenemos antecedentes de que fué en Filiales de Norteamérica - donde se implantó este puesto, así tenemos la General Motors de México, S.A., de C.V., en 1935.

Posteriormente fué aumentando cada vez el número de Compañías.

Ford Motor Company en 1946, Industria Eléctrica de México en 1948, General Popo en 1952 etc.

1934 La Nueva Ley de Secretaría y Departamento de Estado suprime el Departamento de Contraloría Estando como C. Presidente de los Estados Unidos Mexicanos Alvaro Obregón.

2 /

Función Básica de la Contraloría.

C.P. Rufo Leónides Torres Trejo

Tesis 1971. UNAM.

El 29 de Diciembre de 1982, por Decreto Presidencial del C. - Miguel de la Madrid Hurtado, se creó la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, como Dependencia del Poder Ejecutivo Federal, tiene a su cargo las funciones y despacho de los asuntos que expresamente le encomienda la Ley Federal

de responsabilidades de los Servidores Públicos y otras Leyes, así como los reglamentos, decretos, acuerdos y órdenes del Presidente de la República.

El Departamento Autónomo publicó su Ley Orgánica el 19 de Enero de 1983, que reglamenta la Organización, Competencias y Atribuciones de la Secretaría.

2 / Facultades más importantes del Departamento Autónomo de Contraloría.

Conforme a la "Ley Orgánica del Departamento Autónomo de Contraloría" del 19 de Enero de 1983, sus principales atribuciones -- eran las que a continuación se indican:

- 1.- Llevar las cuentas generales de la Nación.
- 2.- Acordar los métodos de contabilidad y la manera de rendir la información relativa a las finanzas de cualquier Dependencia del Gobierno.
- 3.- Examinar los libros, registros y documentos de la Nación y la glosa y liquidación de cuentas de los funcionarios y empleados que tuvieran a su cargo fondos de Gobierno.
- 4.- Estudiar la organización interior, procedimientos y gastos de las Secretarías y demás Dependencias del Gobierno con el objeto de obtener la mayor economía en los gastos y eficacia en los servicios, formulando sugerencias que pondría en conocimiento del Presidente de la República, para que se tomaran las medidas que se creyeran pertinentes.

Al frente del Departamento estaría un funcionario al que se denominaría "Contralor General de la Nación", el cual sería nombrado y removido por el Presidente de la República, auxiliado en el desempeño de sus labores por un Auditor General, un Contador en Jefe, un Oficial Mayor, un Cuerpo de Auditores y el número de funcionarios y empleados que fuera necesario.

Como se puede observar, el Departamento Autónomo de la Contraloría tenía facultades que en la actualidad corresponden, tanto a la Secretaría de Programación y Presupuesto como a la Secretaría de la Contraloría General de la Federación.

Tiempo después, el 22 de Diciembre de 1932, se reformaría la -- ley de Secretaría de Estado suprimiendo al Departamento Autónomo de Contraloría. Las funciones del Departamento las reasumió la Secretaría de Hacienda, y, en particular, nuevamente la Tesorería de la Federación por mandato de su nueva Ley Orgánica expedida el 30 de Diciembre de 1932

No fue sino hasta 1977 que se concretaron, con la creación de la Secretaría de Programación y Presupuesto, los principios de separación de las funciones atribuidas a la Tesorería y la intención de disponer de una entidad con la jerarquía adecuada para el -- control de las operaciones del gasto.

Fundamentos para la Creación de la Secretaría de la Contraloría General de la Federación.

Desde luego que era necesario, dadas las circunstancias actuales del País, reforzar el aspecto relativo a la fiscalización del gasto. A continuación se transcriben las consideraciones que se tuvieron presentes para la creación de esta Secretaría.

"El Gobierno de la República en su ámbito de competencia, está obligado a satisfacer las justas demandas de la población; y a tal efecto, cuenta con los instrumentos para lograr dicho propósito especialmente con el medio orgánico que significa su propia estructura, responsable de cumplir con las funciones que -- tienen como objetivo principal servir a la ciudadanía con eficacia y agilidad.

La modificación de la administración pública federal es procedente si atiende a tal fin; por ello conociendo la demanda reiterada del Pueblo de México respecto a la renovación moral de la sociedad, las comisiones estimaron pertinente la creación de la Secretaría de la Contraloría General de la Federación y la implantación del servicio civil de carrera para los trabajadores del Estado que conjuntamente con las modificaciones propuestas al título cuarto de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la iniciativa de una nueva Ley de responsabilidades para funcionarios, fijarán las bases de la actuación de -- quiénes, por vocación eligieron servir a su comunidad en el Sector Público.

La concepción integral de competencias que como Dependencias - globalizadoras poseen las Secretarías de Hacienda y Crédito - Público y de Programación y Presupuesto, responsables de regu-
lar el ingreso y el gasto público en su totalidad, según se - proyecta, se verá forzada con la Secretaría de la Contraloría General de la Federación que al reagrupar funciones de control, actualmente dispersas en varias Dependencias, presentará unidad en la normatividad de tal materia y cuya constante supervisión dará transparencia al ejercicio de las tribuciones de la administración pública federal en su conjunto.

La necesaria relación prevista entre la nueva Secretaría de la Contraloría General de la Federación y la Contaduría Mayor de - Hacienda de la Cámara de Diputados del Congreso de la Unión, requerirá del fortalecimiento de ésta última y permitirá la - adecuada coordinación de ambos poderes en la detección y el fin-
camiento de responsabilidades, actividad común de los citados - órganos de fiscalización.

Fortalecimiento de las Funciones de Control y Vigilancia en el Sector Público.

Es indudable que con la creación de la Secretaría de la Contra-
loría General de la Federación se verá sustancialmente incremen-
tada la f-unción de control y vigilancia en el Sector Público.
Con esta nueva Secretaría se espera que el ejercicio del gasto

público federal se realice racionalmente en concordancia con los presupuestos programáticos de las Dependencias y Entidades.

Es pertinente aclarar que las funciones de control y vigilancia que realizaba la Secretaría de Programación y Presupuesto, fueron absorbidas e incrementadas en la Secretaría de la Contraloría de la Federación.

Véase en el Anexo 1 un análisis comparativo de los artículos 32 y 32 Bis de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y en el Anexo 2, las principales características legales, técnicas y operativas de los niveles de control y vigilancia en el Sector Público; de su análisis se concluye que el Ejecutivo Federal tiene un gran interés en que la actividad del Sector Público se realice en un marco de control que de alguna manera garantice a la población mexicana el criterio de eficiencia y honestidad que tanto divulgó durante su campaña electoral. Deseamos que así sea.

ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS ARTÍCULOS 32 Y 32 BIS DE LA LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL CON MOTIVO DE LAS REFORMAS Y ADICIONES DEL 29 DE DICIEMBRE DE 1982.

ARTÍCULO 32 ANTERIOR	ARTÍCULO 32 ACTUAL	COMENTARIOS	ARTÍCULO 32 BIS	COMENTARIOS
Artículo 32.- A la Secretaría de Programación y Presupuesto corresponde el despacho de los siguientes asuntos: I. Recabar los datos y elaborar con la participación en su caso de los grupos sociales interesados, los planes nacionales, sectoriales y regionales de desarrollo económico y social, el plan general de gasto público de la Administración Pública Federal y los programas especiales que fije el Presidente de la República.	Artículo 32.- A la Secretaría de Programación y Presupuesto corresponde el despacho de los siguientes asuntos: I. Proyectar la planeación nacional del desarrollo y elaborar, con la participación de los grupos sociales interesados, el plan nacional correspondiente.	Se mantiene en SPP la función y responsabilidad de proyectar la planeación en sus diversos niveles y alcances, como son: El Plan Nacional de Desarrollo, los planes sectoriales, regionales y especiales que señale el Presidente de la República, con la innovación de que se incorpora a los esfuerzos de la Reforma Administrativa la participación de los gobiernos estatales y municipales, en la proyección y coordinación de los planes regionales. La formulación de Gasto Público de la Administración Pública Federal, sigue siendo función y responsabilidad de SPP.	Artículo 32 Bis.- A la Secretaría de la Contraloría General de la Federación corresponde el despacho de los siguientes asuntos: I. Planear, organizar y coordinar el sistema de control y evaluación gubernamental. Inspeccionar el ejercicio del gasto público Federal y su congruencia con los presupuestos de egresos. II.- Expedir las normas que regulen el funcionamiento de los instrumentos y procedimientos de control de la Administración Pública Federal. La Secretaría, discrecionalmente, podrá requerir de las dependencias competentes, la instrumentación de normas complementarias para el ejercicio de las facultades que aseguren el control;	La planeación, referida a las actividades de la Secretaría de la Contraloría General de la Federación tiene un sentido diferente al del caso de SPP. Aquí la planeación se refiere a los sistemas de control y evaluación. SPP formula el plan General del Gasto Público; la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, inspecciona, vigila y comprueba el ejercicio del gasto público.

II. Planear obras, sistemas y aprovechamiento de los mismos; proyectar el fomento y desarrollo de las regiones y localidades que le señale el Presidente de la República para el mayor provecho general.

II.- Proyectar y coordinar con la participación que corresponda a los gobiernos estatales y municipales la planeación regional, así como la ejecución de los programas especiales que le señale el Presidente de la República.

III. Coordinar las actividades de planeación nacional de desarrollo, así como procurar la congruencia entre las acciones de la Administración Pública Federal y los objetivos y prioridades del Plan Nacional de Desarrollo.

IV. Coordinar las acciones que el Ejecutivo Federal convenga con los gobiernos locales para el desarrollo integral de las diversas regiones del país.

Se constituye como función primordial de SPP la coordinación en diversas actividades.

III. Vigilar el cumplimiento de las normas de control y fiscalización, así como asesorar y apoyar a los órganos de control interno de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

XVI. Vigilar el cumplimiento de las obligaciones derivadas de las disposiciones en materia de planeación nacional, así como de Programación, presupuestación, contabilidad y evaluación.

III. Llevar a establecer lineamientos generales de la estadística general del país.

XVII.- Coordinar y desarrollar los servicios nacionales de estadística y de información geográfica; establecer las normas y procedimientos para la organización, funcionamiento y coordinación de los sistemas nacionales estadísticos y de información geográfica, así como normar y coordinar los servicios de informática de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

Entre las actividades de coordinar que se establecen para SPP, están las de:

- Estadísticas que de alguna manera ya atendía antes.
- Se le adicionan las de los sistemas y servicios de información geográfica e informática debiendo normar su organización y funcionamiento. (Ver frac. XIV del artículo 32 anterior.)

IV. Proyectar y calcular los egresos del Gobierno Federal y los ingresos y egresos de la Administración Pública Paraestatal, y hacer la glosa preventiva de los ingresos y egresos del propio Gobierno Federal y del Departamento del Distrito Federal.

V. Proyectar y calcular los egresos del gobierno federal y de la Administración Pública Paraestatal, haciéndolos compatibles con la disponibilidad de recursos que señale la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y en atención a las necesidades y políticas del desarrollo nacional.

Se establece que SPP proyectará y calculará los egresos del gobierno federal y de administración pública paraestatal. La disposición anterior establecía que también lo haría con los ingresos (proyecto y cálculo), esto último se suprime quedando esta función a cargo de la

Secretaría de Hacienda, y SPP, hará compatibles los egresos con los recursos que Hacienda señale (Ver la disposición correlativa en lo referente a Hacienda en la fracción VI del Art. 31).

V. Formular el programa del gasto Público Federal y el proyecto de -- presupuesto de egresos -- de la Federación y del Departamento del Distrito Federal.

VI. Formular el programa del gasto público -- federal y el proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación y presentarlos junto con el Departamento del -- Distrito Federal a la consideración del Presidente de la República.

La anterior disposición -- establecía que SPP formularía además del Programa del Gasto Público Federal y del Presupuesto de Egresos de la Federación, el Presupuesto de Egresos de la Federación, el Presupuesto de Egresos del Dpto. del Distrito Federal. La nueva disposición no dice -- quien lo formulará pero si indica que SPP presentará ambos, juntos, a la consideración del Presidente de la República.

VI. Planear, autorizar -- coordinar, vigilar y evaluar los programas de inversión pública de las -- dependencias de la administración pública centralizada y la de las entidades de la administración paraestatal;

VII. Autorizar los programas de inversión pública de la dependencia y entidades de la Administración Pública Federal.

En la disposición anterior SPP deberá planear, autorizar, coordinar, vigilar y evaluar esos programas. La nueva disposición deja solo a SPP la función y -- responsabilidad de "AUTORIZAR".

ANALISIS COMPARATIVO DE LOS ARTICULOS 32 y 32 BIS DE LA LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL CON MOTIVO DE LAS REFORMAS Y ADICIONES DEL 29 DE DICIEMBRE DE 1982.

ARTICULO 32 ANTERIOR	ARTICULO 32 ACTUAL	C O M E N T A R I O S	ARTICULO 32 BIS	C O M E N T A R I O S
VII Llevar a cabo las tramitaciones y registros que requiera el control y la vigilancia y la evaluación del ejercicio del gasto público y de los presupuestos de egresos de la federación y del Distrito Federal, de acuerdo con las leyes respectivas.	VIII. Llevar a cabo las tramitaciones y registros que requiera la vigilancia y evaluación del ejercicio del gasto público federal y de los presupuestos de egresos.	Estas disposiciones son semejantes; solamente se suprime la función de "control", que desempeñará la Secretaría de la Contraloría General de la Federación.	VIII. Inspeccionar y vigilar directamente o a través de los órganos de control que las dependencias o entidades de la Administración Pública Federal cumplan con las normas y disposiciones en materia de sistemas de registro y contabilidad, contratación y pago de personal, contratación de servicios, obra pública adquisiciones, arrendamientos, conservación, destino, afectación, enajenación y baja de bienes muebles e inmuebles, almacenes y demás activos y recursos materiales de la Administración Pública Federal.	15

VIII. Cuidar que sea llevada y consolidar la contabilidad de la Federación y del Departamento del Distrito Federal, elaborar la cuenta pública y mantener las relaciones con la Contaduría Mayor de Hacienda.

XIII. Emitir o autorizar en consulta con la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, los catálogos de cuentas para la contabilidad del gasto público federal, consolidar los estados financieros que emanen de las contabilidades de las entidades comprendidas en el presupuesto de egresos de la Federación, así como formular la Cuenta Anual de la Hacienda Pública Federal.

Se incorpora a las actividades de SPP la emisión o autorización de los catálogos de cuentas para la contabilidad del gasto público federal, pero en consulta con la Secretaría de la Contraloría. Se excluye en la redacción de la nueva disposición lo de las relaciones con la Contaduría Mayor de Hacienda y se transporta a las actividades de coordinación de la Secretaría de la Contraloría.

XIII. Coordinarse con la Contaduría Mayor de Hacienda para el establecimiento de los procedimientos necesarios que permitan a ambos órganos el cumplimiento de sus respectivas responsabilidades.

IX. Autorizar los actos y contratos de los que resulten derechos y obligaciones para el Gobierno Federal y para el Departamento del Distrito Federal.

Aparentemente se excluyó de las funciones y responsabilidades de SPP, la autorización de los actos y contratos. No se encuentra la nueva disposición.

XVI. Atender las quejas que presenten los particulares con motivo de acuerdos, convenios o contratos que celebren con la dependencias y entidades de la Administración Pública Federal de acuerdo con las normas que se emitan:

X. Dictar las medidas administrativas sobre responsabilidad-es que afecten a la Hacienda Pública Federal y el Departamento del Distrito Federal.

Corresponderá a la Secretaría de la Contraloría General, iniciar y dar trámite al fincamiento de responsabilidades de los servidores públicos.

XVII. Conocer e investigar los actos, omisiones o conductas de los servidores públicos para constituir responsabilidades administrativas, Lo referente a responsabilidades, lo desampliaba anteriormente SPP.

XI. Ejercer las atribuciones que señalen las leyes de pensiones civiles y Militares.

XII. Controlar y vigilar financiera y administrativamente la operación de los organismos descentralizados - instituciones, corporaciones y empresas que manejen, posean o exploren bienes y recursos naturales de la Nación o las sociedades e instituciones en que la administración pública federal posea acciones

Esta función no la desempeñan ni la SPP ni la Secretaría de la Contraloría.

Las anteriores actividades de SPP se excluyen en las nuevas disposiciones y se asignan a la Secretaría de Energía, minas e Industrias Paraestatal. Aunque con un enfoque diferente, la fracción XII del artículo 33, dice: "Conducir, aprobar, coordinar y vigilar la actividad

aplicar las sanciones que correspondan en los términos que las leyes señalan, y en su caso, hacer las denuncias correspondientes para el Ministerio Público.

XVIII. Vigilar el cumplimiento de las normas internas de la Secretaría, constituir las responsabilidades administrativas de su personal aplicándole las sanciones que correspondan y hacer el efecto las denuncias a que hubiere lugar.

V. Comprobar el cumplimiento por parte de las dependencias y entidades de la administración pública federal de las obligaciones derivadas de las disposiciones en materia de planeación, presupuestación, ingresos, financiamiento, inversión, deuda, patrimonio y fon-

o intereses patrimoniales, y que no estén expresamente encomendados y subordinados a otra dependencia.

XIII. Disponer la práctica de auditorías externas a las entidades de la administración pública federal, en los casos que señale el Presidente de la República.

de las industrias paraestatales con exclusión de las que estén asignadas a otra dependencia, atendiéndose a la política industrial establecida por la Secretaría de Comercio.

Se suprime la anterior disposición quedando a cargo de la Secretaría de la Contraloría todo lo referente a las auditorías, tanto interna como externa.

dos y valores de la propiedad o al cuidado del Gobierno Federal.

IV. Establecer las bases para la realización de las auditorías en las dependencias y entidades de la administración Pública Federal, así como realizar las auditorías que se requieran a las dependencias y entidades en sustitución o apoyo de sus propios órganos de control.

X. Designar a los auditores externos de las entidades y formar y controlar su actividad:

VII. Realizar por sí o a solicitud de las Secretarías de Hacienda y Crédito Público

Con anterioridad, la SPP tenía encomendada la disposición de auditorías externas, -- con la limitación de -- que ello sería en los casos que señalara el Presidente de la República. Actualmente, la Secretaría de la Contraloría General de la Federación maneja lo referente tanto a las auditorías internas como externas, -- sin limitación.

de Programación y -
Presupuesto o de la
coordinadora del sec-
tor correspondiente,
auditorías y evalua-
ciones a las depen-
dencias y entidades
de la Administración
Pública Federal con
el objeto de promo-
ver la eficiencia en
sus operaciones y ve-
rificar el cumpli-
miento de los objeti-
vos contenidos en --
sus programas.

ARTICULO 32 ANTERIOR	ARTICULO 32 ACTUAL	C O M E N T A R I O S	ARTICULO 32 BIS	C O M E N T A R I O S
----------------------	--------------------	-----------------------	-----------------	-----------------------

XIV. Dirigir y organizar estudios y exploraciones geográficas y realizar estudios cartográficos de la República.

XV. (Derogada por decreto - publicado en el Diario Oficial el 8 de diciembre de - 1978.

XVIII. Dictar las normas para las adquisiciones de toda clase que realicen las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal Centralizada y Paraestatal, escuchando la opinión de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, así como las normas y procedimiento para el manejo de almacenes, inventarios y avalúos y baja de maquinaria y equipo, instalaciones industriales y los demás bienes muebles que forman parte del Patrimonio de la Administración Pública Federal:

La actividad señalada en la disposición anterior es aún función de SPP quedando comprendida en el texto de la fracción XVII - del actual artículo - 32.

Se reasigna la función normativa sobre las adquisiciones a SPP - debiendo escuchar la opinión de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial por ser esta dependencia la que efectúa materialmente las adquisiciones.

XVI. Intervenir en los actos o contratos relacionados con las obras de construcción, instalación y reparación que se realicen por cuenta de la Administración Pública Federal y vigilar la ejecución de los mismos.

XVII. Intervenir en la inversión de los subsidios que concede la Federación a los Gobiernos de los Estados, municipios, instituciones o particularidades cualesquiera que sean los fines a que se destine, -- con objeto de comprobar -- que se efectúa en los términos establecidos.

XVIII. Los demás que fijan las leyes y reglamento.

XII. Regular la planeación, programación, presupuestación, ejecución y evaluación de las obras públicas que realicen las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

IX. Verificar que se efectúe en los términos establecidos, la inversión de los subsidios que otorgue la Federación, así como la aplicación de las transferencias de fondos en favor de Estados, Municipios, Instituciones o particulares.

XIX. Los demás que fijan expresamente las leyes y reglamentos.

NUEVAS ACTIVIDADES DE SPP.

X. Establecer normas, lineamientos y políticas en materia de administración, remuneraciones, capacitación y desarrollo de personal, así como coordinar y vigilar la operación del Sistema General de Administración y Desarrollo de Personal del Poder Ejecutivo Federal.

Se establezca una intervención más completa de la SPP en el proceso de realización de obras públicas.

Únicamente se incluyeron las "transferencias" pero en esencia es la misma función.

XIX. Los demás que le encomienden expresamente las leyes y reglamentos.

Esta fracción de nueva creación es la pauta para crear y dar vida al funcionario público de carrera.

XIV. Establecer la política y las directrices que aprueba el Presidente de la República para la modernización administrativa de carácter global, sectorial e institucional, que orienten a los Secretarios de Estado y Jefes de Departamento Administrativo en la determinación y ejecución de las acciones que autoricen en el ámbito de su competencia.

Como entidad reguladora y normativa de las actividades de las entidades de la Administración Pública, debe mantener comunicación directa con el Ejecutivo Federal en todo aquello que signifique un ámbito estructural y funcional importante.

ción del Presidente de la República los cambios a la organización que determinen los titulares de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, que impliquen modificaciones a su estructura orgánica básica y que deban reflejarse en su reglamento interior.

con las atribuciones que se señalan en la fracción anterior.

ACTIVIDADES DE LA CONTRALORIA GENERAL QUE NO MANEJARA SPP

VI. Sugerir normas a la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros en relación con el Control y fiscalización de las entidades bancarias y de otro tipo que formen parte de la Administración Pública Federal.

IX. Opinar, previamente a su expedición, sobre los proyectos de normas de contabilidad y de control en materia de programación, presupuestación, administración de recursos humanos, materiales, financieros que elabore la Secretaría de Programación y Presupuesto así como sobre los proyectos de normas en materia de contratación de deuda y manejo de fondos y valores que formule la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

XI. Proponer la designación de comisarios o sus equivalentes en los órganos de vigilancia en los consejos o juntas de gobierno y administración de las entidades de la Administración Pública - Paraestatal.

Toda vez que la Contraloría General es la responsable de la función de control, en el ámbito de la Administración Pública Federal, debe incluir a las instituciones bancarias recientemente nacionalizadas.

Función normal del órgano de control es opinar acerca de las medidas de eficiencia sobre actividades que posteriormente habrá de revisar y evaluar.

Tiene relación parcial con la fracción XIII del artículo 32.

Significa una mayor ingerencia de la Contraloría General en los órganos de control que le permitan llevar a cabo sus funciones.

XII. Opinar sobre el nombramiento, y en su caso, solicitar la remoción de los titulares de las áreas de control de las dependencias y entidades. Tanto en este caso, como en las de las -- dos fracciones anteriores, las personas propuestas o designadas deberán reunir los requisitos que establece la Secretaría.

XIV. Informar anualmente al titular del Ejecutivo Federal sobre el resultado de la Evaluación de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal que hayan sido objeto de fiscalización, e informar a las autoridades competentes, si así fuere requerido el resultado de tales intervenciones.

XV. Recibir y registrar las declaraciones patrimoniales que deban presentar los servidores de la Administración Pública Federal y verificar y practicar las investigaciones que fueren pertinentes de acuerdo con las leyes y reglamentos.

Se establezca así la facultad que tiene sobre los órganos ubicados en las entidades de la Administración Pública Federal, de seleccionar al personal idóneo.

Actividad complementaria que de mayor relevancia a las funciones de evaluación y fiscalización y de fuerza a los órganos que las desarrollan. Promueve de una manera automática la eficiencia operativa de las entidades.

Se le encomienda una actividad que anteriormente era responsabilidad de la Procuraduría General de la República.

Es una actividad congruente en los objetivos de la propia entidad y cumple con un principio de control interno al dividir una función.

**LA FUNCION DE CONTROL Y VIGILANCIA EN EL SECTOR PUBLICO
PRINCIPALES CARACTERISTICAS LEGALES, TECNICAS Y OPERATIVAS
DE LOS NIVELES DE CONTROL Y VIGILANCIA
EN EL SECTOR PUBLICO**

NIVELES DE CONTROL Y VIGILANCIA					
CARACTERIS- TICAS.	CONTADURIA MAYOR DE HACIENDA	SECRETARIA DE LA CONTRALO- RIA.	SECRETARIAS DE ESTADO CONSIDERADAS COMO C	AUDITORIA INTERNA	AUDITORIA EXTERNA
FUNDAMENTO LEGAL	Segundo pá- rrafo del - artículo II y capítulo quinto de - la Ley Orgá- nica de la Contaduría Mayor de Ha- cienda.	Fraciones I a XIV del ar- tículo 32-Bis de la Ley Or- gánica de la Administración Pública Fede- ral.	Artículo 6o. de la Ley de Presupuesto Contabilidad y Gasto Pú- blico Fede- ral.	Artículo 44 de la Ley - de Presup- uesto Conta- bilidad y - Gasto Públi- co Federal.	Fración X - del artículo 32-Bis de la Ley Orgánica de la Admi- nistración - Pública Fede- ral.
DEFINICION DE SU FUN- CION.	Organo téc- nico de vi- gilancia de la Cámara - de Diputa- dos (Poder Legislativo)	Organo de vi- gilancia del Poder Ejecu- tivo Federal.	Organo de Vi- gilancia del sector que encabeza.	Organo de - vigilancia y Supervi- sión de las autoridades superiores.	Organo de su- pervisión y vigilancia - de la Secre- taría de la Contraloría de la Federa- ción.
DEPENDENCIA DE LA FUN- CION DE CON- TROL Y VIGI- LANCIA.	Comisión de vigilancia de la Conta- duría de Ha- cienda.	Poder Ejecu- tivo Federal.	Poder Ejecu- tivo Fede- ral.	Máxima auto- ridad de la entidad au- ditada.	Secretaría de la Contraloría General de la Federación (Di- rección Gene- ral de Control y Auditoría Gu- bernamental)
OBJETIVO	Revisión de la cuenta pú- blica del Go- bierno Fede- ral y de la del Departame- nto del - del Distrito Federal. Re- visiones Di- rectas.	Planear, or- ganizar y - coordinar el sistema de - control y - evaluación - gubernamental. Normar el fun- cionamiento - de los instru- mentos y pro- cedimientos - de control. - Vigilar el - cumplimiento	Orientar y coordinar - la planea- ción, pro- gramación, presupuesta- ción, con- trol y eua- luación del gasto de las entidades - que quedan ubicadas en el sector - que esté -	Revisar el adecuado a- pego a las leyes y nor- mas inter- nas y exte- ras vigen- tes. Vigi- lar el ejer- cicio de - los presu- puestos de Ingresos y egresos.	Expresar una - opinión sobre la razonabili- dad de los es- tados financia- ros básicos. Preparar infor- me largo sobre aspectos espe- cíficos solici- tados por la Secretaría de Programación y Presupuesto.

		de las dispo- siciones en materia de - planeación, presupuesta- ción, ingre- sos, finan- ciamiento, - inversión, - deuda, patri- monio y fon- dos y valo- res de la -- propiedad o al cuidado - del Gobierno Federal.	bajo su coor- dinación.	Apoyar a una mayor efec- tividad y e- ficiencia en el desarro- llo organiza- cional y ope- rativo.	
ALCANCE	Pruebas selec- tivas.	Global.	Pruebas se- lectivas.	Pruebas selec- tivas. Revisión de - partidas espe- cíficas.	Pruebas selec- tivas.
LIMITACIONES PARA LA REVI- SION	Ninguna	Ninguna	Ninguna	Ninguna	Ninguna.
PERIODICIDAD DE LA REVISI- ON.	Anualmente.	De acuerdo - a las priori- dades nacio- nales y a la importancia relativa de los montos - involucrados	Cuando ma- nos anual- mente, es - conveniente utilizar la técnica de rotación de énfasis a - problemas - y partidas específicas.	Programa per- manente de re- visión, con - mecanismos de seguimiento - para revisar las soluciones dadas a los -- problemas en- contrados.	Anualmente.

LA FUNCION DE CONTROL Y VIGILANCIA EN EL SECTOR PUBLICO
PRINCIPALES CARACTERISTICAS LEGALES, TECNICAS Y OPERATIVAS
DE LOS NIVELES DE CONTROL Y VIGILANCIA
EN EL SECTOR PUBLICO

NIVELES DE CONTROL Y VIGILANCIA					
CARACTERISTI- CAS.	CONTADURIA MAYOR DE HACIENDA	SECRETARIA DE LA CONTRALO-- RIA.	SECRETARIAS DE ESTADO CONSIDERADAS COMO C.	AUDITORIA INTERNA	AUDITORIA EXTERNA
INSTRUMENTOS BASICOS DE REVISION	Gufa de au- ditoria.	Presupuesto de egresos - (gasto corri- ente y de in- versión) Información periódica so- bre el cum- plimiento de metas.	Programas ni- mos de au- ditoria Gufas de au- ditoria.	Gufas de au- ditoria pa- ra la revi- sión del ma- nejo y con- trol finan- ciero, ope- racional, - de resulta- dos de pro- gramas y de cumplimen- to legal de las entida- des.	Gufas de audito- ria para la re- visión de los - procedimientos de control in- terno estableci- dos y el examen de las transac- ciones y regis- tros.
TIPO DE REVI- SION.	Revisión de la correcta aplicación de las nor- mas, proce- dimientos, métodos y - sistemas se- guidos para la formula- ción de la cuenta pú- blica.	Control de - gestión.	Supervisión del ejerci- cio del gas- to público y del pro- grama de in- versión pú- blica.	Integral.	
TIPO DE IM- PORTE.	Dictamen de la cuenta -- pública.	Informe so- bre las des- viaciones - al ejercicio presupuestos en el aspek- to, financie- ro y de cum- plimiento de metas.	Carta de re- comendacio- nes. Informes es- paciales.	Informe de auditoria - con la indi- cación de la situación o problema - detectado, - la causa que lo origina y la solución al mismo. A- dicionalmen- te debe ha- cerse mención	Dictamen sobre los estados fi- nancieros. Informe largo. Carta de reco- mendaciones so- bre los contro- les internos - establecidos.

				de las fechas convenientes para la solución y el funcionario responsable de efectuarla (- diagnóstico - operacional) Seguimiento - de soluciones inf. especiales.	
TIPO DE CONOCIMIENTO REQUERIDOS.	Multidisciplinarios.	Multidisciplinarios.	Multidisciplinarios.	Multidisciplinarios.	Contables y financieros.
PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION AL PERSONAL.	Permanente.	Permanente.	Permanente.	Permanente.	Permanente.
USO DE LOS INSTRUMENTOS DERIVADOS DE LAS REVISIONES.	Interno	Interno	Interno	Interno	Interno.

Vale comentar aquí que en todo este proceso tiene una participación importantísima la función de contraloría en su concepto moderno de órgano promotor de eficiencia y de control de gestión.

-- El Capítulo Único del Título Cuarto de la Ley se refiere al Registro Patrimonial de los Servidores Públicos. Destaca lo siguiente:

La Secretaría de la Contraloría General de la Federación será la encargada de llevar el registro de la situación patrimonial de los servidores públicos.

Se definen claramente para el Congreso de la Unión; el Poder Ejecutivo -- Federal; la Administración Pública Paraestatal; el Departamento del Distrito Federal; Procuraduría General de la República; Procuraduría General de la Justicia del Distrito Federal; Poder Judicial Federal; Poder Judicial -- del Distrito Federal; Tribunales Administrativos y del Trabajo; los servidores públicos que deberán cumplir con esta disposición.

Los plazos que deberán observarse para la presentación de la declaración de situación patrimonial. Resalta el hecho de tener que presentar una declaración anual en el mes de mayo, acompañada de una copia de la declaración anual presentada para efectos de la Ley del Impuesto sobre la Renta.

La reglamentación respecto a los obsequios que reciban los funcionarios -- públicos y a los conflictos de intereses.

CODIGO PENAL.

Las modificaciones y reformas al Título Décimo de Código Penal para el -- Distrito Federal en materia de fuero común y para toda la república en materia de fuero federal tienen una íntima relación con las ya comentadas reformas al Título Cuarto Constitucional y a la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Pú-blicos. En virtud de que las reformas al Código Penal involucran aspectos de carácter eminentemente de órden jurídico, aquí solamente se presenta una descripción del contenido d-e las mismas.

-- Capítulo I Delitos Cometidos por Servidores Públicos.

-- Capítulo II Ejercicio Indebido de Servicio Público.

-- Capítulo III Abuso de Autoridad

-- Capítulo IV Coalición d-e Servidores Públicos.

-- Capítulo V Uso Indebido de Atribuciones y Facultades.

-- Capítulo VI Conclusión

-- Capítulo VII Intimidación.

-- Capítulo VIII Ejercicio Abusivo de Funciones.

-- Capítulo IX Tráfico de Influencia.

-- Capítulo X Cohecho

-- Capítulo XI Peculado

-- Capítulo XII Enriquecimiento ilícito.

3 / Estudios de la Comisión de Auditoría Gubernamental.

- 1.1.2. Concepto de la Contraloría, desarrollado por el Instituto de Contralores a través de su Comité de Ética y Normas de Elegibilidad, y aprobado por la Junta Nacional de Directores del Instituto.

Debería hacerse notar que esta manifestación está hecha en términos más generales; en términos de sus finalidades o responsabilidades, en vez de deberes específicos y que su intención es la de una manifestación del ideal completo, en lugar de una mera lista de comprobación de posibilidades.

Enfoque histórico-Analítico. Los tres criterios: La definición, la lista de deberes y la manifestación de las finalidades, son todos apropiados al desarrollo del concepto de la Contraloría. Sin embargo, todavía se hace necesario otro punto de vista, especialmente a luz del hecho de que la contraloría es aún un concepto en evolución y éste es el histórico-analítico, el intento de ver la función de contraloría como una de las muchas funciones, las cuales son independientes del gran conglomerado de las funciones totales de la administración. El propósito de este enfoque es el de ganar perspectiva, el de protegernos contra el énfasis exagerado de la condición actual, de manera que nuestro concepto de contraloría, como una función, todavía en estado evolutivo, pueda ser verdadera y no meramente un servicio de palabrería.

C A P Í T U L O 2.

2.2. Características de la Contraloría.

2.2.1. D e f i n i c i ó n.

1 / ¿Qué es la Contraloría? La dificultad en la definición de la Contraloría tiene dos aspectos, Primero.- es un concepto comp^l

cado, y Segundo.- dicho concepto se encuentra en estado de evolución. Las definiciones tienden a realzar ese aspecto particular de la casa definida que suele ser importante en el momento y bajo las condiciones en que la definición es dada. Por ejemplo: una definición corta favorita es ésta: El Contralor es el Socio de las cifras en el equipo administrativo. Esta definición no es exacta, en sus términos; es figurativa y gráfica. Visualiza a la administración como un equipo; lleva la implicación de que los miembros del equipo aportan contribuciones especiales al esfuerzo administrativo mancomunado, y afirma que la contribución especial del Contralor comprende la presentación y el uso de cifras. Sin embargo, los términos "cifras", "Socio" y "Equipo" son todos vagos en la manera de usarse, y requieren de gran clasificación antes de que puedan aceptarse como una definición segura. Debemos señalar que las palabras "Equipo" y "Socio", son usados intencionalmente en un sentido más bien ligero, debido al hecho conocido de que varía mucho la organización de la administración, a sus niveles más altos. El uso de la palabra "Equipo", en esta forma ligera permite que la colocación del Contralor, en el esquema de la organización, pueda variar grandemente sin afectar su función básica. Que el Contralor sea realmente un funcionario de la Corporación, que sea formalmente un miembro del Comité Ejecutivo o de la Junta de Directores, que sea invitado por los mencionados cuerpos a sentarse con ellos en ocasiones especiales, o si es que estamos pensando en la administración ponderando sus problemas informalmente alrededor de la mesa de comer, es como si estuviésemos visualmente al grupo de la administración tope como un equipo y a la contribución única del Contralor como si tuviera que ver con la información cuantitativa, o sea las "Cifras".

1 / José Albarrán Tapia

El Contralor Dentro de la Función Financiera

Tesis 1982 . UNAM

2.2.2. Principales Características.

2/ 1824, Disposición que crea el Departamento de cuenta y razón en la Secretaría de Hacienda.

Contralor (Controller) Contador encargado, cuya capacidad técnica e Interés Profesionales están confinados a una sola organización o grupo orgánico, y que ha recibido este Título de la Gerencia o de los Directores de las respectivas organizaciones. Este Título se usa comunmente en las Empresas, tanto Privadas como Públicas, y en Organizaciones Gubernamentales y otras.

Otros nombres que se aplican a las personas que ejercen las funciones de Contralor son: Auditor, Contador Senior (o encargado), o simplemente Contador.

LA SEC de Nueva York, sobre registro de acciones, en alguna ocasión recomendó que, en interés de una Contabilidad Objetiva, el Contralor fuese nombrado por el Consejo de Administración o Consejo de Directores y dependiese directamente de éste. Esta limitación de la línea de Autoridad Administrativa sobre el funcionario Ejecutivo Superior de la Compañía, no se ha aceptado a nivel alta Dirección en las Empresas aduciendo que puede ser causa de confusión y fricción dentro de la Organización. En la práctica, un Contralor nombrado de esta manera ha resuelto usualmente esta dificultad en potencia adaptando las Actas Administrativas en su propia Oficina a los del resto de la Organización, conviniendo con el funcionario Ejecutivo Superior acerca de las líneas jurisdiccionales.

les con un considerable detalle y proporcionando los análisis y otros informes periódicos en la forma y con el contenido deseado, así como cooperando ampliamente con la Gerencia en su esfuerzo para instituir y hacer cumplir los controles internos establecidos.

La responsabilidad del Contralor podrá abarcar la Auditoría interna; pero esta última función el consejo de Directores (en ocasiones el Presidente del Consejo) o el funcionario Ejecutivo Superior, con frecuencia la han delegado en un funcionario designado para tal objeto, que es responsable directamente ante la Autoridad delegante. Algunos Contralores están de acuerdo con esta separación de funciones, en particular en una gran organización, en la cual gran parte del trabajo del Auditor interno está relacionado con problemas de la Gerencia y de las operaciones; otros consideran la separación como una desafortunada asensión de funciones estrechamente aliadas, y muy a menudo inseparables, sobre todo cuando se echa mano del Auditor interno para complementar el personal de Contralor durante períodos de mucho trabajo; por ejemplo a fin de mes o a fin de año.

Entre las responsabilidades comunmente asignadas al Contralor, por parte de la Autoridad que crea este puesto se encuentran las siguientes:

- 1.- La institución, cumplimiento y operación de un sistema de Contabilidad y de los informes financieros para fines externos, incluyendo los de las Compañías Subcidiarias.

2.- Proporcionar los informes de rutina y especiales al Consejo al funcionario Ejecutivo Superior, a los Jefes de Operaciones y a otras personas dentro de la Organización.

3.- Dar explicaciones a otras personas sobre los estados financieros y otros informes procedentes de su oficina.

4.- Estudiar el uso que se da a los informes, con objeto de que éstos puedan eliminarse, continuarse o modificarse, de completo acuerdo con las necesidades de los usuarios.

5.- Instituir un sistema de informes periódicos y especiales para la Oficina del Contralor, procedentes de funcionarios y de otros empleados de la organización, sobre Controles, compromisos, cobranzas, erogaciones u otros asuntos financieros bajo jurisdicción de estas personas.

6.- Preparación y presentación de declaraciones fiscales para el impuesto sobre la renta, y de informes habituales y especiales a organismos Gubernamentales y la representación de la organización ante estos organismos.

7.- Auditoría administrativa y aprobación antes del pago de comprobantes y nóminas.

8.- Contrafirma de cheque_s.

9.- Preparación del presupuesto para su aprobación por el Consejo de Administración.

10.- Colaborar en la vigilancia del presupuesto dentro de la organización, después de su aprobación.

11.- Conservación de activos relacionados con los contratos de arrendamiento, contratos varios y órdenes abiertas de compra y otros documentos de interés fundamental para la Empresa.

12.- Presta asesoramiento sobre problemas de la Empresa (Corporativos) en general, cuando se solicite el Consejo Administración o la Gerencia.

Frecuentemente se encargan también al Contralor la superintendencia de las funciones del Tesorero del Agente de compras y del Jefe de Oficina.

Contralor (Comptroller) 1.- Contralor: equivalente a contralor (Comptroller)* que se deriva del vocablo francés Contrôleur, voz compuesta formada de Contra (del Latín Contra), y Role (del latín rotulies-rueda pequeña, que refleja el hecho de que en su tiempo los escritos tenían la forma de rollos); lista; rollo; y eur, que denota un actor o un agente. La palabra compuesta se aplicaba originalmente a una persona que comprobaba o comparaba una lista o una fuente de información con otra. El vocablo inglés comptroller carece de equivalente en francés, pues es un anglicismo derivado del vocablo francés compte (del Latín Computum, cuenta computase, contar), cuenta; role; y eur; la combinación debida, al parecer, a la confusión de compte con contre.

2.- Contralor General.- Contralor General (Comptroller), Jefe de la General Accounting Office" (Oficina General de Contabilidad) del poder Legislativo del Gobierno Federal, responsable directamente ante el Congreso Sobre la situación financiera, los resultados de las operaciones y los sistemas de contabilidad de las agencias o dependencias Gubernamentales que juzga sobre la organización y administración de las mismas.

2 / Alvaro Cepeda Maya

La Contaduría Mayor de Hacienda.

Tesis 1974 UNAM

2.2.3. Necesidad de la Contraloría en la Empresa.

1 / Debido al gran desarrollo comercial industrial y de servicios que se ha presentado en los últimos años se hace cada día más imperiosa la necesidad de controlar el sistema de control interno, ya que toda entidad por pequeña que esta sea deberá contar por lo menos con las medidas más elementales del control interno, tales como:

Una adecuada distribución de labores; separando funciones primarias o básicas de los que no lo son; las de registro, de las de operación y custodia, llevando con esto una delimitación de los márgenes de responsabilidad y autoridad.

La contratación del personal para las funciones mencionadas antes, se hará con los requerimientos de capacidad y susceptibilidad de adhesión y apoyo a las políticas administrativas establecidas. Junto con esto debe establecerse un sistema contable -

que ofrezca seguridad, control e información de las operaciones que realice la empresa, puede añadirse el establecimiento de políticas generales internas una vez enumeradas las necesidades más elementales de la instalación del control interno, cabe preguntar:

- ¿ Es suficiente una adecuada distribución de labores?
- ¿ Es suficiente aplicar límites de responsabilidad?
- ¿ Es suficiente la implantación de un sistema de seguridad como el que ofrece la contabilidad?
- ¿ Es suficiente establecer políticas internas?

Estas y muchas otras preguntas nos podemos hacer al respecto; - la respuesta lógica a todas ellas, sería el establecimiento de un medio de vigilanc-ta de la forma de como se observan las --- normas de dicho control interno, sino también su vigilancia, ya que siendo un conjunto de procedimientos y prácticas que deben ejecutarse por determinado tipo de personas, las cuales, dada - su condición humana, están sujetas a las más diversas equivocaciones y errores que generalmente originan una ruptura del control interno.

Es por ello necesaria su vigilancia, porque así se estará en la posibilidad de corrección de ese control, así también puede ocurrir que las rutinas de control que se habían establecido dejen ser adecuados, entonces con la vigilancia que se ejerce sobre - el funcionamiento y aplicación, se pueden encaminar hacia la mate deseada.

Basado en la experiencia y la preparación técnica del contador público considero que esta es una persona aconsejable y apropiada para ejercer dentro de una empresa las funciones de contralor con lo cual logrará a través de su actuación, que los sistemas contables y de control interno ofrezcan más seguridad, que exista la responsabilidad departamental, una correcta distribución de labores, y que la información sea más accesible a través de interdependencias.

Formando parte de la organización de la entidad, el Contralor -- participa en el establecimiento de normas administrativas, aconsejará, preverá y guiará a otros ejecutivos departamentales, haciendo estudios para modificar, asignar y corregir normas.

Hasta cierto punto de vista, dentro de una entidad el cargo de -- entidad hace innecesaria la Auditoría detallada ya que la creación de este puesto tiende a evitar fraudes, fugas y errores hasta donde sea posible dentro de la realidad, ya que no se ha llegado a encontrar la perfección de sistemas que garanticen de manera absoluta la protección contra este tipo de fallas.

Ya enunciado lo anterior, se preguntarán, ¿existe realmente alguien como el Contralor que definimos aquí? si es así, ¿realiza verdaderamente las funciones que se le atribuyen?, ¿participa -- realmente en la toma de decisiones de la empresa a nivel gerencial? etc.

Estudios recientes realizados por el profesor Hugh Jackson, señalan que el Contralor es un ejecutivo que existe un tanto en la -- fantasía, puesto que los funcionarios que ocupan tal puesto, no -- desempeñan las labores que idealmente se les asignan, en ocasio-- nes tampoco participan de la toma de decisiones al nivel que se -- piensa e inclusive se señala el hecho, de que no existe ni siquie-- ra u-n título bien definido para tal puesto; y en verdad, si se ha de ser sincero mucho hay de cierto en esto pero el contralor -- tiene la obligación de exponer claramente a los niveles de la Ge-- rencia y Dirección el alcance y límites de su gestión, y así tra-- tar de realizar eficientemente dicha función y defender su posi-- ción impidiendo la evasión de actividades, todo ello a través de una actuación responsable, honesta e inteligente, destacando el -- deseo de cooperación y el tacto para influir y convencer de la u-- tilización de las ventajas de la administración moderna.

1 / Rocío Donají Trejo Flores Caso

La Contraloría en una Empresa Estatal de tipo Descentralizado
Tesis 1982. UNAM.

Podemos mencionar la necesidad de que el individuo que ostente el cargo de contralor cuente con gran iniciativa, personalidad y una mente organizada y objetiva.

"Ante tal cantidad de materias y requerimientos, no se puede exi-- gir al contralor que domine en forma profunda, todas y cada una de ellas; puesto que en si mismas constituyen verdaderas especia-- lidades.

Pero si es recomendable que tal ejecutivo tenga conocimientos sólidos de las mismas, así como una visión amplia de su compañía, lo que le permitirá conocer todas sus funciones y operaciones y le será doble evaluarlas y apreciarlas en su importancia y relacionarlas entre sí; a fin de que formen un conjunto armonioso".

El Contralor cuenta con las características de un ejecutivo de alto nivel, el cual se preocupará por proteger los intereses de los inversionistas, así como los de los empleados, trabajadores, consumidores, acreedores, entidades gubernamentales y público en general.

Lo expuesto durante el presente capítulo deben de ser combinados de tal manera que permitan al individuo llamado Contralor adaptarse a la vida profesional con el carácter de un ejecutivo de su embarcadura.

2.2.4.- Relación del Contralor.

1/ El Contralor estará especialmente preocupado acerca del problema de la cooperación con todas las demás unidades de la organización. Aunque ninguna de las unidades del negocio constituye una isla en sí misma, no existe otro elemento funcional en toda la organización que necesita de las relaciones con tantas unidades diferentes. El Contralor y su organización entera deben llegar a ser expertos en un grado muy elevado, en llevarse bien con otras personas y unidades.

Es necesario darse cuenta de que, además de los contactos rutinarios existentes entre las unidades de la organización en general (personalidades, la cadena de autoridad, construcción física de casas, etc.), el Contralor posee dos clases de contactos con virtualmente todas las demás unidades en la organización, que son únicos y esenciales a su función particular. La primera de estas dos clases de contacto es la de comprender el problema de la gerencia respecto a cada unidad, de manera que pueda rendirles un servicio apropiado con la información que necesita para funcionar propiamente.

El segundo contacto del Contralor resulta de su necesidad de conseguir información de virtualmente todas las unidades. Al hacerlo debe prescribir las formas que deben utilizarse, las rutinas, los grados de exactitud, el tiempo y tantas reglas y regulaciones como sean necesarios para que su fuente de información sea digna de confianza realmente. A menudo estas ins-

trucciones del momento parecería que colocan una carga sobre los empleados de las unidades operantes por sí solos pueden ser una fuente de información básica. Existe un prejuicio - muy común en contra del trabajo de papeleo de esta clase, y el Contralor deberá, por lo tanto, llegar a ser un experto - en vender la idea de su necesidad.

Esta no es una labor de "una sola vez". Siendo la naturaleza humana como es, los miles de empleados a menudo se sentirán inclinados a desbaratar el sistema de información del Contralor, buscando desarrollar sus propios atajos y omisiones - lo mismo que por simple falla en el tiempo, en la exactitud y en la terminación. Trabajando principalmente a través de su - sección de auditoría interna, el Contralor debe estar constantemente alerta para mantener trabajando los sistemas de obtención de información y el de reportes tal como fueron planeados. Naturalmente, cualquier desviación descubierta por la auditoría interna es una fuente potencial de controversia, la cual bajo el procedimiento del sentido común debería ser arreglada según lo cerca que esté la fuente de la dificultad, esto es limitándose al escalón de la organización más abajo que sea factible. - La garantía más segura del arreglo amigable informal, al nivel más bajo, de las posibles disputas, es el conocimiento cierto de que existe la maquinaria para los arreglos mediante la apelación a la parte más elevada de la línea de autoridad.

Un buen ejemplo del amplio contacto del contralor en la fase o aspecto de obtención de información, de su función, es la pro-

ducción de la factura común de ventas o "boleto" de ventas en la práctica de la tienda por departamentos. El hecho es que la muchacha encargada de ventas de más baja categoría en una tienda por departamentos está realizando una función de controladora cada vez que llena una boleto de ventas o perfora -- una anotación de caja. El que ella obtenga los datos en forma completa y legible, colocándolos en los espacios apropiados en la boleto de ventas, o el que ella presione el botón correcto de la caja registradora, son claramente cuestiones concernientes al Contralor. El diseño inicial de la boleto de ventas así como de las reglas para su manejo, presumiblemente fueron basados en la cuidadosa colaboración del Contralor a través de su sistema, y del departamento de la gerencia de ventas. Los empleados de ventas, por medio de los Jefes del Departamento de mercancías, están por supuesto, dentro de la línea de responsabilidad del departamento de ventas, pero cualquier desviación de las reglas para llenar las boletas de ventas es claramente cuestión del Contralor.

El descubrimiento de cualquier transgresión o de alguna falla evidente en seguir la rutina apropiada por parte del empleado de ventas, presumiblemente, sería motivo para llamar la atención del supervisor del departamento de ventas, quién inmediatamente trataría de poner remedio al asunto colocando al dependiente en su lugar. Los supervisores de línea, generalmente están conformes con que se observen a conciencia las instrucciones emitidas por las autoridades apropiadas, de manera que rara vez habría alguna cuestión grave involucrada en la corrección de los casos claros de negligencia por parte de los empleados.

1/ Contraloría Práctica,

Anderson David R. C.P.A. y Leo Schmidt C.P.A.

Pág. 27 y 28

2.2.5 Designación del Contralor.

El Contralor generalmente es nombrado por el Consejo Administrativo de la Empresa con toda la formalidad que se requiere para esto, ya que dicho organismo denominado como Consejo de Administración, quién es por cierto el más capacitado para la elección de la persona idónea para dicho puesto, pues su nivel jerárquico y experiencia en el desarrollo del medio en el cual se encuentra la entidad, cualquiera que esta sea, le permite tener la información necesaria en cuanto al conocimiento del personal que se elegirá para el puesto de Contralor. En algunos casos y dada la importancia del Contralor, lo encontramos dentro del mismo Consejo de Administración. Para tener una visión clara y completa sobre el tema mostraremos algunos organigramas clásicos escogidos de casos teóricos y reales.

Ahora bien con respecto a elección del Contralor dentro de una empresa paraestatal, se dice que será seleccionado por el Director General de la entidad que se refiere, por el secretario o subsecretario de la Secretaría de la cual depende la entidad y en determinados casos por un miembro de la alta jerarquía de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para desempeñar satisfactoriamente el puesto de Contralor, el individuo designado como tal deberá de contar no sólo con preparación general técnico-cultural, contable y administrativa, fiscal, legal, de manejo de

personal, de producción y mercadotecnia, tomando a estas como un acervo y cúmulo de experiencias que le permitan tener la capacidad para resolver la problemática de la empresa en la cual desempeña sus funciones, así como la del medio ambiente que la rodea.

3/ El individuo que se encuentra fungiendo como Contralor de una entidad deberá de contar con una habilidad especial para analizar, sintetizar, examinar, información y prever la importancia relativa y riesgo probable, distribuir el trabajo y segregar resultados útiles, deberá poseer visión amplia e intuitiva, madurez emocional, amplio criterio, juicio sano y mente crítica, agudeza inquisitiva, espíritu de investigación y sobre todo don de gentes.

Deberá tener conocimiento y comprensión del área dentro de la cual actúa la entidad para la que labora.

Asimismo, se le requiere la habilidad para expresar sus ideas, tanto verbal como por escrito. Deberá contar también con visión de negocios para captar los problemas en forma integral, así como repercusión de estos en el futuro.

El Contralor deberá de actuar dentro de su entidad bajo los objetivos y políticos que haya fijado la administración.

3/ La Contraloría en una Empresa Estatal de Tipo Descentralizado
Rocío Donají Flores Caso

Tesis 1982. UNAM

CUADRO No. 1

Ejemplo de una organización en la cual encontramos asesoría del contralor hacia las otras áreas de operación de la empresa, esta no está especificado como función del contralor.

CUADRO No. 2 es.

Este ejemplo nos muestra una organización donde el contralor es asesor de la gerencia general, y de esta a su vez dependen directamente los demás Gerencias de Deptos. por lo cual el contralor ejerce una asesoría en todas las áreas de operación de la Empresa.

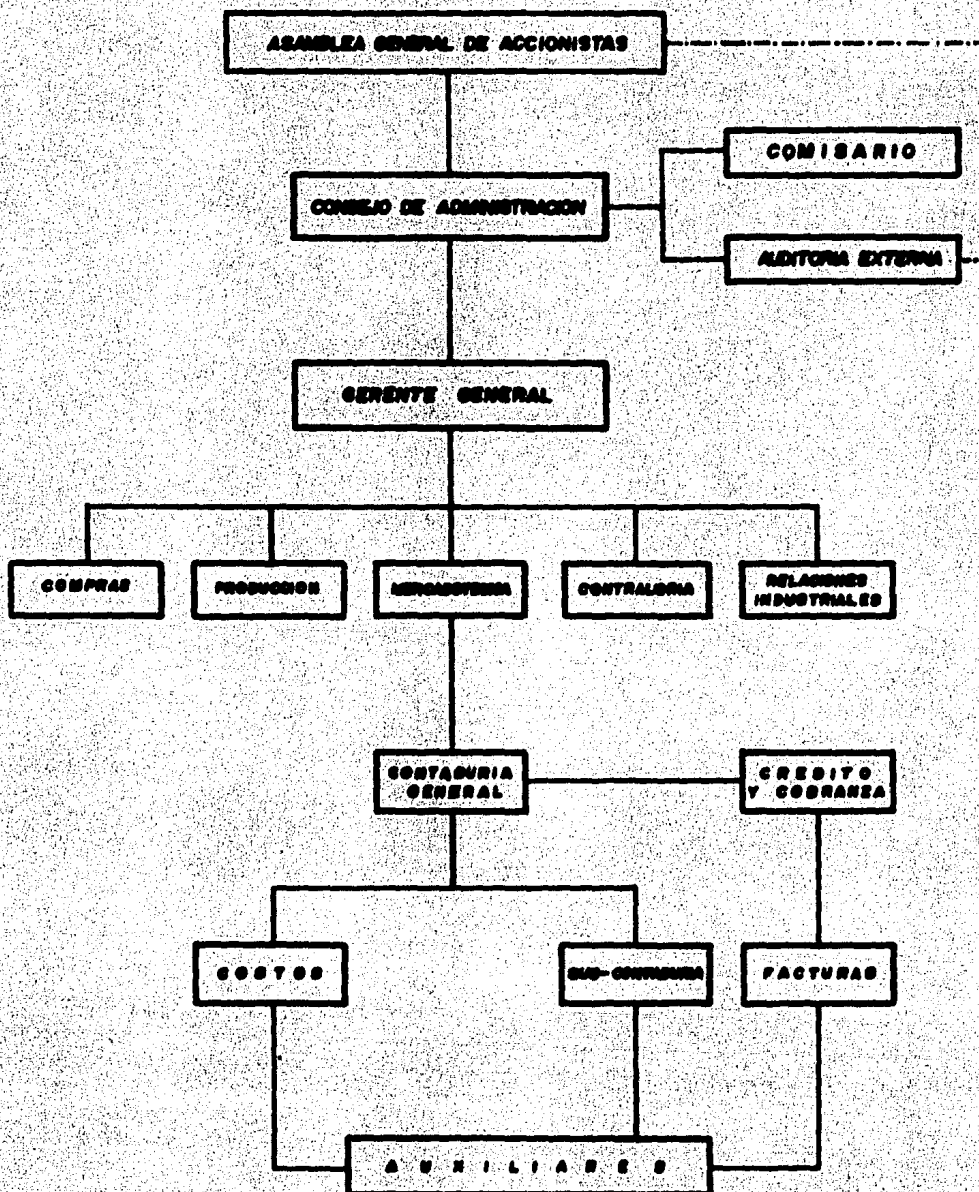
CUADRO No. 3

Este es otro ejemplo donde la contraloría se encuentra a nivel Gerencia.

2 / La Contraloría en una Empresa Estatal de Tipo Descentralizado.

Rocío Donají Trejo Flores Caso

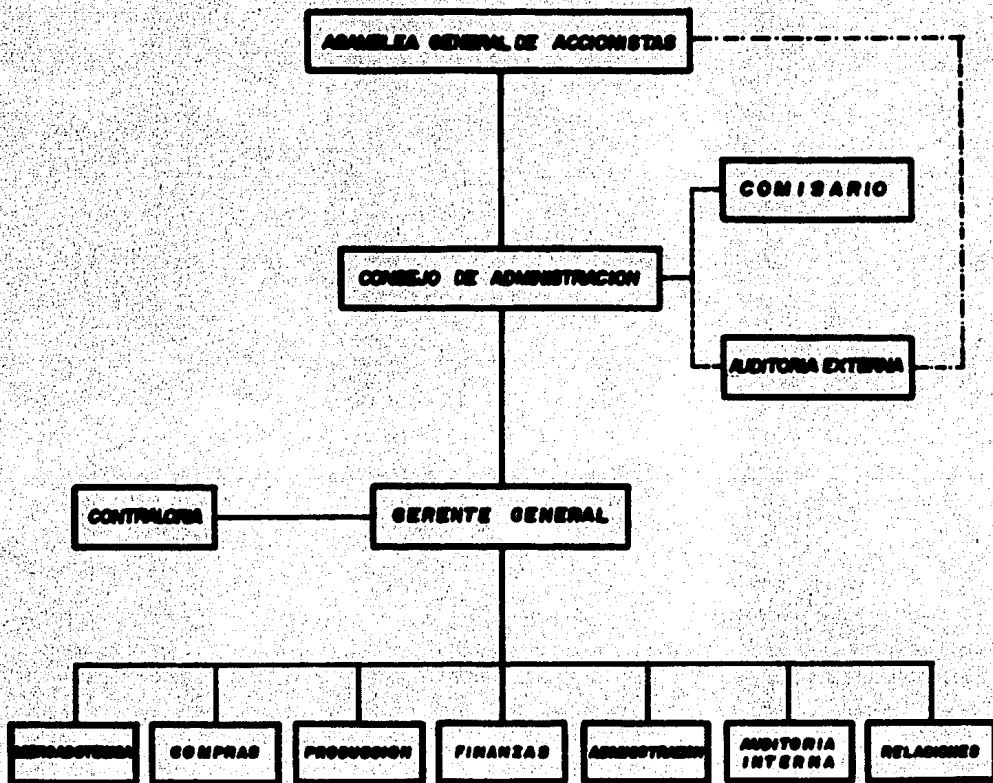
Tesis 1982. UNAM.



--- FUNCIONES DE VIGILANCIA

--- FUNCIONES DE ASESORIA

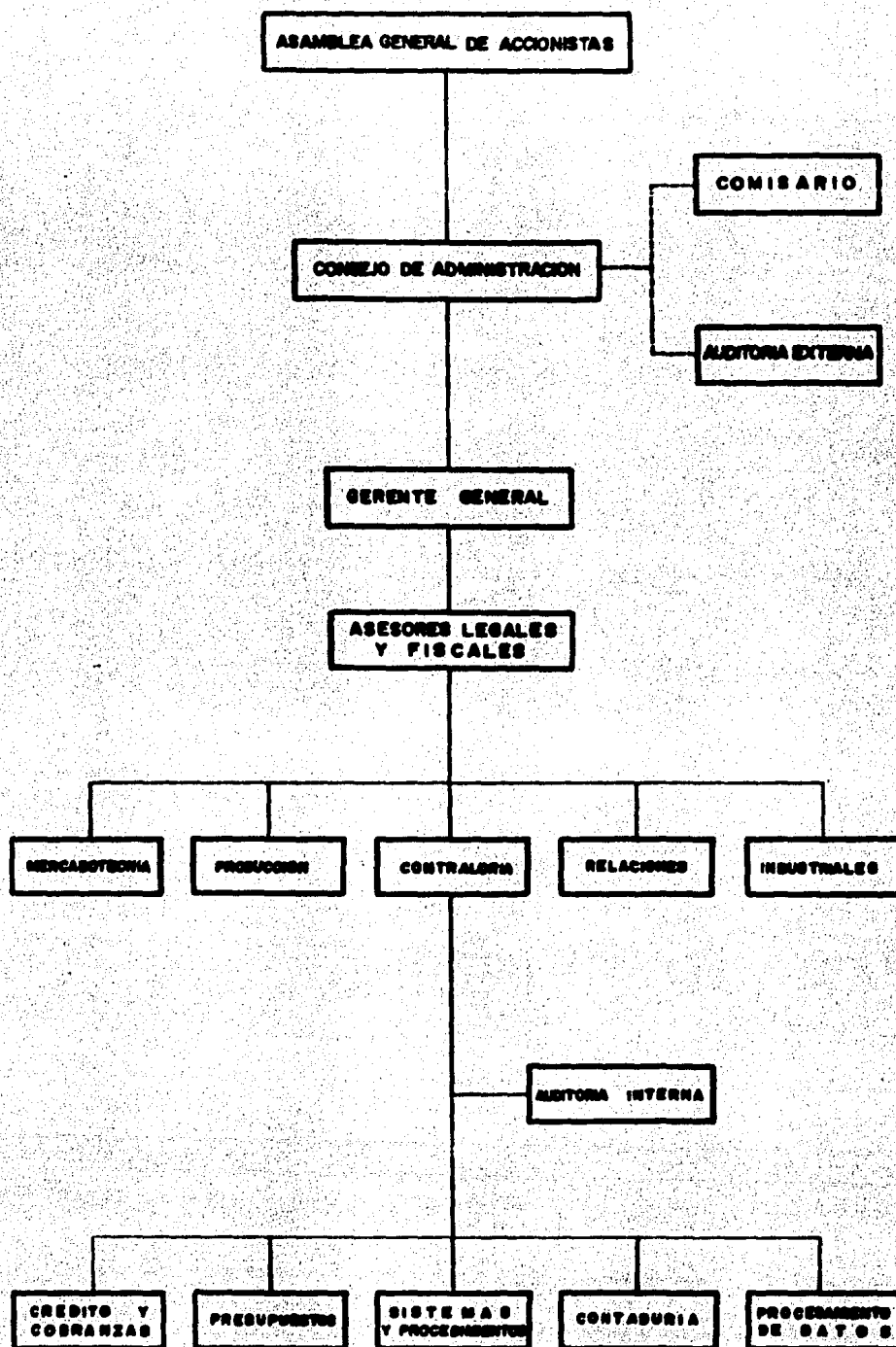
CUADRO No 1



— FUNCIONES DE VIGILANCIA

- - - FUNCIONES DE ASESORIA

CUADRO No. 2



C A P I T U L O 3

3.3.- Estructura y Organización de la Contraloría.

3.3.1.- Fines que persigue la Contraloría:

I/ I.- Información oportuna y correcta, presentada en forma -- adecuada conforme al nivel a que está dirigido dentro de la Empresa, de manera que facilite la toma de decisiones.

II.- Vigilancia y cuidado de los bienes y derechos propiedad de la Empresa.

III.- Mantener una imagen favorable ante las autoridades hacendarias y autoridades del Gobierno en General.

IV.- Debe contribuir a lograr la mejor imagen financiera de la Empresa.

V.- Debe percatarse de las responsabilidades específicas que le sean asignadas, profundizando al máximo en sus necesidades y problemas de planeación, organización y control a efecto de establecer los sistemas y procedimientos administrativos más adecuados.

VI.- Observancia de las políticas generales para la consecución de los objetivos de la empresa y desarrollo de la eficiencia en todo sus ámbitos, conservando los aspectos internos y externos - que la puedan afectar tanto y corto como a largo plazo.

1/ C.P. Eduardo Nova Medina

El Control Interno en la Empresa, su Relación con la Contraloría y las Compras.

Tesis 1978. UNAM

Pág. 153

3.3.2. Funciones de la Contraloría.

2/ La función de la Contraloría y la Organización para sus realizaciones, una poca de práctica escaramuceada con problemas más - simples de función - organización, puede ser útil.

Podemos ahora extraer un par de definiciones prácticas de nuestras discusiones. Función es la tarea distintiva a ser realizada; organización es el arreglo de las relaciones personales, -- ejemplo: La Autoridad y la Responsabilidad, para llevar a cabo esa tarea. Para ser prácticas las unidades y subunidades deben seguir funcionales y subfuncionales, de manera que las personas designadas para manejar cada unidad puedan seleccionarse con base en la posesión de capacidades especiales necesarias para la - tarea distintiva.

Primeros Estadios de la Evolución Funcional-Organizacional. Para regresar al enfoque histórico-analítico, a la evolución de la Contraloría; en los negocios de manufactura y venta, apenas surgiendo de la zona de negocios pequeños administrados por un solo hombre, una de las primeras tareas a ser segregada de la tarea - de la administración total es la de la teneduría de libros. Ca

neralmente el Gerente-Propietario, responsable no gusta de los detalles relativos a llevar registros de contabilidad, aún -- cuando lo reconoce como algo necesario. En realidad, no hay -- daño en reconocer que no existe nada muy desafiante o intere-- sante en la clase de registros que generalmente son usados en los negocios pequeños..

La información rutinaria acerca de los efectos a cobrar y de -- los efectos a pagar debe ser registrada; el saldo de efectivo -- en el banco debe seguirse en los registros; la nómina acumulada por cada empleado con todas sus consideraciones marginales debe ser cuestión de registros estrictos; los registros de las inver-- siones en propiedades deben mantenerse con suficiente detalle -- como para permitir el mostrar razo-nablemente la depreciación; generalmente se mantiene una serie de cuentas de gastos de una manera más o menos fortuita. Este es más o menos de la tenedu-- ría de libros a lo largo amplio intervalo en la perspectiva his-- tórica.

Sin duda, el tenedor de libros es el verdadero antecesor del -- Contralor; la línea descendiente a través del Contador está -- clara. Exactamente igual a como un individuo puede aprender mu-- cho acerca de sí mismo por medio del Estudio de las debilidades y de la fortaleza biológica de sus antecesores, así el Contra-- lor de hoy día puede llegar a ser mucho más claramente conscien-- te de su propia posición y func-tón por medio de una apreciación crítica de sus humildes antecesores profesionales.

Mucho del trabajo del tenedor de libros, tal como se describe arriba, y tal como aún se práctica por miles de tenedores de libros de pequeños negocios, es en realidad, trabajo especializado, teniendo muy poco que ver con las características esenciales de la administración este es el llevar a cabo decisiones significativas. La evolución de tal condición simple -- hasta la contraloría de hoy en día, ha sido rápida y errática. Muchos tenedores de libros o contadores, incluso, en grandes negociaciones, en la actualidad tienen todavía muy poca responsabilidad verdadera, sino que deben comprobar todo acto de --- cualquier significancia con algunas personas en la administración general. Por otra parte, muchas personas, aunque todavía ostenten solamente los títulos de tenedor de libros de Contador, o Auditor, están asumiendo los deberes esenciales de la Contraloría.

El Contralor a quién incumbe se ve enfrentado a un problema de organización y relaciones interpersonales al decidir si rectifica la situación poco ideal o si continúa luchando con ella.

El crecimiento real y distintivo de la Contraloría ha sido paralelo y es, de hecho, parte de la evolución de la industria misma.

La tremenda expansión en la extensión y complejidad de las actividades mercantiles en los últimos cincuenta años y la creciente severidad de la competencia han colocado pesadas y adicionales responsabilidades sobre la gerencia; y la gerencia no siendo posible por más tiempo confiar solamente, o incluso primor-

dialmente, en la supervisión personal de las actividades bajo su dirección, se ha dirigido a las cuentas y a los registros, para la información que debe tener para actuar inteligentemente. Esto ha conducido, naturalmente, a un aumento en el volumen, la variedad y la complejidad de los registros del negocio y aún más importante, a un énfasis creciente en los aspectos constructivos de la función de informar e interpretar, - tan distinta de la rutina de la función, de registrar, y así del desarrollo de la Contraloría como un factor real en la - administración de los negocios.

Fu-nciones que se deducen de la Contraloría.- Función de la - Información Legal. Con el crecimiento del negocio vino el -- crecimiento del interés del Gobierno sobre los negocios y su regulación, por el lado del Gobierno, esto significó estatutos y oficios y acciones de las cortes, del lado del negocio, esto significó atención legal y un enorme aumento en los informes especializados de distintas clases. Desde el punto - de vista de la teoría de la organización podría parecer que - estos informes legales constituirían parte de los deberes del Secretario de la Corporación. Sin embargo, a medida que la - situación fué evolucionando, se ha encontrado que el proceso de reunir y poner en orden la información necesaria para los reportes, desequilibró en gran medida el aspecto técnico legal de la información, la cual claramente es deber del Secretario, y así el proceso entero ha sido colocado en manos del Contralor. Debería señalarse que la lista de "Deberes de un

Contralor" del Instituto de Contralores, específicamente en la partida 7, (preparar y archivar las declaraciones fiscales y supervisar todas las cuestiones relacionadas con los impuestos) y por implicación en la partida 17. (Preparación o aprobación de las disposiciones o las prácticas, normas necesarias para garantizar el cumplimiento de las órdenes o las disposiciones dictadas por los organismos oficiales debidamente constituidos). Señala que los informes a las agencias gubernamentales son un deber directo del Contralor, la declaración sobre las "Funciones de la Contraloría", por el Comité sobre Ética y Normas de Elegibilidad, en la partida 4, indica que los informes a las agencias gubernamentales constituyen una de las funciones de la Contraloría. Ninguna de estas dos fuentes califica a esta función como secundaria en sentido alguno. Esta es una indicación de cuán completamente esta tarea ha sido integrada en la idea de la Contraloría.

Función de protección de la propiedad. La segunda función que se deduce, la cual virtualmente ha sido completamente integrada en la función del Contralor es la de Control y Protección del activo de la Compañía.

La Partida 10 de la lista del Instituto de Contralores "Deberes de un Contralor", dice así, comprobar correctamente que los bienes de la Empresa están asegurados en forma debida y adecuada.

Para proveer protección a los activos del negocio. Esta función incluye el establecimiento y el mantenimiento de un Control interno y Auditoría adecuados, asegurando una cobertura adecuada de seguros". La práctica común sigue la idea del Instituto sobre esta función al igual que sobre la función de los reportes legales.

El Tesorero generalmente tiene, al menos técnicamente, la custodia del efectivo, de los valores y de los instrumentos negociables, y el superintendente de planta General tiene el Control sobre los guardianes de la planta, del equipo de la planta de protección contra incendio, de las regulaciones y rutinas. Cuando que el Contralor es responsable de la protección de la propiedad, queremos decir que ello es así en cuanto dicha protección es cuestión de registros, papeleo, formas y las rutinas que se requieren en su manejo, función básica del Contralor y no podría ser asumida por nadie más en la organización.

La responsabilidad sobre los aspectos de "Papeleo" de la protección de la propiedad, en ninguna forma constituye un pequeño segmento de la tarea total de seguridad. Está en la naturaleza misma de los negocios modernos el que los activos valiosos de toda clase deban ser más bien libremente manejados por cientos de empleados, con el resultado de que se crean muchas oportunidades y tentaciones para hacerlos objeto de un uso personal inapropiado. A fin de proteger la propiedad del negocio bajo estas condiciones, el Contralor establece un Sistema de Comprobación Inter-

na, de tal manera que la utilización deshonesta por parte de cualquier empleado sería obvia para otros de inmediato. Los dos sistemas están tan íntimamente relacionados, que sería inconcebible el separarlos en la práctica, por esta razón, - universalmente se le da al Contralor la responsabilidad de la "Protección de los activos del negocio", y debería ser considerando este antecedente, que cualquier aspecto en la línea - divisoria de la función de protección sea considerado y decidido.

2/ Contraloría Práctica

Anderson David R. C.P.A. y Leo Schmidt

Pág. 16, 17, 25, 26 y 27

3.3.3.- Estructura Interna de Contraloría.

Podemos decir que para llevar a cabo la estructura de Contraloría, se deben considerar los siguientes aspectos:

- 1.- Las actividades deben ser clasificadas por áreas perfectamente definidas.
- 2.- Se debe designar a las personas encargadas de llevar a cabo dichas actividades, confiriéndolos autoridad suficiente y haciéndolos responsables de los resultados que se detengan.
- 3.- Se deben tomar medidas que aseguren el cumplimiento de las políticas que se han planeado para la propia contraloría.

Definición de las funciones y actividades necesarias para el fiel cumplimiento de los propósitos de la Empresa.

Integración de esas funciones y actividades en divisiones o departamentos en fisonomía e importancias propias coordinadas entre sí.

Jerarquización de autoridad, de manera que los grupos o individuos separados por la división del trabajo actúen coordinadamente.

El Contralor debe programar y organizar su personal, ya que es indispensable que éste funcione satisfactoriamente y debe tener presente los puntos señalados en los "Diez Mandamientos de la buena Organización" publicados por la Asociación Americana de Gerentes" donde a continuación se transcriben.

- 1.- Cada funcionario debe tener sus responsabilidades perfectamente definidas y limitadas.
- 2.- Toda responsabilidad debe implicar una autoridad correspondiente.
- 3.- Cualquier cambio en la naturaleza o magnitud de las responsabilidades de un puesto debe ser objeto de absoluta comprensión - por parte de todos los afectados.
- 4.- Ningún funcionario o empleado debe recibir órdenes definitivas de más de una fuente. Este no debe interferir con las disposiciones generales emanadas de los diversos Jefes de Departamento.
- 5.- Las órdenes deben darse a los subalternos a través de sus -- Jefes inmediatos, respetando invariablemente la jerarquía existente.
- 6.- Siempre que sea posible, las represiones al personal, serán hechas en privado, y por ningún motivo sin bajo circunstancia alguna, un empleado será reprendido en presencia de personal de nivel igual o inferior al suyo.
- 7.- Debe tenerse especial cuidado en actuar en forma inmediata para aclarar cualquier duda que en relación con autoridad y responsabilidades pueda surgir entre funcionarios y empleados.

8.- Los ascensos, los aumentos de sueldos y las medidas disciplinarias, deben ser invariablemente aprobadas por el superior inmediato del empleado afectado.

9.- No debe exigirse que un funcionario o empleado sea al mismo tiempo ayudante y crítico de otro.

10.- Todo funcionario cuyas labores estén sujetas a una inspección periódica, debe contar de ser posible, con la ayuda y las facilidades que le permitan tener una verificación propia de calidad de su trabajo.

Para comprender mejor la organización voy a transcribir la definición que da L. Urwick y que dice: Organización es la determinación de actividades necesarias para el desarrollo de un propósito o plan y de la ordenación en grupos de funciones que deben asignarse a determinados individuos.

Como se ve en la definición anterior, la organización persigue determinar actividades para llevar a cabo un plan.

Existen diversos tipos de organización, para efectos de nuestro trabajo, citare dos únicamente.

1/ 1.- De Tipo Final.- La facultad de dirigir todas las actividades de la empresa recae en una sola persona que puede ser el Gerente o bien el propietario, presenta la ventaja de permitir mayor rapidez en la toma de decisiones y se aplica en pequeñas empresas.

2.- Funcional.- Se delegan facultades a empleados subalternos, se fijan responsabilidades en cada nivel o a cada Jefe. Esta organización se presenta en negocios de gran magnitud.

En Contraloría existe Dependencia Líneo-Funcional toda vez que hay un Jefe responsable del cual dependen todas las secciones, y estas tienen determinado grado de responsabilidad y autoridad. También existe interrelación entre cada sección que integra la Contraloría.

Es de vital importancia tomar en cuenta al efectuar la organización los aspectos fundamentales de la misma que son: funciones, - jerarquías y obligaciones.

Funciones.- Son la división de actividades especiales para lograr el fin propuesto en consecuencia, la especialización da como resultado la división de funciones.

Jerarquías.- Determinación de niveles, fijación de responsabilidades y autoridad. No debemos olvidar que entre diferentes jerarquías debe existir la comunicación.

Obligaciones.- Deberes de cada elemento humano, unidad de trabajo o organismo.

1 / C.P. Ambrocio Velasco Reyna

Qué es el Contralor y cuales son sus Funciones

Tesis 1970 UNAH.

Comunicaciones eficientes.- La comunicación se da en la empresa - de manera oral y escrita y fluye en todas direcciones para lograr la coordinación entre todos los componentes de la organización -- para que la comunicación sea eficiente deben observarse los siguientes principios.

Las comunicaciones deben fluir amplia y claramente en todas las - direcciones de manera que el personal esté bien informado de todo cuanto pueda afectarle.

Las comunicaciones son más importantes cuando mayor participación tiene un Jefe en la Toma de decisiones.

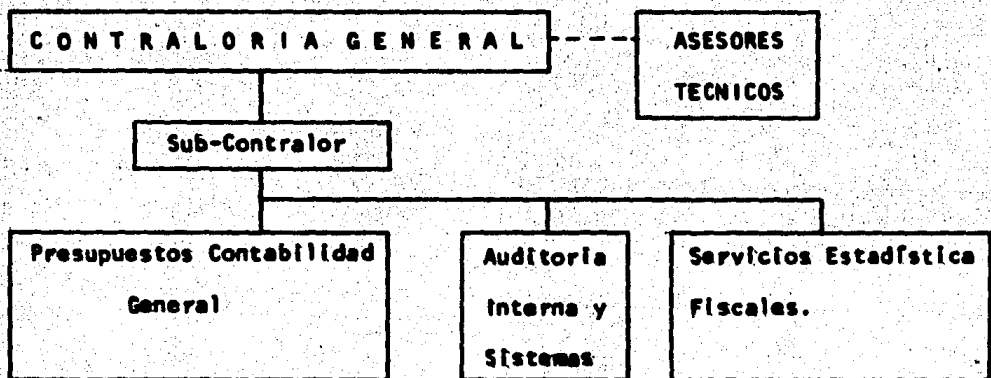
Los medios para comunicar deben ser los más adecuados en vista de las circunstancias en que se utilizan y de acuerdo a lo que se de sea comunicar.

Las comunicaciones deben emplear un vocabulario común entre las - partes comunicadas a fin de evitar malas interpretaciones.

2/ Por integración se entiende la dotación que se hace de elementos humanos y materiales para efectuar las actividades del organismo social.

Al llevar a cabo la integración social se debe considerar los elementos siguientes:

- a) Selección.- Consiste en escoger el personal adecuado a las necesidades del negocio.
- b) Introducción.- Es el proceso que se lleva a cabo para incorporar a los nuevos elementos en el organismo social.
- c) Desarrollo.- Consiste en el desenvolvimiento de las personas dentro de la empresa, siempre con el deseo de progreso.



Como objeto de comprender el funcionamiento de Contraloría, mencionará a continuación una breve explicación de cada una de las secciones que lo integran.

1.- Como anteriormente se ha mencionado en las características del Contralor dentro de su preparación, experiencia y capacidad, a un así es necesario asesorarse de un grupo de Profesionistas o expertos como analistas, economistas, matemáticos, contadores, etc.

Este grupo asesor no tiene autoridad de mando en ningún nivel, en las técnicas aplicables a esta función es posible que el Contralor las domine pero es necesario considerar a otros criterios para la toma de una óptima decisión; y sus relaciones son directas con el Contralor.

2.- La Sub-Contraloría.- Es un puesto que estará a cargo de una persona suficientemente competente que en ausencia del Contralor pueda resolver problemas de menor importancia y que no ameriten ser considerados por el Contralor tiene autoridad sobre todas las secciones integrantes de la Contraloría y depende exclusivamente del Contralor.

3.- Presupuestos.- Esta sección se va encargar del estudio de los elementos básicos para la estimación de las operaciones que se -- llevaron a cabo en el periodo contable siguiente.

Presupuesto se entienda como la predeterminación del rendimiento posible de una empresa en un periodo determinado considerando como Base, estudios de mercado, datos estadísticos y factores propios de la actividad,

Lo fundamental en la meta de los presupuestos es controlar de -- eficiencia de las funciones de la empresa y conducir sus actividades de acuerdo a lo planeado.

El Contralor interviene en su elaboración como en su coordinación.

a) Elaboración del Presupuesto.- El Presupuesto general está - integrado por los presupuestos individuales de todas y cada una de las secciones que forman la empresa. Lista de integración - del presupuesto se somete a revisión y a aprobación la intervención del Contralor en esta fase es de considerarse ya que va -- opinar a cerca de las deficiencias en el caso que existan y de su adecuación del mismo, considerando su estructura financiera.

b) Coordinación del Presupuesto.- Una vez aprobado, automáticamente se convierte en un plan de trabajo, donde cada órgano de la empresa es responsable de efectuar, el Contralor analiza las - diferencias que existan con las operaciones reales y vigila a -- través de ésta sección su cumplimiento.

Por circunstancias especiales tiende a sufrir modificación el -- plan aprobado por lo que es necesario efectuar una revisión con objeto de hacer las correcciones necesarias así mismo buscarnue vamente su aprobación, en estos casos el Contralor interviene en sus diferentes pasos.

Para su ejecución del presupuesto de gastos, se observan los siguientes pasos.

1.- Los gastos serán autorizados por el Jefe del Departamento de origen.

2.- Una vez autorizados, se envían a presupuestos, para hacerle la asignación presupuestal a las cuentas y envía la documentación a contabilidad.

3.- Contabilidad elabora la poliza, envía una copia a presupuestos, otra para auditoría interna y entregará al Departamento donde se originó el gasto, un comprobante para que proceda el cobro en caja.

c) Contabilidad General.- Para que la administración conozca el rendimiento obtenido por la empresa, necesita información comprensible, oportuna y confiable.

La información para los ejecutivos debe limitarse a los factores básicos, presentados en tal forma que faciliten el control y la toma de decisiones. Esta sección se encarga de la preparación de la información financiera, tanto para la administración como para los demás ejecutivos. Y antes de ser enviada es verificada por el Contralor.

d) Auditoría Interna y Sistemas.- Entre una de las actividades del Contralor está la de vigilar que se cumplan las políticas trazadas por administración por lo que necesita establecer medidas de control. Entre estas medidas una de las más importantes es Auditoría Interna.

El Instituto Americano de Auditores Interno nos da la siguiente definición:

La Auditoría Interna es el control administrativo que funciona midiendo y valorizando la eficiencia de otros controles "al referirse al auditor, dicho Instituto dice que se ejerce autoridad sobre

los demás miembros de la organización pero que guarda íntima relación con éstos y tiene libertad para aplicar los procedimientos que estime convenientes.

Se encarga de revisar todas las operaciones de la empresa, no sólo desde el punto de vista contable, sino que también debe verificar que se cumplan las políticas generales establecidas y que los procedimientos y métodos que se aplican sean adecuados al negocio.

Respecto a sistemas utilizados, normalmente se efectúa una reorganización, con base en las deficiencias encontradas en la revisión. Cuando su sistema no es adecuado por circunstancias especiales del negocio, será necesario substituirlo por otro que se adapte a las características y necesidades propias.

El Contralor es responsable de la información que se dé a la gerencia y a los demás órganos de la empresa, por lo que debe tener un interés en el estudio e implantación de sistemas que proporcione en forma eficiente los datos requeridos.

La implantación antes mencionada se refiere desde el diseño de las formas que se van a utilizar en la empresa, hasta el tipo de sistema de registro este puede ser manual o mecanizado.

c) Servicios Fiscales. El estudio de todo aspecto de la tributación a que está sujeta la empresa, así como rendir toda información requerida por las autoridades en materia fiscal.

Explicando el concepto "estudio" del que se habló anteriormente, - éste comprende la interpretación y aplicación de las disposiciones legales que pueden afectar al negocio, entre las que tenemos: Le-
yes de carácter Federal, leyes de carácter local, leyes especiales aplicadas a una determinada actividad, reglamentos circulares, etc.

La preparación rutinaria de los pagos e informes de índole fiscal que se hacen periódicamente con el estudio de las disposiciones la
gales e informes especiales. En el primer caso, considero que no es una función propia de la contraloría, sino de contabilidad, en virtud de que trata de un trabajo rutinario y los elementos para - su elaboración son controlados por contabilidad en el siguiente ca
so, el Contralor debe aplicar su capacidad y experiencia para su - correcto desarrollo en las diferentes disposiciones legales.

f) Estadística. - En esta sección su finalidad es el registro tan
to de resultados numéricos obtenidos, como de aquellas situaciones que no son captadas por la contabilidad como son: visitas a los --
clientes, observaciones de éstos, reclamaciones formuladas por los mismos. etc.

" La estadística es una forma de inducción apropiada para el estu
dio cuantitativo de los fenómenos que se presentan como pluralida-
des o masas, en ciertos casos, susceptibles de variar sin una re--
gla determinada con todo rigor. Su objeto es hallar en los fenó
menos colectivos lo que hay de típico en la verdad de los casos,
de constante en la variabilidad y descomponer, hasta el límite que
la naturaleza del método consiente, el sistema de causas o fuer-
zas del que aquellos fenómenos son resultantes".

Regularmente los datos estadísticos se presentan a través de gráficas en ocasiones las cifras estadísticas también se presentarán a través de estados comparativos que muestren la situación actual en el pasado.

2. / C.P. Ambrocio Velasco Reyna

Que es el Contralor y cuales son sus Funciones

Tesis 1970. UNAH.

3.3.4.- Contraloría y su Relación con los Departamentos que lo Auxilian.
Los principales Departamentos de la Empresa tienen como una de sus responsabilidades específicas informar o proporcionar reportes a la Contraloría, con objeto de que ésta analice dicha formación y tome las decisiones pertinentes en cuanto a control.

A continuación se enuncian las relaciones que existen entre la Contraloría y los principales Departamentos de la Empresa.

Con el Consejo de Administración.

La Contraloría deberá proporcionar los informes necesarios al Consejo de Administración, con objeto de que éste se percate de los resultados de la Empresa, así como del cumplimiento de políticas establecidas y de los presupuestos elaborados, dichos informes se enviarán periódicamente o cuando el Consejo de administración lo requiera en forma extraordinaria.

La Contraloría deberá estar presente en todas las reuniones de consejo, con objeto de que esta conozca las mejoras o implantaciones de políticas de operación para la empresa, así como su opinión en asuntos relacionados con la misma.

Con la Dirección General.

En base a la información y/o reportes que la proporcionen a la Contraloría, los diferentes Departamentos de la Empresa, ésta tomará decisiones convenientes desde su punto de vista para su mejor funcionamiento, dichas decisiones las comentará con el -- Director General (Gerente General) con objeto de que éste las tome en consideración para las decisiones que concluirán en el óptimo desenvolvimiento de la Empresa.

Con el Departamento de Producción.

Los presupuestos de producción, los reportes de la misma, así como los informes relativos a la operación serán determinantes para la Contraloría, ya que en base a esto y la conjugación de los informes de otras áreas (ventas, cobranzas, compras, etc.), se podrá tomar decisiones en el aspecto financiero de la producción, es decir si es conveniente producir tal o cual producto, así como la cantidad y en un momento dado el costo de dicha producción, lo cual será sugerido por la Contraloría y estudiado en coordinación con el Jefe del área.

Con el Departamento de Compras.

Entre esta área y la Contraloría debe existir una coordinación apropiada con objeto de que el presupuesto de compras sea lo más

apegado a las necesidades de la Empresa de acuerdo a las decisio
nes tomadas por la Contraloría.

Con el Departamento de Crédito y Cobranzas.

Los reportes de crédito otorgados, así como los de cobranza serán de gran importancia para la Contraloría ya que ésta deberá vigilar el cumplimiento de las políticas establecidas para el otorgamiento de crédito y la de cobranzas con objeto de tomar las decisiones adecuadas para el buen funcionamiento de dicha área.

C A P Í T U L O 4

4.4. El Control Interno y las Funciones del Contralor.

4.4.1. Definición.

1/ El Control interno es la metodología general según la cual se lleva a cabo la dirección de un organismo es el medio por el cual se realiza la política administrativa. Será natural inferir de - esto que un buen sistema de control interno es sinónimo de buena administración, y que un mal sistema de control significa una mala administración. Pero no debe interpretarse que los controles domi
nantes emanen de métodos de aplicación autocráticos, rigurosos, o de operación altamente personal. La progresista empresa moderna, hoy en día, pequeña o grande, es una especie de cooperativa, a cuyo éxito contribuyen los empleados de todas las categorías a través de la operación de controles internos desarrollados más o menos cuidadosamente.

Hay muchos tipos de control interno. La mayoría se puede describir como planes instituidos por los principales directivos en el nivel superior y que operan en otro nivel de la empresa; entre ellos tenemos los siguientes:

Definición y separación clara de las funciones de custodia, de operación y contables.

Definición clara y delegación coordinadas de responsabilidades, -
entrenamiento del personal, costos normales.

Presupuestos.

Auditoría interna.

Informes internos.

Actualmente se reconoce que un examen del control interno es un complemento necesario de toda auditoría anual, o de balance.

La atención dada al control interno en cualquier procedimiento de auditoría, tiene ahora una aceptación tan general, que ya no requiere mencionarse, el conocido: "Hemos revisado el sistema de control interno.....," como anteriormente se hacía, y que era uno de los puntos del informe.

La intensidad con la que el auditor debe revisar y volver a revisar el control interno, varía de acuerdo con las instrucciones que se le den y según su propio criterio aplicado en cada caso. No se han establecido aún, por la profesión o por alguna institución reguladora, normas acerca de cuánto se puede depender del control --

interno, pues las prácticas de las firmas de contadores varían grandemente. La única regla aceptada actualmente, es que la - revisión del control interno es una necesidad de la auditoría. El término tiene un significado más amplio que el antiguo de - "sistema de comprobación interna", el cual se refiere únicamente a tipos de interrelaciones esenciales para establecer protección al efectivo y documentos al cobro; pero en el breve tiempo señalando para el examen anual de una empresa, el auditor difícilmente puede esperar familiarizarse con todo control interno proyectado, o en vigor durante la auditoría. Muchos estarán si acaso, remotamente relacionados con el propósito de su examen. - Por otro lado, los miembros de la profesión saben ahora que las cuentas de mayor consecuencia de muchos controles de operación a los cuales se les prestaba poca atención en el pasado. - Una cuenta tendrá muy poco significado para el auditor si únicamente busca irregularidades en las transacciones que la forman. Interpretada bajo el punto de vista de la política del negocio, la cuenta adquiere nueva importancia, se convierte en un medio - para apreciar estados financieros; el resultado final de la administración.

Estas secciones contienen las principales características de los controles que el auditor espera encontrar funcionando en un establecimiento de tipo medio, bien manejado. Si no existen esas características, en otras igualmente eficientes, el auditor casi - siempre recomendará su implantación.

Cómo puede verse un Organismo.

La conducción de las actividades humanas dentro de las formas - institucionales, de negocios o gubernamentales, puede considerarse por el auditor como determinante de la división del trabajo en cuatro niveles de esfuerzo, más o menos definidos. Estos niveles son las principales divisiones "en sentido horizontal" del negocio, comparables a primera vista a las que se observan en una gráfica de organización:

Primero.- El nivel conceptual o de la empresa; éste es el punto de vista del economista. Para él la organización es un factor social, que contribuye al bienestar total; se maneja por un individuo de capacidad compleja (empresario) que promueve la empresa desde su iniciación y la conserva una vez establecida. Este es el punto de ventaja de los accionistas y otros inversionistas que contribuyen con capital, emplean administradores y como grupo -- constituyen el depósito final de todos los controles.

Segundo.- El nivel de la alta administración, donde los objetivos del organismo y sus propósitos generales se traducen en políticas, abarca tanto al consejo de administración como a los ejecutivos o funcionarios de una empresa, comprende una corriente continua de decisiones concernientes a la determinación del carácter general de las operaciones, productos y servicios con los cuales se negocia, tipo de cliente, localización de plantas y oficinas, sistemas; precios principios de contabilidad y presupuestos, etc.

Tercero.- El nivel del Control. Sólo ocasionalmente en este, un punto claramente establecido dentro de cualquier organismo. Podrá ser el personal administrativo el encargado de la transformación

de la política en procedimientos; con frecuencia, es una función secundaria de los administradores y también puede hallarse en -- áreas normalmente asociadas con las operaciones. Por ejemplo, -- un alto grado de autonomía con respecto tanto a procedimientos -- como operaciones, podrá atribuirse al Vicepresidente a cargo de una porción limitada del negocio como mantenimiento, una planta, una línea de productos, etc. En este nivel hay también una corriente constante de decisiones: pero decisiones relacionadas -- más directamente con la dirección de los distintos sectores de -- operaciones. Aquí es donde las actividades, subdivisiones del -- organismo, programas de operación y control interno, se autorizan, modifican, consolidan o abandonan; preparan los presupuestos y después de adaptarse, se imponen; en general es aquel sector de la administración en el cual las políticas administrativas se convierten en realidades de acción.

Cuarto.- En nivel de operación. En este nivel están las unidades de actividad tanto de la oficina como de la fábrica, donde el trabajo diario del organismo se realiza: se piden, reciben almacenan, fabrican y finalmente se venden los artículos; se emplean servicios y se aplican a los objetivos de la empresa; además, se tienen en movimiento las líneas de ensamble.

Es para activar y regular este sector que existen los otros niveles de la empresa.

La división del trabajo que hace posible la coexistencia de esos --

niveles se logra por medio de la delegación de autoridad, responsabilidad su gradación, a personas colocadas en varios lugares - clave por todo el organismo. Se formalizan tales delegaciones - mediante gráficas funcionales, manuales de oficina u organización e instrucciones específicas.

En todas las empresas, con excepción de las muy grandes, muchas delegaciones son informales y a veces inadecuadas. Así a un individuo podrá asignarse la responsabilidad de las compras de un negocio, pero sin autoridad para restringir a los jefes de departamento para colocar pedidos directamente a proveedores de su preferencia. La falla en el otorgamiento de la autoridad proviene de la - incertidumbre acerca de que y cuánto se requiere o se puede asumir, del temor a que una persona se pueda "alterar", de la esperanza de que en alguna forma se adaptarán a la nueva situación o de que el individuo "resolvera su problema por sí solo", de la idea errónea - de que asignación de responsabilidad trae consigo la autoridad -- "necesaria", las causas son muchas y variadas. En un establecimiento bien organizado, las líneas de autoridad están bien definidas, y las responsabilidades pueden identificarse inmediatamente con cada individuo.

Con frecuencia sucede también lo contrario, la adjudicación de autoridad su atención a la responsabilidad por los actos ejecutados. -- Tal vez el mejor ejemplo de esta afirmación sea el Gobierno Federal. Hasta que la Ley de procedimientos contables y de presupuestos de - 1950 fué puesta en vigor por el congreso, la autoridad para autorizar los gastos de las dependencias del gobierno recaía sobre emplea

dos conocidos como oficiales encargados de certificación y pago. No existía verdadera responsabilidad respecto a los gastos. Los intentos hechos para fijar responsabilidades a estos agentes en relación a los gastos indebidos sin que existieran dudas acerca de su honradez, se tradujeron en la votación por el congreso de una cantidad de notas de crédito, procedimiento que abarcó más de un siglo. La disposición contenida en la legislación de 1950 - de reconocer al Jefe de la Dependencia como la fuente de responsabilidad y autoridad para todo lo referente a gastos de la misma, fue un reconocimiento tardío del congreso sobre la aplicación de asuntos gubernamentales de técnicas administrativas conocidas desde hace bastante tiempo. No quiere decir esto que el auditor no encontrará esta misma falta en la empresa privada. El "disimulo" en los gastos se encuentra en casi toda actividad humana, y cuando la responsabilidad básica respecto a una transacción puede ser transferida o no se pueda localizar su origen, no obstante que -- exista el comprobante aprobado con documentos fidedignos, el auditor tiene un motivo para llamar la atención de los directores respecto a una falla muy seria en los controles internos.

Una fuerza coherente que sirve de sostén vertical a los cuatro -- sectores horizontales de una organización, un sostén sin el cual -- esas entidades separadas no podrían sustentarse fácilmente, se -- puede designar por un término que se ha pedido en préstamo a los -- ingenieros, control de faltas, (Feed Back) aplicado a una fábrica. El control de faltas sugiere la idea de una mesa controladora que, por medio de dispositivos electrónicos, mantiene un proceso normal predeterminando de excelencia, capacidad de producción, o ambos;

un diagrama estadístico de control de calidad expuesto a la vista del público, que indica el resultado de las pruebas -- periódicas verificadas por un inspector, y que muestra a todos los interesados la habilidad de un operador y su máquina para permanecer dentro de las tolerancias fijadas. Aplicado al -- personal de ventas el control de faltas supone un informe del gerente de ventas al Presidente en el cual se explica los obs táculos que ha encontrado para alcanzar una meta prefijada en un plan de ventas,

Aplicado a la operación de oficinas, el control de faltas sugiere una comparación de los gastos actuales con los presupues tos, y una explicación de las causas de cada variación importan te. Siempre se debe contar con un plan predeterminado, una - recopilación de resultados y una acción de corrección y revisión de planes anteriores. Ante situaciones típicas, el control de faltas se podrá encontrar o estará ligando cualquiera de los ni veles desde los cuales puede ser considerada una empresa. Bajo la forma de auditoría interna o externa, e información contable, el trabajo del contralor, del auditor interno, y del contador público podrá observarse que se extiende de un nivel a otro de la organización o a través de todos ellos, hasta el público en general, que ve el informe del contador público o reacciona ha cia los productos de la empresa.

1/ Auditoría Práctica

Anderson David R. C.P.

Pág. 123-127

B I B L I O G R A F I A:

- 1.- El Control Interno en la Empresa, su relación con la Contraloría y las Compras.
Eduardo Nova Medina C.P.
Tesis, UNAM-1978
- 2.- La Contaduría Mayor de Hacienda
Alvaro Cepeda Herl, C.P.
Tesis, UNAM-1974.
- 3.- "La Auditoría Interna", Enfocada como ayuda a una mejor administración.
Alfredo López Zandajas, C.P.
Tesis, UNAM-1973.
- 4.- Manual Latino Americano de la Auditoría Profesional en el Sector - Público. S.H.C.M.
Tomo I y II
México, 1979.
- 5.- Qué es el Contralor y cuales son sus funciones.
Ambrocio Velasco Reyna C.P.
Tesis, UNAM-1970
- 6.- La Contraloría en una Empresa Estatal de Tipo Descentralizado
Rocío Donaji Trejo FloresCaso C.P.
Tesis, UNAM-1982.

7.- Auditoría Práctica

Anderson David R. C.P.

8.- La Auditoría Administrativa

Ana Marfa Avila Torres C.P.

Tesis, UNAH-1980.

4.4.2. Elementos del Control Interno

1/ En el establecimiento de un buen sistema de control interno, deben tomarse en cuenta ciertos elementos que son esenciales, del sistema, su grado de aplicación variará de una entidad a otra, de pendiendo de las necesidades y características de cada entidad.

Los elementos de Control Interno necesarios para el buen funcionamiento de la entidad son:

- | | |
|---------------------|--|
| 1.- Organización. | { Dirección
Coordinación
División de Labores
Asignación de responsabilidades. |
| 2.- Procedimientos. | { Planeación y Sistematización
Registros y formas
Informes |
| 3.- Personal | { Selección
Entrenamiento
Eficiencia
Moralidad
Retribución |
| 4.- Supervisión | |

ORGANIZACION:

Este elemento siendo el primero debe tomarse en cuenta en la planeación del sistema de control interno, ya que busca la estructura y agrupación adecuada de las actividades de una empresa auxiliándose de normas, principios y políticos para que se puedan lograr los objetivos preestablecidos. De igual manera permite la delegación de autoridad y la asignación de responsabilidades.

La división de este elemento se puede agrupar en cuatro puntos que son los siguientes:

- a) Dirección.- Este punto está dirigido a los grupos de funcionarios que asumen las responsabilidades tanto en la toma de decisiones como en la política general de la empresa, con el fin de lograr desempeñar en mejor forma las funciones que le han sido encomendadas y que éstos a su vez delegarán en otras personas (subordinados).
- b) Coordinación.- Busca establecer que las responsabilidades, necesidades, autoridades, funciones personales y en sí todos los elementos componentes de una entidad sean puestos en función en una forma homogénea y armónica, previniendo conflictos de cualquier naturaleza.
- c) División de Labores.- Se refiere principalmente a la división de funciones en la operación generales de la entidad económica, debido a que ya no se puede pensar en forma limitativa como anteriormente se acostumbraba hacerlo en donde sólo se enfocaba el control interno a operaciones de registro. Actualmente tanto unas como --

otras pueden representar una gran importancia para el logro de la efectividad para evitar o corregir cualquier deficiencia.

- d) **Asignación de responsabilidades.**- Se fundamenta en que las actividades que se realice de las operaciones. Estas actividades regularmente son desarrolladas por funcionarios y Jefes de Departamento, que a su vez delegan responsabilidades con sus subalternos, logrando así la función de autoridad responsabilidad.

PROCEDIMIENTOS:

Para el funcionamiento en el Control Interno, hay necesidad de aplicar procedimientos por la organización mismos que deben ir de acuerdo a lo planeado y proyectado.

Los procedimientos cuentan con tres puntos, deben obtenerse en la aplicación de este elemento, éstos son:

- a) **Planeación y Sistematización.**- Se refiere a la formación de planes y sistemas que se tendrán que aplicar en el desempeño de las funciones y actividades de la empresa con el fin de poder lograr uniformar los procedimientos, reducir al mínimo los errores y las órdenes verbales, crear entendimientos al personal, no tomar decisiones apresuradas.
- b) **Registros y Formas.**- En un buen Control Interno, deben existir -- áreas de operación bien delimitadas para que de esta manera se establezca el diseño de registro y formas que se utilizarán en cada

uno de los departamentos de la entidad económica, atendiendo a la magnitud y volumen de las operaciones que desarrolla.

- c) Informes.- Constituyen el elemento más importante en el Control de la información ya que sobre éstos se basará la toma de decisiones y el desarrollo de la administración en general.

Según la aplicación de la planeación o sistematización, del mal o buen diseño de los registros y formas, los informes serán el reflejo del éxito o fracaso del sistema de control interno establecido.

Los requisitos indispensables que deben cumplir los informes para ser considerados como óptimos.

- a) Oportunidad.
- b) Seguridad.
- c) Concisión.
- d) Veracidad.

P E R S O N A L:

Es considerado este elemento de gran importancia para el Control Interno, por ser complemento esencial para obtener el éxito del sistema establecido. Si el personal que desempeña las funciones de dicho sistema no es adecuado aunque se lograra diseñar un sistema de Control Interno ideal a las necesidades de la entidad, no se cumpliría el objetivo.

La administración de los recursos humanos, debe efectuarse en forma adecuada desde el primer momento de la relación con la entidad, por lo que debe

un mínimo con los siguientes puntos:

a) Selección.- Su objetivo principal es el de integrar el elemento humano a fin de ocupar los puestos vacantes mediante técnicas adecuadas, las cuales pueden dar el rendimiento deseado mediante entrevistas, solicitudes, investigaciones en empleos anteriores, etc.

b) Entrenamiento.- Los seleccionados a los puestos vacantes es necesario introducirlos mediante un entrenamiento bien planeado, para que reciban información sobre la organización, reglamentos y políticas, a los que se deberá a pagar como empleado de la entidad económica.

El entrenamiento consiste que el empleado adquiera desarrollo y habilidad de su capacidad en el puesto que desempeñará o sus incertidumbres disminuyan.

c) Eficacia.- Este elemento depende de la competencia y actitud de todos los funcionarios y empleados directamente encargados de llevar a cabo una tarea y de rendir cuenta de los resultados.

La esencia del control está en las acciones tomadas para dirigir o llevar a cabo las operaciones. Dichas medidas incluyen el corregir las deficiencias y adaptar las operaciones para que estén de conformidad con las normas prescritas o con los objetivos deseados.

Otros factores que favorecen el logro de una buena eficacia es el

establecimiento de incentivos, premios, buen trato, y en si buenas relaciones humanas.

- d) **Moralidad.-** Es obvio que la moralidad del personal es una de las columnas fundamentales 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 al control. Las vacaciones periódicas y un sistema de rotación de personal deben de ser aplicados en forma obligatoria hasta donde permitan las necesidades.

Este elemento constituye un grado de seguridad para las actividades de la empresa, puede existir el mejor y más adecuado sistema de Control Interno, pero éste no será tan funcional si el personal que lo pone en práctica constantemente no actúa con la moralidad suficiente.

- e) **Retribución.-** La retribución es el elemento importante para cualquier trabajador y ésta puede clasificarse en:

Salario.- Debe ser renaunerativo al puesto, cantidad, riesgo de trabajo, etc. que el empleado desarrolla con entusiasmo y concentra mayor atención en cumplir eficientemente sus obligaciones.

En el elemento retribución estriban varias consecuencias favorables para la empresa como el logro de una buena moralidad, eficiencia

cia y en conclusión un óptimo desarrollo de las funciones que los empleados ejercen.

SUPERVISION:

La supervisión se hace obligatoria debido a la naturaleza imperfecta del ser humano y a la magnitud y tendencia extensiva de la empresa moderna; por lo tanto el instalar un sistema de control interno diseñado en forma óptima para una buena organización no es suficiente, ya que es necesario un sistema eficaz de vigilancia constante, en todos los niveles de la organización.

1/ El Control Interno en la Empresa, su relación Contraloría y las Compras.

Eduardo Nova Medina

TESIS 1978, UNAM.

Las prácticas convenientes relacionadas con la promoción de un control satisfactorio son las siguientes:

Dictar cursos de capacitación entre ellos; cursos de actualización para los empleados a fin de brindarles la oportunidad de mejorar su competencia y mantenerlos informados acerca de los requisitos, nuevas políticas y procedimientos, así como para el personal profesional y técnico, cursos de capacitación continua y desarrollo profesional.

Proporcionar información sobre las obligaciones y responsabilidades de otras unidades o partes de la organización, para que los empleados puedan comprender en mejor forma el lugar donde encaja su cargo dentro de la empresa.

Revisar el rendimiento de todos los empleados para determinar si se está cumpliendo con los requisitos.

4.4.3.- Importancia del Control Interno:

El crecimiento de las empresas trae consigo una mayor competencia en los ramos comerciales, industriales y de servicios, es cada día más necesario contar con una Dirección y un sistema de control preparados en forma tal que permitan incrementar la eficiencia de las operaciones y obtener mayores rendimientos.

La complejidad en la organización y administración de los negocios, hizo necesaria la implantación de los controles mediante los cuales la administración pudiera asegurarse en lo posible, de que la organización y los fines que persigue la empresa, se realicen conforme a lo planeado.

Los negocios sintieron la necesidad de tener un sistema adecuado de control interno que comprendiera el plan de organización, 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 concreta y segura, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a las políticas prescritas por la Dirección, es aquí donde la contraloría interviene como un medio de auxilio a la Dirección de la empresa para el correcto encauzamiento de sus operaciones, pues deberá llevar a cabo su importante misión, colocando las necesidades, los requerimientos de las otras, por encima de sus propias necesidades, encontrando su propio progreso en el servicio a los demás.

Lo importante en todas las cosas es que la persona que desempeñe las funciones de contraloría, deberá dar un funcionario que - reporte directamente al nivel más alto dentro de la administración y Dirección de la Empresa.

La función de la Contraloría como parte integrante de la Dirección de la Empresa, es tomar parte en el establecimiento de un sistema de control apropiado de la misma. Daba aclararse que lo anterior no significa que la Contraloría actúe por su propia cuenta, sino que lo hará para auxiliar a la Dirección en la implantación del sistema.

La Contraloría, tiene a su cargo, en virtud de sus atribuciones, - las labores de aplicación y vigilancia de dicho sistema, así como - cualquier modificación al mismo. Esta área lleva a cabo la aplicación y vigilancia del Control Interno en los que la Contraloría no interviene en forma directa, o bien, la intervención es mínima.

Respecto al plan de organización, la Contraloría no será quien señale las funciones y responsabilidades de toda la empresa, sin embargo, deberá conocer la estructura orgánica del conjunto con el objeto de que pueda cumplir eficazmente su función de asesor y consejero de la Gerencia.

El sistema de contabilidad, que abarca desde la implantación de los libros y auxiliares para registrar todas las operaciones de la Empresa hasta la obtención de información, mantiene una estrecha re--

lación con la Contraloría, prueba de ello es que el área de Contraloría es la responsable directa ante la Dirección de que el sistema de contabilidad sea el adecuado, haciendo uso de todos los medios humanos y materiales a su alcance y tomando en consideración los beneficios ésta proporciona.

Las estadísticas constituyen también un valioso instrumento de trabajo para la Contraloría, ya que al interpretarlas ésta estará en posibilidad de localizar fallas y proponer medidas correctivas. Asimismo, el área podrá contar con importantes índices sobre la marcha de la empresa.

En cuanto a los presupuestos, la contraloría juega un papel importante en su elaboración, en su vigilancia y en el estudio de las variaciones entre las cifras presupuestadas y las cifras reales.

Los informes constituyen la culminación de las actividades de la Contraloría. Como ya se mencionó los Directivos de la Empresa exigen cada día una más completa y rápida información sobre la marcha de las operaciones. Para cumplir con estos requisitos es necesario que la contraloría tome en consideración, además de los datos históricos proporcionados por el sistema de contabilidad, otros datos como los que suministran los presupuestos y las estadísticas; solo de este modo podrá la Contraloría proporcionar a la Dirección instrumentos necesarios para el análisis, proyección de planes y toma de decisiones, así como la de información esencial para comprobar las desviaciones de las normas establecidas y permitir las acciones correctivas.

4.4.4.- Finalidades de Control Interno.

1/ 1.- Revisar la exactitud y confiabilidad de los datos contables.- esta finalidad implica el manejo de la información, desde el punto de vista contable, dicha información debe ser veraz, oportuna, confiable y concisa, puesto que será base para la toma de decisiones a nivel gerencial.

2.- Promover la eficiencia operacional.- Es decir, por medio del control crear un mecanismo mediante el cual sea posible la localización de errores que puedan cometerse y que -- constituyen pérdidas de alguna manera para la empresa, coordinando dicho mecanismo con la contabilidad por que a través de la información, la dirección está capacitada para controlar costos y gastos, este mecanismo incluirá rutinas, informes a fin de que las transacciones se realicen en forma metódica, consiguiendo mayor eficacia.

3.- Fomentar la adherencia y asegurarse del grado de cumplimiento de las políticas administrativas prescritas, persigue el desarrollo de las políticas con el objeto de dar cumplimiento óptimo a las finalidades generales de la empresa.

4.- Salvaguardar los bienes de la empresa, al dar cumplimiento a los objetivos anteriores, traerá como consecuencia la obtención de la finalidad, ya que habrá logrado mediante la información y la eficiencia, la protección de los activos de la empresa.

1/ El Control Interno en la Empresa, su relación con la Contraloría y las Compras.

C.P. Eduardo Nova Madina

Tesis 1978, UNAM

C A P I T U L O 5

5.5. La Auditoría Interna como Apoyo a la Contraloría.

5.5.1.- Definición.

1/ La Auditoría Interna: Es una valuación independiente de las actividades, dentro de una organización, para la revisión de las operaciones contables, financieras y otras, como base para su servicio a la gerencia.

1/ S.H.C.M. Manual Latino Americano de Auditoría Profesional en el Sector Público.

Es un control administrativo que funciona mediante la medición y evaluación de la efectividad de otros controles.

Analizando la definición anterior, se encuentran varios elementos importantes indispensables para que exista la Auditoría Interna:

a) Se establece que "es una valuación independiente". Esto nos indica que para la Auditoría Interna sea efectiva, deben los auditores internos tener una absoluta libertad para --

efectuar trabajo y tener acceso a todos los registros y documentos que se juzguen necesarios.

b) Se asienta que se trata de "la revisión de las operaciones contables, financieras y otras", esta frase encierra todas las actividades que se puedan desarrollar dentro de una empresa, igual que se puede tratar de compras, publicidad producción así como revisiones o auditorías sobre la disciplina que se observa en la Oficina.

c) Se menciona que se trata de "un control administrativo que funciona mediante la medición y valuación de la efectividad de otros controles.

La Auditoría interna está a cargo de un Contador Público y de uno o varios empleados, ambos dependientes de una empresa y - que están supeditados a rendir periódicamente cierta información que reuna características específicas sobre posibles deficiencias que pudieran encontrarse en ella.

5.5.2. Objetivos de Auditoría interna.

Definir en una forma general, a los objetivos del Auditor interno, resulta algo difícil, ya que éstos varían o más bien éstos dependen, desde luego, del tipo de actividades a que se dedique la empresa y de las particularidades específicas de ella. Sin embargo, es evidente que exista una idea básica -

principal en el sentido de que la auditoría interna funciona constantemente midiendo y evaluando la bondad de los demás - controles internos, es el departamento de inspección del -- control administrativo cuya existencia es necesaria para la siempre creciente complejidad de los problemas administrativos en las empresas, problemas que se agudizan con la mayor descentralización de actividades, mayor delegación de autoridad y redefinición de responsabilidades y funciones como conclusión vamos a mencionar los siguientes objetivos como propios de un Departamento de Auditoría Interna, en su concepto moderno:

- a) Examen de las transacciones financieras de la Empresa, en todos su-s aspectos.
- b) Revisión de los procedimientos administrativos de la Compañía para comprobar que las políticas establecidas por la alta administración se cumplen, especialmente por lo que hace el ejercicio de auditoría y desempeño de funciones.
- c) Examen y estudio de los métodos que se siguen con el propósito de eliminar trabajo innecesario y duplicado, reducción de papeleo y mejorar los canales de comunicación de la - Empresa
- d) Revisión de procedimientos implantados con el propósito de sugerir mejoras a los mismos.

- e) Verificaciones por lo que hace a la política de inversión de la empresa, particularmente en lo que respecta a demasiada existencia en inventarios u otros renglones del activo y en general, que se mantenga una debida proporción entre el tamaño de cada departamento y la escala sus actividades.
- f) Revisiones para determinar el grado de confiabilidad que puede tenerse en los reportes, registros e informes que se producen en la empresa, ya sea de carácter contable o de otra fase como producción, ventas, estadísticas etc.
- g) Promover la eficiencia entre el personal que labora para alcanzar en mejor forma los objetivos de la Empresa.
- h) Analizar la información contable, para fijar su grado de interpretación y sugerir todo lo que alivie, mejore o supere lo examinado.

5.5.3.- Funciones de Auditoría Interna.

De acuerdo a las necesidades, características de organización de cada una de las Empresas, así como el enfoque y naturaleza de la Dirección General, son los factores determinantes que conforman en cada caso, en particular, las funciones del auditor interno en organismo dado. Es a esos factores a los que fundamentalmente deberá atender, y por lo mismo, adecuarse en lo permitido para obtener los fines deseados.

Actualmente, no obstante que entre sus fines principales -- cuenta con la revisión detallada y rutinaria de las cifras contables y financieras de la empresa, sin perder de vista la importancia que dichos trabajos revisten para el final -- que constituye la revisión por parte del auditor externo -- de los estados financieros, y la considerable reducción en el costo de los honorarios, de éste; incluso la auditoría -- interna atiende con preferencia sobre el auditor externo, -- aún cuando no necesariamente, a fines más en concordancia -- con su moderna naturaleza, tales como la promoción de la protección contra desviaciones, la efectividad de los controles, hablando más genéricamente a la comprobación administrativa -- financiera y funcional.

La supervisión directa y personal, es lo ideal, y de mejores resultados. Sin embargo, con la interrumpida y creciente -- expansión de las actividades de cualquier organización. La Dirección General se ve paulatinamente limitada para ejercer un control de este tipo.

En vista deello, en la generalidad de las empresas en los -- que existe un Depto. de Auditoría Interna, se ha hecho recaer en su Director gran parte de tal responsabilidad, utili--zándose exhaustivamente su preparación y entrenamiento profesional, ampliando sus actividades hasta cubrir la evaluación de los procedimientos y controles, de los registros de todo tipo de los planes generales y departamentales, de todas las políticas emanadas de la Dirección e incluso en aspectos financieros y operacionales.

La empresa debe contar con un sistema de control interno adecuado y funcional sin mayores tropiezos, la vigilancia, la correcciones y generalizando las intervenciones del auditor serán de calidad y cantidad diferentes, que si no se contara con la situación.

Su labor depende del apoyo que debe constituirle. La Dirección la excepciones co-metidas para que ésta actúe. No obstante, no podría cumplir totalmente con este objetivo si por lo defectuoso de la estructura general de la organización, debe destinar la mayor parte de su tiempo a atender la reorganización de sistemas, procedimientos registros, etc.

En condiciones normales, se espera que el auditor interno desempeña como mínimo y entre otras que ya se mencionó, las siguientes funciones y que se acomodan a cada caso en particular.

1.- Sugerencias de mejoramiento en sistemas y métodos, - presentación de datos financieros y estadísticas, la consecución de posibles mejoras ulteriores y formas de incrementar - los ingresos.

2.- Detección e información de los casos en que no se - cumple con los reglamentos financieros y con las instrucciones de contabilidad, entendiéndose por "Reglamentos financieros", todos aquellos actos o actividades que impliquen cualquier situación de naturaleza financiera, tales como la celebración de contratos, adquisición o venta de activos, su gravamen, aten--ción a los presupuestos, etc.

Sin dejar de ejercer la supervisión debida, el auditor puede cubrir eficientemente el amplio campo financiero, deberá actuar con criterio y tacto suficiente, no ahogue la iniciativa privada.

Del mismo modo deberá actuar si existen desviaciones que aún siéndolo, no disvirtúan la intención de la Dirección, si no que sólo impliquen una manera más funcional y práctica de -- efectuar sus funciones.

De tal manera, en su informe mencionará tal situación y de -- estarlo, deberá manifestar su acuerdo en la forma adoptada.

3.- Prevención y descubrimiento de errores " a través de un control interno constante, con objeto no solo de evitar su repetición y trascendencia en información inexacta y des--virtuada que ofrezca una base inestable para las decisiones de la Dirección, sino para adecuar la evaluación justa de la Compañía en su conjunto y brindar mayores elementos a la comprobación externa en su oportunidad.

4.- Prevención de cualquier clase de pérdidas, contando con el sistema de control interno planeado adecuadamente y vigilado constantemente que garantiza resultados positivos.

5.- "Realización de Estudios con fines objetivos".

La preparación y experiencia del personal de auditoría, unidos al conocimiento profundo que de las particularidades de cada una de las áreas de la empresa, les hacen el personal idóneo para este tipo de investigaciones que constituyen un magnífico complemento de la información general obtenida.

De la intensidad del funcionamiento del Departamento de Auditoría Interna dependerá la rapidez en la detección de las fallas que sucedan, y por lo tanto su corrección y la posición de su Director tiene dentro de la empresa, brinde la posibilidad de ser consultado con libertad para aquellos asuntos cuya consideración, es necesario su consentimiento profundo de las particularidades internas.

5.5.4

Relación de la Auditoría Interna con la Auditoría Externa.

Aunque el auditor externo efectúe revisiones periódicas durante el año, con objeto de evitar fluctuaciones en el volumen de trabajo que generalmente se presentan al final del año, en muchas ocasiones esto no es suficiente para lograr una información completa de las operaciones. Por otra parte, el crecimiento de las mismas empresas, ha traído como consecuencia el que la gerencia cada día necesita con más frecuencia tener un informe sobre la forma en que se van desarrollando las operaciones diarias, y no esperar hasta el fin del ejercicio para conocer los resultados y recibir el informe del auditor externo.

Para resolver esta situación, algunas empresas recurrieron a la solución de utilizar en forma amplia los servicios de los auditores externos. En otros casos, las empresas han optado por la formación de un departamento de Auditoría Interna, que en muchas ocasiones es creado con la ayuda de los mismos auditores externos, los cuales intervinieron no solamente para señalar el funcionamiento del departamento de auditoría interna, sino en ocasiones también en la selección del jefe del departamento.

En esta forma podemos decir que en muchos casos el departamento de Auditoría Interna ha surgido en las empresas por el interés mutuo de la gerencia y de los mismos auditores externos. En algunas ocasiones, influye el deseo reducir los gastos de la Auditoría apoyado por el mismo auditor externo, ya que parte de su función es buscar la economía y una mayor eficiencia para la empresa.

Para que la Auditoría Interna sea más efectiva y no haya duplicidad de esfuerzos, es necesario que exista una buena coordinación en perfecta armonía con la auditoría externa. Para lograr esto, tal vez la base deba ser la calidad del trabajo desarrollado por los auditores internos, en otras palabras, esto quiere decir que el auditor externo deba estar convencido de la preparación y experiencia de los auditores internos, y tener la seguridad de que las auditorías efectuadas se ejecutan adhiriéndose a las normas y técnicas profesionales establecidas. En esta forma el auditor externo, podrá confiar en la información que le pro-

porcione la Auditoría Interna y constituirá para él una verdadera ayuda, ya que a través del tiempo, los auditores internos se convertirán en verdaderos expertos dentro de la - empresa y podrán conocer con mayor detalle los problemas, - métodos y sistemas de la misma; pudiendo servir para orientar mejor el trabajo del auditor externo y al mismo tiempo le permitirán los auditores internos sacar mayor provecho del programa de auditoría que en cada caso deba formularse.

Convencido el auditor de que el Departamento de Auditoría - Interna cuenta con una debida organización y con un personal que tiene la preparación y los estudios necesarios para llevar a cabo su labor, hay otros puntos que conviene considerar para lograr la coordinación entre el departamento de Auditoría Interna y los auditores externos.

Diffícilmente los auditores externos podrían aprovechar la labor del Auditor Interno en toda su extensión, si no tuvieran la seguridad de que este goza de absoluta libertad dentro de la empresa y que por lo tanto, en ningún momento un informe presentado por los auditores internos, se vería influenciado a causa de que se estaba revisando algún departamento cuyo - jefe era su vez Jefe del Auditor Interno.

Para comprender la importancia que tiene la coordinación entre los trabajos de los auditores externos y del departamento de

Auditoría Interna, y por otra parte para borrar la idea que muchas veces se tiene de que la labor de los auditores externos y los auditores internos, es similar y que por tanto existirá una duplicidad de trabajo; conviene mencionar aunque sea en forma muy breve, las características que son comunes a las auditorías practicadas por los auditores externos y por los auditores internos y aquellas otras, cuyos objetivos son diferentes.

Los auditores externos tienen como preocupación principal, - estar seguros de que los Estados Financieros presentados por la empresa, muestren en forma exacta la situación financiera de la compañía. Desde luego que los auditores internos también tienen esta preocupación, pero precisamente las revisiones continuas de los registros y de la información contable, les permite tener una mayor seguridad de que la información presentada es correcta.

La diferencia entre la labor de los auditores internos, en relación con el trabajo desarrollado por los auditores externos, es que los auditores internos efectúan una labor de auditoría constante y más constructiva durante todo el año, en cambio los auditores externos generalmente permanecen en la empresa durante cortos períodos en los cuales deben llevar a cabo todo su trabajo.

1/ "La Auditoría Interna" enfocada como ayuda a una mejor administración.

C.P. Alfredo López Zendejas

Tesis 1973 UNAM.