

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**

**DIVISIÓN DE SISTEMA DE UNIVERSIDAD ABIERTA**



**MATERIAL DIDÁCTICO PARA LA ASIGNATURA DE  
CONTRALORIA**

**Presenta: C. P. CARMEN MARTINEZ ESTRELLA**

**MÉXICO, D. F. 2006**



## **INDICE**

I-FUNCION DEL CONTROL EN LAS ORGANIZACIONES.

II.-CONTRALORIA Y TESORERIA.

III.-LAS TECNICAS DE PLANEACION Y CONTROL.

IV.-CONTROL ADMINISTRATIVO, CONTROL FINANCIERO Y CONTROL CONTABLE.

V.-CON TRALORIA Y TOMA DE DECISIONES.

VI.-LA CONTRALORIA Y LA AUDITORIA INTERNA Y EXTERNA.

TEMARIO DETALLADO DE LA ASIGNATURA.



## I.- FUNCIÓN DEL CONTROL EN LAS ORGANIZACIONES.

- 1.- Entidades. .
  - A. Concepto.
  - B. Clasificaciones.
  - C. Función financiera.
    - 1.- Estructura del área financiera.
  - D. Responsables de la función financiera.
  - E. El proceso administrativo y la función financiera.
    - 1.-El control, fase del proceso administrativo.
  - F. Administración financiera.
    - 1.- Concepto.
    2. - Objetivo.
2. Función del control.
  - A. Concepto.
  - B. Objetivos.
  - C. Importancia.
3. Las organizaciones y su administración..
  - A. Concepto.
  - B. Objetivos.
  - C. Importancia.
4. La función del control en la administración de las organizaciones
  - A. Concepto.
  - B. Objetivos.
  - C. Importancia.

## II.-CONTRALORIA Y TESORERIA.

1. Tesorería.
  - A. Concepto.
  - B. Objetivos.
  - C. Importancia.
  - D. Características.
  - E. Funciones y actividades.
  - F. Responsabilidades.
  - G. Ubicación en la estructura de las organizaciones.
  - H. Información que genera.
  - I. Tesorería y su relación con otras áreas de la organización.
  - J. Perfil del Tesorero.
2. Contraloría. Concepto, Objetivo, Importancia.
  - A. Características.
  - B. Funciones.
  - C. Responsabilidades.
  - D. Ubicación en la estructura de las organizaciones.
  - F. Información que genera.
  - G. Relación y diferencias con tesorería.
  - H. Perfil del contralor.
  - I. El licenciado en Contaduría como contralor.
    1. Capacidad profesional.
    2. Su relación en otras áreas de la organización.

## III. LAS TÉCNICAS DE PLANEACIÓN Y CONTROL.

- A. Concepto.
- B. Objetivos.



- C. Importancia.
- D. Características.
- E. Ventajas.
- F. Consideraciones para su aplicación.
- G. Proceso para su aplicación.

#### IV. CONTROL ADMINISTRATIVO, CONTROL FINANCIERO Y CONTROL CONTABLE.

- 1. Control administrativo.
  - A. Concepto.
  - B. Objetivos.
  - C. Importancia.
  - D. Características.
  - E. Tareas específicas a desarrollar.
  - F. Consideraciones para su implantación.
  - G. Proceso para su implantación.
  - H. El Licenciado en Contaduría ante el control administrativo.
    - 1. Capacidad profesional.
    - 2. Su relación con otras áreas de la organización.
- 2. Control financiero.
  - A. Concepto.
  - B. Objetivos.
  - C. Importancia.
  - D. Características.
  - E. Tareas específicas a desarrollar.
  - F. Consideraciones para su implantación.
  - G. Proceso para su implantación.
  - H. El Licenciado en Contaduría ante el control financiero.
    - 1. Capacidad profesional.
    - 2. Su relación con otras áreas de la organización.
- 3. Control contable.
  - A. Concepto.
  - I. Objetivos.
  - J. Importancia.
  - K. Características.
  - L. Tareas específicas a desarrollar.
  - M. Consideraciones para su implantación.
  - N. Proceso para su implantación.
  - O. El Licenciado en Contaduría ante el control contable.
    - 1. Capacidad profesional.
    - 2. Su relación con otras áreas de la organización.

#### V. LA CONTRALORIA Y LA AUDITORÍA INTERNA Y EXTERNA

- A. Proceso para la toma de decisiones.
- B. Programas de ejecución.
- C. Programas de supervisión.
- D. Estudios de evaluación.
  - 1. Ajustes

#### VI. LA CONTRALORÍA Y LA AUDITORÍA INTERNA Y EXTERNA

- 1. Contraloría y auditoría interna.
  - A. Ubicación de la Contraloría y auditoría interna en las organizaciones.
  - B. Relación entre contraloría y auditoría interna.



1. Informes.
  2. Funciones.
  - C. Definición de funciones.
  - D. Coordinación de funciones para lograr la eficiencia.
2. Contraloría y auditoría externa.
    - A. Ubicación de la auditoría externa en las organizaciones.
    - B. Relación entre contraloría y auditoría externa.
      1. Informes.
      2. Funciones.
    - C. Coordinación de funciones para lograr eficiencia.



## UNIDAD I

### 1. FUNCIÓN DEL CONTROL EN LA ADMINISTRACIÓN

#### 1.1. ENTIDADES

##### A) Concepto

Es un conjunto de recursos materiales y humanos que realiza actividades económicas como es comprar, transportar y vender satisfactores, todo esto coordinado por una autoridad y en la mayoría de los casos con la aportación de varias personas que toman decisiones con el fin de obtener los resultados para los que fue constituida.

##### B) Clasificaciones

Las entidades pueden ser: públicas, privadas, mixtas, personas físicas o morales y lucrativas y no lucrativas.

Por el número de personas que lo integran se clasifican en:

Individuales – físicas

Colectivas- morales

Por su aportación de capital:

La empresa privada: es aquella en la que los particulares invierten capital con el fin de obtener ganancias.

La empresa pública: se constituye con capitales públicos o estatales, estas se crean con e fin de satisfacer necesidades sociales y no con el propósito de obtener ganancias.

Descentralizadas: estas las constituye el Estado, pero estas tienen su propia personalidad jurídica, patrimonio y se rigen con sus propias normas.

Centralizadas: en estas sus organismos están integradas por la jerarquía que encabeza directamente el poder Ejecutivo del país.

Estatales: estas pertenecen íntegramente al Estado, tienen personalidad jurídica, no poseen una forma privada, se dedican a una actividad económica y están sometidas al derecho público y privado.

Mixtas: son las que se constituyen con la fusión del capital público y privado para la producción de bienes y servicios.

Según la actividad que desarrolla:

Comerciales:

Mayoristas: son las que se dedican a realizar ventas a gran escala a otras empresas (minoritarios)

Minoritarios: estas empresas se dedican a la venta de productos en forma detallista o al menudeo al público en general.

Comisionistas: venden los productos que compran a los proveedores, recibiendo por este concepto una comisión.



### Industriales

*Extractivas:* su actividad consiste en extraer recursos naturales que pueden ser o no renovables que se encuentran en la naturaleza.

*Manufactureras:* se encargan de la transformación de los recursos naturales que han sido extraídos, convirtiéndolos en productos terminados.

*Agropecuarias:* se dedican a la explotación de los campos a través de la agricultura y la ganadería.

Según la finalidad que persiguen:

Lucrativas

De servicio

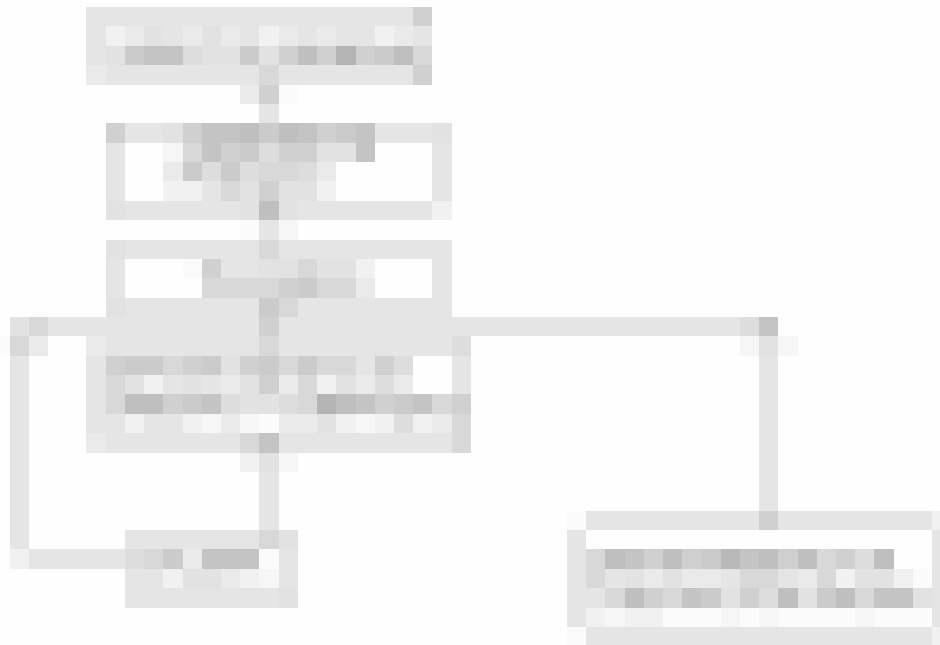
#### C) Función financiera

Algunos expertos en administración financiera consideran que esta área es la responsable de obtener los mejores resultados en el origen y aplicación y los fondos de la empresa y poder contestar a dos preguntas fundamentales:

- a) ¿Qué cantidad de fondos debe estar en esta actividad?
- b) ¿Específicamente en que deben invertirse?

Por lo tanto la función financiera es la responsable de planear, obtener y administrar los recursos financieros necesarios para que la empresa logre sus objetivos de operación y expansión, manteniendo una adecuada estructura financiera y de inversiones, satisfaciendo las condiciones de liquidez y rentabilidad.

### *Estructura del área financiera*



#### D) Responsables de la función financiera.

El controlador y el tesorero son los responsables de proporcionar toda la información financiera al Vicepresidente de Finanzas.

*El tesorero* es el encargado de coordinar las actividades financieras como la planeación y obtención de recursos, administración de efectivo, crédito y cobranzas, seguros y fianzas, etc., así como la toma de decisiones de gastos de capital, el manejo de crédito y administración de las inversiones.

*El controlador*, su responsabilidad como su nombre lo indica es el de controlar todo lo relacionado con los aspectos contables, la administración fiscal, el procesamiento de datos, la contabilidad de costos y financiera, así como todo lo relacionado con las compras de inmuebles y equipo, etc.

#### E) El proceso administrativo y la función financiera

##### 1. El control, fase del proceso administrativo

El proceso administrativo es de suma importancia para que la función financiera de las empresas, se lleve a cabo correctamente, ya que como resultado de la planeación, organización, ejecución y el control, el encargado del área de finanzas puede fijar sus metas u objetivos a realizar a través de la correcta planeación de las estrategias a seguir, así como saber dirigir correctamente todos los factores que influyen en la administración de los recursos de la empresa y, por lo tanto, el controlar en forma eficaz, y en caso de existir desviaciones, hacer las correcciones necesarias y así llegar a las metas u objetivos planeados.

#### F) Administración financiera

##### 1. Concepto





Administración es el proceso por medio del cual el hombre trata de introducir orden y aplicar dirección y control adecuados en las diversas instituciones de la sociedad para lograr determinados objetivos, incluyendo en esto el bien común.

(Tomado de la Administración Moderna y de los Sistemas de Información. Joaquín Gómez Morfín)

La administración financiera son todas las actividades que realiza el encargado de finanzas de una empresa del tipo que sea, como puede ser financiera no financiera, pública o privada, lucrativa o no lucrativa, como son el de preparar presupuestos, manejo de efectivo, obtención de créditos, analizar inversiones para obtener mejores beneficios.

## 2. Objetivo

El objetivo de la administración financiera es lograr las metas u objetivos que fueron planeados con el objeto de maximizar el nivel financiero de los accionistas de la empresa con el control y selección adecuada de los sectores que les de mayor rentabilidad o productividad.

## 2. FUNCIÓN DEL CONTROL

Es la actividad que se realiza por medio de la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra lo presupuestado y poder determinar si se han logrado los objetivos, en caso contrario establecer las medidas correctivas que sean necesarias.

Algunas otras definiciones de control:

BURT K. SCALAN.- El control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.

GEORGE R. TERRY.- El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.

HERRY FAYOL.- Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos.

## OBJETIVO

El objetivo es el de verificar que todas las operaciones que se realizan en una empresa, se están llevando a cabo tal como se habían presupuestado (planeado), estableciendo sistemas para medir y corregir las desviaciones a su debido tiempo, aplicando los sistemas de control para cada caso.

Hay ciertos elementos que son básicos o esenciales en el control, como son:

1. Llevar a cabo la supervisión de las actividades realizadas
2. Que existan presupuestos o estándares para determinar desviaciones en los resultados
3. El control permite la corrección de errores o desviaciones en las actividades programadas

## IMPORTANCIA

La importancia radica en que una empresa logre sus objetivos, ya que este tiene injerencia en todas las actividades de la empresa, por medio de la vigilancia con el fin de ver que se cumplan con los planes formulados y de esta forma lograr los objetivos de la empresa.

## 3. LA ORGANIZACIÓN Y SU ADMINISTRACIÓN



## CONCEPTO

Este punto esta implementado en el tema “Proceso administrativo y la función financiera”

## OBJETIVO

El objetivo principal, es el de coordinar, aprovechar de manera eficaz y efectiva los recursos humanos, técnicos y financieros para lograr el objetivo de alcanzar el resultado que espera la entidad.

## IMPORTANCIA

Una buena administración es de suma importancia en la organización, porque esta será la guía para lograr los objetivos de la misma ya que de no seguirse un procedimiento adecuado, basado en una buena planeación, organización, dirección, y se complemente con el control de la operaciones, es casi seguro que fracase cualquier organización, por lo tanto, es necesario que se cuente con una buena estructura administrativa.

## 4. FUNCIÓN DEL CONTROL EN LA ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

### CONCEPTO

Es la medición que se hace de los resultados actuales y pasados comparados con los esperados, ya sea en su totalidad o parcialmente, con la finalidad de corregir, mejorar y formular nuevos presupuestos, por lo tanto, el control es la comparación de lo obtenido con lo esperado.

Para Robbins, el control puede definirse como “el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa”

Sin embargo Stoner la define de la siguiente manera “El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas”

El control debe tener ciertos elementos que son básicos o esenciales:

1. Debe realizar un proceso de supervisión de las actividades realizadas
2. Que existan estándares o patrones establecidos para poder medir las desviaciones de los resultados
3. El control permite corregir errores de las desviaciones en los resultados en las actividades realizadas
4. Por último a través del control se deben planear las actividades y objetivos a realizar, después de haber efectuado las correcciones necesarias

Concluyendo, se puede definir el control como la función que permite la supervisión, comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados, asegurando que la acción dirigida, se está realizando de acuerdo con los planes de la organización.

### OBJETIVO

Es garantizar que la administración de la organización utiliza los recursos materiales y financieros en forma efectiva y eficiente para lograr las metas establecidas por medio de la implantación de sistemas que permitan supervisar el progreso y realizar los cambios que sean necesarios, asegurando el cumplimiento de las metas planeadas desde su inicio.



Como podemos observar, el control compara, discute y critica, tiende a estimular la planeación, a simplificar actividades en la organización implantando sistemas que evalúen la actuación de las diferentes unidades operativas y/ o centros de responsabilidad, para llegar al logro de los objetivos generales de la entidad.

#### IMPORTANCIA

La función del control en la administración de las organizaciones es muy importante debido a que por medio del control se evalúa y corrige el desempeño de las labores de los subordinados y asegurarse de que los objetivos y metas de la organización se están llevando a cabo, además el control es la última de las funciones del proceso administrativo, con esto se cierra el ciclo del sistema la proporcionar retroalimentación respecto a las desviaciones importantes contra lo planeado.



## UNIDAD II CONTRALORÍA Y TESORERÍA

### 1) TESORERÍA

#### a) CONCEPTO

TESORERÍA: es el departamento financiero que se encarga de la administración del dinero, por lo tanto, la función principal del tesorero es: la administración, custodia de los fondos de la empresa.

El tesorero en algunas empresas ocupa otro puesto como puede ser gerente de finanzas y en empresas de mediana posición ocupa el puesto de contralor.

#### b) OBJETIVO

El principal objetivo es el de obtener los mejores beneficios de capital, fondos y recursos necesarios para la marcha de la empresa, de manera que se mantenga una administración y equilibrio, de acuerdo con los planes establecidos, principalmente con el fin de optimizar los recursos y rendimiento de los mismos.

#### c) IMPORTANCIA

Es de suma importancia en una empresa el departamento de tesorería, debido a que toda empresa, requiere de recursos financieros para seguir adelante. Una empresa que no tenga suficientes fondos financieros no podrá subsistir, por lo tanto, es importante una estructura financiera debidamente organizada para la obtención de recursos y así poder seguir adelante en el mercado, coordinar y asignar fondos a los departamentos de la empresa que así lo requieran y necesiten.

Resumiendo la tesorería es importante en una empresa, ya que esta debe proveer, planear, dirigir, organizar, integrar y dirigir, las finanzas de la empresa con el objeto de maximizar la utilidad a través de las inversiones de sobrante de efectivo, obtener mejores condiciones de crédito y todo lo relacionado con el capital aportado por los inversionistas.

#### d) CARACTERÍSTICAS

- Debe tener relación con el director de Finanzas.
- Mantener relación con instituciones de crédito y de inversión.
- Es el responsable de preparar el presupuesto de las necesidades financieras y de los requerimientos de la empresa, así como del manejo del flujo de efectivo.
- Es el responsable de la emisión y manejo de los valores combinados de la empresa.
- Custodia los fondos de la empresa y vigila todas las actividades de la caja y nómina.
- Es el principal contacto de la compañía con la comunidad financiera.
- Es el responsables de los planes financieros a largo y administración de los préstamos a corto plazo.
- Su mayor responsabilidad es asegurarse que existan fondos disponibles para cubrir todos los requerimientos de la empresa.

#### e) FUNCIONES Y ACTIVIDADES

1. Custodiar los fondos y valores de la entidad
2. Establecer, controlar, administrar y cancelar las cuentas bancarias (cheques, de inversión, etc.)



3. Lograr la recuperación de la cartera de la entidad observando cabalmente los lineamientos del manual al respecto.
4. Controlar administrativamente las entradas y salidas de efectivo.
  
5. Formular y presentar los correspondientes informes.
6. Firmar y entregar las acciones (o certificados) que amparen aportaciones de capital.
7. Tener primera o segunda firma (según la importancia del tesorero) en las cuentas de cheques y demás documentos firmables a bancos (pagarés, aceptaciones, etc.): esto implica también firmar mancomunadamente títulos de crédito para obtener financiamientos para la entidad, básicamente a proveedores y acreedores.
8. Custodiar, controlar y actualizar el registro de los accionistas.
9. Proponer y programar los informes financieros asignados y derivados del puesto.
10. Asesorar a los demás ejecutivos sobre asuntos financieros.
11. Desarrollar las demás funciones relacionados con el puesto y las finanzas de la entidad.

f) RESPONSABILIDADES<sup>1</sup>:

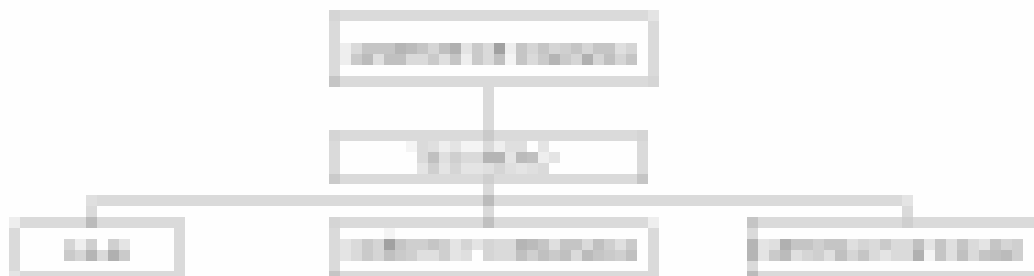
1. Obtención de capital, fondos y recursos, incluyendo en su caso el establecimiento, control y actualización de los correspondientes convenios.
2. Relación con los inversionistas: Establecer y mantener un adecuado mercado para los valores de la entidad y mantener una adecuada y estrecha relación con los banqueros, posibles inversionistas, analistas financieros y accionistas.
3. Relaciones bancarias y custodia de efectivo y valores: Mantener los acuerdos con los bancos para recibir, custodiar y desembolsar el dinero y los valores de la entidad.
4. Revisar los aspectos financieros de las operaciones de inmuebles y arrendamientos financieros y operativos.
5. Crédito y cobranzas: Establecer las políticas para concesión de crédito y la recuperación de la cartera, supervisar los acuerdos para financiar las ventas a plazos y, en su caso los planes de arrendamiento financiero u operativo.
6. Inversiones: Establecer y coordinar las políticas para controlar la inversión de fondos (de pensiones, fideicomisos, etc.) invertidos según se requiera; esta responsabilidad se refiere a todo tipo de inversiones bursátiles, de renta fija o variable, a corto y largo plazo.
7. Financiamiento a corto plazo: Establecer y mantener las adecuadas fuentes de financiamiento, contratarlas, removerlas, vigilar el cumplimiento de los correspondientes convenios con los acreedores, descontar la cartera, contratar préstamos puente o directos, etc.
8. Seguros: Desarrollar adecuadas relaciones con aseguradoras y afianzadoras, contratar los seguros y fianzas que se requieren y vigilar la suficiencia de sus coberturas, riesgos y primas.
9. En caso de apoyar irrestricta e ilimitadamente al Gerente financiero

---

<sup>1</sup> Datos tomados de “El Contralor responsabilidades y funciones” de Víctor Paniagua Bravo/ Miriam Paniagua Pinto. Editorial ECAFSA



g) UBICACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LAS ORGANIZACIONES



h) INFORMACIÓN QUE GENERA

La información que genera y proporciona a los ejecutivos de la empresa entre otras son:

- Estado de la situación financiera de la empresa
- Estado de flujo de efectivo
- Estado de origen y aplicación del capital de trabajo
- Estado de inversión de valores a corto y largo plazo
- Preparación y/ o supervisión de las estadísticas requeridas interna y externamente.

i) TESORERÍA Y SU RELACIÓN CON OTRAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN

Entre la tesorería y la contraloría existe una estrecha relación, debido a que el tesorero en una organización debe presentar sus informes o reportes a su jefe inmediato que es el contralor y este a su vez los presentará a sus superiores.

Así como con todos los departamentos de la empresa como puede ser: el departamento de crédito y cobranzas, compras, nóminas, el departamento de producción, etc.

## 2. CONTRALORÍA

**CONCEPTO:** Contraloría es la actividad encargada de la planeación para el control, información financiera, valuación y deliberación, administración de impuestos, informes al gobierno, coordinación de la auditoría externa, protección de los activos de la empresa y la valuación económica.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> CP Samuel Fernández Chávez. Posición del contralor dentro de la organización en un curso de la contraloría práctica, Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, México 1971



**OBJETIVO:** Mantener la solidez financiera, la integridad patrimonial a través de un control que garantice la protección de las propiedades de las organizaciones.

Obtener rendimientos que vayan de acuerdo con la inversión, promoviendo la máxima eficiencia posible.

El objetivo principal es el de alcanzar el crecimiento sano y continuo de la empresa, basado esto en una buena planeación a largo plazo y en decisiones acertadas sobre proyectos alternativos de inversión.

**IMPORTANCIA:** Actualmente la contraloría se esta colocando dentro de un primer plano de trascendencia, en razón de que las presiones económico-sociales de nuestra época, las empresas se ven obligadas a ejercer un mayor cuidado en la obtención de recursos y canalización de los mismos, y a enfatizar en mantener mayores y mejores controles sobre las operaciones.

#### a) CARACTERÍSTICAS

Su principal característica es la de revisar y verificar todas las operaciones antes de pasar la información.

#### b) FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

La más conocida y autorizada compilación de funciones de contraloría es la emitida por el Comité de Ética y Normas de Elegibilidad del Instituto Ejecutivo de Finanzas de los Estados Unidos y aprobada por su junta Nacional de Directores en septiembre de 1949, la cual señala:

- a) Establecer, coordinar y mantener por medio de la gerencia autorizada, un plan integrado para el control de las operaciones, dicho plan debe proveer hasta el grado requerido en los negocios, los costos estándar, presupuesto de gastos, pronóstico de ventas, planeación de utilidades y programas para la inversión de capital y financiamiento, junto con los procedimientos necesarios para efectuar un plan.
- b) Medir la realización comparándola con los planes de operación estándar aprobados, e informar e interpretar los resultados de las operaciones a todos los niveles de la gerencia. Esta función incluye el diseño, instalación y mantenimiento de los sistemas de costos, contabilidad y registros, la determinación de la política contable y la compilación de los registros estadísticos según se requieran.
- c) Evaluar e informar sobre la validez de los objetivos de la empresa y de la efectividad de sus normas, la estructura de la organización, y los procedimientos para alcanzar esos objetivos. Esto incluye la consulta con todos los segmentos de la gerencia responsable de la política o acción concerniente a cualquier fase de la operación de negocio, según se relacione con el desarrollo de esta función.
- d) Informar a las autoridades gubernamentales según se requiera y supervisar todos los asuntos concernientes a impuestos.
- e) Interpretar e informar sobre el efecto de las influencias externas en la consecución de los objetivos del negocio. Esta función incluye la interpretación continua de las fuerzas



económicas y sociales, así como las influencias gubernamentales en cuanto afecten a las operaciones de la empresa.

- f) Proveer la adecuada protección de los activos del negocio. Esta función incluye el establecimiento y el mantenimiento de un adecuado control interno y auditoría; así como la efectiva protección por medio de seguros y fianzas.

#### c) UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA DE LAS ORGANIZACIONES

#### d) INFORMACIÓN QUE GENERA:

Reportes a accionistas, esta tiene como objetivo principal el presentar los resultados de operación de la empresa y su situación financiera, a un momento dado, el reporte que se presente puede





tener diferentes formas y proporcionar una gran variedad de datos, pero una presentación que se puede sugerir es que incluya:<sup>3</sup>

1. Pagina sumaria. Que debe presentar en forma comparativa la información fundamental acerca de los resultados operativos y de la situación financiera de la empresa como: ventas netas, utilidad bruta, gastos totales, utilidad neta, posición de caja, de inventarios de activo fijo, dividendos por acción, etc.
2. Comentarios de director de la empresa. Es decir comentarios o puntos de vista del dirigente de la compañía acerca de los resultados obtenidos y de la perspectiva que el futuro ofrece a la negociación.
3. Información acerca de las actividades de la empresa en aquellas divisiones de departamentos o áreas de particular interés a la empresa.
4. Estados financieros. Estados financieros que incluyan las notas y la opinión de auditores independientes acerca de los resultados y situación financiera de la empresa. Normalmente los estados financieros presentados son:
  - \*Balance general
  - \*Estado de pérdidas y ganancias
  - \*Estado de origen y aplicación de recursos
  - \*Estado de costos de producción
  - \*Proyecto de aplicación de entidades.
  - \*Otros
5. Estadística sumaria

Estos reportes deben acompañarse de los análisis correspondientes a lo más relevantes como lo es, posición de caja, activo fijo, ventas, producción utilidades, etc.

#### e) RELACIÓN Y DIFERENCIAS CON TESORERÍA

No todas las empresas tienen un departamento de contraloría, esto depende del tamaño de la empresa, por lo tanto, lo tienen combinado con tesorería o bien únicamente existe el puesto de tesorería.

Las diferencias más significativas son: Que el contralor como lo vimos en el punto de contraloría es el que se encarga de supervisar y revisar y aprobar todo lo relacionado con las operaciones de la entidad (compras, crédito y cobranzas, inversiones, etc.)

Tesorería: se encarga de maximizar la utilidad a través de las inversiones del sobrante de efectivo, obtener mejores condiciones de crédito y todo lo relacionado con el capital aportado por los accionistas.

#### f) PERFIL DEL CONTADOR

El profesional que sea seleccionado para ocupar el puesto de contralor debe reunir los siguientes requisitos:<sup>4</sup>

*Personales:* Iniciativa, creatividad, liderazgo y don de mando, sentido común, diplomacia y cortesía

---

<sup>3</sup> Información tomada de “La contraloría y sus funciones” C. Alcantara González, Editorial ECASA pag. 124 - 125

<sup>4</sup> Datos tomados de “El Contralor, sus responsabilidades y funciones”. Víctor Paniagua/ Miriam Paniagua Pintado. Pag 92



*Habilidad para:* dirigir un grupo de trabajo, hablar en grupo, tomar decisiones en grupo, en forma individual, en condiciones presionantes o de emergencia.

*Motivar:* automotivarse, persuadir y/ o convencer (no vencer), desarrollar adecuadas relaciones humanas

*Comunicarse:* lo cual implica saber escuchar, hablar en público y redactar.

*Madurez emocional:* la cual implica autocontrol, auto seguridad, autodisciplina, autoevaluación y autocrítica. En una palabra empatía.

*Profesionales:*

- Ética y profesionalismo
- Título (podría o debiera ser Contador Público)
- Independencia profesional
- Cuidado y diligencia
- Responsabilidad individual
- Obligación de guardar el secreto profesional
- Lealtad hacia el patrocinador del servicio
- Respeto hacia los colegas y hacia la profesión
- Dignificación de la imagen profesional
- Cumplimiento con la norma de educación continua
- Especialización y experiencia
- Amplio dominio de conocimientos en relación a principios de contabilidad, finanzas, administración, aspectos fiscales básicos y presupuestos.
- Conocimientos de economía, estadística y matemáticas aplicadas y, en su caso de un idioma y/ o de las sapiencias y experiencias requeridas específicamente para ocupar el puesto en una empresa determinada.

## 2. SU RELACIÓN EN OTRAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN

El departamento de contraloría tiene relación con todos los departamentos de la empresa, por ser este el que se encarga de llevar el control de todos los departamentos y proporcionar información a sus superiores.



### UNIDAD III LAS TÉCNICAS DE PLANEACIÓN Y CONTROL

#### CONCEPTO

PLANEACIÓN: Herramienta o técnica profesional que aplica el desisor o grupo de desisores para estudiar, evaluar y proyectar el futuro económico financiero de una empresa o grupo de empresas para tomar decisiones acertadas y alcanzas los objetivos propuestos.<sup>5</sup>

#### OBJETIVOS

Es el de tratar de lograr las metas que se han propuesto a través de las operaciones de la empresa, estas pueden ser. Económicas, sociales, tecnológicas o de servicio. Los objetivos deberán considerar totalmente las diferentes operaciones y partes de la empresa, todo esto se puede lograr dividiendo los objetivos generales en departamentos o secciones.

#### IMPORTANCIA

La planeación es la función básica del proceso administrativo por lo tanto, la planeación es la base dentro de las actividades financieras.

Si en una empresa no se tiene una planeación adecuada de las actividades ningún directivo podrá organizar, dirigir y controlar con eficacia.

Para un gerente y empleados es importante decidir, estar identificados con las metas que se pretenden alcanzar por lo tanto lo siguiente es lograrlos.

#### CARACTERÍSTICAS

Las principales características que debe tener la planeación son: claridad, precisión, consignación por escrito, así como la participación de los empleados, difundirla, que sea flexible en todo lo relacionado con las finanzas.

Es muy importante que todos y cada uno de los empleados participe en su elaboración, para que éstos lo entiendan, es necesario que el plan sea preciso y claro, mismo que debe contener por escrito todos los elementos que contenga dicho plan.

Es muy importante que todos y cada uno de los empleados participe en su elaboración, ya que de esta forma se sienten responsables y ponga lo que esta de su parte para lograr los objetivos para lo que fue creado. De no ser así las actividades puede que se realicen sin coordinación y no tengan interés en ellas.

La difusión de la planeación debe hacerse a través de manuales, políticas, procedimientos y programas, todo esto con el propósito de que tanto los ejecutivos, jefes de oficina y empleados conozcan los elementos de que van a disponer para lograr el objetivo planeado.

Los planes deben ser flexibles, esto es con el objetivo de poder hacer las modificaciones que sean necesarias cuando se presenten acontecimientos y circunstancias en el lugar donde se ejecuten los planes.

---

<sup>5</sup> Tomado de “Administración Financiera de Inversiones”, A. Perdomo Moreno, pag 61



Otra característica es el aspecto financiero es donde se deben tener en consideración los presupuestos de ingresos, de gastos, de utilidades, así como las necesidades de capital.

La última característica y que es de suma importancia, es la vigilancia, por eso el plan debe estar elaborado de tal forma que esta se pueda llevar a cabo, ya que no es suficiente comparar los resultados obtenidos con los planeados, sino que es indispensable vigilar durante el transcurso de las operaciones realizadas, para que en caso de detectarse deficiencias hacer las correcciones necesarias.

## VENTAJAS

La planeación resulta útil y de suma importancia para el gerente, ya que esta le sirve de base para sus actividades futuras y por lo tanto le permitirá saber que es lo que debe hacer para lograr los resultados que se habían planeado, a que resultados se va a llegar y cuáles son los elementos que se requieren.

Además, la planeación es importante porque con ésta se pueden reducir costos. De no haber una buena planeación se pueden ocasionar altos costos en la producción. Con una buena planeación se reducen actividades que no son necesarias debido a que solo se hace el trabajo que se necesite, además se puede medir el tiempo de inicio y terminación de cada trabajo.

Por lo antes visto podemos decir que la planeación es la base para controlar, puesto que tenemos de donde partir y terminar las actividades y por lo tanto permite una supervisión efectiva de los costos.

Como podemos observar la planeación y el control son actividades que se relacionan entre sí, ya que el control asegura que las operaciones se lleven a cabo de acuerdo con lo planeado y no podrá realizarse sino están consideradas dentro del plan.

## CONSIDERACIONES PARA SU APLICACIÓN

En las consideraciones para su aplicación de la planeación se puede considerar cuatro principios:

- a) Contribución a los objetivos
  - b) Primacía de la planeación
  - c) Extensión de la planeación
  - d) Eficacia de los planes
- a) **CONTRIBUCIÓN A LOS OBJETIVOS**

Los proyectos de cada plan y de los planes derivados tiene una relación estrecha con el logro de los proyectos y objetivos de la empresa.

- b) **PRIMACÍA DE LOS PLANES**

La planeación es el punto de partida en la administración para después, proceder a la ejecución de todas las funciones administrativas y, no obstante, de que estas se interrelacionan, la planeación es la que sobresale ya que a través de esta se establecen los objetivos a los que se pretende llegar con el esfuerzo de la organización.

- c) **EXTENSIÓN DE LA PLANEACIÓN**

La extensión de la planeación depende de la función del giro o ciclo de la producción de cada empresa, así como de las políticas y los planes establecidos por el responsable.



#### d) EFICACIA DE LOS PLANES

La eficacia de un plan se puede determinar por el monto de su contribución a los objetivos, como compensación de los costos y otras consecuencias inesperadas, necesarias para su preparación y ponerlo en marcha.

#### TIPOS DE PLANES

Los planes son los elementos principales para el proceso de planeación y se define como acciones detalladas de lo que deberá de realizarse en el futuro, así como todas las especificaciones que se necesiten para realizarlos.

Un plan es una actividad específica proyectada para ayudar a la organización a lograr sus metas. Los planes son consecuencia de las metas de las organizaciones.

En la preparación de los planes estos deben considerar los siguientes lineamientos:

- Objetividad
- Actualización
- Sencillez
- Adecuación
- Completos

Los planes se pueden clasificar en:

Planes permanentes  
Planes de uso único

*Los planes permanentes* son aquellos que como su nombre lo indica se usan en forma repetida, ya que se concentran en situaciones que ocurren con cierta frecuencia en las organizaciones y estas a su vez se dividen en:

Políticas  
Procedimientos

*Los planes de uso único* están diseñados para obtener objetivos específicos generalmente dentro de un periodo corto y representan a este grupo:

Programas  
Presupuestos

#### PROCESO PARA SU APLICACIÓN

Cuando se lleva a cabo el trabajo de planeación en una organización se necesita hacer un proceso que considere los aspectos más importantes para lograr los objetivos y propósitos que se acordaron en la organización.

El modelo o proceso más utilizado y posiblemente el más completo es el propuesto por lo autores Koontz y O'Donell que es el siguiente:

1. Estar conciente de las oportunidades que se presentan en ese momento pensando en la más ventajosa o de mayor provecho para uno. Se debe medir cuales son los alcance



reales que se pueden lograr que fortalezas y debilidades se tienen, las de la competencia y sobre todo estar conciente si la meta que se persigue es realmente alcanzable.

2. Determinación del objetivo o meta. Aquí se deben establecer los objetivos a lograr por la empresa en conjunto, así como también los objetivos a lograr en cada unidad integrante de esta. En los objetivos se establecerá cual es la meta final a lograr y en que parte de la organización es donde se centrarán los esfuerzos para cumplirlos.
3. Establecimiento de premisas. En esta etapa debemos ver cuál es el medio ambiente en el que se desarrollará la empresa, tanto en el ámbito externo como interno, para que de esta manera se establezcan premisas que permitan planear de la manera más adecuada todos los esfuerzos con que contará la empresa para lograr su propósito.
4. Determinación de las vías opcionales. En este paso se busca examinar las vías opcionales de acción que en este momento no son inmediatas. Muchas veces un plan tiene diferentes alternativas a seguir, pero al paso del tiempo y en el caso de que la opción elegida no hubiese sido la más adecuada, las otras opciones pueden irse convirtiendo en opciones mejores.
5. Evaluación de las vías opcionales. Una vez realizada la determinación de las vías opcionales hay que evaluarlas a la luz de las premisas y metas que se hayan establecido en la organización y ver si éstas realmente pueden ayudar a lograr los objetivos establecidos en la planeación.
6. Selección de una vía. Aquí es donde la planeación selecciona el curso de acción a seguir, adoptando el plan más conveniente y congruente con esa alternativa elegida.
7. Formulación de los planes derivados. Debido a que el plan general por sí solo no alcanzará el objetivo planeado es necesario establecer planes derivados del plan básico y que ayude a planear totalmente las actividades que lleva a cabo la empresa por su adecuado funcionamiento.
8. Expresión numérica de los planes. Una vez establecidos los planes de la empresa el siguiente paso es darles un valor numérico a éstos para que tengan significado real al momento de evaluar la contribución al objetivo de la empresa.

## CONTROL

### *Concepto*

Herramienta o técnica profesional que aplica el desisor o grupo de desisores para estudiar y evaluar en forma simultanea el pasado y futuro económico financiero de una empresa o grupo de empresas para tomar decisiones acertadas al detectar y corregir las variaciones para alcanzar los objetivos propuestos.<sup>6</sup>

### *Objetivos*

Los objetivos del control son los de medir los resultados actuales, pasados comparados con los planeados, con el fin de saber si se han obtenido los resultados que se esperaban, de no ser así entonces se tendrá que corregir, mejorar y formular nuevos planes.

### *Importancia*

---

<sup>6</sup> Administración Financiera de inversiones de A. Perdomo Moreno. Pag 113



El control es de suma importancia ya que compara los resultados reales contra lo planeado para detectar posibles desviaciones y corregirlas a tiempo y de esta forma lograr los objetivos planeados.

### *Características*

Dentro de las principales características están las siguientes:

1. Es una herramienta o técnica profesional que aplica el decisor (inversionista, gerente, etc.) o grupo de decisores (Comité de decisión), para estudiar y evaluar en forma simultánea el pasado y futuro económico financiero de una empresa o grupo de empresas a tomar decisiones acertadas al detectar y corregir las variaciones para alcanzar los objetivos propuestos.<sup>7</sup>

### *Ventajas*

Son muchas las ventajas de las técnicas de control, con estas se puede hacer una medición de los resultados obtenidos comparados con lo planeado, así se puede detectar las posibles desviaciones, determinar sus causas y evaluar su importancia y darles una solución a los problemas que pudiera influir negativamente para lograr los objetivos de la empresa, como podemos observar son muchas de las ventajas que podemos encontrar en el control.

### *Consideraciones para su aplicación*

Las consideraciones que se deben tomar en cuenta para la aplicación del control son:

- Debe basarse en objetivos estándares
- Tener proyección, lo que significa que pueda servir para futuras actuaciones.
- Establecer medios directos de información y análisis.
- Este debe ser el indicado para las necesidades de la empresa.

### *Proceso para su aplicación*

El control es el conjunto de acciones que se realizan con el propósito de que las actividades de una entidad, organismo o empresa, se lleven a cabo de acuerdo con los planes establecidos previamente.

La forma en que estas acciones se realicen constituye el proceso para su aplicación.

### *Concepto de los estándares o parámetro de control*

Los parámetros que corresponden a la relación que existe entre meta – objetivos son los elementos que permiten al sistema de control poder determinar si las actividades de la empresa la están llevando o no a la situación deseada. La fijación de los parámetros ocurre durante la fase de planeación, relacionado en este punto con el control.

### *Medición de los resultados*

Los sistemas de control deben de contar con los medios para poder verificar el resultado de cada operación. La verificación se debe expresar en forma cuantitativa. Se puede considerar que esta

---

<sup>7</sup> Administración financiera de Inversiones de A. Perdomo Moreno. Pag 113



etapa del proceso de control consiste en poder determinar lo que se ha logrado, proporcionando la información objetiva que será comparada con el estándar.

#### *Comparación de los resultados con los parámetros*

Esto consiste en comparar los resultados obtenidos contra aquellos que se pretenden alcanzar. Por naturaleza misma de incertidumbre que tiene la planeación es raro que haya coincidencia entre lo planeado y lo real, siendo por ello de importancia establecer la ejecución del plan. Por tal motivo, es conveniente la aplicación de criterios adecuados ya que algunas desviaciones relativamente pequeñas son aprobadas dentro del funcionamiento de alguna actividad, en otros casos, una ligera desviación puede traer consecuencias graves.

#### *Definición y ejecución de las correcciones*

Una vez identificada la desviación, su causa y evaluada su importancia o gravedad es necesario analizar las posibles soluciones y elegir las que sean más adecuadas.

Este último paso en el proceso de control, puede considerarse como el hecho de llevar a cabo las correcciones observando que las operaciones estén de acuerdo con lo previsto, o bien que sean revisadas, con el objeto de verificar que están dentro de los lineamientos establecidos por la empresa.

#### *Clases de control*

1. Según el momento de su aplicación:

*Control previo:* este se realiza previamente a la acción con la finalidad de prevenir que se pasen por alto las normas establecidas, así como encauzar las actividades por los medios más adecuados

*Control con comitente:* el control con comitente tiene como objeto verificar de que los resultados estén de acuerdo con los planes previamente realizados.

*Control posterior:* consiste en verificar si los resultados obtenidos están de acuerdo con los planeados

2. Según quien lo aplica:

*Control interno:* Concepto del Instituto Americano de Contadores Públicos. El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas de coordinación adoptadas para proteger los activos, como son: verificar la exactitud y veracidad de los datos contables, fomentar la eficiencia de las operaciones y alentar el apego a las políticas de administración preescritas en una empresa.

*Control externo:* es aquel que se ejerce a través de las instancias ajenas a las dependencias y entidades del sector público.





## UNIDAD IV CONTROL ADMINISTRATIVO

### CONCEPTO

Control administrativo es el conjunto de normas y procedimientos que tiene una empresa para inducir a su personal a desempeñar sus labores de tal forma que se logren las metas planeadas.

### OBJETIVO

- ❖ Vigilar la eficiencia de la operación y la adhesión de las políticas establecidas por la administración de la empresa.
- ❖ Participar en la planeación del presupuesto general de la empresa.
- ❖ Participar en la formulación, actualización y modificación de los manuales de procedimientos administrativos- contables de la empresa.
- ❖ Evaluar y deliberar: esto es participar en todas las deliberaciones de los sectores administrativo que sean responsables de la política o de las acciones a seguir por la empresa, relativas a la realización de los objetivos, efectividad de la política, procedimientos y estructura de la organización.
- ❖ Administración de impuestos. Vigilar que se cumplan con las obligaciones legales y fiscales a que esta sujeta la empresa.
- ❖ Vigilar: que la administración de la empresa utilice los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros en forma efectiva y eficiente, todo esto con la finalidad de lograr el objetivo planeado a través del establecimiento de sistemas que valúen la actuación de las diferentes unidades operativas y/ o centros de responsabilidad de una empresa.

### IMPORTANCIA

Su importancia radica en que es positivo, al hacer que las cosas sucedan a través de las actividades planeadas. El control nunca debe considerarse como un obstáculo para alcanzar los objetivos. El control es una necesidad administrativa y no un impedimento, mismo que existe en todos los niveles administrativos.

### CARACTERÍSTICAS

Debido a que el control es un factor indispensable para el logro de los objetivos, es necesario reunir ciertas características como son:

- Reflejar la naturaleza de la organización: esta debe sujetarse a las necesidades de la empresa y el tipo de actividad que se desea controlar.
- Oportunidad: informar inmediatamente las desviaciones encontradas, lo ideal sería descubrirlas antes de que se produzcan.
- Accesibilidad: implantar medidas correctivas que sean sencillas y fáciles de interpretar para su aplicación.
- Ubicación estratégica: el control administrativo se debe establecer en determinadas áreas de acuerdo con criterios de valor estratégico.

### TAREAS ESPECÍFIACAS A DESARROLLAR

- ✚ División y coordinación de trabajo
- ✚ Precisar la organización de la empresa
- ✚ Descripción de puestos



- ✚ Delegación de autoridad
- ✚ Definición de responsabilidades
- ✚ Señalar los objetivos
- ✚ Emitir ordenes a sus subordinados
- ✚ Relaciones con el sindicato
- ✚ Establecer sistemas de evaluación e información para medir resultados
- ✚ Reconocer los méritos en público y los errores en privado
- ✚ Aplicar las medidas correctivas correspondientes

## CONSIDERACIONES PARA SU IMPLANTACIÓN

El control administrativo no puede implantarse si la empresa no tiene objetivos definidos, planes y programas aprovechados y presupuestos autorizados. En base a estos tres elementos se hace la planeación de los sistemas de control.

Siempre debe tenerse en cuenta quien va a utilizarlo, ya que todo control debe sujetarse a las necesidades de quien lo va a utilizar. También debe tomarse en cuenta las características propias de la actividad a controlar, porque es necesario que los sistemas de control sean los indicados para la actividad a la cual van a controlar.

Para la implantación del control administrativo deben tomarse en cuenta los siguientes elementos:

- ✚ Tener ejecutivos plenamente capacitados tanto en lo técnico como en lo administrativo
- ✚ Lograr compañerismo y amistad entre el personal de la organización
- ✚ Establecer responsabilidades y funciones en base al presupuesto base cero
- ✚ Vigilar el cumplimiento de los manuales y asegurarse de que se cumplan con las normas previstas en el manual.
- ✚ Evaluar desempeños a través de la contabilidad y por centro de responsabilidad y el sistema de medidores
- ✚ Tener objetivos y estándares que sean estables
- ✚ Que el personal comprenda y esté de acuerdo con los controles establecidos.
- ✚ Que el resultado final de cada actividad se establezca en relación con los objetivos

## PROCESO PARA SU IMPLANTACIÓN

El proceso para implantación del control administrativo consiste en un proceso compuesto de tres pasos que son universales:

- I. Medición del desempeño
- II. Comparación del desempeño con el estándar y comprobación de las diferencias, si existen.
- III. Corregir las desviaciones desfavorables aplicando las necesarias medidas correctivas.

El Licenciado en Contaduría ante el control administrativo/ Capacidad profesional

Las cualidades profesionales que conforman el perfil del responsable del control administrativo son:

- Título profesional del Contador Público
- Independencia profesional
- Cuidado y diligencia
- Responsabilidad individual



- Obligación de guardar el secreto profesional
- Lealtad hacia el patrocinador del servicio
- Dignificación de la imagen profesional a base de calidad
- Cumplimiento con la norma de educación continua

## SU RELACIÓN CON OTRAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN

El responsable del control administrativo se relaciona con otras áreas de la organización porque sus conocimientos le facultan para emitir opiniones que sean confiables para la toma de decisiones y aplicar sus principios y participar activamente en la administración y dirección de la entidad.

## CONTROL FINANCIERO

### CONCEPTO

Es el estudio y evaluación simultánea del pasado y futuro económico- financiero de la empresa para tomar decisiones acertadas, al detectar y corregir las variaciones surgidas al comparar los conceptos y las cifras del análisis de la función financiera.<sup>8</sup>

### OBJETIVOS

Algunos de los principales objetivos del control financiero son:

- ↳ Dar información a los ejecutivos de la situación financiera y de los rendimientos.
- ↳ Emitir normas y procedimientos para evitar costos innecesarios y pérdidas a la empresa.
- ↳ Colocar los fondos monetarios de la empresa para obtener los mejores rendimientos.
- ↳ Participar con la gerencia en la toma de decisiones y establecer medidas que corrijan las desviaciones que lleguen a detectarse.
- ↳ Maximizar el capital contable de la empresa.

### IMPORTANCIA

El control financiero interviene en todas las operaciones financieras de la empresa a través de los movimientos de entradas y salidas de efectivo. Por lo tanto, la persona encargada de este departamento debe extremar sus procedimientos sobre el manejo del financiamiento, observando especialmente, que la solvencia, estructura financiera y los resultados de las operaciones sean los más favorables para la empresa.

### CARACTERÍSTICAS

Dentro de las características principales del control financiero podemos considerar que existen varios tipos de control financiero, algunos de los más comunes son:

- ⇒ *Control financiero inmediato o direccional*: en este tipo de control se conoce casi con seguridad lo que va a ocurrir en un periodo de tiempo determinado, por lo tanto su acción correctiva es sencilla ya que esto se puede realizar antes de que termine el periodo establecido.
- ⇒ *Control financiero selectivo*: es el que se realiza con anterioridad con el objeto de determinar si se están cumpliendo con los procedimientos establecidos o en caso contrario buscar otras alternativas para obtener los objetivos planeados.

---

<sup>8</sup> Administración Financiera de Inversiones de A. Perdomo Moreno, pag. 4



- ⇒ *Control financiero posterior*: este control es el encargado de medir los resultados obtenidos al término del periodo con lo planeado, para poder determinar las desviaciones o variaciones que puedan existir.

## PROCESO DE IMPLANTACIÓN

Para la implantación de control financiero eficiente en la empresa se debe tener en cuenta las siguientes etapas:

- £ Definir resultados futuros: en este punto los gerentes y directivos de la empresa deben establecer una serie de parámetros a los que se debe llegar, una vez que se hayan realizado con anterioridad el estudio y análisis financiero y situación de la empresa, todo esto con el fin de obtener mayor rentabilidad en sus inversiones, incrementar sus utilidades, disminuir su endeudamiento, estos son únicamente algunos ejemplos de las actividades que se deben realizar.
- £ Determinar objetivos futuros: en esta parte la empresa planea todo lo que pueda suceder en el futuro relacionado con el control financiero.

Para que esto se lleve a cabo es necesario hacer un análisis de la empresa y de esta forma tener un mayor control de las condiciones externas y por lo tanto evitar problemas de abasto, producción, comercialización, cobranzas, etc.

- £ Determinar estándares flexibles: consiste en que los planes no sean tan rígidos ya que de no ser así puede haber problemas si no se logran los objetivos previstos.
- £ Determinar flujos de información: en toda empresa se debe canalizar la información de tal forma que sean informados directamente a aquellos que no lograron obtener los resultados esperados e indicar al mismo tiempo las correcciones o modificaciones que sea necesario ejecutar.
- £ Acción correctiva: última etapa del control financiero, una vez que se esta seguro de las desviaciones de la empresa, éstas pueden ser solucionadas con sus correspondientes correcciones, en este caso se debe tener en consideración que una decisión correctiva es irreversible, debido a que todos los parámetros se sujetan a él.

## CONSIDERACIONES PARA SU IMPLANTACIÓN

Para preparar un adecuado control financiero es necesario coordinar y administrar un plan integral de las operaciones financieras, ligado al SCP e integrado de los siguientes presupuestos:

- Flujo de efectivo
- Inversión de valores
- Proyectos capitalizables
- Plan de financiamiento
- Programa de pagos

Con todo lo antes visto se pretende evaluar y controlar la planeación financiera, que significa establecer el equilibrio entre las fuentes de financiamiento utilizadas y su aplicación.

## EL LICENCIADO EN CONTADURÍA ANTE EL CONTROL FINANCIERO

*Capacidad profesional:*



La persona encargada del control financiero debe ser un Contador Público titulado y además debe reunir ciertos requisitos y características como:

- ♪ Experiencia en el campo profesional
- ♪ Conocimientos de disciplinas administrativas, contables, fiscales
- ♪ Manejo de personal, producción, mercadotecnia

De tal forma que le permitan enfrentarse y resolver los problemas que se le presenten en el desempeño de su trabajo, así como actualizar día a día sus conocimientos mediante cursos de actualización para desarrollar en forma eficaz y diligente sus labores.

## **CONTROL CONTABLE**

### **CONCEPTO**

Es el sistema de información contable que expresa en términos cuantitativos y monetarios las transacciones que realiza una entidad económica, así como los acontecimientos económicos que le afecten, con el fin de proporcionar información útil y segura a usuarios externos a la organización.<sup>9</sup>

### **OBJETIVOS**

Objetivos del control contable: para que éste se útil y confiable, debe contar con los registros y métodos que:

Sirvan para identificar y registrar las transacciones reales que reúnan los requisitos implantados por la administración.

Describan en su oportunidad todas las transacciones en forma que permita su adecuada clasificación.

Que permita cuantificar las transacciones en el periodo que corresponda

Presentar y revelar adecuadamente las transacciones en los estados financieros.

Otros objetivos que debe cubrir son: autorización, de procesamiento y clasificación de transacciones, de salvaguarda, de verificación y evaluación.

### **IMPORTANCIA**

La contabilidad es la columna vertebral de la organización ya que esta proporciona la información financiera a través no solo de registros, si no de los estados financieros, y de sus análisis e interpretación mediante el estudio de las tendencias y su aplicación de las razones financieras que son estándares, medidas o indicadores de las situación financiera de la organización.

### **CARACTERÍSTICAS**

Algunas de las principales características del control son:<sup>10</sup>

- ∞ El control contable es el conjunto de principios, mecanismos, técnicas. Registra, clasifica, resume, presenta e informa acerca de las operaciones estadísticas, dinámicas pasadas o futuras.

---

<sup>9</sup> Contabilidad Financiera de Gerardo Guajardo pag8

<sup>10</sup> Administración Financiera de Inversiones de A. Perdomo Moreno pag. 25



- ℵ Operaciones que afectan al patrimonio o capital de una persona física o moral o entidad económica.
- ℵ Los costos en la contabilidad general se determinan como medios para alcanzar un fin determinado y para tomar decisiones acertadas.

Otras características del control contable son:

- φ Proporcionar información veraz y oportuna
- φ Ser un instrumento que ayude a detectar áreas con dificultad
- φ Orientar a la gerencia para determinar sus guías de acción
- φ Tomar decisiones y controlar las operaciones
- φ Evitar malos manejos o desfalcos
- φ Detectar causas y orígenes, y no limitarse al registro de las operaciones

Tareas específicas a desarrollar:

- \* Analizar y anotar en el diario las operaciones del negocio
- \* Pasar la información del diario al mayor
- \* Preparar la hoja de trabajo comenzando con la balanza de comprobación
- \* Preparar el estado de resultados y el balance general convencional
- \* Anotar en el diario los asientos de ajuste y pasarlos a mayor
- \* Anotar en el diario los asientos de cierre y pasarlos a mayor
- \* Preparar una balanza de comprobación después del cierre

Para realizar lo anteriormente mencionado es necesario contar con un catálogo de cuentas, que es la relación de las cuentas contables necesarias para el registro de las transacciones financieras de la empresa, así como de un instructivo que debe describir los movimientos de cargo y abono de cada una de las cuentas.

## EL LICENCIADO DE CONTADURÍA ANTE EL CONTROL CONTABLE

El control contable es responsabilidad del contralor y está obligada vigilar que la información financiera cumpla con los principios de contabilidad.

### *Capacidad profesional*

- ξ En el ámbito técnico- profesional
- ξ Formación empresarial con espíritu emprendedor
- ξ Capacidad de aplicar los conocimientos
- ξ Identificación de problemas económicos
- ξ Amplios conocimientos sobre el área de la profesión
- ξ Manejo eficiente del dinero en un ente económico
- ξ Establecimiento de sistemas de control financiero y contable

### *En el ámbito personal y profesional*

- ♣ Desarrollo de habilidades del pensamiento e investigación
- ♣ Manejo del idioma inglés
- ♣ Cultura de calidad
- ♣ Gran afición por el trabajo
- ♣ Comunicación efectiva y eficiente
- ♣ Negociador



- ♣ Buen desempeño docente
- ♣ Formación profesional con marcados valores éticos

Para administrar los recursos financieros de una empresa se requiere de honestidad, ética, profesionalismo, especialización y experiencia en finanzas.

Administrar se refiere a controlar, vigilar e implica en este caso, lograr productividad financiera y rendir adecuadas cuentas con los recursos recibidos en administración.

#### SU RELACIÓN CON OTRAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN

El responsable del control contable debe mantener estrecha relación con las diferentes áreas de la empresa, ya que este tiene a su cargo la supervisión general de los registros contables de la empresa.



## UNIDAD V CONTRALORÍA Y TOMA DE DECISIONES

### CONCEPTO

Conclusión de un conjunto de diversos cursos de acción mediante un proceso de recopilación de datos significativos, análisis, planeación y control administrativo en condiciones de certeza, riesgo, incertidumbre y conflicto a corto, mediano y largo plazo por parte de la persona o personas que deciden en una empresa para alcanzar las metas y objetivos propuestos y fijados de antemano.<sup>11</sup>

### PROCESO PARA LA TOMA DE DECISIONES

1. PLANEAR EL PROBLEMA: decidir que es lo que se quiere
2. DETERMINAR LA META: determinar lo que le agrada y le desagrada a uno
3. ELEGIR UN MÉTODO DE MEDICIÓN: ya sea que se requiera algo caro o barato
4. CONSTRUIR UN MODELO: considerando todos los pros y los contras
5. OBTENER LOS DATOS: una vez que se tiene el modelo de decisión tratar de obtener los datos sobre ese modelo.
6. USA EL MODELO: escoger el más conveniente a nuestras necesidades
7. AHORA SE PUEDE ELEGIR: ahora se puede elegir buscando el equilibrio entre todos los pros y los contras.<sup>12</sup>

A continuación tenemos otros elementos para la toma de decisiones.

*A) Proceso para la toma de decisiones es el siguiente:*<sup>13</sup>

1. Conocimiento de la realidad
2. Definición de la realidad
3. Investigación de las causas que provocaron el problema
4. Recopilación de datos significativos
5. Análisis administrativo
6. Planeación administrativa
7. Control administrativo
8. Evaluación de alternativas o cursos de acción
9. Selección o elección de la mejor solución o alternativa
10. Conclusión del curso de acción al realizar la vigilancia necesaria

Cada etapa se retroalimenta con la inmediata anterior

En la toma de decisiones resulta práctico auxiliarse de:

- a) Cadenas de fines y medios
- b) Cálculo marginal
- c) Cálculo costo- efectividad

<sup>11</sup> Administración Financiera de Inversiones de A. Perdomo Moreno pag. 123

<sup>12</sup> Administración Dinámica de James A. Belasco. David R. Hampton. Kart F. price 209 pp

<sup>13</sup> Administración Financiera de Inversiones de A. Perdomo Moreno pag. 129





- d) Árbol de decisiones
- e) Modelos
- f) Punto de equilibrio
- g) Cálculo de correlación
- h) Líneas de espera
- i) Mínimos cuadrados
- j) Programación lineal
- k) Cálculo de probabilidades

Los principales elementos para la toma de decisiones son: el objetivo, el problema, la decisión y la acción. Estos elementos han apareciendo durante el proceso pide la toma de decisiones. En determinado proceso, pueden intervenir muchos objetivos que pueden implicar problemas diversos, que requieran decisiones distintas y que en un momento dado pueden ser muchas.

### *B) Programas de ejecución*

Con el objeto de optimizar la toma de decisiones se pueden estimar las posibilidades de lograr el objetivo deseado al utilizar una decisión, también se puede utilizar la posibilidad subjetiva basada en la experiencia y el juicio. Por fortuna se cuenta con varias herramientas que auxilian a los administradores para tomar decisiones más acertadas.

Algunos de los programas de ejecución son:

- ≡ *Programa lineal*: es una técnica de decisión que sirve para determinar la combinación más adecuada de los recursos limitados para resolver los problemas y lograr los objetivos de la empresa. Para que esta pueda ser aplicada debe reunir los siguientes elementos:
  - Tiene que optimizar el objetivo
  - Las variables o actividades que afectan el resultado tienen directas o en línea recta
  - Sin las limitaciones de la programación lineal incluyen la maximización de la producción, minimizar los costos de distribución y determinar los niveles óptimos de inventario
- ≡ *Técnica Montecarlo*: es un programa sencillo de simulación, incluye factores de probabilidad. La simulación es conocida por un muestreo al azar para tomar en cuenta la posibilidad de que el hecho suceda. El muestreo al azar se utiliza para simular sucesos naturales con el fin de poder determinar la posibilidad de los eventos bajo estudio. Para esto se utiliza una tabla de números al azar para obtener la muestra al azar.

El Montecarlo: es un programa de probabilidad para ver que puede suceder cuando se presenten ciertos eventos normales y anormales. Este programa es bueno y nos dice lo que probablemente puede suceder en los eventos reales sin analizar los eventos que existen y puedan comprobar.

Este programa se utiliza cuando se presentan problemas administrativos debido a:

1. se hace esperar a empleados, máquinas o materiales debido a instalaciones insuficientes para manejarlos de inmediato.
2. ocurre la utilización de las instalaciones a menos del máximo a causa de la secuencia de la llegada de recursos que emplean las instalaciones
3. hay pérdidas de tiempo, mano de obra no utilizada y costos excesivos causados por líneas de espera o filas.

Minimizar estas pérdidas es el objetivo de este programa. Las filas o líneas están relacionadas con el flujo; como por ejemplo es el caso de una máquina que está dañada y no es posible utilizarla para terminar la producción.



### *C) programas de supervisión*

Cuando el controlador supervisa que las decisiones fueron tomadas correctamente debe tomar en cuenta lo siguiente:

1. ¿Cuál es el objetivo que la empresa quería alcanzar? Los objetivos deben expresarse en escala numérica y medible. Todo esto se necesita para encontrar la jerarquía entre los valores
2. Investigar los cursos de acción tomados y reunir información confiable de cada uno de ellos. La información sobre los cursos de acción también pueden ampliar su conjunto de alternativas. Cuantas más alternativas se desarrollen mejores decisiones se habrán tomado.
3. Adoptar la mejor decisión que asuma el menor riesgo abarcado en llegar al objetivo
4. El controlador debe tomar su decisión. Esto significa nada menos que la presente ante la gerencia para ser supervisada.

### *D) Estudios de evaluación*

1. Ajustes

Los estudios de evaluación abarca funciones administrativas de la organización al tomar decisiones, debido a esto, periódicamente se realizarán ajustes en las siguientes áreas:

- § Planeación
- § Procedimientos
- § Presupuestos
- § Programas
- § Políticas
- § Estrategias
- § Objetivos
- § Propósitos
- § Organización
- § División de trabajo
- § Descripción de funciones
- § Departamentalización
- § Jerarquización
- § Dirección o ejecución
- § Comunicación
- § Motivación
- § Integración
- § Control
- § Retroalimentación
- § Corrección
- § Medición

Para poder saber el grado de confiabilidad de los controles existentes tendrá que basar en la eficacia de las actividades de control, se deberá considerar la posibilidad de que ocurran posibles o grandes errores en los sistemas y su afectación en los estados financieros.



Esta clasificación permite evaluar la alternativa de confiar o no en las actividades del control de los sistemas existentes. Pruebas de las actividades de control de los sistemas. Si se está plenamente seguro de confiar en las actividades de control de los sistemas se procederá a evaluar las actividades reales de control.

La verificación de la realidad se hace:

Seleccionando una muestra de las transacciones u operaciones que será representativa del todo.

En cada caso se verificará el funcionamiento y comportamiento de los controles existentes

Los papeles de trabajo contendrán:

- α Pruebas efectuadas
- α Resultados obtenidos

En caso de no confiar en las actividades de control de los sistemas no es necesario hacer prueba alguna.

Resultado de la evaluación de las actividades de control de los sistemas

Si las actividades de control de los sistemas son eficientes y se decide confiar en ellas y al mismo tiempo los resultados han sido satisfactorios, el auditor basará su trabajo en esas actividades y las tomará en cuenta al determinar la naturaleza, el alcance y la oportunidad de los procedimientos de auditoría aplicados.

Las actividades de control son deficientes:

Si se ha detectado que las actividades de control de los sistemas no son del todo confiables o los resultados de las pruebas sobre las mismas no son satisfactorios no se confiará en dichas actividades. Como consecuencia al programarse la naturaleza, el alcance y la oportunidad de los procedimientos se deberá contemplar la realización de una prueba mayor y de un análisis superior.





El departamento de auditoría interna ocupa un lugar muy importante en su relación con el departamento de contraloría ya que este le proporciona las herramientas para que el contralor supervise y vigile que las políticas, programas y procedimientos establecidos e implantados en la empresa, con el propósito de alcanzar sus metas y objetivos, estas sean cumplidas por todos los miembros de la organización, de ahí que en el organigrama se presenta en un nivel superior al que ocupan otros departamentos ya que su función debe considerarse como staff, es decir, con autoridad sobre aquello, la cual podrá hacer efectiva a través del contralor, sugiriendo mejoras y medidas correctivas para el desarrollo de su trabajo.

### 1. Informes

Por lo anteriormente mencionado podemos decir que la importancia de la auditoría interna radica en el hecho de que funciona como vigilante siempre alerta ante posibles errores u omisiones que pueda ocurrir en los registros contables de la empresa o bien de desviaciones que puedan ocurrir en la ejecución e actividades, por lo que prepara reportes sobre el resultado de su trabajo realizado, al contralor y las recomendaciones o sugerencias con el objeto de evitar en lo sucesivo deficiencias e o irregularidades

Para esto el contralor exigirá que el informe sea correcto, conciso, escrito en forma clara y accesible y que cumpla con los siguientes lineamientos:

- I. Finalidad y alcance de la auditoría
- II. Deficiencias y aspectos de importancia detectados en el desarrollo de la revisión
- III. Prácticas actuales
- IV. Recomendaciones (las que previamente se deben haber discutido con el jefe del departamento afectado)
- V. Anexos

### 2. Funciones

Como ya se ha comentado las funciones de la auditoría interna tienen como objetivo verificar, comprobar que las operaciones de la empresa se hagan con la mayor eficiencia posible, algunas de sus funciones son las siguientes:

- a) Revisar los métodos y procedimientos de trabajo de cada departamento, división o sección de la empresa, la revisión debe comprender:
  1. Estudiar la estructura de la empresa y compararla con el organigrama que se tenga de la empresa y ver si se está respetando y si éste es funcional
  2. Políticas, prácticas y reglamentos internos con objeto de verificar que se estén observando y aplicando
  3. Procedimientos y sistemas, esto es con el objeto de determinar si tienen deficiencias y en su caso sugerir mejoras.
  4. Operaciones, comprobando que los procedimientos establecidos son los más adecuados y que son supervisados constantemente
  5. Utilización de equipo y distribución interna de los departamentos, todo esto es con la finalidad de sugerir si lo considera necesario algunos métodos para mejorar o sacar el mayor provecho del equipo



- b) Verificar, comprobar la estimación de cuentas de Balance y resultados
- c) Verificar el cumplimiento de las disposiciones fiscales y legales
- d) Actividades tendientes a proteger los bienes de la empresa como: arqueos de caja y valores, toma de inventarios, revisión del control de activo fijo, etc.
- e) Servir de enlace entre el Contralor y auditoría externa
- f) Proporcionar al departamento de sistemas y procedimientos información de los departamentos problema o con deficiencia a fin de que encaminen su investigación a estos.

### 3. Definición de funciones

La función de la auditoría interna es la de tener un plan de actividades que contenga todas sus funciones y deberes y que al mismo tiempo sirva de guía para el mismo departamento. Lógicamente debe existir un plan para cada departamento para que a este le sirva también como guía para lograr los objetivos.

A continuación mencionamos algunas de sus funciones:

- a) Trabajos de carácter continuo
  - Auditoria detallada de ingresos y egresos
  - Conciliaciones bancarias
  - Participación en levantamiento de inventarios físicos
  - Vigilancia del cumplimiento de disposiciones fiscales y legales
- b) Trabajos de carácter periódico
  - Evaluación y revisión a departamentos y secciones en cuanto a contenido y presentación, revisando y analizando cuentas
  - Examen de registros contables
  - Circularización de cuentas deudoras
  - Arqueo de caja y valores
  - Examen de control sobre activos fijos, etc.
- c) Coordinación de funciones para lograr la eficiencia

La era moderna requiere y reclama de la auditoría interna un enfoque más dinámico y de mayor compenetración de las funciones administrativas, de tal manera que debe constituirse en un auxiliar valioso de la administración, llevando a cabo revisiones a departamentos, sistemas, métodos, procesos y operaciones, con objeto de medirla, evaluarlas y sugerir las mejoras o medidas correctivas que asegure el logro de las metas de la empresa con mayor eficiencia. Estas funciones deben estar perfectamente coordinadas para el adecuado funcionamiento del departamento de auditoría interna y por ende de la organización.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Gonzáles César A. La contraloría y sus funciones 132 pp



## 2. Contraloría y auditoría externa

### A) Ubicación de la auditoría externa en las organizaciones

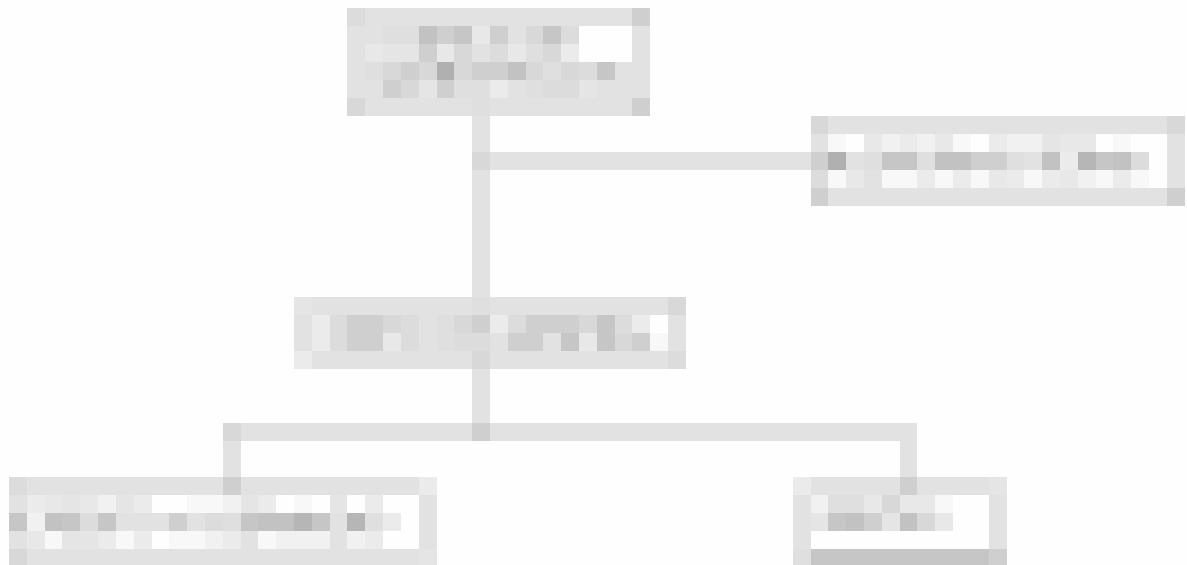
Hay diferentes hechos que condicionan a quien debe reportar y que lugar debe ocupar dentro del organigrama de la organización.

En la práctica existen organigramas que difieren totalmente unos de otros respecto a la posición en que se presenta. Esto depende de las necesidades de cada empresa en particular.

Por lo general la auditoría externa se presenta arriba de la dirección o gerencia general ya que la responsabilidad de la función de la auditoría externa debe fluir del nivel más alto, como lo es el Consejo de Administración de la empresa lo que nos indica que la función de la auditoría externa debe estar colocada por encima de la Dirección General reportando directamente a los miembros del Consejo de administración.

Lo informes de la auditoría externa son la herramienta que tiene el Consejo de administración para supervisar y vigilar que las políticas, programas y procedimientos que se han establecido en la empresa para alcanzar sus metas y objetivos sean llevado a cabo por todos los miembros de la organización.

CIA A, B, C, SA  
ORGANIGRAMA



### B) relación entre Contraloría y Auditoría externa



En la práctica existe una relación estrecha entre la contraloría y la auditoría externa ya que el contralor viene siendo el enlace entre el auditor externo y el auditor interno, haciéndose responsable de toda información solicitada por el auditor sea entregada a tiempo, ya que de no ser así esto puede incrementar el tiempo de los auditores externos para llevar a cabo su trabajo y como consecuencia un incremento en los honorarios por el tiempo perdido.





## **BIBLIOGRAFÍA BÁSICA**

SANTILLANA GONZÁLEZ J. RAMOS. Establecimientos de control interno. Función de contraloría. ECAFSA 2001

LAZZATI SANTIAGO Claves de la decisión de la empresa. Editorial Macchi, 1997

MURDICCK ROBERT, Sistemas de información administrativa. Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana, SA. México.

TERRY & FRANKLIN, Principios de administración. Editorial P.

GÓMEZ CEJA GUILLERMO, Planeación y organización de empresas, Octava edición. McGraw Hill México

C. ALCANTARA GONZÁLEZ. La contraloría y sus funciones. Editorial ECASA

VICTOR PANIAGUA BRAVO/ MIRIAM PANIAGUA PINTO, El contralor responsabilidades y funciones. Editorial ECASA

JOAQUÍN GÓMEZ MORFIN, La administración Moderna y los sistemas de información. Editorial Diana

A. PERDOMO MORENO Administración Financiera de Inversiones. Editorial ECASA

PINTO CASTILLO, Contraloría, Estudio Monográfico #4. Editorial ECASA

LIC. SAMUEL ROMERO BETANCOURT, Principios fundamentales de la administración de empresas, Editorial IEESA

## **BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA**

BREALY V Y WHIT, Auditoria interna moderna 4° Edición, México, ECAFSA

GÓMEZ MORFÍN JOAQUÍN, El control en la administración de empresas (Control interno) 5° Impresión, Editorial DIANA, 1994

ANDERSON, DAVID R. Contraloría práctica, México Limusa, 1991

SALDIVAR ANTONIO. Planeación financiera de la empresa, 3° Edición, México, Trillas, 1999

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS, CONTRALORÍA GUBERNAMENTAL, MÉXICO, IMPC, 1998