



# BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA**  
**Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado**

**“TÍTULO DE LA TESIS”**  
**“PROCESO DE LA GESTIÓN DE LA CONTRALORIA DE CTBR FILIAL**  
**TELMEX: 2013”**

**DIRECTOR:**  
Dra. Blanca H. Morales Vázquez

**TESIS**  
Para Obtener el Grado de  
**Maestro en Contribuciones**  
**y Administración Respectivamente.**

**PRESENTA(N):**  
C.P. Carlos Casquera Álvarez  
C.P. Juan Emilio García Ortiz

**Puebla, Pué., Diciembre 2013**



# BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA**  
**Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado**

“TÍTULO DE LA TESIS”  
“PROCESO DE LA GESTIÓN DE LA CONTRALORIA DE CTBR FILIAL  
TELMEX: 2013”

**DIRECTOR DE TESIS:**  
Dra. Blanca H. Morales Vázquez

**TESIS**  
Que para obtener el grado de:  
**Maestro en Contribuciones  
y Administración Respectivamente.**



**Presenta(n):**  
C.P. Carlos Casquera Álvarez  
C.P. Juan Emilio García Ortiz

**Puebla, Pué., Diciembre 2013.**

**M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon**  
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado  
Facultad de Contaduría Pública  
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla  
Presente

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Director de la Tesis** denominada: "Proceso de la Gestión de la Contraloría de CTBR Filial TELMEX: 2013.", elaborada por el alumno de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

**JUAN EMILIO GARCÍA ORTIZ**

Y el alumno de la **MAESTRÍA EN CONTRIBUCIONES** de nombre:

**CARLOS CASQUERA ÁLVAREZ**

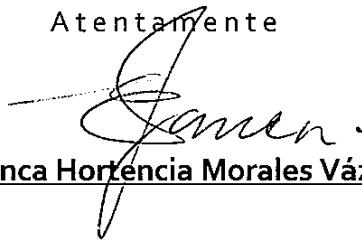
Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

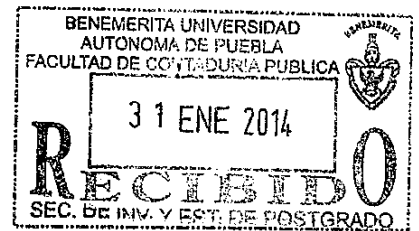
Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 31 de enero de 2014

Atentamente



**Dra. Blanca Hortencia Morales Vázquez**



**M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon**

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesor de la Tesis** denominada: "**Proceso de la Gestión de la Contraloría de CTBR Filial TELMEX: 2013**", elaborada por el alumno de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

**JUAN EMILIO GARCÍA ORTIZ**

Y el alumno de la **MAESTRÍA EN CONTRIBUCIONES** de nombre:

**CARLOS CASQUERA ÁLVAREZ**

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

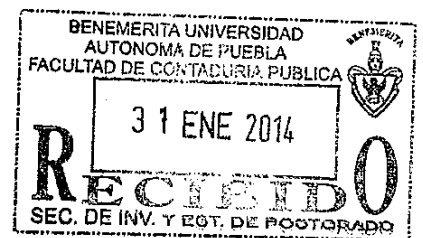
Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 31 de enero de 2014

Atentamente

**M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon.**



**M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon**  
Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado  
Facultad de Contaduría Pública  
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla  
P r e s e n t e

Por este conducto **la** que suscribe en mi calidad de **Asesor de la Tesis** denominada: "**Proceso de la Gestión de la Contraloría de CTBR Filial TELMEX: 2013.**", elaborada por el alumno de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

**JUAN EMILIO GARCÍA ORTIZ**

Y el alumno de la **MAESTRÍA EN CONTRIBUCIONES** de nombre:

**CARLOS CASQUERA ÁLVAREZ**

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

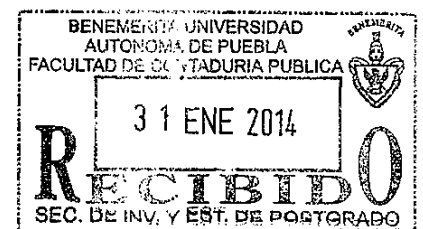
Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 31 de enero de 2014

Atentamente



**M.A. Daniel González Olivares.**





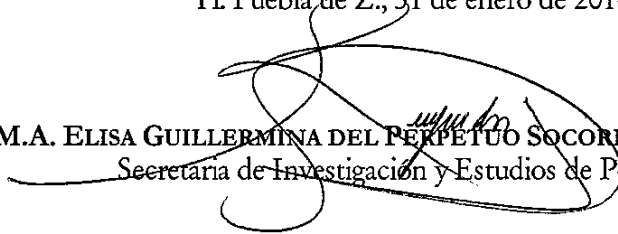
Oficio No. FCP-SIEP/04/14  
Asunto: Digitalización de Tesis

C. CARLOS CASQUERA ÁLVAREZ  
C. JUAN EMILIO GARCÍA ORTIZ  
PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarles que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la tesis denominada **“Proceso de la Gestión de la Contraloría de CTBR Filial TELMEX: 2013”**, a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de **MAESTRO EN CONTRIBUCIONES Y MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN RESPECTIVAMENTE.**

Sin más por el momento, quedo de ustedes.

Atentamente  
*“Pensar Bien, Para Vivir Mejor”*  
H. Puebla de Z., 31 de enero de 2014.

  
M.A. ELISA GUILLERMINA DEL PERPETUO SOCORRO RUIZ  
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado.



c.c.p. SIEP  
ECA/ERR\*

## **AGRADECIMIENTOS**

**A Dios** por permitirme la oportunidad de disfrutar lo bello de la vida, darme fuerza para levantarme cuando tropiezo, así como sus bendiciones en cada proyecto que emprendo a lo largo de este camino recorrido durante estos años.

**A mi familia** por ese apoyo incondicional, en el logro de mis metas y es la razón por la cual deseo una superación a través del esfuerzo y dedicación día con día.

**A la doctora Blanca H. Morales V.**, por ese apoyo incondicional, esa humildad, así como la vocación de servicio además de compartir sus valiosos conocimientos para enriquecer este trabajo, de igual forma a la **Maestra Elisa Ruiz R.**, por su valioso apoyo y colaboración para la conclusión de esta Tesis que Dios las bendiga.

Carlos

**A DIOS:**

Por darme la vida, sus bendiciones y fortaleza para poder llegar a este momento de mi vida.

**A MI ESPOSA:**

Por su amor, confianza, comprensión y apoyo que me ha brindado en todo momento. Y en especial para este proyecto.

**A JUAN EMILIO Y ANGEL DAVID:**

Que son el orgullo y alegría de mi vida, y el legado que dejo.

**A LA DRA. BLANCA MORALES Y A LA MAESTRA ELISA RUIZ:**

Por compartir su conocimientos, su apoyo incondicional, a la paciencia y generosidad con la que me guiaron para poder concluir este proyecto.

## **RESUMEN**

En muchas organizaciones a la gestión de la contraloría no le dan la importancia que ésta tiene desde el punto de vista administrativo, contable, financiero, así como las consecuencias más que relevantes puede haber desde el punto de vista fiscal, traducidas monetariamente afectando las finanzas de la misma. Por el contrario la gestión de la contraloría debe percibirse como una inversión necesaria cuyo principal objetivo será hacer más eficientes los procesos para lograr ser competitivos.

Esta tesis es una investigación de tipo cualitativa y cuantitativa aplicada a la empresa, “CTBR FILIAL DE TELMEX” en la cual se analizó: la entrega-recepción del presupuesto en forma extemporánea a la contraloría, por otra parte el inicio de las obras de infraestructura sin cumplir el protocolo de autorización.

Los anteriores son elementos fundamentales de este trabajo de investigación que además permitieron construir la hipótesis: “La gestión de la contraloría de CTBR filial de TELMEX se ve afectada por el inadecuado aprovechamiento del sistema SAP® (software modular para la gestión empresarial de los recursos) y el desconocimiento de las políticas y procedimientos operativos”. Todo esto forma parte de la estructura de este trabajo de investigación-tesis.

## INDICE

I.	INTRODUCCIÓN	i
II.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	iii
III.	JUSTIFICACIÓN	v
IV.	OBJETIVO GENERAL	vi
V.	OBJETIVO ESPECÍFICOS	vii
VI.	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	vii
VII.	HIPÓTESIS	viii
VIII.	VARIABLES	viii
IX.	DISEÑO METODOLÓGICO	ix
X.	ALCANCE Y LIMITACIONES	x

### CAPITULO I

#### ANTECEDENTES DE LA CONTRALORÍA

1.1	Origen de la Contraloría	1
1.2	Concepto de Contraloría	8
1,3	Funciones de la Contraloría	10

### CAPITULO II

#### CONTROL INTERNO

2.1	Concepto de Control Interno	13
2.2	Elementos del Control Interno	16
2.3	Principios y objetivos del Control Interno	24
2.4	Control Interno modelo Americano COSO	27

## **CAPITULO III**

### **AUDITORIA**

3.1 Concepto de Auditoría	34
3.2 Planeación de la Auditoría	36
3.3 Programa de Auditoría	41
3.4 Papeles de trabajo	43
3.5 Normas Internacionales de Auditoría	46

## **CAPITULO IV**

### **INVESTIGACION DE CAMPO**

4.1 Obtención de información de CTBR	51
4.2 Diagnóstico	55
4.3 Recolección de datos	56
4.4 Resultados, análisis e interpretación.	61

## **CAPITULO V**

### **HACIA UNA PROPUESTA QUE AGRUPE LAS FUNCIONES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTION DE LA CONTRALORÍA**

5.1 Objetivo de la propuesta	87
5.2 Estructura de la propuesta	87
5.3 Funciones principales de la Gerencia de Contraloría	88

## **CONCLUSIONES**

## **BIBLIOGRAFIA**

## **I. INTRODUCCIÓN**

### **IMPORTANCIA DEL ESTUDIO.**

Debido a los retos y exigencias por los que atraviesa el país derivados de la globalización que se vive día con día, se consideró necesario llevar a cabo este trabajo de investigación destacando la importancia de la gestión de la contraloría, así como las repercusiones que se generan de una mala toma de decisiones al no contar con información sistematizada, confiable, veraz y oportuna.

Por lo tanto el objetivo del presente trabajo de investigación tiene como propósito analizar la gestión de la Contraloría de CTBR Filial de TELMEX con base a su propia normatividad y a los criterios de control interno, auditoría y elaborar una propuesta que fortalezca la eficiencia de la gestión de la Contraloría de CTBR Filial de TELMEX.

El método aplicado en esta investigación es de tipo cuantitativo y cualitativo, y las técnicas utilizadas fueron la observación, el cuestionario y la consulta de: libros, revistas, artículos, así como la normatividad interna de la empresa, etc. La propuesta tiene por objeto resolver de manera oportuna y fundamentar el trabajo metodológico al problema planteado en este tema de investigación. Está basada en el análisis de las principales funciones de la contraloría, así: como “la

presentación extemporánea del presupuesto y el inicio de las obras de infraestructura sin la debida autorización”.

La contribución de este tema de investigación tiene por objeto sugerir a la Gerencia de la Contraloría para eficiente toma de decisiones con base a la planeación, organización, con apego a las normas y procedimientos, estudio y evaluación del control interno que permita la mejora continua tomando en cuenta las necesidades de expansión, innovación y transformación para ser más competitivos.

## **ESTRUCTURA DE LA TESIS**

En el **capítulo 1** tiene por objeto dar un panorama general sobre la historia y la evolución de la Contraloría en México tanto en la iniciativa privada como en el sector público, su definición y sus funciones.

En el **capítulo 2** tiene por objeto mostrar un contexto general sobre la auditoría, su concepto, planeación, programa, papeles de trabajo, normas y procedimientos.

En el **capítulo 3** tiene por objeto mostrar un contexto general sobre la auditoría, su concepto, planeación, programa, papeles de trabajo, normas y procedimientos.

En el **capítulo 4** tiene por objeto mostrar un contexto general sobre la gestión de la Contraloría y su interrelación con la Subgerencia de Control de Disponibilidad y Proyectos de Operación (presupuestos), así como el análisis de la problemática para entregar el presupuesto anual por parte de dicha subgerencia a través de la investigación de campo, de la cual se obtuvieron los resultados que se analizan en este capítulo.

En el **capítulo 5** tiene por objeto mostrar una propuesta de mejora sobre la gestión de la Contraloría CTBR filial de TELMEX con base a los resultados obtenidos.

## **II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El proyecto sobre el proceso de la gestión de la Contraloría de CTBR Filial TELMEX, tiene como problemática principal, la entrega extemporánea del presupuesto a contraloría, la asignación de recursos para ejercer el presupuesto, el área de operación inicia los trabajos sin la previas autorizaciones, y por último, la captura no oportuna en los sistemas por parte de las áreas de finanzas y operación.

Actualmente la Gerencia de Contraloría de Filiales TELMEX, cuenta con 8 contralorías divisionales a nivel nacional<sup>1</sup>, cuyas sedes se encuentran en las ciudades de: Chihuahua, D.F. Guadalajara, Hermosillo, Mérida, Monterrey, Puebla y Querétaro.

La entrega del presupuesto anual por parte de TELMEX a la Subgerencia de Presupuestos de Filiales año con año se ha realizado por los meses de febrero y marzo, acompañado que la Subgerencia de Presupuesto de Filiales no hace entrega del presupuesto de inversión y de gasto a contraloría en forma completa.

Derivado de lo anterior se originan severos problemas en la asignación de recursos para ejercer el presupuesto, esto es, no se captura en el sistema denominado SAP® (software modular para la gestión empresarial de los recursos) destinados a cada rubro de inversión y gasto, por lo que hay que solicitar dichos recursos por cada proyecto que se inicie a la Subgerencia de Presupuestos, ocasionando demoras y reprocesos en cada uno de ellos.

Ingeniería TELMEX (por su mala planeación) presiona a Infraestructura de Filiales a que inicie los trabajos aún cuando ellos mismo no tienen presupuesto para ejercerlos por lo que el área de Infraestructura empieza los trabajos sin las previas autorizaciones y el recurso necesario para poder pagarlos a los contratistas.

---

<sup>1</sup> TELMEX INTRANET

La captura no oportuna en los sistemas por parte de las áreas de finanzas y operación, es otro problema en la gestión de la contraloría ya que por cargas de trabajo, falta de tiempo y en algunas ocasiones desidia el personal involucrado no captura su información oportunamente, lo que conlleva a que se tenga que estar depurando, actualizando y verificando la información financiera y administrativa sea veraz, confiable y oportuna.

### **III. JUSTIFICACIÓN**

El análisis del proceso de la gestión de la contraloría de filiales de TELMEX es de suma importancia ya que es el departamento encargado de que la información entregada al Consejo de Administración de Telmex sea veraz, confiable y oportuna.

El Consejo de Administración de Telmex<sup>2</sup> lo conforman: Lic. Carlos Slim Domit (presidente), C.P. Juan Antonio Pérez Simón (Vicepresidnete), Ing. Antonio Cosio Ariño, C.P. Antonio del Valle Ruiz, Laura Diez Barroso de Laviada, Dra. Amparo Espinosa Rugarcía, Ing. Elmer Franco Macías, Lic. Daniel Hajj Aboumrad, Roberto Kriete Ávila, Lic. José Kuri Harfush, Lic. Ángel Losada Moreno, C.P. Francisco Medina Chávez, Lic. Marco Antonio Slim Domit, Lic Patrick Slim Domit, Lic. Héctor Slim Seade, Lic. Fernando Solana Morales, Michael J. Viola, Jeff

---

<sup>2</sup> Reporte Anual que se presenta de acuerdo con las disposiciones de carácter general aplicable a las emisoras de valores, 31 diciembre 2011.

McElfresh, C.P. Rafael Kalach Mizrahi, Lic. Ricardo Martin Bringas. Y tienen encomendado junto con el Director General de TELMEX, la administración de las operaciones de la empresa.

Las organizaciones son sistemas diseñados para lograr objetivos por medio de sus recursos materiales, humanos, financieros y de otro tipo, por lo que la contraloría toma relevancia ya que se encarga de vigilar que dichos recursos cumplan con los objetivos de la organización y se asegura de su custodia.

Por lo anterior este proyecto va dirigido a la Gerencia de Contraloría de Filiales TELMEX y a las contralorías divisionales de filiales para tener una guía de sus principales funciones que deben cuidar para la salvaguarda de los diferentes activos y la adhesión de las políticas de las empresas filiales.

La Gerencia de Contraloría de Filiales TELMEX<sup>3</sup> se encuentra integrada por 18 empleados de confianza.

#### **IV. OBJETIVO GENERAL**

El presente trabajo de investigación tiene como propósito analizar la gestión de la Contraloría de CTBR Filial de TELMEX con base en su propia normatividad y a los

---

<sup>3</sup> TELMEX INTRANET

criterios de control interno y auditoría y elaborar una propuesta que fortalezca la eficiencia de la gestión de la Contraloría de CTBR Filial de TELMEX.

## **V. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Conocer y analizar en lo general los procesos de gestión de la contraloría en México, y de manera particular en las Filiales de TELMEX.
- Analizar e interpretar las normas y principios aplicables al trabajo de revisión de la contraloría con base a Control Interno.
- Analizar la problemática de la Subgerencia de Presupuestos para entregar el presupuesto anual a las respectivas divisiones.
- Proponer un manual donde se agrupen las principales funciones de la contraloría que sirva de guía para el desempeño de sus actividades.

## **VI. PREGUNTAS DE INVESTIGACION**

¿Cuáles son los factores que influyen a que los contralores divisionales no estén debidamente capacitados en el programa SAP?

¿Qué problemas originan la no actualización de los conocimientos generales de los contralores divisionales?

## **VII. HIPÓTESIS**

La gestión de la contraloría de CTBR filiales TELMEX se ve afectada por el inadecuado aprovechamiento del sistema SAP® (software modular para la gestión empresarial de los recursos) y el desconocimiento de las políticas y procedimientos operativos.

Suponemos que la implementación de una propuesta que agrupe estas funciones permitirá fortalecer la eficiencia de la gestión de la Contraloría de CTBR Filial de TELMEX.

## **VIII. VARIABLES**

Las variables se establecieron tomando en cuenta los procesos principales de la operación de la filial CTBR determinando como **variable independiente:**

El Presupuesto Anual de Obras que TELMEX libera a la filial CTBR.

Dicha variable afecta de manera directa a las siguientes actividades por lo tanto serán nuestras **variables dependientes**:

- ❖ Asignación de obras a contratistas
- ❖ Elaboración de avances de obra
- ❖ Control financiero de las obras
- ❖ Actualización de los proyectos en el sistema de Programa de Administración de Terrenos y Obras
- ❖ Presupuestos de inversión
- ❖ Presupuesto de cambios y adaptaciones

## **IX. DISEÑO METODOLOGICO**

El enfoque del estudio es cualitativo ya que se identificarán textos de algunos autores sobre auditoría y control interno, comparando conceptos y teorías de acuerdo a como visualizan la auditoría financiera y administrativa para el trabajo del contralor, deduciendo la información para poder analizar la gestión de la Contraloría de CTBR Filial de TELMEX.

También tendrá un enfoque cuantitativo aplicando cuestionarios con la finalidad de poder comprobar nuestra hipótesis.

## **X. ALCANCE Y LIMITACIONES**

Considerando el campo de actuación de la Contraloría de Filiales de TELMEX que abarca la gestión de siete filiales (constructoras e inmobiliarias) nuestro objeto de estudio se circunscribe a la filial CTBR en su actividad de construcción y adaptación de infraestructura de TELMEX, es decir a la obra civil.

La limitación es la información que genera las empresas filiales y que tienen un carácter confidencial y que no se podría revelar en este documento.

## **CAPITULO I.**

### **ANTECEDENTES DE LA CONTRALORIA.**

El presente capítulo tiene por objeto dar un panorama general sobre la historia y la evolución de la Contraloría en México tanto en la iniciativa privada como en el sector público, su definición y sus funciones.

#### **1.1 ORIGEN DE LA CONTRALORIA**

La administración nace como una necesidad humana de organizarse para subsistir. Así como el hombre ha evolucionado a través del tiempo, la administración se ha ido renovando y actualizando para ser una mejor herramienta que sirva al hombre para poder satisfacer sus necesidades.

Por lo tanto, podemos afirmar que los elementos que intervienen en la creación y funcionamiento de una empresa surgieron y desarrollaron conforme se les necesitaba. Entre esos elementos se encuentra el control interno, la administración misma la organización, etc.

Para Harold Koontz y Heinz Weihrich la administración se define como “el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajan juntos en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados.”<sup>1</sup>

Ambos autores complementan su definición con los siguientes cinco puntos<sup>2</sup>:

1. Como administradores, las personas ejecutan las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

---

<sup>1</sup> Koontz, Harold et-al. *Administración*. México: Mc Graw Hill, 1991.

<sup>2</sup> Ídem

2. La administración es aplicable a cualquier tipo de organización.
3. Es aplicable a los administradores en todos los niveles organizacionales.
4. El objetivo de todos los gerentes es el mismo: crear un superávit
5. La administración se ocupa de la productividad; eso implica eficacia y eficiencia.

En palabras de Juan Gerardo Garza Treviño define a la administración “como la tarea de conducir el esfuerzo y el talento de los demás para el logro de los resultados.”<sup>3</sup>

Para él la administración incluye cuatro enfoques distintos pero complementarios entre sí<sup>4</sup>:

1. Como filosofía: Las organizaciones necesitan una filosofía para entender su misión y finalidad. Es decir una manera de pensar.
2. Como método: Forma sistemática de realizar actividades. Un método implica orden y sistema de trabajo, la utilización optima de recursos, y la búsqueda de mejores formas de hacer las cosas.
3. Como proceso y estructura: Los procesos son las condiciones que hacen que las cosas sucedan (fijación de objetivos, toma de decisiones, negociación, solución de problemas, motivación, etc.) mientras las estructuras son la definición de funciones, asignaciones de recursos, contratos, etc., con las cuales los procesos se apoyan.

---

<sup>3</sup> Garza Treviño, Juan Gerardo. *Administración Contemporánea*. México: Mc Graw Hill, 2003.

<sup>4</sup> Ídem

4. Como teoría administrativa: Conjunto de conocimientos en torno a la disciplina denominada administración. Estos conocimientos han formado un conjunto de principios con relación a delegar, generación de estrategias, poder, autoridad, habilidades administrativas, etc.

Por lo anterior podemos indicar que el proceso administrativo consta de cuatro o más etapas (dependiendo del autor) siendo las más conocidas: planificación, organización, dirección y control.

Juan Gerardo Garza Treviño describe al proceso administrativos en las siguientes etapas:<sup>5</sup>

**La planeación** es el proceso de prever el futuro y proponer estrategias para desarrollarse y crecer con el contexto futuro. Los cuatro pasos típicos de la planeación:

- a) Establecer una o varias metas para determinar con claridad cuáles son las prioridades de la empresa.
- b) Definir la situación actual y determinar con qué recursos se cuenta.
- c) Identificar los apoyos y los obstáculos de las metas, es decir, detectar qué puede ayudar o impedir que se logren.
- d) Desarrollar un plan para alcanzar las metas, para evaluar las posibilidades de conseguirlas y los medios que se deben emplear para alcanzarlas.

**La organización** consiste en decidir qué recursos y actividades son necesarios para alcanzar los objetivos de la organización, distribuir recursos,

---

<sup>5</sup> Ibídem

definir funciones, tareas, clarificar autoridad y responsabilidad. Es el proceso de hacer que la estructura de la empresa se ajuste a sus objetivos, recursos y ambiente.

La estructura de la organización puede ser analizada de acuerdo con los siguientes elementos:

- a) Especialización de actividades: especificar las labores individuales y de grupo (división del trabajo).
- b) Estandarización de actividades: define los procedimientos de todas las actividades que sean previsibles.
- c) Coordinación de actividades: procedimientos para integrar las funciones de las distintas áreas o departamentos de la organización.
- d) Centralización o descentralización de la toma de decisiones: define si el poder de decisiones debe estar concentrado o disperso en la organización.

La estructura de la organización es la definición de las unidades de mando, el tramo de control y la división del trabajo.

**La dirección** es conducir el talento y el esfuerzo de los demás para conseguir el logro de los resultados esperados, es decir, influir sobre su desempeño y coordinar su esfuerzo individual y de equipo. La dirección cuenta con los siguientes elementos fundamentales:

- a) La motivación: Está formada por todos aquellos factores que son capaces de provocar, mantener y orientar la conducta hacia un objetivo.

- b) El liderazgo:** Es el proceso por el que un individuo ejerce influencia sobre las personas e inspira, motiva y dirige sus actividades para que alcancen las metas, la esencia del liderazgo es contar con seguidores.
- c) Autoridad:** Es la facultad que se le otorga a una persona para tomar decisiones (mande), y para hacer que estas órdenes se cumplan correctamente.
- d) La comunicación:** Se puede definir como la transferencia de información y entendimiento entre personas por medio de símbolos con significados.

**El control** es la última etapa del proceso administrativo, y tiene como propósito asegurarse de que se cumplan las actividades como fueron planeadas y se establezcan medidas correctivas en caso necesario. Es comparar el desempeño real con el estándar deseado. Las tres etapas del control son:

- a) Medición del desempeño.**
- b) Compensación del desempeño con el estándar y comprobación de las diferencias, si existen.**
- c) Corregir las desviaciones desfavorables aplicando las medidas correctivas necesarias.**

Precisamente la última de las etapas (control de gestión) del proceso administrativo es el campo de acción para la contraloría ya que es la que se encargará de asegurarse de la gestión de las tres etapas anteriores.

La Contraloría como parte de la administración también ha ido evolucionando, y podemos mencionar que “algunos de los antecedentes de la

Contraloría surgieron en España en donde la corte fue la que introdujo dicha función, esto fue a mediados del siglo XIV, donde existían empleados administrativos (contadores y pagadores) que eran los encargados de formar la nómina de los sueldos. Y durante el siglo XVI aparece el Contralor como personaje de la Casa Real de Inglaterra y posteriormente fue implementándose en departamentos y oficinas del Reino Unido”<sup>6</sup>

“En nuestro país la primera empresa que implantó el departamento de Contraloría fue la General Motor México, S.A. de C.V. en el año de 1935 siendo sus funciones más propias de Auditor Interno que de Contralor.

En 1941 se nombro al Contralor del Banco de México, y en 1942 Nacional Financiera, S.A. implantó con bases más propias la función de la Contraloría. Como un puesto donde se coordinarían las funciones de tesorería, contabilidad y auditoría así como el estudio de las futuras operaciones proyectadas por el Consejo de Administración”<sup>7</sup>

“A partir del año de 1946, empezaron a definirse en forma más amplia y estructurada la autoridad y funciones de la Contraloría en importantes empresas establecidas en México, filiales de empresas Norteamericanas, tales como:

- ❖ Ford Motor Company, S.A en 1946
- ❖ Industria Eléctrica de México, S.A. en 1948
- ❖ General Popo, S.A. en 1952”<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> Lanz Cárdenas, José Trinidad. *La Contraloría y el Control Interno en México: Antecedentes Históricos y Legislativos*. México: Fondo de Cultura Económica, 1987.

<sup>7</sup> Bañuelos Meneses, Karenn. «Importancia de la Contraloría en las Empresas. Tesis de licenciatura.» UPAEP, 2002.

<sup>8</sup> Becerra González, Thelma Guadalupe. «ANTOLOGIA CONTRALORIA.» UNIVERSIDAD PRIVADA DEL SUR DE MEXICO

“La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 1824 da lugar a la creación de la Contaduría Mayor de Hacienda misma que, durante el siglo XIX, registró diversas transformaciones mediante decretos que promovieron la formación de Tribunales de Cuentas y posteriormente la reconstitución a su denominación original.”<sup>9</sup>

En un trabajo parlamentario colegiado, se impulsó una trascendental reforma constitucional en el año de 1999 que propició la creación de la Auditoría Superior de la Federación.

Se reformaron los artículos 73, 74, 78 y 79 de la Constitución Política, por medio de los cuales se dotó a la entidad de fiscalización superior de la Federación de autonomía técnica y de gestión, se otorgaron mayores facultades para la revisión de la Cuenta de la Hacienda Pública Federal, se impulsaron nuevos procedimientos de revisión, entre otros, el de iniciar las prácticas de auditoría al desempeño, y se establecieron facultades en la determinación de daños y perjuicios y el fincamiento de responsabilidades económicas resarcitorias.

A partir de la aprobación de la reforma constitucional de 1999, se tuvo un intenso trabajo legislativo para diseñar la ley reglamentaria, promulgándose, en el año 2000, la Ley de Fiscalización Superior de la Federación, la cual precisa un marco renovado de facultades, fija el nombre a la Auditoría Superior de la Federación.

“En 1982 se plantea la necesidad de armonizar y fortalecer la función de control en el Sector Público. Para ello, fue presentado ante el Congreso de la Unión un conjunto de propuestas legislativas en las que se incluyó la iniciativa de Decreto de Reformas y Adiciones a la Ley Orgánica de la Administración Pública

---

<sup>9</sup> Auditoría Superior de la Federación. [Auditoría Superior de la Federación](http://www.asf.gob.mx/uploads/61_Publicaciones_tecnicas/185_Aniv.pdf). Septiembre de 2009. 4 de Febrero de 2013 <[http://www.asf.gob.mx/uploads/61\\_Publicaciones\\_tecnicas/185\\_Aniv.pdf](http://www.asf.gob.mx/uploads/61_Publicaciones_tecnicas/185_Aniv.pdf)>.

Federal, misma que al aprobarse y publicarse en el Diario Oficial de la Federación el día 29 de diciembre de 1982, dio origen a la Secretaría de la Contraloría General de la Federación; con el propósito de integrar en esta Dependencia las funciones de control y evaluación global de la gestión pública anteriormente dispersas.”<sup>10</sup>

Posteriormente, mediante Decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación del 28 de diciembre de 1994, se reformó la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, con el propósito fundamental de que el Estado dispusiera de mejores instrumentos para llevar a cabo, a través de la Gestión Pública Federal, sus tareas de Gobierno con oportunidad y eficiencia. Y se modificó su nombre a Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo.

El 10 de abril de 2003, se publica en el Diario Oficial de la Federación, el Decreto por el que se reforma la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y se sustituye la denominación de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo por Secretaría de la Función Pública.

La función de la Contraloría en las empresas de la Iniciativa Privada es muy amplia. El nivel de participación ira y se ajustará de acuerdo a las necesidades operativas que la alta dirección de la empresa le asigne. Con la finalidad de examinar y evaluar la eficiencia del Control Interno.

De todo lo anterior podemos mencionar que la contraloría en México tiene un campo de acción tanto en el Sector Público a nivel federal, estatal y municipal, como en el Sector Privado (industrias manufactureras, servicios y comercio).

---

<sup>10</sup> «Manual de Organización General de la Secretaría de la Función Pública.» *Diario Oficial de la Federación* 10 de mayo de 2006: 5,8.

## 1.2 CONCEPTO DE CONTRALORIA

Las organizaciones son sistemas diseñados para lograr metas y objetivos por medio de diversos recursos materiales, humanos, financieros. La administración de estos recursos demanda que se cumplan con los objetivos y metas, además de que se de seguridad de la custodia de dichos recursos.

Para ir comprendiendo el campo de acción de la Contraloría debemos partir de su definición, a continuación presentamos algunas de estas:

Para Carmen Nolasco Gutiérrez Contraloría es “el área cuyo objeto de estudio es la planeación financiera y el control de los recursos y verificación de las operaciones en las organizaciones, para lograr el uso eficiente de los primeros y la eficacia en las segundas, a fin de que se alcancen los objetivos y metas establecidas en las mismas”<sup>11</sup>

En palabras de José T. Lanz Cárdenas “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>12</sup>

Y por último pero no menos importante David Anderson “Contraloría es el proceso de reunir, registrar, reportar e interpretar la función cuantitativa, para la cual es necesario reconocer el negocio en todos sus aspectos, el esquema de

---

<sup>11</sup> Facultad de Contaduría y Administración UNAM. *Facultad de Contaduría y Administración UNAM*. 2009. 5 de Febrero de 2013. <<http://www.ojs.unam.mx/index.php/rca/article/view/4422>>.

<sup>12</sup> Lanz Cárdenas, José Trinidad. *La Contraloría y el Control Interno en México: Antecedentes Históricos y Legislativos*. México: Fondo de Cultura Económica, 1987.

organización, de autoridad y responsabilidad, los problemas a lo que tendrá que enfrentarse la Gerencia y disponer de un plan para la información requerida”<sup>13</sup>

*De las tres definiciones podemos tomar los siguientes elementos: planeación, control, eficiente, eficaz, información, valuación, verificación activos, operaciones, entidad, objetivos y metas.*

*Y se puede definir en nuestras propias palabras como la actividad de planear, controlar los recursos y las operaciones de una organización a través de la valuación y verificación de su control interno con la finalidad de que su capital humano se adhiera a las políticas, metas y objetivos de una forma eficiente y eficaz.*

### **1.3 FUNCIONES DE LA CONTRALORIA**

La responsabilidad de la Contraloría es que la información suministrada a la administración sea cierta, confiable y oportuna, por lo que su función se vuelve estratégica en cualquier organización ya que en la medida en que exista un control interno eficiente, se dará una mejor calificación de transparencia a la gestión empresarial.

Para Alfonso García Martínez<sup>14</sup> las funciones de contraloría dependiendo de la complejidad, tamaño de la operación y otros factores, pueden listarse como sigue:

---

<sup>13</sup> Anderson, David. *Contraloría Práctica*. México: Uteha, 1985.

<sup>14</sup> García Martínez, Alfonso. «El Contralor, Responsabilidad y funciones.» *ANUARIO VERITAS* (2008): 15-19.

❖ Información financiera: proporcionar información contable y financiera oportuna, relevante, comparable, verificable y razonable para la toma de decisiones.

❖ Sistemas y políticas contables: el sistema contable debe generar información financiera que facilite la toma de decisiones, debe permitir a todos los niveles de gerencia ejercer el control de las operaciones proporcionando bases suficientes para su planeación. Mantener actualizada la normatividad contable aplicable a la organización.

❖ Control de costos: analizar los procesos y las actividades que se tienen que ejecutar para elaborar un producto o prestar un servicio. De esta manera, se identifican los costos asociados a estas actividades y se integra para conocer los costos totales. Proporcionar criterios fundamentados para asignar de manera adecuada los costos indirectos.

❖ Control del capital de trabajo: balance adecuado que represente el menor costo financiero por manejo de capital de trabajo y la mayor disponibilidad, ya sea para la producción o venta.

❖ Control de proyectos de inversión: el avance físico de los proyectos es responsabilidad de las áreas operativas, y el avance financiero es responsabilidad del ejecutivo de finanzas, ambos se deben de coordinar debidamente. Monitorear a través del tiempo si se satisfacen los objetivos sobre los beneficios que se originarían del proyecto.

❖ Implantación de un sistema de control interno: ejercer una labor de salvaguarda y vigilancia sobre los bienes de la organización mediante la implantación de un control interno. Eliminando hasta donde sea posible, las

pérdidas por errores y fraudes. Una de las herramientas para lograr un adecuado control interno, es usar Committee Of Sponsoring Organizations (COSO).

- ❖ Fiscal: la gestión de las obligaciones fiscales y la optimización de la carga fiscal dentro del marco legal.

- ❖ Información financiera a terceros: administración transparentes, solidas y confiables por parte de los responsables de las finanzas de la organización, así como la generación de información financiera de calidad, libre de desviaciones debido a errores, malversaciones o fraudes. Con la finalidad de ganar la confianza de los inversionistas y competitividad en los mercados.

- ❖ Mejores prácticas: balanceo por igual de las tecnológicas, procesos, gente e información

El contralor es un funcionario o ejecutivo profesional que requiere el reforzamiento o adquisición de las siguientes habilidades: conocimientos técnicos sólidos, trabajo en equipo, toma de decisiones, habilidades de negociación, comunicación y valores.

Una vez que hemos conocido la definición y las funciones de Contraloría, nos enfocaremos a desarrollar en el capítulo II, lo correspondiente al tema del control interno, su concepto, principios, normas y modelo.

## **CAPITULO II.**

### **CONTROL INTERNO.**

El presente capítulo tiene por objeto mostrar un contexto general sobre la importancia del control interno, su concepto, elementos, principios y modelo.

#### **2.1 CONCEPTO DE CONTROL INTERNO**

En la antigüedad, el comerciante y el industrial atendían directamente la compra venta y la producción o manufactura de sus productos para su venta, por lo que conocían absolutamente todo lo relativo a sus negocios, por lo general, pequeñas empresas cuyas necesidades eran satisfechas de forma directa y eficaz<sup>15</sup>.

Consecuentemente, no era necesario ejercer control sobre sus operaciones, puesto que si aparecía algún error se sabía de dónde provenía y como solucionarlo.

Cuando sobrevino la revolución industrial a finales del siglo antepasado y esos negocios se ampliaron, resultado insuficiente el precario control ejercido en forma directa debido a que surgió la necesidad de dividir su trabajo y controlar más eficientemente sus operaciones.

La Contraloría surge de la necesidad de contar, dentro de una organización, con procedimientos regulados mediante políticas aplicadas estrictamente a todas las áreas de está, con la finalidad de que se cumplan los objetivos institucionales establecidos.

---

<sup>15</sup> Téllez Trejo, Benjamín. *Auditoría un Enfoque Práctico*. México, D.F.: Thomson

El glosario de términos aprobado por el International Federation of Accountants (por sus siglas en inglés IFAC) define al Control Interno como: “El proceso diseñado, implementado y mantenido por los responsables del gobierno de la entidad, la dirección y otro personal, con la finalidad de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos de la entidad relativos a la fiabilidad de la información financiera, la eficacia y eficiencia de las operaciones, así como sobre el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables.”<sup>16</sup>

Para Abraham Perdomo Moreno el control interno es el “plan de organización entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa pública, privada o mixta, para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa.”<sup>17</sup>

En palabras de José Alberto Schuster: “el sistema de control interno comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados y medidas adaptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos, verificar la confiabilidad y corrección de los datos contables, promover la eficiencia operativa y fomentar la adhesión a las políticas administrativas prescriptas.”<sup>18</sup>

*De las anteriores definiciones tomamos los siguientes elementos en común: plan, procedimientos, información confiable, salvaguardar activos, eficiencia de operaciones, adhesión a las políticas.*

*Y en nuestras propias palabras podemos definir al Control Interno como el plan con el cual se verifica el cumplimiento de los procedimientos establecidos por*

---

<sup>16</sup>Instituto Mexicano de Contadores Públicos. *Normas de Auditoría para atestiguar , revisión y otros servicios relacionados*. México, 2013.

<sup>17</sup> Perdomo Moreno, Abraham. *Fundamentos de Control Interno*. México: CENGAGE Learning, 2008.

<sup>18</sup> Schuster, José Alberto. *Control Interno*. Buenos Aires: EDICIONES MACCHI, 1992.

*la empresa para obtener información confiable, salvaguardar sus activos y buscar la eficiencia operativa con la adhesión a las políticas de la empresa por parte del capital humano que integra esta.*

Para el modelo COSO<sup>19</sup> (Control Interno-Marco integrado) emitido por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, el control interno se define así: es un proceso, ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

- ❖ Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- ❖ Confiabilidad en la información financiera.
- ❖ Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Esta definición refleja ciertos conceptos fundamentales:

- ❖ El control interno es un proceso. Constituye un medio para un fin, no un fin en sí mismo.
- ❖ El control interno es ejecutado por personas. No son solamente manuales de políticas y formas, sino personas en cada nivel de una organización.
- ❖ Del control interno puede esperarse que proporcione solamente seguridad razonable, no seguridad absoluta, a la administración y al consejo de una entidad.

---

<sup>19</sup> Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. *Control Interno Informe COSO*. Bogotá: ECOE EDICIONES, 2005.

- ❖ El control interno está engranado para la consecución de objetivos en una o más categorías separadas pero interrelacionadas.

El control interno, como se le llama a esas políticas y controles de la empresa, es la base para que el auditor realice un trabajo de calidad ya que con su estudio y evaluación podrá determinar la profundidad que debe tener su labor.

Como ya se ha mencionado, al control interno le corresponde coordinar todos los elementos para formar una base sólida que produzca eficiencia, es decir, reunir información suficiente y competente para tomar decisiones basadas en un buen sistema contable, buen flujo de información estadística, etc.

## **2.2 ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO**

Para Abraham Perdomo Moreno<sup>20</sup>, los elementos del control interno son siete:

### **1) Organización:**

Coordinación y fijación de funciones mediante la estructura óptima, determinación de autoridad y responsabilidad, asignación de labores y estructuración de puestos.

La organización es un elemento del proceso administrativo, que se inicia con la elaboración del organigrama, se establecen las relaciones de conducta laboral, encauza las actividades humanas hacia la realización concreta y eficaz de los propósitos y objetivos de la empresa. En forma general su estructura está determinada:

---

<sup>20</sup>Perdomo Moreno, Abraham. *Fundamentos de Control Interno*. México: CENGAGE Learning, 2008.

- a) El organigrama (actividades de línea y de asesoría staff).
- b) La fijación de autoridad y determinación de la responsabilidad.
- c) Los manuales de organización (objetivos, políticas, instructivos funcionales, estructuración de puestos, reglamentos laborales, salarios, formas impresas, etc.).
- d) Las técnicas de análisis y valuación de puestos.
- e) Manual de valuación de puestos

La organización es el medio de alcanzar con mayor eficacia el objetivo deseado, se refiere exclusivamente a la coordinación del elemento humano y las condiciones materiales.

## **2) Catálogo de cuentas.**

Relación del rubro de las cuentas de activo, pasivo, capital, costos, resultados y de orden, agrupados de conformidad con un esquema de clasificación estructuralmente adaptado a las necesidades de una empresa determinada, para el registro de sus operaciones.

Los principios del catálogo de cuentas son:

- a) La clasificación debe estar bien fundada.
- b) En la clasificación se procederá de lo general a lo particular

- c) El orden del rubro de las cuentas debe ser el mismo que tienen los estados financieros.
- d) Los rubros o títulos de las cuentas deben sugerir la base de clasificación.
- e) Debe preverse una futura expansión.

Los objetivos del catálogo de cuentas se enuncian a continuación:

- a) Clasificación y registro de operaciones similares en cuentas específicas.
- b) Facilitar la preparación de estados financieros.
- c) Facilitar la actividad del contador general, de costos, auditor, etc.
- d) Servir de instrumento en la salvaguarda de los bienes de la empresa.
- e) Promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión de la política administrativa.

Son dos los elementos que integran el contenido del catálogo de cuentas, el numérico como símbolo o clave (puede estar formado por números y letras), y el descriptivo que está formado por el rubro, título, membrete o denominación de las diferentes cuentas de la empresa.

### **3) Sistema de contabilidad.**

Conjunto de principios y mecanismos técnicos aplicables para registrar, clasificar, resumir y presentar sistemática y estructuralmente, información cuantitativa expresada en unidades monetarias, de las operaciones que realiza una entidad económica.

De acuerdo con la Norma de Información Financiera A-1<sup>21</sup> La contabilidad es una técnica que se utiliza para el registro de las operaciones que afectan económicamente a una entidad y que produce sistemática y estructuradamente información financiera. Las operaciones que afectan económicamente a una entidad incluyen las transacciones, transformaciones Internas y otros eventos.

La contabilidad se puede clasificar en contabilidad financiera, contabilidad de costos, contabilidad fiscal y contabilidad administrativa.

### **4) Estados financieros.**

Para la Norma de Información Financiera A-1 (NIF A-1) la información financiera que emana de la contabilidad, es información cuantitativa, expresadas en unidades monetarias y descriptivas, que muestra la posición y desempeño financiero de una entidad, y cuyo objetivo esencial es el ser útil al usuario general en la toma de sus decisiones económicas.

Su manifestación fundamental son los estados financieros. Se enfoca esencialmente a proveer información que permita evaluar el desenvolvimiento de la entidad, así como en proporcionar elementos de juicio para estimar el comportamiento futuro.

---

<sup>21</sup> Instituto Mexicano de Contadores Públicos . *Normas de información Financiera*. México, 2006.

Sistematizamos en la siguiente matriz, las necesidades de los usuarios, los objetivos de los estados financieros y sus características cualitativas de acuerdo a la NIF A-1 <sup>22</sup>

**Tabla 1. Generalidades de los Estados Financieros**

Los estados financieros deben permitir al usuario general evaluar:	Los estados financieros básicos que responden a las necesidades comunes del usuario general son:	Las características cualitativas primarias de los estados financieros son:
<p>a) El comportamiento económico financiero de la entidad, su estabilidad y vulnerabilidad; así como, su efectividad y eficiencia en el cumplimiento de sus objetivos</p> <p>b) La capacidad de la entidad para mantener y optimizar sus recursos, obtener financiamientos adecuados, retribuir a sus fuentes de financiamiento y, en consecuencia, determinar la viabilidad de la entidad como negocio en marcha</p>	<p>a) El balance general</p> <p>b) Estado de resultados</p> <p>c) El estado de variaciones en el capital contable</p> <p>d) Estado de flujo de efectivos</p>	<p>a) La confiabilidad, a la que se encuentran asociadas como características secundarias: la veracidad, la representatividad, la objetividad, la verificabilidad y la información suficiente.</p> <p>b) La relevancia, a la que se encuentran asociadas como características secundarias: la posibilidad de predicción y confirmación, así como la importancia relativa.</p> <p>c) La comprensibilidad</p> <p>d) La comparabilidad</p>

Fuente: Elaboración propia con datos de la NIF A-1

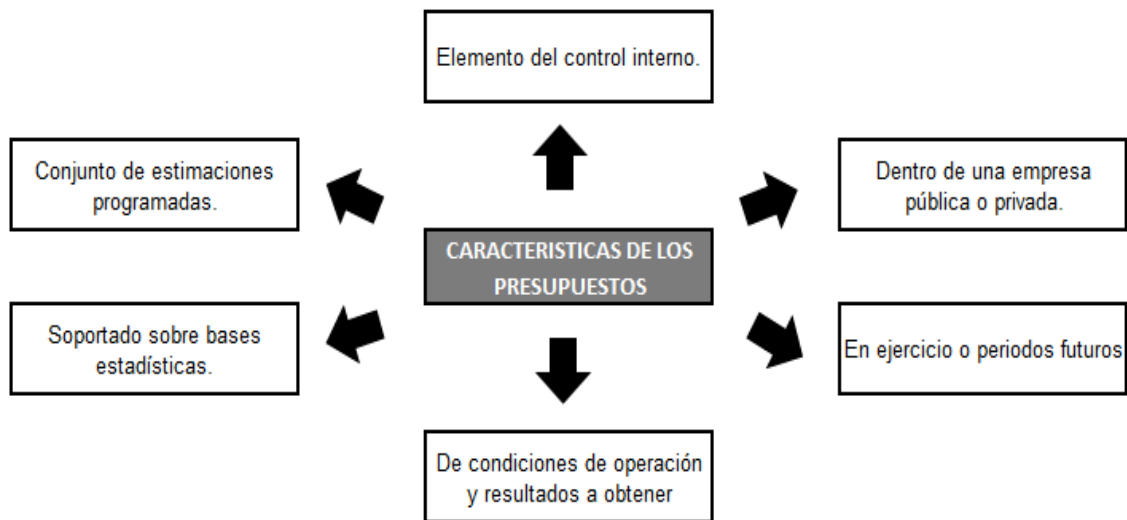
## 5) Presupuestos.

Conjunto de estimaciones programadas de las condiciones de operación y resultados que prevalecerán en el futuro dentro de un organismo público o privado.

<sup>22</sup> Ibidem

Resumiendo en la siguiente figura las características de los presupuestos:

**Figura 1. Características de los presupuestos**



Fuente: Elaboración propia con datos de Perdomo Moreno Abraham Fundamentos de Control Interno

Los presupuestos se preparan para cumplirse. Para que éstos alcancen su finalidad, se requiere de la aplicación de una serie de principios presupuestales, los principios de los presupuestos que permitirán su viabilidad los esquematizamos en la siguiente tabla:

**Tabla 2. Principios de los Presupuestos**

PRINCIPIOS	
<b>1) Objetivos:</b>	Señala que las metas fijadas por la empresa se encuentran incorporadas dentro del presupuesto.
<b>2) Objetividad:</b>	Lo más racionalmente posible lo cual significa evitar especulaciones, cálculos arbitrarios, metas cimentadas sobre bases no firmes.
<b>3) Confianza:</b>	Que se ha de cumplir, es decir que todos los integrantes de una organización tengan confianza en que lo señalado por el presupuesto ha de ser alcanzado.
<b>4) Organización:</b>	La dirección funcional de actividades este en concordancia con las operaciones que se desarrollan; que la delegación de autoridad este acompañada con las responsabilidades relativas; que las comunicaciones ascendentes o descendentes, así como las laterales, sean expeditas; que exista una coordinación eficaz entre los diferentes niveles funcionales.
<b>5) Reconocimiento:</b>	A todos aquellos que hayan alcanzado o superado las metas señaladas en el presupuesto, se les debe otorgar un reconocimiento público dentro de la organización; así mismo aquellos que por causa injustificada no logren las metas presupuestales a su cargo deberán ser recriminados en forma privada.
<b>6) Participación:</b>	El personal primeramente contribuye en la preparación del presupuesto y después, al conocer como quedo integrado, facilite su cumplimiento mediante su participación activa.
<b>7) Oportunidad:</b>	Deben de estar concluidos antes que se inicie el periodo presupuestal, de tal manera que siempre exista la posibilidad de aplicarlos convenientemente.
<b>8) Flexibilidad:</b>	Los presupuestos deben de estar en condiciones de considerar los cambios que se presenten en el transcurso del periodo presupuestal derivado de las circunstancias.
<b>9) Contabilidad:</b>	Para que un presupuesto sea eficaz, se requiere que la contabilidad general tenga propósitos comunes con él, es decir la estructura contable este estrechamente ligada a la técnica presupuestal.
<b>10) Excepciones:</b>	Se requiere que el personal de alto nivel ejecutivo este dedicado a resolver únicamente aquellas operaciones excepcionales.
<b>11) Variaciones:</b>	Determina que todas las desviaciones que se presenten deben ser cuidadosamente analizadas, con el fin de conocer las razones que las provocaron.
<b>12) Autoridad:</b>	Se señalan a los responsables dentro de cada área de actividad de la empresa.
<b>13) Conciencia de los costos:</b>	Todas las decisiones tienen que ver o influyen en los costos, debe elegirse siempre la mejor conociendo la repercusión que van a tener, es decir tener conciencia de lo que cuesta.
<b>14) Normas:</b>	Permite a los subordinados actuar dentro de los límites de la norma sin necesidad de una vigilancia estrecha de sus superiores.

Fuente: Elaboración propia con datos de Perdomo Moreno Abraham Fundamentos de Control Interno

## **6) Entrenamiento, eficiencia y moralidad del personal.**

Tiene por objeto que todos los empleados lleguen a poseer preparación, conocimientos y experiencia para alcanzar las metas y objetivos de la empresa pública o privada, siendo sus características:

- a) Elemento del control interno
- b) El personal deberá tener preparación.
- c) El personal deberá tener conocimientos.
- d) El personal deberá tener entrenamiento.
- e) El personal deberá tener experiencia para alcanzar los objetivos propuestos.

## **7) Supervisión.**

El sistema de control interno debe estar bajo continua supervisión para determinar si:

- ❖ Las políticas descritas están siendo interpretadas apropiadamente y si se llevan a cabo.
- ❖ Los cambios en las condiciones de operación no han hecho estos procedimientos obsoletos o inadecuados.
- ❖ Es necesario tomar oportunamente efectivas medidas de corrección cuando sucedan tropiezos en el sistema.

- ❖ El personal de Contraloría es un factor importante en el sistema de control interno ya que provee los medios de revisión interna de la efectividad y adherencia a los procedimientos prescritos

*Podemos concluir que el control interno como sistema integral tiene como fin común la interacción equitativa de los siete elementos antes señalados con la finalidad de fijar funciones y responsabilidades para ejercer razonablemente los presupuestos, el registro adecuado de las operaciones, y emitir información financiera veraz, oportuna y razonable.*

*Cada uno de los elementos del control interno como subsistemas dan un valor agregado a los resultados obtenidos en cada proceso que intervienen en él y proporciona información razonable a la alta dirección para la toma de decisiones y el logro de los objetivos.*

## **2.3 PRINCIPIOS Y OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO**

No hay control interno eficiente si la organización no permite entre otras cosas, una evaluación continua del personal, y si no hay voluntad de realizar los ajustes que se requieran cuando los objetivos de la organización no se estén cumpliendo o se estén logrando con derroche, sin orden, ni transparencia, sin cumplir las normas legales o los principios de eficiencia.

Hoy en día, el control interno compromete a todos los empleados con el mejoramiento de la calidad de la gestión. Los principios del control interno son cinco:

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

2. Dualidad o plurilateralidad de personas en cada operación; es decir, en cada operación de la empresa, cuando menos deber intervenir dos personas.
3. Ninguna persona debe tener acceso a los registros contables que controlan su actividad.
4. El trabajo de los empleados será de complemento y no de revisión.
5. La función de registro de operaciones será exclusiva del departamento de contabilidad.

El diseño, la implementación, el desarrollo, la revisión permanente y el fortalecimiento del Sistema de Control Interno se debe orientar de manera fundamental al logro de los siguientes objetivos:

- a) Prevenir fraudes.
- b) Descubrir robos y malversaciones.
- c) Obtener información administrativa, contable, financiera, confiable y oportuna.
- d) Localizar errores administrativos, contables y financieros
- e) Proteger y salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la empresa.

- f) Promover la eficiencia del personal. Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos previstos.
- g) Detectar desperdicios innecesarios de material, tiempo, etc.
- h) Mediante su evaluación, graduar la extensión del análisis, comprobación y estimaciones de las cuentas sujetas a auditoría.

Un sistema eficiente y práctico del control interno dificulta la colusión de empleados, fraudes, robos, contingencias. Las principales características del Control Interno son las siguientes:<sup>23</sup>

- ❖ El control interno está conformado por los sistemas contables, financieros, de planeación, de verificación, información y operacionales de la respectiva organización.
- ❖ Corresponde a la máxima autoridad de la organización la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el control interno, que debe adecuarse a la naturaleza, la estructura, las características y la misión de la organización.
- ❖ La auditoría interna o la contraloría, es la encargada de evaluar de forma independiente la eficiencia, efectividad, aplicabilidad y actualidad del control interno de la organización y proponer a la máxima autoridad de la respectiva organización las recomendaciones para mejorarlo.
- ❖ El control interno es inherente al desarrollo de las actividades de la organización.

---

<sup>23</sup> Cepeda Alonso, Gustavo. *Auditoría y Control Interno*. Bogota: McGraw-Hill, 2000.

- ❖ Debe diseñar para prevenir errores y fraudes.
- ❖ Debe considerar una adecuada segregación de funciones, en la cual las actividades de autorización, ejecución, registro, custodia y realización de conciliaciones estén debidamente separadas.
- ❖ No mide desviaciones; permite identificarlas.
- ❖ Su ausencia es una de las causas de las desviaciones.
- ❖ Los mecanismos de control se deben encontrar en la redacción de todas las normas de la organización.

“La responsabilidad de contar con un eficiente sistema de control interno recae en la más alta autoridad de la organización, ya sea por el director general, gerente general, administrador. Sin embargo, se debe reconocer que las altas autoridades no siempre cuentan con experiencia o conocimiento de la materia, ni tampoco disponen del tiempo necesario para ejercer esta delicada función.”<sup>24</sup>

En estos casos es donde aparece la figura del Contralor en quien se delega dicha actividad.

En resumen, el control interno implica el apropiado funcionamiento y desarrollo de labores dentro de una empresa basados en el aprovechamiento de la información de cada departamento, así como del sistema contable que se encarga del registro de las operaciones, fijándose para tal efecto objetivos que incrementen la eficiencia y la productividad.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup>Santillana Gonzalez, Juan Ramón. *Establecimiento de Sistemas de Control Interno: Función de Contraloría*. México: CENGAGE Learnig Editores, 2003.

<sup>25</sup> Téllez Trejo, Benjamín. *Auditoría un Enfoque Práctico*. México, D.F.: Thomson Editores, S.A. de C.V., 2004.

Basado en la complejidad que puede alcanzar el funcionamiento de una empresa, así como de la definición de control interno, podemos apreciar que la importancia trascendental de este en la vida de los negocios impide que alguna compañía prescindiera de él. Por el contrario independientemente de establecer un sistema apropiado conforme a sus necesidades, las empresas deben mejorarlo permanentemente con el fin de que los resultados que genere satisfagan los objetivos de su implementación.

## **2.4 CONTROL INTERNO MODELO AMERICANO COSO**

En septiembre de 1992 el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway en los Estados Unidos, publicó el documento denominado Control Interno-Marco Integrado, mejor conocido como Modelo de Control COSO, por sus siglas en inglés del Comité (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).

A partir de su publicación diversos países, reconociendo la importancia y utilidad del documento, se dieron a la tarea de buscar su aplicación tanto en empresas privadas como en organizaciones gubernamentales.

El interés del informe COSO consiste en disponer de una metodología común, con una visión integradora y dinámica que permita satisfacer las demandas de todos los sectores involucrados, para mejorar la calidad de la información financiera, concentrándose en el manejo corporativo y las normas éticas. Desde su concepción ha sido ampliamente difundido en el ámbito mundial como uno de los estudios más completos en la materia.

El modelo COSO, considerando conceptos, herramientas y prácticas gerenciales para la implementación del enfoque basada en una visión pragmática

e integradora, permite considerar al control interno como una herramienta fundamental para la gestión organizacional, si se realiza una interpretación sobre la base de los siguientes principios:<sup>26</sup>

- ❖ El control interno es un proceso que agrega valor a las instituciones.
- ❖ Los cinco componentes del enfoque COSO (más adelante se detallan) permiten capturar la estructura y dinámica de la organización bajo análisis, de manera rápida y precisa.
- ❖ Un adecuado ambiente de control, una metodología de evaluación de riesgos, un sistema de elaboración y difusión de información oportuna y fiable por medio de la organización y un proceso de monitoreo eficiente, apoyados en actividades de control efectivas, se constituyen en poderosas herramientas gerenciales.
- ❖ El control interno bajo el enfoque integral se erige como un mecanismo de aprendizaje tanto para los individuos en la organización como para esta misma, siendo ésta la ventaja comparativa más grande que puede tener una institución o empresa.

Bajo esta interpretación y la metodología elaborada, el enfoque COSO puede ser utilizado en la realidad en dos líneas de acción separadas pero complementarias:

- ❖ Desarrollo de diagnósticos organizacionales–institucionales y establecimiento de planes de intervención.

---

<sup>26</sup> Pablo Laski, Julián. «El Control Interno Como Estrategia de Aprendizaje Organizacional:El modelo COSO y sus Alcances en América Latina.» (s.f.).

- ❖ Monitoreo continuo de la estructura de control interno como método de contribución a la gestión.

La presentación del informe COSO se encuentra estructurado de la siguiente manera<sup>27</sup>:

**Resumen ejecutivo**, una visión de alto nivel sobre la estructura conceptual del control interno, dirigido al director ejecutivo y a otros ejecutivos principales, miembros del consejo, legisladores y reguladores.

**La estructura conceptual**, define el control interno, describe sus componentes y proporciona criterios para que administradores, consejeros y otros puedan valorar sus sistemas de control.

**Información a partes externas**, es un documento suplementario que proporciona orientación a aquellas entidades que publican informes sobre control interno además de la preparación de sus estados financieros públicos, o que estén contemplando hacerlo.

**Herramientas de evaluación**, proporciona materiales que se puedan usar en la realización de una evaluación de un sistema de control interno.

La estructura del control interno, propuesta por el modelo COSO, identifica cinco componentes interrelacionados:

---

<sup>27</sup> Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. *Control Interno Informe COSO*. Bogotá: ECOE EDICIONES, 2005.

## 1) Ambiente de control:

El ambiente de control da el tono de una organización, influenciado la conciencia de control de sus empleados. Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, **proporcionando disciplina y estructura.**

Los factores del ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente de la entidad, la filosofía y el estilo de operaciones de la administración; la manera como la administración asigna autoridad y responsabiliza, y cómo organiza y desarrolla a su gente; y la atención y dirección proporcionada por el consejo de directores.

## 2) Valoración de riesgos:

Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos de fuentes externas e internas, los cuales deben valorarse. Una condición previa a la valoración de riesgo es el establecimiento de objetivos, enlazados en distintos niveles y consistentes internamente.

La valoración de riesgos es **la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos**, constituye una base para determinar cómo se debe de administrar los riesgos.

Dado que la economía, la industria, las regulaciones y las condiciones de operación continuarán cambiando, se requieren mecanismos para identificar y tratar los riesgos especiales asociados con el cambio.

### **3) Actividades de control:**

Las actividades de control **son las políticas y los procedimientos que ayudan asegurar que las directivas administrativas se llevan a cabo.** Ayudan asegurar que se tomen las acciones necesarias para orientar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad.

Las actividades de control se dan a todo lo largo de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen un rango de actividades diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de desempeño operacional, seguridad de activos y segregación de funciones.

### **4) Información y comunicación:**

Debe identificarse, capturarse y **comunicarse información pertinente en una forma y en un tiempo que le permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades.**

Los sistemas de información producen reportes, contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, que hace posible operar y controlar el negocio.

Tiene que ver no solamente con los datos generados internamente, sino también con la información sobre eventos, actividades y condiciones externas necesarias para la toma de decisiones, informe de los negocios y reportes externos.

La comunicación efectiva también debe darse en un sentido amplio, fluyendo hacia abajo, a lo largo y hacia arriba de la organización. Todo el personal

debe de recibir un mensaje claro de parte de la alta gerencia respecto a que las responsabilidades de control deben tomarse seriamente.

Deben de entender su propio papel en el sistema de control interno, lo mismo que la manera como las actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros.

## **5) Monitoreo:**

Los sistemas de control interno **deben de monitorearse, proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo**. Es realizado por medio de actividades de monitoreo “en tiempo real” (ongoing), evaluación separadas (mediante auditoría interna o externa) o la combinación de las dos.

El monitoreo ongoing ocurre en el curso de las operaciones. Incluye actividades regulares de administración y supervisión y otras acciones personales realizadas en el cumplimiento de sus obligaciones.

El alcance y la frecuencia de las evaluaciones separadas dependerá primeramente de la valorización de riesgos y de la efectividad de los procedimientos de monitoreo ongoing.

Las deficiencias del control interno deberán reportarse a lo largo de la organización, informando a la alta gerencia y al consejo solamente los asuntos serios.

El primer aspecto clave es que el control interno se define como un proceso. Por lo tanto, los controles internos no deben ser sucesos, mecanismos o decretos administrativos aislados, sino una serie de acciones, cambios o funciones que conjuntamente logren algún fin o resultado con un sistema integrado de materiales, equipo, métodos y personas.

Una vez que hemos conocido el concepto, elementos, principios y modelo del control interno, nos enfocaremos a desarrollar en el capítulo III, lo correspondiente al tema de auditoría, su concepto, planeación, programa, papeles de trabajo y normas.

## **CAPITULO III.**

### **AUDITORIA.**

El presente capítulo tiene por objeto mostrar un contexto general sobre la auditoría, su concepto, planeación, programa, papeles de trabajo, normas y procedimientos.

#### **3.1 CONCEPTO DE AUDITORIA.**

El auge de la auditoría se produjo en los siglos XVIII y XIX con el proceso que comenzó en Inglaterra y de allí se extendió al resto del mundo (revolución industrial). Las organizaciones aumentaron sus dimensiones y modificaron su estructura organizativa, comenzó el tránsito de la empresa manufacturera a la empresa capitalista, lo que trajo la necesidad del perfeccionamiento de las técnicas contables, en lo general, y de la herramienta de auditoría, en lo específico<sup>28</sup>.

El concepto moderno de auditoría contable surge con los fracasos financieros y económicos de las sociedades de acciones nacidas de la revolución industrial, en la segunda mitad del siglo XVIII. La falta de seriedad y de profesionalidad en sus gestores provocó la quiebra de un gran número de empresas.

Esta situación dio lugar a la imposición tácita y posteriormente legal de revisiones de la situación financiera de las empresas a cargo de contables independientes.

---

<sup>28</sup> Villardefrancos Alvarez, María del C. «La Auditoría Como Proceso de Control: Concepto y tipología.» *Ciencias de la Información* (2006): 53.

Inglaterra como una de las pioneras en la revolución industrial, fue también, una de las pioneras en el desarrollo de la profesión de auditor. El gobierno británico aprobó oficialmente la creación del Instituto de Auditores Titulados de Inglaterra y Gales en 1880.<sup>29</sup>

Para Víctor Manuel Mendivil Escalante la Auditoría “es el proceso que efectúa un contador público independiente, al examinar los estados financieros preparados por una entidad económica, para reunir elementos de juicio suficientes, con el propósito de emitir una opinión profesional, sobre la credibilidad de dichos estados financieros, opinión que se expresa en un documento formal denominado dictamen”.<sup>30</sup>

Tradicionalmente se reconocen dos clases de auditoría:

**AUDITORIA EXTERNA:** Conocida también como auditoría independiente, la efectúan profesionales que no dependen de la empresa, ni económicamente ni bajo cualquier otro concepto, y a los que se reconoce un juicio imparcial merecedor de la confianza de terceros. El objeto de su trabajo es la emisión de un dictamen.

**AUDITORÍA INTERNA:** La desarrollan personas que dependen del negocio y actúan revisando, aspectos que interesan particularmente a la administración, aunque pueden efectuar revisiones programadas sobre todos los aspectos operativos y de registro de la empresa.

El objetivo principal de la auditoría interna es verificar y evaluar el cumplimiento, adecuación y aplicación de normas y procedimientos de control interno. Los controles internos son implantados por la dirección de la empresa, y

---

<sup>29</sup> Ídem

<sup>30</sup> Mendivil Escalante, Víctor Manuel. *Elementos de Auditoría*. México: ECAFSA, 2002.

es por medio del trabajo de la auditoría interna que la dirección sabe si los controles son suficientes para atender los objetivos fijados por la organización.<sup>31</sup>

El auditor interno está enfocado preponderantemente hacia la efectividad de las operaciones de la organización y sus resultados

### **3.2 PLANEACION DE LA AUDITORIA.**

El objetivo de la planeación es determinar qué trabajo se va a realizar y de qué manera se ha de llevar a cabo. Por medio de la planeación se determina racionalmente dónde se encuentra uno a dónde quiere ir, como se quiere llegar y cuándo va a estar allá.

La fase más importante de cualquier revisión es la etapa inicial de la planeación. No hay otro elemento del proceso de auditoría que sea más provechoso que el tiempo que se empleó en llevar a cabo una adecuada investigación preliminar, así como la planeación del alcance general y desarrollo de la revisión por efectuar.

Los peligros de comenzar una auditoria sin contar con una adecuada planeación son numerosos. Entre ellos se pueden mencionar los siguientes<sup>32</sup>:

- a) Pasar por alto áreas importantes que deben ser revisadas o reconocerlas en fecha tan avanzada que no permita llevar a cabo y a tiempo las pruebas de auditoría apropiadas.

---

<sup>31</sup> Colegio de Contadores Públicos de México. «Auditoría (Ensayo Universitario Carlos Pérez del Toro).» *Colegio de Contadores Públicos de México* (2011).

<sup>32</sup> Téllez Trejo, Benjamín. *Auditoría un Enfoque Práctico*. México, D.F.: Thomson Editores, S.A. de C.V., 2004.

- b)** Demorar la identificación de problemas significativos que afecten la operación.
- c)** Dedicar el tiempo asignado al personal profesional para resolver asuntos de rutina o concentrarlo en áreas de auditoría intrascendentes.
- d)** Deteriorar la moral de los auditores con excesivas cargas de trabajo.
- e)** Repetir procedimientos de auditoría innecesarios aplicados en años anteriores.

Establecer una estrategia de auditoría corresponde al proceso de seleccionar un plan adecuado para practicar un examen de acuerdo con normas internacionales de auditoría.

Para que el auditor pueda desarrollar una buena planeación, debe tener en cuenta que dicha actividad conduce a lo siguiente<sup>33</sup>:

- 1.** Determinar con precisión los objetivos de la auditoría que se va a practicar.
- 2.** Determinar el número de personas que conformarán el equipo de auditoría.
- 3.** Preparar oportunamente los cuestionarios de evaluación de control interno.
- 4.** Preparar los programas de auditoría teniendo en cuenta los procedimientos por aplicar según las circunstancias.

---

<sup>33</sup> Cepeda Alonso, Gustavo. *Auditoría y Control Interno*. Bogotá: McGraw-Hill, 2000.

5. Determinar la extensión que se va a dar a las pruebas.
6. Determinar la oportunidad de aplicación de las pruebas.
7. Determinar los papeles de trabajo en los que se van a registrar las pruebas.
8. Considerar el uso de los especialistas.
9. Establecer el tiempo que demandará la labor de auditoría.
10. Considerar cualquier otro aspecto que el auditor requiera conocer antes de iniciar el trabajo de campo.

Dentro de estos aspectos se destaca en forma preponderante el personal que realizará cada revisión, debido a la necesidad que existe de asignar personal especializado a proyectos de cierta complejidad.<sup>34</sup>

Las ventajas de la planeación oportuna son dos: primera, los procedimientos de auditoría se pueden planear de modo que se adecuen a la naturaleza de las operaciones, métodos y organización de la entidad; segunda, se pueden sugerir modificaciones y mejoras de los métodos y organización para facilitar los procedimientos de auditoría.

En términos generales, la expresión “riesgo de auditoría” se utiliza para describir la posibilidad de que el auditor opine que los estados financieros tomados en conjunto son razonables cuando en realidad no lo son, y la posibilidad de que concluya que son razonables, cuando en realidad sí lo son.

---

<sup>34</sup> Téllez Trejo, Benjamín. *Auditoría un Enfoque Práctico*. México, D.F.: Thomson Editores, S.A. de C.V., 2004.

Al planear la auditoría, el auditor utiliza su juicio profesional para determinar el nivel de riesgo de auditoría al que estará enfrentando en la organización. El riesgo de auditoría, incluye los siguientes componentes:<sup>35</sup>

**Riesgo inherente:** es la susceptibilidad del saldo de una cuenta o de un tipo de operación a errores que podrían ser importantes, sin tener en cuenta, o independientemente de la efectividad del control contable interno.

**Riesgo de control:** es la posibilidad de que el Sistema de Control Interno no evite o no detecte oportunamente errores importantes.

**Riesgo de detección:** es la posibilidad de que errores importantes no sean detectados mediante la aplicación de pruebas sustantivas.

Sistematizamos en las siguientes tres matrices la revisión global orientada a conocer el negocio del cliente y cuyo propósito final será la definición del Plan Global de Auditoría:

---

<sup>35</sup> *Ibíd*em

**Tabla 3. Análisis General de Riesgo**

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA		SECTOR DE ACTIVIDAD	
<p><b>A)</b> Forma jurídica de la entidad a auditar: sociedad anonima, limitada, cooperativa, de crédito, sucursal, establecimiento permanente, comunidad de bienes, etc.</p>	<p>De manera que se identifiquen adecuadamente las normas que regulan su actividad, no sólo las que afectan a los temas contables y a los relacionados con la información financiera sino también aquellas que afectan el desarrollo de su negocio.</p>	<p><b>A)</b> Regulación específica del sector de actividad.</p>	<p>Relevante en industrias reguladas como el sector financiero , seguros energéticos telecomunicaciones, etc.</p>
<p><b>B)</b> Determinación del grupo de sociedad en el que está integrado o del que es cabecera.</p>	<p>Este aspecto es vital de cara a determinar quiénes son las partes relacionadas de la entidad.</p>	<p><b>B)</b> Principales proceso de negocio.</p>	<p>Identificar los principales procesos de cada negocio para ser capaces de diseñar pruebas de auditoría que nos permitan evaluar si los riesgos intrínsecos de las mismas se encuentran adecuadamente controlados.</p>
	<p>La necesidad o no de revisar o auditar las filiales que se consoliden o valoren si dicha revisión va a ser realizadas por terceros diferentes del auditor principal.</p>	<p><b>C)</b> Principios Contables aplicados</p>	<p>Identificar los principios contables y las normas de registro aplicadas por la entidad a las transacciones desarrolladas y evaluar si las mismas son adecuadas.</p>
<p><b>C)</b> Identificación de los accionistas.</p>	<p>Es importante conocer quienes quiénes son los accionistas, cuál es su vocación de permanencia en la empresa y cuál su papel en la misma.</p>		

**Fuente:** Elaboración propia con datos de Barroso Rodilla Miguel La adecuada planificación de la Auditoría, Una Garantía de Éxito.

**Tabla 3a. Análisis General de Riesgo**

REVISIÓN ANALÍTICA PRELIMINAR		REVISIÓN ANALÍTICA PRELIMINAR	
Principales líneas de negocio.	Deberán conocer cuáles son los productos que se fabrican o comercializan, en qué mercados, con qué público objetivo, con qué márgenes, etc.	Inventarios.	Identificación de todas y cada una de las ubicaciones en las que se encuentran los productos de la empresa es crítica (almacenes propios, consignatarios, productos en prueba, etc.
Medios empleados en la producción y/o comercialización de productos.	Deberá obtener un conocimiento profundo de los medios materiales y humanos empleados por su cliente para la producción y/o comercialización de sus productos.		Obtener un entendimiento profundo en relación con los mecanismos de control de los inventarios y en relación con los procesos de trasvases de materiales entre diferentes ubicaciones físicas.
Clientes.	Identificar potenciales riesgos y analizar para enfocar las pruebas sustantivas (concentración de ventas en pocos clientes, existencia de contratos a largo plazo, etc.	Instrumentos financieros.	Importante poder identificar de manera preliminar si se utilizan y si los mismos se contratan con la finalidad de cubrir un determinado riesgo o si, por el contrario, se adquieren con finalidad especulativa.
Proveedores.	Realizar un análisis similar en relación con los proveedores de materias primas y servicios para evaluar la dependencia de los mismos, la concentración, la posible existencia de acuerdos suscritos con algunos de los proveedores, etc.	Compromisos con el personal.	Conocer la estructura de personal con que cuenta la entidad es relevante para entender la importancia que una organización otorga a sus diferentes procesos.
Competencia.	Es importante hacer un benchmarking para identificar la ubicación de la empresa en el mercado con respecto a su peer group.		Realizar una identificación preliminar de los compromisos asumidos por la empresa con su personal (pensiones, premios de permanencia y/o antigüedad, etc) para evaluar con posterioridad el tratamiento que se otorga a los mismo.
Posición financiera y patrimonial.	Es relevante poder identificar las fuentes de financiación a las que puede tener acceso, así como su capacidad de generación de resultados positivos y flujos de efectivos futuros.	Provisiones y contingencias	Un conocimiento profundo del negocio para poder analizar si las provisiones registradas son conceptualmente adecuadas (provisiones por garantías, provisiones por restauración, etc.) y si existen asuntos contingentes a los que se deba prestar una
	Realizar un análisis preliminar de su posición financiera y de su previsión de tesorería para el medio plazo, su nivel de solvencia patrimonial.	Situación fiscal y legal.	De gran relevancia son este tipo de asuntos por lo que los mismos deben ser cuestionados en la planificación para poder, con posterioridad, diseñar pruebas adecuadamente enfocadas a la cobertura de este tipo de riesgos. En este sentido, se deberá indagar en relación con regímenes especiales aplicables, inspecciones en curso o en litigio, contenciosos en proceso, requerimientos de los organismos responsables de su supervisión y/o regulación, etc.
Proceso de generación de ingresos y de acumulación de costes.	Obtener un conocimiento de generación de ingresos se deberá identificar el proceso de generación y registro de los ingresos. Identificar los controles implantados por la entidad para el control de los riesgos asociados. Es importante conocer el proceso productivo a través del cual se van acumulando costes para poder diseñar pruebas enfocadas sobre los mismos		

**Fuente: Elaboración propia con datos de Barroso Rodilla Miguel La adecuada planificación de la Auditoría, Una Garantía de Éxito.**

**Tabla 3b. Análisis General de Riesgo**

AMBIENTE DE CONTROL INTERNO	SISTEMAS DE INFORMACIÓN
<p>Los riesgos de negocio son inherentes al mismo y, por tanto, a las organizaciones. No obstante la gerencia debe diseñar los controles necesarios para que los mismos se encuentren adecuadamente mitigados y asegurarse que estén operando. Es importante evaluar el nivel de compromiso que la gerencia mantiene con el control interno así como la importancia que otorga al mismo</p>	<p>En la actualidad, todos los procesos de las organizaciones tienen un fuerte soporte en sistemas de información. Los procesos productivos y transaccionales, la información contable y financiera, la información fiscal, el control de costos, la logística, etc. se operan desde sistemas informáticos con una mayor o menor complejidad que van desde paquetes cerrados hasta ERP's</p>
<p>Independientemente de identificar un adecuado ambiente de control interno el mismo deberá ser objeto de pruebas para concluir si su diseño es eficaz y si esta operando, el mismo determinara el alcance y la profundidad de las pruebas sustantivas a desarrollar</p>	<p>Es importante obtener un conocimiento de alto nivel del mapa de sistemas de la organización, su complejidad y la importancia en su uso para determinar las pruebas que se realizarán sobre los mismos así como las capacidades de las personas que desarrollan dichas pruebas. Es vital con carácter previo probar la fiabilidad e integridad de la información que emana de dichos sistemas.</p>

**Fuente:** Elaboración propia con datos de Barroso Rodilla Miguel La adecuada planificación de la Auditoría, Una Garantía de Éxito.

Luego de haber tenido un conocimiento suficiente de la empresa o área que se va a auditar mediante la visita preliminar, el auditor debe tener en cuenta las conclusiones de auditorías anteriores y la información contenida en los papeles de trabajo corrientes y permanentes, en caso de auditorías recurrentes, para proceder a la formulación de su estrategia de auditoría.

### **3.3 PROGRAMA DE AUDITORIA.**

La planeación del trabajo de auditoría consiste en prever los procedimientos de auditoría que se van a emplear, la extensión que se les va a dar y la oportunidad en que se van a aplicar, así como los papeles en que van a registrarse sus resultados y el personal que va a ser designado para realizar el trabajo.

Para planear adecuadamente un trabajo de auditoría el auditor debe de conocer los siguientes antecedentes:<sup>36</sup>

- a) El objetivo, condiciones y limitaciones del trabajo que va a realizar.
- b) Los objetivos particulares de cada fase del programa de auditoría.
- c) Las particularidades de la empresa cuyos estados financieros examinara, así como sus características de operación, sus condiciones jurídicas y el sistema de control interno existente.

El auditor debe emplear todos los métodos y procedimientos necesarios para lograr un conocimiento suficiente de los elementos que necesita como base para su planeación.

Los programas de auditoría son un componente necesario e importante en el desarrollo de esta disciplina y éstos se registran en un manual de auditoría, de forma objetiva con base en programas generales que se diseñan contemplando todos los procedimientos de auditoría posibles que se pueden emplear en una empresa.

Las pruebas de cumplimiento las deberá aplicar el auditor para adquirir la evidencia de que aquellos controles internos en los que intenta apoyarse operan generalmente como los identificó y que funcionan de manera eficaz durante el periodo sujeto a examen.

---

<sup>36</sup> Téllez Trejo, Benjamín. *Auditoría un Enfoque Práctico*. México, D.F.: Thomson Editores, S.A. de C.V., 2004.

El objetivo de las pruebas de cumplimiento es que el auditor pueda asegurar razonablemente que los procedimientos relativos a los controles internos contables se están aplicando tal como fueron establecidos.

Los procedimientos sustantivos se diseñan para obtener evidencia de que la información producida por el sistema de contabilidad está completa, es correcta y ha sido validada. Estos procedimientos incluyen pruebas de detalle de operaciones y saldos, y análisis de relaciones y tendencias significativas, incluyendo las investigaciones que resulten de fluctuaciones y partidas poco usuales.

Los programas de auditoría se confeccionan sobre la base de: cubrir todas las áreas de la empresa; poner énfasis especial en las áreas más importantes, las áreas donde los controles internos son deficientes y los puntos de especial interés; procurar realizar las diferentes comprobaciones escalonadamente y establecer el momento oportuno para realizar cada parte del trabajo.

### **3.4 PAPELES DE TRABAJO.**

Los papeles de trabajo son el conjunto de documentos, formularios y escritos que reflejan las evidencias obtenidas por el auditor para sustentar la labor de auditoría desarrollada, los métodos y procedimientos seguidos y las conclusiones y resultados obtenidos.<sup>37</sup>

En el diseño y manejo de los papeles de trabajo se usa una terminología que incluye los siguientes conceptos: marcas de auditoría, referenciación cruzada, índices, preparación y archivo.

---

<sup>37</sup> Cepeda Alonso, Gustavo. *Auditoría y Control Interno*. Bogota: McGraw-Hill, 2000.

Las marcas de auditoría son símbolos utilizados en los papeles de trabajo para explicar el trabajo realizado.

La referenciación cruzada se refiere a la interrelación de asuntos contenidos en una cédula o papel de trabajo con las anotaciones de datos, cifras, etc. incluidos en otros papeles de trabajo pero que tienen vinculación o correlación con la primera.

Los índices son símbolos numéricos, alfabéticos o alfanuméricos que permiten la identificación y lectura de los papeles de trabajo durante y después del desarrollo de la auditoría, facilitando posteriormente su ordenamiento y ubicación en el archivo correspondiente.

La preparación es el método para confeccionar adecuadamente las distintas plantillas, cédulas o papeles de trabajo que constituyen la evidencia del trabajo de auditoría desarrollado.

El archivo es el ordenamiento lógico e identificado de los papeles de trabajo, una vez diligenciados, referenciados y concluido el trabajo respectivo.

Para la adecuada preparación de papeles de trabajo, los auditores deben considerar, entre otras, las siguientes características: éstos deben incluir suficientemente información, fundamentan la opinión que se va a emitir, constituyen fuente de información para formular observaciones y sugerencias, constituyen guía de consulta para programar exámenes futuros, constituyen un registro histórico, protegen la integridad profesional del auditor, constituyen instrumento de planeación y control de los procedimientos de auditoría, facilitan la preparación del informe de auditoría, facilitan la revisión del programa de auditoría.

Los papeles de trabajo tienen varios objetivos: constituye el registro del trabajo realizado por el auditor, es la base de una revisión posterior, respalda la opinión expresada en el informe, proporciona datos acerca de las cuestiones que pueden aparecer en el siguiente periodo y establece una base para las siguientes auditorías.<sup>38</sup>

Sin embargo, muchos papeles de trabajo pueden ser perfeccionados y elaborados cada nuevo periodo requieren de un enfoque diferente.

Es sabido que todo negocio tiene necesidad de recurrir a procedimientos confidenciales, secretos, legítimos sin duda, que no es conveniente hacer del conocimiento general, y como los papeles de trabajo comprueban las cuentas al mismo tiempo que describen o explican los procedimientos y políticas financieras que se aplican en la entidad, también deben ser confidenciales.

Los papeles de trabajo, además son confidenciales desde el punto de vista de las técnicas, pues para la finalidad de la auditoría no es conveniente que los directores o empleados de la empresa que se revisa tengan acceso a ellos.

Los papeles de trabajo persiguen los siguientes objetivos:<sup>39</sup>

- a) Fundamentar y facilitar la preparación del dictamen e informe del auditor. En consecuencia, no solo fundamentan y explican las aseveraciones contenidas en el dictamen o informe, sino que constituyen la más importante fuente básica de información para la preparación del informe y de cuales quiera otros informes de sus operaciones.

---

<sup>38</sup> Téllez Trejo, Benjamín. *Auditoría un Enfoque Práctico*. México, D.F.: Thomson Editores, S.A. de C.V., 2004.

<sup>39</sup> Téllez Trejo, Benjamín. *Auditoría un Enfoque Práctico*. México, D.F.: Thomson Editores, S.A. de C.V., 2004.

Además, proporcionan información respecto a posibles sugerencias que se pudieran presentar en beneficio de la empresa. Cuando los papeles de trabajo han sido planificados y elaborado con imaginación, visión e ingenio, proporcionan pistas sobre deficiencias de carácter financiero o administrativo, o son aptos para incrementar la eficiencia operativa de la organización.

- b)** Coordinar y organizar todas las fases del trabajo del auditor. Por medio de una adecuada planeación y distribución de responsabilidades entre sus asistentes el encargado de una auditoría puede coordinar y organizar eficientemente los diferentes aspectos de su trabajo. Este objetivo se logra si cuenta con papeles de trabajo cuidadosamente planeados que, posteriormente, faciliten una adecuada supervisión en todos los niveles.

Por otra parte constituyen un registro histórico permanente de la información contable examinada y de los procedimientos de auditoría utilizados.

- c)** Servir de guía y fuente de información para revisiones subsecuentes. Este objetivo surge de las siguientes razones: se utilizan para orientar el curso de exámenes sucesivos, proporcionan información de interés continuo o permanente, revelan ciertas peculiaridades de los papeles de trabajo del presente ejercicio. (a menudo, algunos de ellos de años anteriores, pueden utilizarse en años subsecuentes, lo cual permite reducir el tiempo invertido en el examen de las cuentas correspondientes).

En ocasiones, una revisión de los papeles de trabajo de años anteriores permiten detectar incongruencias en la aplicación de las Normas de Información Financiera o en los métodos para aplicarlas.

Para que los papeles de trabajo cumplan las funciones para las que fueron creados, es absolutamente indispensable que todos sus detalles sean planeados de manera cuidadosa, antes y durante el curso de la auditoría. Los que no cumplan con esta condición, raras veces lograr su propósito principal y, con frecuencia generaran trabajo adicional y múltiples verificaciones, además de costosas actividades de supervisión.

### **3.5 NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORIA.**

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C. (IMCP) miembro de la International Federation of Accountants (IFAC), adquirió el compromiso de adoptar y alinearse con las normas emitidas por este organismo, dentro de los que se incluyen la adopción de las Normas Internacionales de Auditoría (ISA, por sus siglas en inglés); en consecuencia la membrecía del IMCP aprobó en 2010 la adopción integral de las NIA (Normas Internacionales de Auditoría) para los ejercicios contables que inicien el 1 de enero del 2012.

Asimismo, las normas de auditoría generalmente aceptadas en México emitidas por la Comisión de Normas de Auditoría y Aseguramiento (CONAA) quedarán abrogadas a partir del 1 de enero de 2013<sup>40</sup>.

La versión de Normas Internacionales de Auditoría, que se considera será utilizable en toda América Latina y en España, necesariamente ha debido optar

---

<sup>40</sup> Instituto Mexicano de Contadores Públicos. *Normas de Auditoría para atestiguar, revisión y otros servicios relacionados*. México, 2013.

por términos que no son los más utilizados actualmente en algunos de los países. Es por ello que se incluye después del glosario una tabla de equivalencias de términos en español, cuyo uso es más frecuente en los países de América Latina.

Estas normas se integran de la NIA 200 a la NIA 810:

### **NIA 200 – 299 Principios generales y responsabilidades**

NIA 200 Objetivos globales del auditor independiente y realización de la auditoría de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría.

NIA 210 Acuerdo de los términos del encargo de auditoría.

NIA 220 Control de calidad de la auditoría de estados financieros.

NIA 230 Documentación de auditoría.

NIA 240 Responsabilidades del auditor en la auditoría de estados financieros con respecto al fraude.

NIA 250 Consideración de las disposiciones legales y reglamentarias en la auditoría de estados financieros.

NIA 260 Comunicación con los responsables del gobierno de la entidad.

NIA 265 Comunicación de las deficiencias en el control interno a los responsables del gobierno y a la dirección de la entidad.

### **NIA 300 – 499 Evaluación del riesgo y respuesta a los riesgos determinados**

NIA 300 Planificación de la auditoría de estados financieros.

NIA 315 Identificación y valoración de los riesgos de incorrección material mediante el conocimiento de la entidad y su entorno.

NIA 320 Importancia relativa o materialidad en la planificación y ejecución de la auditoría.

NIA 330 Respuestas del auditor a los riesgos valorados.

NIA 402 Consideraciones de auditoría relativas a una entidad que utiliza una organización de servicios.

NIA 450 Evaluación de las incorrecciones identificadas durante la realización de la auditoría.

### **NIA 500 – 599 Evidencia de Auditoría**

NIA 500 Evidencia de auditoría.

NIA 501 Evidencia de auditoría – consideraciones específicas para determinadas áreas.

NIA 505 Confirmaciones externas.

NIA 510 Encargos iniciales de auditoría – saldos de apertura.

NIA 520 Procedimientos analíticos.

NIA 530 Muestreo de auditoría.

NIA 540 Auditoría de estimaciones contables, incluidas las de valor razonable, y de la información relacionada a revelar.

NIA 550 Partes vinculadas.

NIA 560 Hechos posteriores al cierre.

NIA 570 Empresa en funcionamiento.

NIA 580 Manifestaciones escritas.

### **NIA 600 – 699 Utilización del trabajo de terceros**

NIA 600 Consideraciones especiales – auditoría de estados financieros de grupos (incluido el trabajo de los auditores de los componentes).

NIA 610 Utilización del trabajo de los auditores internos.

NIA 620 Utilización del trabajo de un experto del auditor.

### **NIA 700 – 799 Conclusiones y Dictamen de Auditoría**

NIA 700 Formación de la opinión y emisión del informe de auditoría sobre los estados financieros.

NIA 705 Opinión modificada en el informe emitido por un auditor independiente.

NIA 706 Párrafos de énfasis y párrafos sobre otras cuestiones en el informe emitido por un auditor independiente.

NIA 710 Información comparativa – cifras correspondientes de periodos anteriores y estados financieros comparativos.

NIA 720 Responsabilidad del auditor con respecto a otra información incluida en los documentos que contienen los estados financieros auditados.

### **NIA 800 – 810 Áreas Especializadas**

NIA 800 Consideraciones especiales – auditorías de estado financieros preparados de conformidad con un marco de información con fines específicos.

NIA 805 Consideraciones especiales – auditorías de un solo estado financiero o de un elemento, cuenta o partida específicos de un estado financiero.

NIA 810 Encargos para informar sobre estados financieros resumidos.

Una vez que hemos conocido el concepto, planeación, programa, papeles de trabajo, normas y procedimientos de auditoría nos enfocaremos a desarrollar en el capítulo IV la investigación de campo sobre la gestión de la Contraloría y su interrelación con la Subgerencia de Control de Disponibilidad y Proyectos de Operación (presupuestos).

## CAPITULO IV.

### INVESTIGACION DE CAMPO.

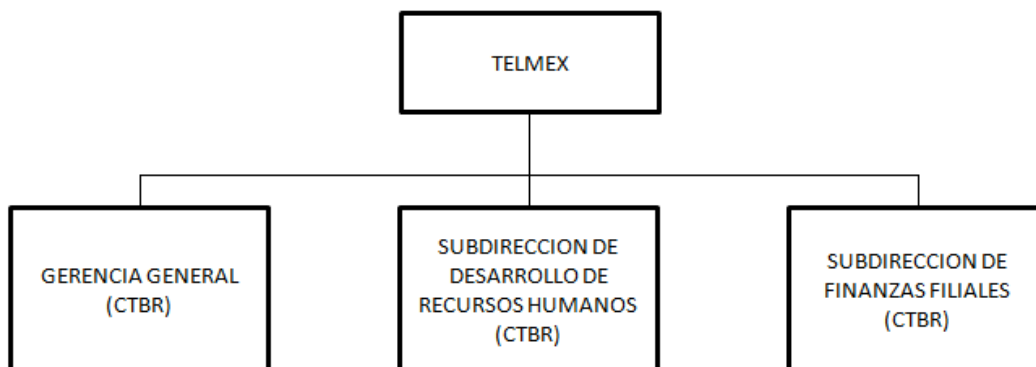
El presente capítulo tiene por objeto mostrar un contexto general sobre la gestión de la Contraloría y su interrelación con la Subgerencia de Control de Disponibilidad y Proyectos de Operación (presupuestos), así como el análisis de la problemática para entregar el presupuesto anual por parte de dicha subgerencia a través de la investigación de campo, de la cual se obtuvieron los resultados que a continuación se presentan.

#### 4.1 OBTENCION DE INFORMACION DE CTBR

La estructura organizativa de las Filiales CTBR puede referirse como el conjunto de unidades entre las que se transmite información, funciones, autoridad y toma de decisiones para el logro de los objetivos.

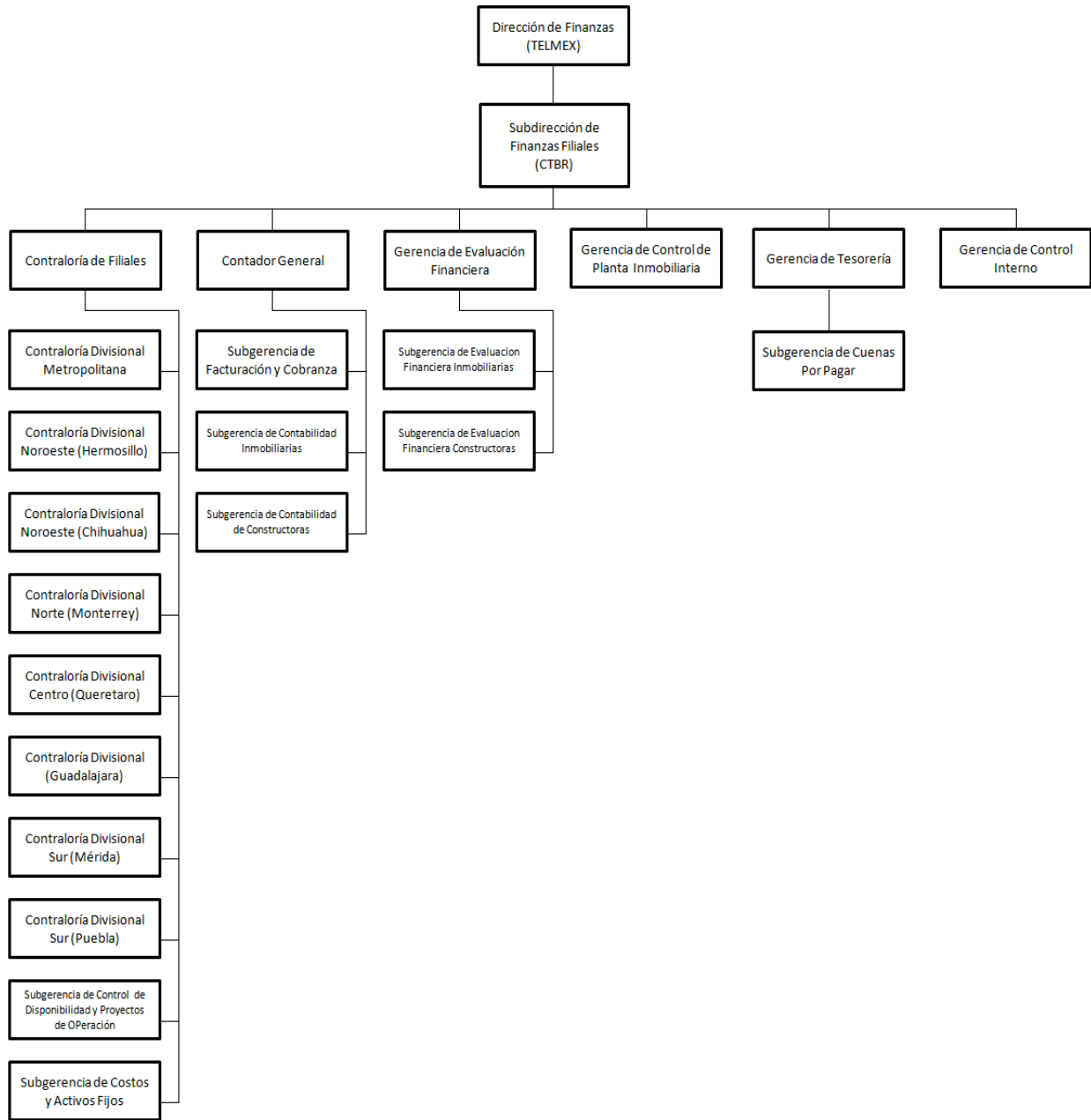
Resumimos en los siguientes organigramas la estructura organizacional de CTBR

Figura 2. Organigrama Alta Dirección de CTBR



Fuente: Elaboración propia con datos del Procedimiento "Catálogo de Siglas por Unidad Organizativa"

**Figura 3. Organigrama Área Financiera Administrativa de CTBR**



**Fuente: Elaboración propia con datos del Procedimiento “Catálogo de Siglas por Unidad Organizativa”**

Un organigrama permite analizar la estructura de la organización representada y cumple con un rol informativo, al ofrecer datos sobre las

características generales de la organización. Como podemos observar en el organigrama de la figura 3, la Subdirección de Finanzas Filiales (CTBR) se encuentra integrada por seis gerencias corporativas.

De las cuales destaca la Gerencia de Contraloría, debido a que se forma de dos subgerencias corporativas: la Subgerencia de Control de Disponibilidad y Proyectos de Operación y, la Subgerencia de Costos y Activos Fijos, además de las ocho contralorías divisionales que le permiten tener presencia a nivel nacional.

La Gerencia de Contraloría interactúa en forma regular con las otras cinco gerencias de la Subdirección de Finanzas de Filiales, no obstante de que en ocasiones la misma Gerencia de Contraloría no tiene una comunicación regular con las contralorías divisionales.

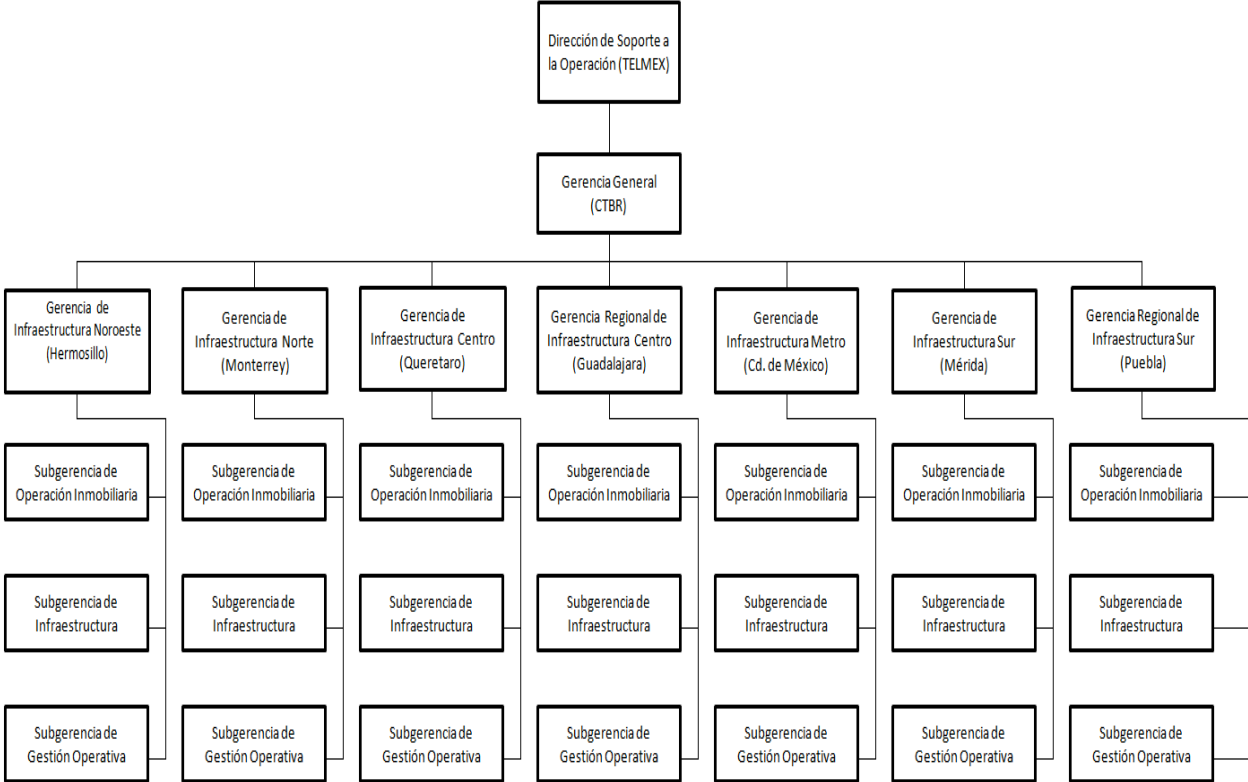
La Subgerencia de Control de Disponibilidad y Proyectos de Operación es su principal apoyo en la obtención de la información del avance presupuestal del los proyectos de inversión, costo y gasto a nivel nacional, además de ser su punto de control; mientras la Contraloría Metropolitana le apoya en algunos casos con la coordinación de actividades e integración de información y/o reportes de las siete restantes contralorías divisionales.

Las contralorías divisionales interactúan en su respectiva división (Chihuahua, Monterrey, Hermosillo, Querétaro, Guadalajara, Metro, Puebla y Mérida) con la Subgerencia Infraestructura, la Subgerencia de Operación Inmobiliaria, y en menor frecuencia con la Subgerencia de Gestión Operativa (encargada de la administración de la división y su registro contable) y la Gerencia Divisional.

En la parte del corporativo las contralorías divisionales interactúan de manera frecuente con la Subgerencia de Facturación y Cobranza, y con la

Gerencia de Tesorería. Y en pocas ocasiones con la Gerencia de Evaluación Financiera, la Gerencia de Control de Planta Inmobiliaria, la Gerencia de Control Interno y con el Contador General.

**Figura 4. Organigrama del Área Operativa de CTBR**



**Fuente: Elaboración propia con datos del Procedimiento “Catálogo de Siglas por Unidad Organizativa”**

La Gerencia General de CTBR se encuentra conformada por ocho gerencias divisionales (Chihuahua, Hermosillo, Monterrey, Guadalajara, Querétaro, Metro, Puebla y Mérida)

Cada gerencia divisional cuenta con una Subgerencia de Infraestructura (encargada de ejecutar los proyectos de inversión, cambios y adaptaciones, ampliaciones, infraestructura telefónica de obra civil, etc.), la Subgerencia de

Operación Inmobiliaria (encargada de la conservación, mantenimiento, administración de los inmuebles y del manejo del personal sindicalizado) la Subgerencia de Gestión Operativa (como ya se había mencionado anteriormente la encargada de la administración de la división y el registro contable).

## **4.2 DIAGNÓSTICO**

Compañía de Teléfonos y Bienes Raíces, S.A. de C.V. (CTBR), es propietaria de los bienes inmuebles de Teléfonos de México, S.A.B. de C.V. (TELMEX), siendo su actividad principal la administración y construcción inmobiliaria de la planta de TELMEX.

En un principio CTBR solo tenía encomendada la actividad de servicios, es decir la limpieza de los edificios, el servicio de portería y el servicio de mensajería.

En 1995 la función de mantenimiento de edificios también pasó a ser responsabilidad de CTBR, a fin de mantener una integridad con la función de servicios, actividades que hasta la actualidad desempeña.

Con la privatización de TELMEX, la función de construcción de la infraestructura que tenía asignada el Área de Ingeniería TELMEX pasa a la filial CTBR, por lo que sus actividades aumentan y son incluidas en los proyectos de construcción de centrales, centros de trabajo, oficinas comerciales (tiendas), contenedores, plataformas para gabinetes, casetas para repetidores, instalación de sistemas de tierra, instalación de elevadores, equipo de fuerza (máquinas de emergencias), equipo de aire acondicionado, casas TELMEX, la localización y adquisición de terrenos, etc., obras y trabajos que son consideradas como inversión.

Además CTBR participa en los proyectos de cambios y adaptaciones, necesidades operacionales, construcción de cimentación e instalación de torres telefónicas, broad band, adaptación de aulas para INTTELMEX (Instituto Tecnológico de Teléfonos de México), reparaciones de daños ocasionados por siniestros y/o contingencias a los inmuebles, etc., todos estos trabajos son pagados por CTBR pero se cobran a TELMEX más un porcentaje de administración.

CTBR participa en la ejecución de los proyectos de otras filiales de TELMEX por los cuales también cobra su administración:

**RED UNO:** proyecto de Cd. Segura en el D.F., Puebla, Morelos, La Paz., trabajos de infraestructura de telecomunicaciones al IMSS, ISSSTE, INAMI, CEFERESO.

**INBURSA** banco y seguros en la construcción de sucursales a nivel nacional

Por todo lo anterior CTBR ejecuta los proyectos con base al PMI (Programa Maestro de Inversión) que TELMEX libera, pero que en los últimos años por política de austeridad la Subgerencia de Control de Disponibilidad y Proyectos de Operación

#### **4.3 RECOLECCIÓN DE DATOS.**

Como anteriormente se menciona Compañía de Teléfonos y Bienes Raíces, S.A. de C.V. (CTBR), es filial inmobiliaria de Teléfonos de México, S.A.B. de C.V. (TELMEX), razón por la cual CTBR sólo tiene en activo a 41 personas de confianza.

Por lo anterior el personal de confianza se encuentra adscrito en otras filiales. Por lo tanto y con base a lo anterior utilizaremos el muestreo no probabilístico que de acuerdo a lo indicado por Pablo Cazau “En el muestreo no probabilístico los individuos de la población no tienen todos la misma probabilidad de aparecer en la muestra, ya que aquí no hacemos una estricta selección al azar sino que tomamos casos típicos (que suponemos representativos de la media poblacional) o casos en forma accidental (lo que tenemos más a mano), etc.”

La muestra fue de 10 personas con categoría de confianza tanto de la Gerencia de Infraestructura como de la Subdirección de Finanzas de Filiales, se tomó la muestra de manera intencional, permitiendo de este modo que la muestra sea representativa y que incluya a las área funcionales involucradas en el proceso.

El instrumento elegido para la realización fue el cuestionario utilizando escala Likert. Ya definido el instrumento y el tamaño de la muestra se realizaron los siguientes pasos:

PASO 1: Preparación de los ítems iniciales; se elaboran una serie de enunciados afirmativos sobre el tema o actitud que se pretende medir,

PASO 2: Administración de los ítems a una muestra representativa de la población cuya actitud deseamos medir. Se les solicita a los sujetos que expresen su acuerdo o desacuerdo frente a cada ítem mediante una escala.

PASO 3: Asignación de puntajes a los ítems; se le asigna un puntaje a cada ítem, a fin de clasificarlos según reflejen actitudes positivas o negativas.

PASO 4: Análisis y selección de los ítems; construcción del cuerpo del instrumento de acuerdo a las variables que se están estudiando, revisando si cada pregunta abarca la información que se espera obtener.

PASO 5: Revisión y reproducción del instrumento; antes de aplicar el instrumento fue objeto de una revisión colegiada por parte de los integrantes del “Seminario de Titulación” que dio como resultado varios ajustes.

Con la finalidad de mejorar el contenido de las preguntas del instrumento fue examinado por dos maestros que están como adjuntos de la titular del seminario de titulación, los cuales hicieron algunas recomendaciones.

El cuestionario consta de 3 ejes y de 20 ítems los cuales se desarrollan a continuación:

Primer eje: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- Conocimiento de la misión y visión de la empresa
- Conocimiento de los objetivos generales, financieros y estratégicos.
- Conocimiento de las metas.

Segundo eje: EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS

- Evaluación de los logros alcanzados
- Retroalimentación a los jefes de los avances
- Tiempos razonables de ejecución de los proyectos
- Oportunidad en el registro del SAP

Tercer eje: ACCIONES DE SEGUIMIENTO PARA MEJORA CONTINUA

- Facilidad de identificación de los diferentes proyectos
- Asignación de presupuesto
- Ejecución de los proyectos con su respectiva autorización

- Los avances físicos empata con el avance financiero de los proyectos reportados.

El cuestionario utilizado fue el siguiente:

### **CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN**

La participación es totalmente voluntaria, por lo que le rogamos la máxima sinceridad. El tratamiento de los datos que aquí figuren será confidencial y únicamente con fines de investigación.

Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas, verdaderas o falsas; únicamente nos interesa que Ud. indique el número que refleje con precisión su opinión sobre la gestión de la Contraloría. Gracias por su colaboración.

#### **ESTUDIOS Y ANTIGÜEDAD**

Sexo: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Estudios realizados: \_\_\_\_\_

Antigüedad en el empleo: \_\_\_\_\_

Marque con una "X" la respuesta que más se acerca a su parecer.

<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Parcialmente de acuerdo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Parcialmente en desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
------------------------------	--------------------------------	--------------------	-----------------------------------	---------------------------------

#### **PLANEACIÓN ESTRATEGICA**

1. ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?
2. ¿Conoce usted los objetivos generales de la empresa?

3. ¿Conoce usted los objetivos financieros?
4. ¿Conoce usted los objetivos estratégicos?
5. ¿Conoce usted las estrategias para alcanzar los objetivos?
6. ¿Conoce usted las metas establecidas?

<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Parcialmente de acuerdo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Parcialmente en desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
------------------------------	--------------------------------	--------------------	-----------------------------------	---------------------------------

### **EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS**

1. ¿En su área de trabajo se realizan las evaluaciones de los logros alcanzados?
2. ¿Se retroalimenta a su jefe inmediato de los avances alcanzados?
3. ¿Se toman las medidas preventivas y correctivas para corregir las desviaciones?
4. ¿El tiempo en que se lleva a cabo el estudio de rentabilidad por parte de TELMEX es razonable?
5. ¿Los proyectos se suben oportunamente al SAP® (software modular para la gestión empresarial de los recursos)?
6. ¿Se cuenta oportunamente con las especificaciones técnicas de los proyectos?
7. ¿El tiempo de ejecución de los proyectos son razonables?

<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Parcialmente de acuerdo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Parcialmente en desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
------------------------------	--------------------------------	--------------------	-----------------------------------	---------------------------------

### **ACCIONES DE SEGUIMIENTO PARA MEJORA CONTINUA**

1. ¿Los proyectos de inversión son identificados con facilidad de los demás proyectos?
2. ¿Los proyectos de necesidades operacionales se les asigna su cuenta contable para su cobro a TELMEX?
3. ¿Los proyectos son liberados con el suficiente presupuesto para su ejecución?
4. ¿Los proyectos se ejecutan con su respectiva autorización y validación?
5. En las fases de diseño y proceso ¿hay supervisión constante de los proyectos?
6. ¿El avance físico de los proyectos por lo general es igual al avance financiero reportado?
7. ¿La asignación de proyectos a los contratistas es equitativo?

En su opinión ¿qué áreas de oportunidad en el departamento que labora deberán ser atendidas?

¿Por qué considera que somos los mejores en el mercado de la telefonía?

#### **4.4 RESULTADOS, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.**

Para analizar los resultados de la aplicación del instrumento se elaboró una tabla de tabulación la cual se muestra por eje y por ítem, indicando en los cuadros, el número total del personal que opinaron y calificaron cada uno.

A continuación realizaremos el análisis de los resultados arrojados por eje y por ítem.

## Primer eje: Planeación estratégica.

Ítem 1. ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?

**Gráfica 1. Conocimiento de la misión y visión de la empresa**

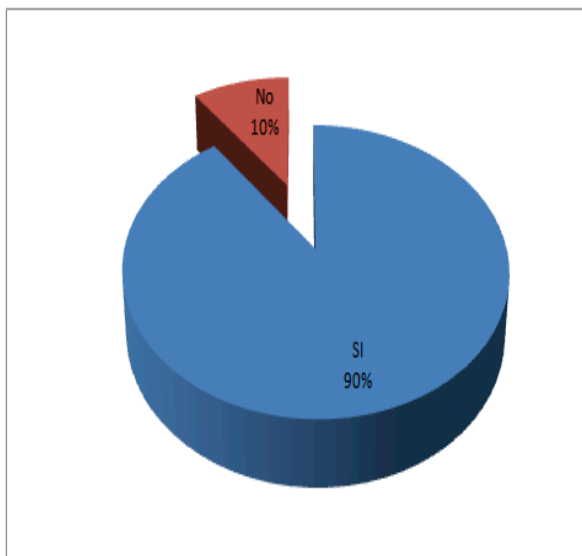
Conocimiento de la misión y visión de la empresa		Frecuencia	%	Suma de valores positivos y menos positivos
5	Totalmente de acuerdo	5	50%	100%
4	Parcialmente de acuerdo	5	50%	
3	Indiferente		0%	0%
2	Parcialmente en desacuerdo		0%	0%
1	Totalmente en desacuerdo		0%	
Total		10	100%	100%

De las 10 personas encuestados, el 50% (5 encuestados) consideran que están totalmente de acuerdo en conocer la misión y visión de la empresa, el otro 50% (5) manifiestan que están parcialmente de acuerdo. Del resultado obtenido podemos indicar, que en general, el personal de la empresa conoce cuál es la misión (motivo, propósito, fin o razón de la empresa) y la visión (el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo).

Ítem 2. ¿Conoce usted los objetivos generales de la empresa?

**Gráfica 2. Conocimiento de los objetivos generales de la empresa**

Conocimiento de los objetivos generales de la empresa		Frecuencia	%	Suma de valores positivos y menos positivos
5	Totalmente de acuerdo	5	50%	90%
4	Parcialmente de acuerdo	4	40%	
3	Indiferente		0%	0%
2	Parcialmente en desacuerdo	1	10%	10%
1	Totalmente en desacuerdo		0%	
Total		10	100%	100%



Los objetivos generales son los resultados que la empresa pretende alcanzar y nos permiten enfocar esfuerzos, elaborar estrategias, asignar los recursos, especificar las tareas y/o actividades. El 90% de los encuestados manifiestan que conocen los objetivos generales de la empresa, mientras el 10% de ellos opinan que están parcialmente en desacuerdo en conocer los objetivos generales de la empresa.

Ítem 3. ¿Conoce usted los objetivos financieros?

**Gráfica 3. Conocimiento de los objetivos financieros**

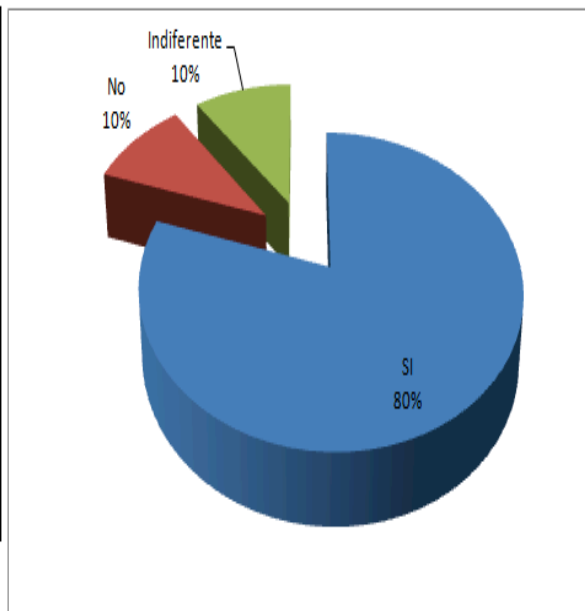
Conocimiento de los objetivos financieros		Frecuencia	%	Suma de valores positivos y menos positivos
5	Totalmente de acuerdo	5	50%	100%
4	Parcialmente de acuerdo	5	50%	
3	Indiferente		0%	0%
2	Parcialmente en desacuerdo		0%	0%
1	Totalmente en desacuerdo		0%	
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

El 50 % de los encuestados están totalmente de acuerdo en que conocen los objetivos financieros, mientras el otro 50% opinan que están parcialmente de acuerdo, por lo que podemos referencial que se conoce los objetivos financieros de la empresa.

Ítem 4. ¿Conoce usted los objetivos estratégicos?

**Gráfica 4. Conocimiento de los objetivos estratégicos**

Conocimiento de los objetivos estratégicos		Frecuencia	%	Suma de valores positivos y menos positivos
5	Totalmente de acuerdo	2	20%	80%
4	Parcialmente de acuerdo	6	60%	
3	Indiferente	1	10%	10%
2	Parcialmente en desacuerdo	1	10%	10%
1	Totalmente en desacuerdo		0%	
Total		10	100%	100%

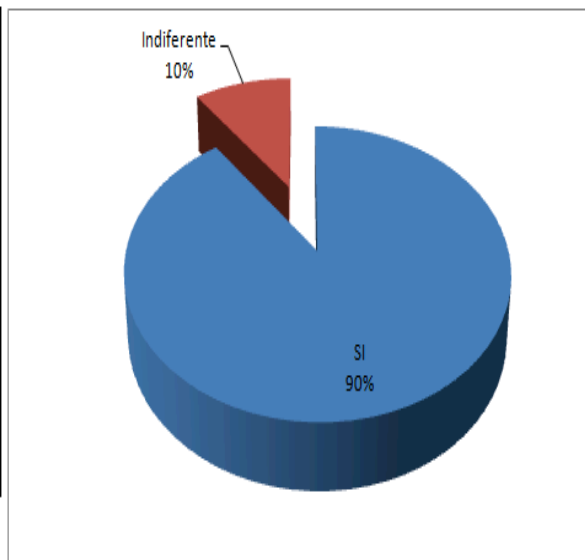


Observamos que sólo el 20% de los encuestados está totalmente de acuerdo en conocer los objetivos estratégicos de la empresa, el 60% muestra que está parcialmente de acuerdo, un 10% se manifestó indiferente, y por último otro 10% está parcialmente en desacuerdo en conocer los objetivos estratégicos, que son las guías del comportamiento operacional y táctico de la empresa.

Ítem 5. ¿Conoce usted las estrategias para alcanzar los objetivos?

**Gráfica 5. Conocimiento de las estrategias para alcanzar los objetivos**

Conocimiento de las estrategias para alcanzar los objetivos		Frecuencia	%	Suma de valores positivos y menos positivos
5	Totalmente de acuerdo	3	30%	90%
4	Parcialmente de acuerdo	6	60%	
3	Indiferente	1	10%	10%
2	Parcialmente en desacuerdo		0%	0%
1	Totalmente en desacuerdo		0%	
Total		10	100%	100%

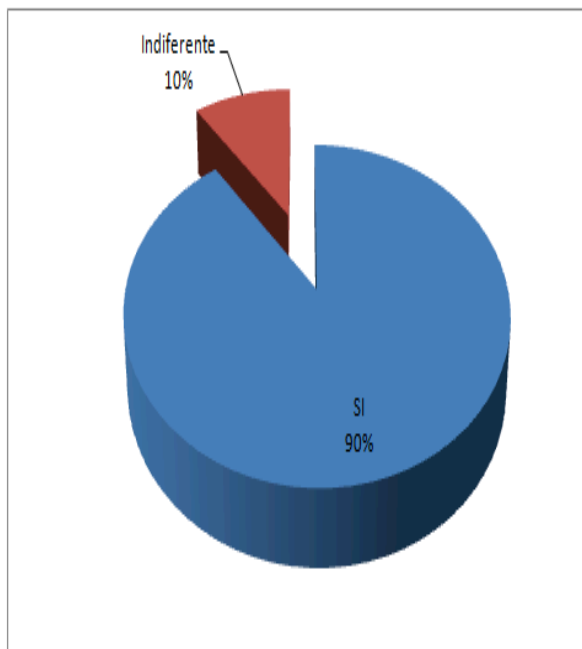


El 90% de los encuestados indicaron que conocen las estrategias pero de estos el 30% está totalmente de acuerdo y el 60% parcialmente de acuerdo, teniendo sólo el 10% de los encuestados que se muestran indiferentes de dichas estrategias.

Ítem 6. ¿Conoce usted las metas establecidas?

**Gráfica 6. Conocimiento de las metas establecidas**

Conocimiento de las metas establecidas		Frecuencia	%	Suma de valores positivos y menos positivos
5	Totalmente de acuerdo	4	40%	90%
4	Parcialmente de acuerdo	5	50%	
3	Indiferente	1	10%	10%
2	Parcialmente en desacuerdo		0%	0%
1	Totalmente en desacuerdo		0%	
Total		10	100%	100%



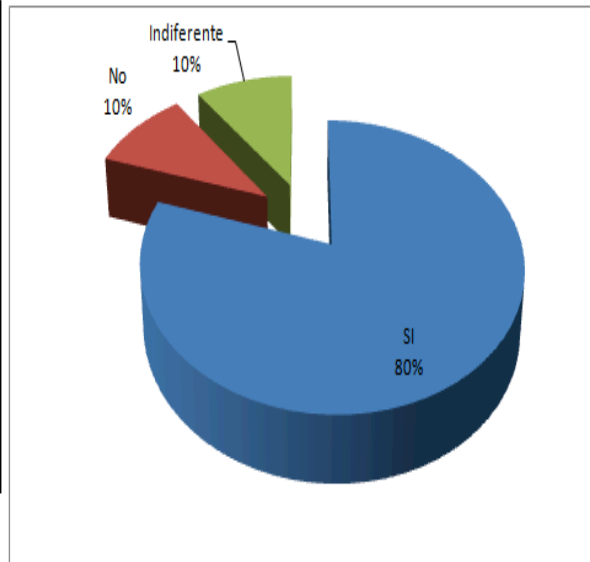
El comportamiento es similar al ÍTEM anterior donde el 90% de los encuestados indicaron que conocen las metas establecidas, pero de estos el 40% está totalmente de acuerdo y el 50% parcialmente de acuerdo, teniendo sólo el 10% de los encuestados que se muestran indiferentes de las metas de la empresa.

**Segundo eje: Evaluación de los resultados.**

Ítem 7. ¿En su área de trabajo se realiza las evaluaciones de los logros alcanzados?

**Gráfica 7. Se realiza las evaluaciones de los logros alcanzados**

Se realiza las evaluaciones de los logros alcanzados		Frecuencia	%	Suma de valores positivos y menos positivos
5	Totalmente de acuerdo	3	30%	80%
4	Parcialmente de acuerdo	5	50%	
3	Indiferente	1	10%	10%
2	Parcialmente en desacuerdo		0%	10%
1	Totalmente en desacuerdo	1	10%	
Total		10	100%	100%

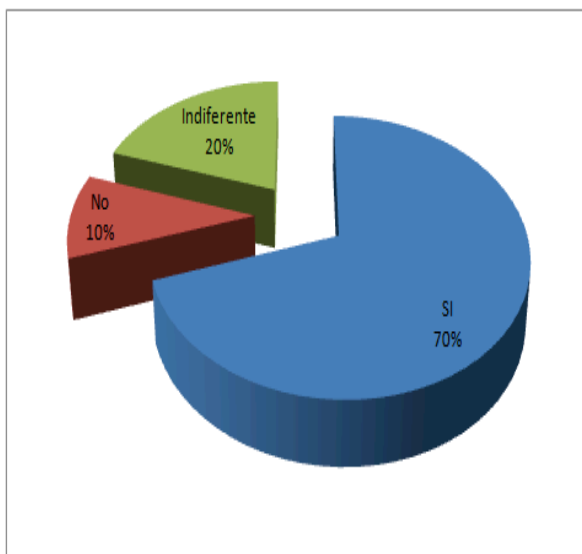


El 30% de los encuestados están totalmente de acuerdo en que se evalúan los logros alcanzados, un 50% indico que están parcialmente de acuerdo, lo que nos da un 80% de que perciben que si se efectúa esta actividad, mientras un 10% se muestra indiferente y otro 10% están totalmente en desacuerdo que se realizan las evaluaciones de los logros alcanzados.

Ítem 8. ¿Se retroalimenta a su jefe inmediato de los avances alcanzados?

**Gráfica 8. Retroalimenta del jefe inmediato de los avances alcanzados.**

Retroalimenta del jefe inmediato de los avances alcanzados		Frecuencia	%	Suma de valores positivos y menos positivos
5	Totalmente de acuerdo	2	20%	70%
4	Parcialmente de acuerdo	5	50%	
3	Indiferente	2	20%	20%
2	Parcialmente en desacuerdo		0%	10%
1	Totalmente en desacuerdo	1	10%	
Total		10	100%	100%

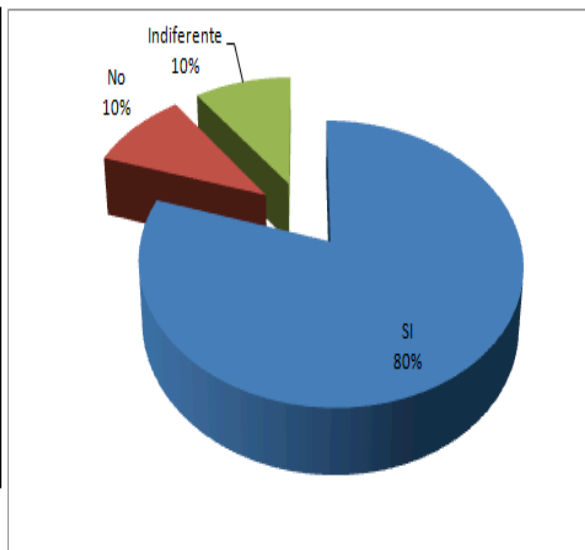


Un 20% de los encuestados están totalmente de acuerdo en que sus jefes inmediatos los retroalimentan de los avances alcanzados, un 50% manifestó que están parcialmente de acuerdo lo que nos da un 70% que perciben que se les retroalimenta de los avances alcanzados, un 20% se mostro indiferente, pero un 10% están totalmente en desacuerdo de que sus jefes inmediatos los retroalimentan de los avances alcanzados.

Ítem 9. ¿Se toman las medidas preventivas y correctivas para corregir las desviaciones?

**Gráfica 9. Se toman las medidas preventivas y correctivas para corregir las desviaciones.**

Se toman las medidas preventivas y correctivas para corregir las desviaciones		Frecuencia	%	Suma de valores positivos y menos positivos
5	Totalmente de acuerdo	3	30%	80%
4	Parcialmente de acuerdo	5	50%	
3	Indiferente	1	10%	10%
2	Parcialmente en desacuerdo		0%	10%
1	Totalmente en desacuerdo	1	10%	
Total		10	100%	100%

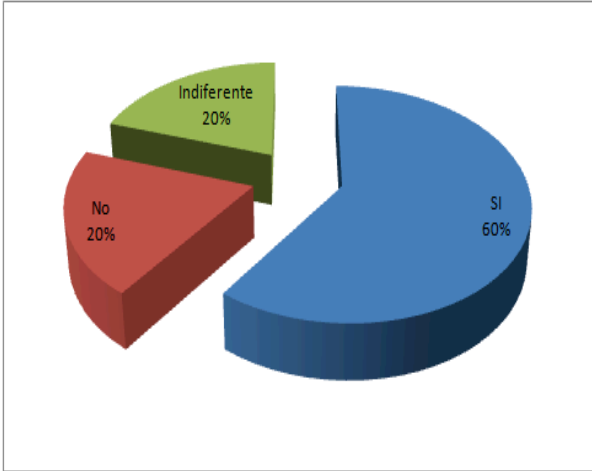


El 30% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que se toman las medidas preventivas y correctivas para la corrección de las desviaciones, el 50% indicó que están parcialmente de acuerdo, lo que nos da un 80% de los encuestados que manifiestan que se lleva a cabo dichas medidas, un 10% se mostró indiferente, y otro 10% manifestó que están totalmente en desacuerdo que no se toman las medidas preventivas y correctivas para corregir las desviaciones.

Ítem 10. ¿El tiempo en que se lleva a cabo el estudio de rentabilidad por parte de TELMEX es razonable?

**Gráfica 10. El tiempo del estudio de rentabilidad por parte de TELMEX es razonable.**

El tiempo del estudio de rentabilidad por parte de TELMEX es razonable		Frecuencia	%	Suma de valores positivos y menos positivos
5	Totalmente de acuerdo		0%	60%
4	Parcialmente de acuerdo	6	60%	
3	Indiferente	2	20%	20%
2	Parcialmente en desacuerdo	1	10%	20%
1	Totalmente en desacuerdo	1	10%	
Total		10	100%	100%

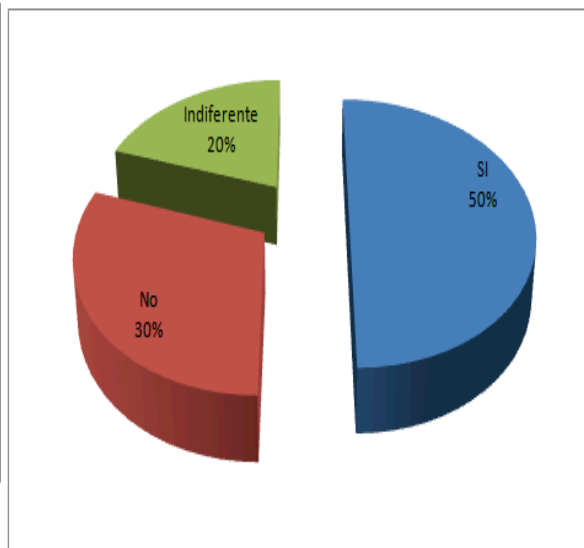


El 60% del personal indico que están parcialmente de acuerdo en que el tiempo de estudio la rentabilidad de los proyectos por parte de TELMEX es razonable, el 20% se mostro indiferente, el 10% manifestó que esta parcialmente en desacuerdo y otro 10% menciono que están totalmente en desacuerdo lo que nos da un 20% que perciben que el tiempo de estudio de la rentabilidad por parte de TELMEX no es razonable.

Ítem 11. ¿Los proyectos se suben oportunamente al SAP® (software modular para la gestión empresarial de los recursos)?

**Gráfica 11. Los proyectos se suben oportunamente al SAP® (software modular para la gestión empresarial de los recursos).**

Los proyectos se suben oportunamente al SAP® (software modular para la gestión empresarial de los recursos)		Frecuencia	%	Suma de valores positivos y menos positivos
5	Totalmente de acuerdo		0%	50%
4	Parcialmente de acuerdo	5	50%	
3	Indiferente	2	20%	20%
2	Parcialmente en desacuerdo	2	20%	30%
1	Totalmente en desacuerdo	1	10%	
Total		10	100%	100%

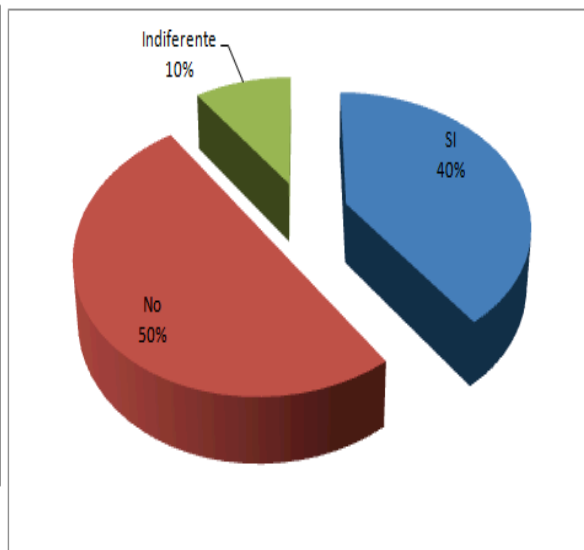


Al igual que ITEM anterior el 50% del personal está parcialmente de acuerdo en que los proyectos se suben oportunamente al SAP; el 20% se mostro indiferente. Un 20% manifestó que está parcialmente en desacuerdo y otro 10% está totalmente en desacuerdo, lo que nos da un 30% del personal que percibe que los proyectos no se suben oportunamente al SAP.

Ítem 12. ¿Se cuenta oportunamente con las especificaciones técnicas de los proyectos?

**Gráfica 12. Se cuenta oportunamente con las especificaciones técnicas de los proyectos.**

Se cuenta oportunamente con las especificaciones técnicas de los proyectos		Frecuencia	%	Suma de valores positivos y menos positivos
5	Totalmente de acuerdo		0%	40%
4	Parcialmente de acuerdo	4	40%	
3	Indiferente	1	10%	10%
2	Parcialmente en desacuerdo	4	40%	50%
1	Totalmente en desacuerdo	1	10%	
Total		10	100%	100%

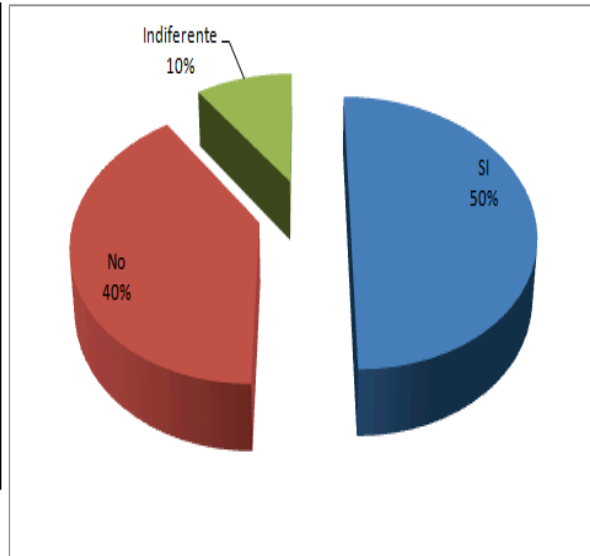


El 40% del personal está parcialmente de acuerdo en que se cuenta oportunamente con las especificaciones técnicas de los proyectos, el 10% se encuentra indiferente, el 40% indicó que está parcialmente en desacuerdo y un 10% está totalmente en desacuerdo lo que nos da un 50% de los encuestados que tienen la percepción de que no se cuenta oportunamente con las especificaciones técnicas de los proyectos.

Ítem 13. ¿El tiempo de ejecución de los proyectos es razonable?

**Gráfica 13. El tiempo de ejecución de los proyectos es razonable.**

El tiempo de ejecución de los proyectos es razonables		Frecuencia	%	Suma de valores positivos y menos positivos
5	Totalmente de acuerdo		0%	50%
4	Parcialmente de acuerdo	5	50%	
3	Indiferente	1	10%	10%
2	Parcialmente en desacuerdo	3	30%	40%
1	Totalmente en desacuerdo	1	10%	
Total		10	100%	100%



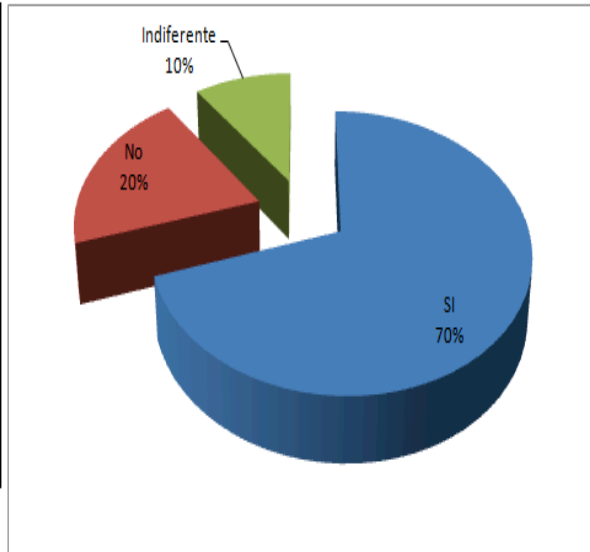
El 50% de los encuestados está parcialmente de acuerdo en que el tiempo de ejecución de los proyectos es razonable, sigue la tendencia a que un 10% del personal es indiferente, el 30% está parcialmente en desacuerdo y un 10% en total desacuerdo lo que nos da un 40% que percibe que el tiempo de ejecución de los proyectos no es razonable.

**Tercer eje: Acciones de seguimiento para mejora continua.**

Ítem 14. ¿Los proyectos de inversión son identificados con facilidad de los demás proyectos?

**Gráfica 14. Los proyectos de inversión son identificados con facilidad de los demás proyectos.**

Los proyectos de inversión son identificados con facilidad de los demás proyectos		Frecuencia	%	Suma de valores positivos y menos positivos
5	Totalmente de acuerdo	3	30%	70%
4	Parcialmente de acuerdo	4	40%	
3	Indiferente	1	10%	10%
2	Parcialmente en desacuerdo	2	20%	20%
1	Totalmente en desacuerdo		0%	
Total		10	100%	100%

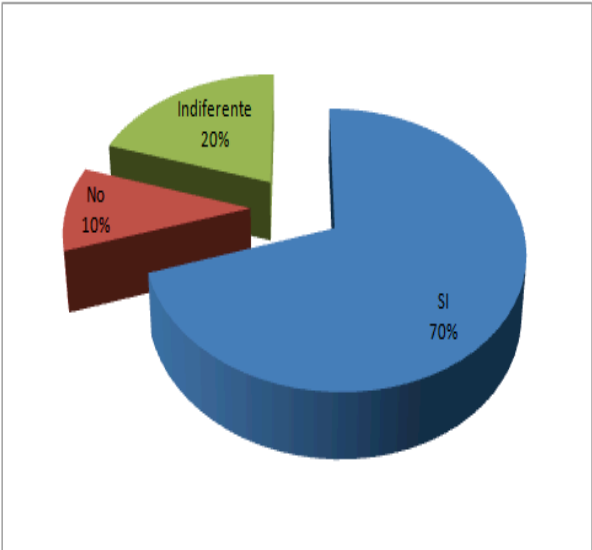


Un total del 70% de los encuestados manifiesta que los proyectos de inversión son identificados con facilidad de los demás proyectos, es decir 30% está totalmente de acuerdo y un 40% está parcialmente de acuerdo. Continuamos con la tendencia del 10% de los encuestados indiferentes, y un 20% que indicaron que están parcialmente en desacuerdo con la facilidad de identificar los proyectos de inversión con respecto a los demás proyectos.

Ítem 15. ¿Los proyectos de necesidades operacionales se les asigna su cuenta contable para su cobro a TELMEX?

**Gráfica 15. Los proyectos de necesidades operacionales se les asigna su cuenta contable para su cobro a TELMEX.**

Los proyectos de necesidades operacionales se les asigna su cuenta contable para su cobro a TELMEX		Frecuencia	%	Suma de valores positivos y menos positivos
5	Totalmente de acuerdo	1	10%	70%
4	Parcialmente de acuerdo	6	60%	
3	Indiferente	2	20%	20%
2	Parcialmente en desacuerdo	1	10%	10%
1	Totalmente en desacuerdo		0%	
Total		10	100%	100%

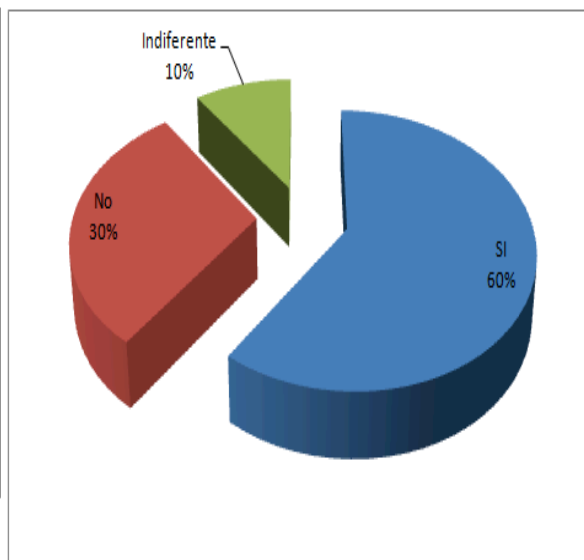


En este caso el 70% de los encuestados creó que los proyectos de necesidades operacionales se les asignan sus respectivas cuentas contables para su cobro a TELMEX este porcentaje se integra por el 10% que está totalmente de acuerdo y el 60% que está parcialmente de acuerdo. El 20% del personal encuestado indico estar indiferente, y un 10% está parcialmente en desacuerdo en que los proyectos de necesidades operacionales tienen su cuenta contable para su cobro a TELMEX.

Ítem 16. ¿Los proyectos son liberados con el suficiente presupuesto para su ejecución?

**Gráfica 16. Los proyectos son liberados con el suficiente presupuesto para su ejecución.**

Los proyectos son liberados con el suficiente presupuesto para su ejecución		Frecuencia	%	Suma de valores positivos y menos positivos
5	Totalmente de acuerdo		0%	60%
4	Parcialmente de acuerdo	6	60%	
3	Indiferente	1	10%	10%
2	Parcialmente en desacuerdo	1	10%	30%
1	Totalmente en desacuerdo	2	20%	
Total		10	100%	100%

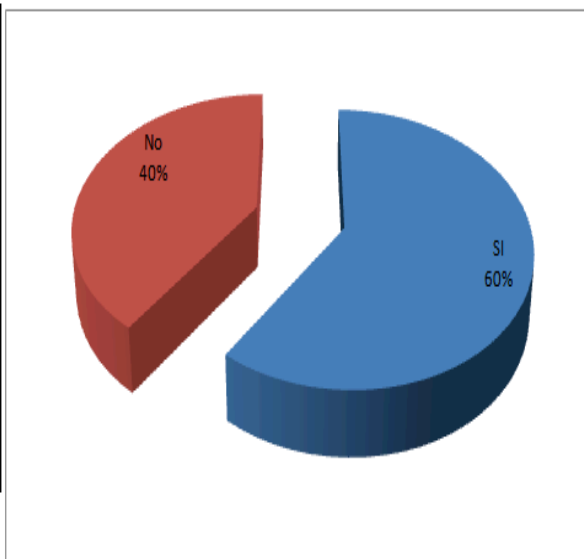


El 60% de los encuestados están parcialmente de acuerdo en que los proyectos son liberados con el suficiente presupuesto para su ejecución, mientras nuevamente el 10% se muestra indiferente, un 10% está parcialmente de acuerdo que junto con el 20 % que están totalmente en desacuerdo nos da un 30% de los encuestados que creen que los proyectos no son liberados con el suficiente presupuesto para su ejecución.

Ítem 17. ¿Los proyectos se ejecutan con su respectiva autorización y validación?

**Gráfica 17. Los proyectos se ejecutan con su respectiva autorización y validación.**

Los proyectos se ejecutan con su respectiva autorización y validación		Frecuencia	%	Suma de valores positivos y menos positivos
5	Totalmente de acuerdo		0%	60%
4	Parcialmente de acuerdo	6	60%	
3	Indiferente		0%	0%
2	Parcialmente en desacuerdo	4	40%	40%
1	Totalmente en desacuerdo		0%	
Total		10	100%	100%

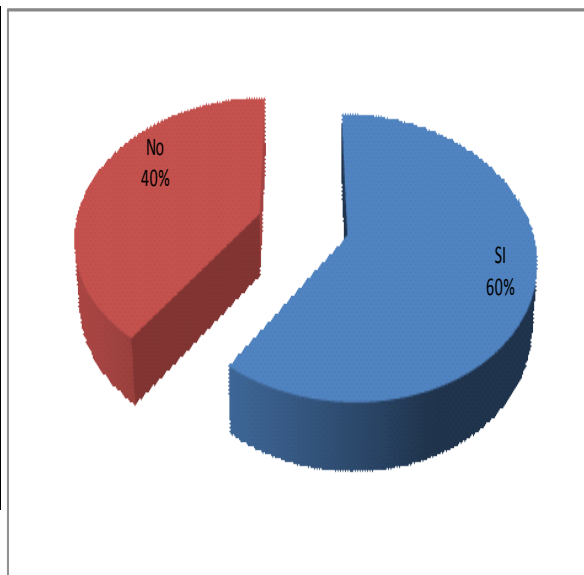


Un 60% de los encuestados están parcialmente de acuerdo en que los proyectos se ejecutan con sus respectivas autorizaciones y validaciones contra un 40% que indica que están parcialmente en desacuerdo con esta aseveración.

Ítem 18. En las fases de diseño y proceso ¿hay supervisión constante de los proyectos?

**Gráfica 18. Existe supervisión constante de los proyectos en las fases de diseño y proceso.**

Existe supervisión constante de los proyectos en las fases de diseño y proceso		Frecuencia	%	Suma de valores positivos y menos positivos
5	Totalmente de acuerdo		0%	60%
4	Parcialmente de acuerdo	6	60%	
3	Indiferente		0%	0%
2	Parcialmente en desacuerdo	3	30%	40%
1	Totalmente en desacuerdo	1	10%	
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

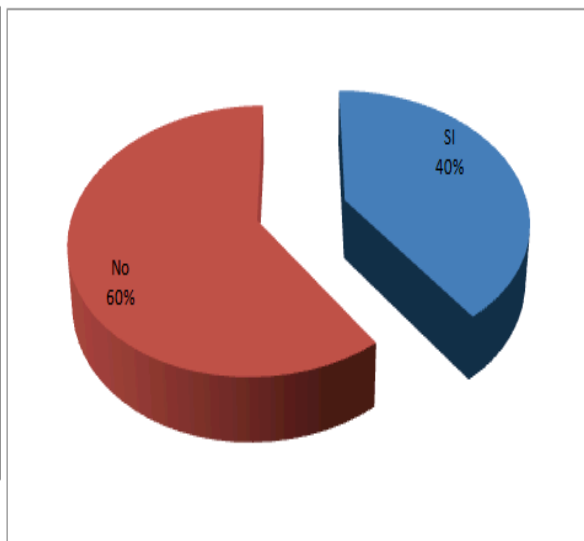


Al igual que el ÍTEM anterior el 60% de los encuestados están parcialmente de acuerdo que existe supervisión constante de los proyectos en las fases de diseño y proceso. Un 30% manifiesta que está parcialmente en desacuerdo que sumando con el 10% que están en total desacuerdo, nos da un 40% en total que percibe que no hay una constante supervisión de los proyectos en las fases de diseño y proceso.

Ítem 19. ¿El avance físico de los proyectos por lo general es igual al avance financiero reportado?

**Gráfica 19. El avance físico de los proyectos por lo general es igual al avance financiero reportado.**

El avance físico de los proyectos por lo general es igual al avance financiero reportado		Frecuencia	%	Suma de valores positivos y menos positivos
5	Totalmente de acuerdo		0%	40%
4	Parcialmente de acuerdo	4	40%	
3	Indiferente		0%	0%
2	Parcialmente en desacuerdo	3	30%	60%
1	Totalmente en desacuerdo	3	30%	
Total		10	100%	100%

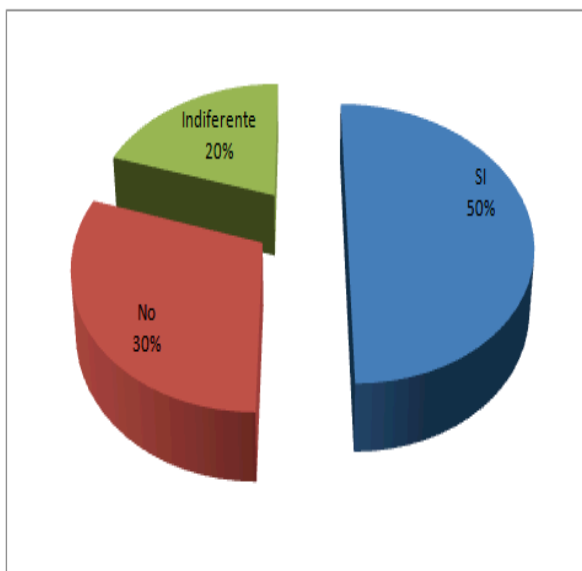


Un 40% está parcialmente de acuerdo en que el avance físico de los proyectos por lo general es igual al avance financiero reportado, considerando bajo este porcentaje ya que un 30% está parcialmente en desacuerdo que junto con el otro 30% que está en total desacuerdo, nos da un 60% que no comparten la reciprocidad del avance físico de los proyectos con el avance financiero que se reporta.

Ítem 20. ¿La asignación de proyectos a los contratistas es equitativo?

**Gráfica 20. La asignación de proyectos a los contratistas es equitativo.**

La asignación de proyectos a los contratistas es equitativo		Frecuencia	%	Suma de valores positivos y menos positivos
5	Totalmente de acuerdo	1	10%	50%
4	Parcialmente de acuerdo	4	40%	
3	Indiferente	2	20%	20%
2	Parcialmente en desacuerdo	1	10%	30%
1	Totalmente en desacuerdo	2	20%	
Total		10	100%	100%



El 10% de los encuestados manifestó su total acuerdo en que es equitativo la asignación de los proyectos a los contratistas que sumando el 40% que está parcialmente de acuerdo nos da un 50% que percibe que hay un trato equitativo en la asignación de los proyectos a los contratistas, mientras un 20% se manifiesta indiferente ante esta situación. Por otro lado 10% están parcialmente en desacuerdo y el 20% está totalmente en desacuerdo lo que nos da en suma un 30% que perciben que no hay equidad en la asignación de los proyectos a los contratistas.

Con base a la investigación de campo llevaremos a cabo la sistematización de los resultados a través de los siguientes ejes:

- A.** Planeación Estratégica
- B.** Evaluación de los Resultados
- C.** Acciones de Seguimiento para mejora continúa.

Este capítulo se concluye con los datos más relevantes presentados en esta investigación. La importancia de este capítulo fue destacar las percepciones del personal de la Gerencia de Infraestructura y de la Gerencia de Contraloría de CTBR filial de TELMEX que tienen respecto a la gestión de la contraloría. Presentándose como resultados principales los siguientes:

		Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>PLANEACIÓN ESTRATEGICA</b>						
1	¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?	5	5			
2	¿Conoce usted los objetivos generales de la empresa?	5	4		1	
3	¿Conoce usted los objetivos financieros ?	5	5			
4	¿Conoce usted los objetivos estratégicos?	2	6	1	1	
5	¿Conoce usted las estrategias para alcanzar los objetivos?	3	6	1		
6	¿Conoce usted las metas establecidas?	4	5	1		
		40%	52%	5%	3%	0%

**PLANEACIÓN ESTRATEGICA:** El 40% del personal indico que está totalmente de acuerdo en conocer la Planeación estratégica de la filial y junto con el 52% que indico que parcialmente están de acuerdo, se cuenta con un 92% del personal que está en sintonía con los objetivos estratégicos y financieros.

Es decir, está organizado y desarrollado el sistema de planeación estratégica con base en una serie de procedimientos, en el sentido de que el personal sabe y se involucra en lo que pasa: ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Cuál es nuestra filosofía? ¿Cuáles son nuestros objetivos a largo plazo? ¿Qué problemática se presenta en la ejecución de los proyectos? ¿Qué debemos hacer para solucionarlos?

Es importante señalar que un 5% del personal manifiesta que no le interesa conocer la planeación estratégica de la empresa para desarrollar sus actividades, le es indiferente; y el 3% restante indicó que está parcialmente en desacuerdo, es decir, que no cuenta con la información suficiente sobre los objetivos, estrategias, metas, etc. de la planeación estratégica de la empresa. Consideramos un porcentaje alto del 8% si sumamos ambas respuesta del personal que no está en sintonía con los objetivos y metas de la empresa.

		Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>						
1	¿En su área de trabajo se realiza las evaluaciones de los logros alcanzados?	3	5	1		1
2	¿Se retroalimenta a su jefe inmediato de los avances alcanzados?	2	5	2		1
3	¿Se toman las medidas preventivos y correctivas para corregir las desviaciones?	3	5	1		1
4	¿El tiempo en que se lleva acabo el estudio de rentabilidad por parte de TELMEX es razonable?		6	2	1	1
5	¿Los proyectos se suben oportunamente al SAP® (software modular para la gestión empresarial de los recursos)?		5	2	2	1
6	¿Se cuenta oportunamente con las especificaciones técnicas de los proyectos?		4	1	4	1
7	¿El tiempo de ejecución de los proyectos son razonables?		5	1	3	1
		11%	50%	14%	14%	10%

**EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS:** El 11% del personal indicó que está totalmente de acuerdo en que si se realiza la evaluación de los resultados en

forma razonable y un 50% manifestó que parcialmente de acuerdo, lo que en suma nos da un 61%.

Es un porcentaje alto pero consideramos que no suficiente debido a que las evaluaciones por área (a todo el departamento), en forma individual, vigilar los tiempos de autorización y ejecución de los proyectos, y el de realizar las medidas preventivas y/o correctivas para evitar desviaciones son parte de todo plan, así como medidas de control interno.

Aunado a que el 14% se mostro indiferente a las evaluaciones de los resultados.

Un 14% que manifestó estar parcialmente en desacuerdo a que se realizan las evaluaciones y/o medidas necesarias para evitar las desviaciones, además el 10% está totalmente en desacuerdo. Lo que en suma nos arroja un crítico 24% de que el personal no es retroalimentado ni tomado en cuenta en la evaluación de los resultados.

		Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>ACCIONES DE SEGUIMIENTO PARA MEJORA CONTINUA</b>						
1	¿Los proyectos de inversión son identificados con facilidad de los demás proyectos?	3	4	1	2	
2	¿Los proyectos de necesidades operacionales se les asigna su cuenta contable para su cobro a TELMEX?	1	6	2	1	
3	¿Los proyectos son liberados con el suficiente presupuesto para su ejecución?		6	1	1	2
4	¿Los proyectos se ejecutan con su respectiva autorización y validación?		6		4	
5	En las fases de diseño y proceso ¿hay supervisión constante de los proyectos?		6		3	1
6	¿El avance físico de los proyectos por lo general es igual al avance financiero reportado?		4		3	3
7	¿La asignación de proyectos a los contratistas es equitativo?	1	4	2	1	2
		7%	51%	9%	21%	11%

**ACCIONES DE SEGUIMIENTO PARA MEJORA CONTINUA:** Sólo el 7% del personal está totalmente de acuerdo en que se realizan las acciones de mejora continua más un 51% que parcialmente está de acuerdo, en suma nos da un 58% que el personal percibe que se lleva a cabo las acciones de mejora continua, porcentaje bajo.

Considerando alto el 9% del personal que le es indiferente si se llevan a cabo o no las acciones de mejora continua.

Pero es preocupante que el 11% del personal este totalmente en desacuerdo en su percepción que no hay medidas de seguimiento para la mejora continua más el 21% que está parcialmente en desacuerdo. Lo anterior nos da un 32% del personal encuestado que considera que no se toman las acciones de seguimiento para la mejora continua.

La mejora continua es una herramienta de incremento de la productividad que favorece un crecimiento estable y consistente en todos los segmentos de un proceso.

Todo lo que ahora realizan siempre podrá mejorarse, con menos esfuerzo, con menos recursos, menos tiempo y con más calidad; este convencimiento es el que lleva a la búsqueda y encuentro, casi siempre, de nuevas formas de desempeñarse.

Para lograr este cambio trascendental, la empresa debe de trabajar en dos líneas de acción:

- 1.- Lograr que el personal esté motivado a buscar siempre una mejor manera de trabajar.

2.- Lograr que el personal obtenga la capacitación para encontrar esas nuevas formas de trabajar y en consecuencia obtener resultados óptimos.

Por lo anteriormente expuesto y reforzado con el análisis realizado en el capítulo IV del presente, se concluye que la hipótesis de esta investigación:

“La gestión de la contraloría de CTBR filiales de TELMEX se ve afectada por el inadecuado aprovechamiento del sistema SAP® (software modular para la gestión empresarial de los recursos) y el desconocimiento de las políticas y procedimientos operativos”.

El personal involucrado afirma que hay un inadecuado aprovechamiento del sistema SAP y un desconocimiento de las políticas y procedimientos operativos, lo que origina que la gestión de la contraloría de CTBR se vea afectada; a partir de los resultados. Obtenidos la hipótesis queda comprobada ya que los datos de las gráficas anteriores así lo demuestran.

Una vez que hemos mostrado el contexto general sobre la gestión de la Contraloría y su interrelación con la Subgerencia de Control de Disponibilidad y Proyectos de Operación (presupuestos), así como la problemática para entregar el presupuesto anual por parte de dicha subgerencia a través de la investigación de campo, de la cual se analizaron los resultados obtenidos y se obtuvo la comprobación de la hipótesis que origino esta investigación, nos enfocaremos a desarrollar en el capítulo V una propuesta de mejora sobre la gestión de la Contraloría CTBR. Elementos fundamentales que nos sirven de soporte para el diseño de la propuesta.

## **CAPITULO V.**

### **HACIA UNA PROPUESTA QUE AGRUPE LAS FUNCIONES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTION DE LA CONTRALORIA.**

El presente capítulo tiene por objeto mostrar una propuesta de mejora sobre la gestión de la Contraloría CTBR filial de TELMEX con base a los resultados obtenidos.

#### **5.1 OBJETIVO DE LA PROPUESTA**

Agrupar las principales funciones de la gestión de la Contraloría de CTBR filial de TELMEX para que permitan fortalecer su eficiencia y eficacia así como alcanzar los mejores resultados.

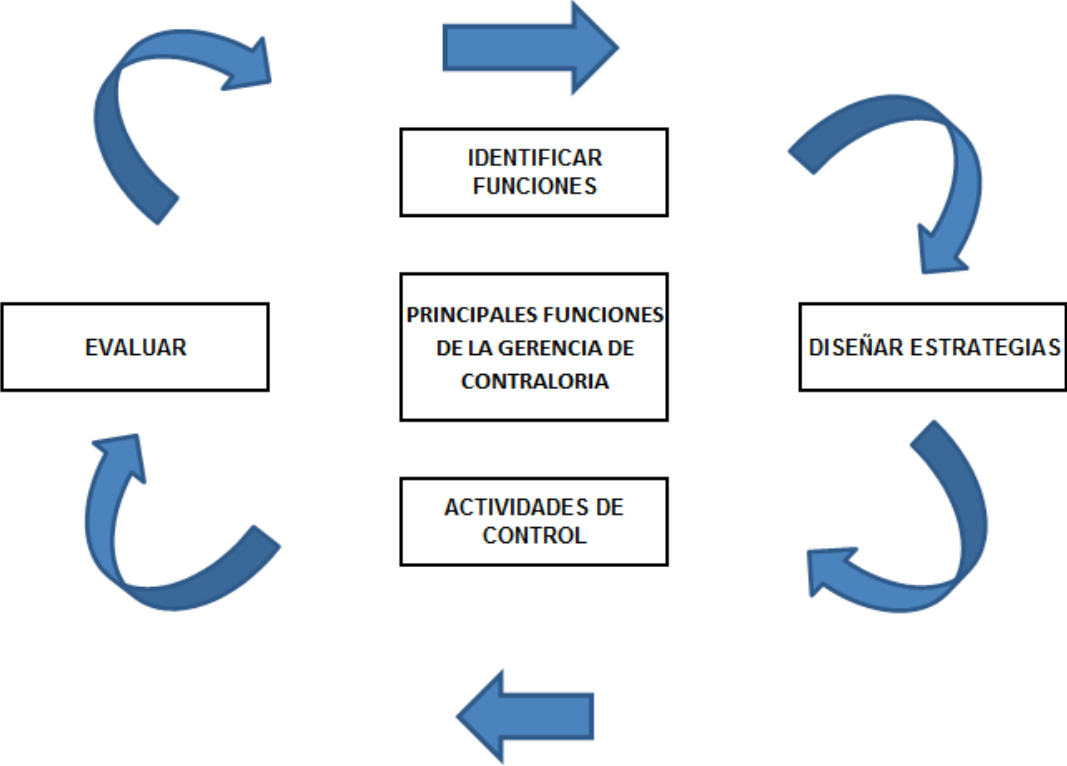
#### **5.2 ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA**

Derivado del proceso complejo de las operaciones de la Gerencia de Infraestructura y de las cuales la Gerencia de Contraloría debe regular, controlar y evaluar las principales funciones para alcanzar el mejor desempeño de las contralorías divisionales.

Mantener actualizados a los contralores divisionales en los procesos de control de las actividades de la operación, así como a la propia Gerencia de Infraestructura con la finalidad de establecer procedimientos más claros sobre aspectos relevantes del conocimiento directo a las funciones y tareas que realizan las contralorías divisionales en su trabajo.

En este contexto será necesario puntualizar las principales funciones de la gestión de las contralorías divisionales, las cuales presentamos en el siguiente esquema:

**Figura 5. Diagrama de flujo que agrupa de las Principales Funciones de Contraloría**



Fuente: Elaboración propia

A continuación se explica, en detalle el diagrama de flujo propuesto:

**5.3 FUNCIONES PRINCIPALES DE LA GERENCIA DE CONTRALORIA:**

La función financiera resulta esencial para el éxito de la empresa: hay que invertir en infraestructura inmobiliaria para el grupo TELMEX en la cantidad óptima de dinero, proveerse de suficiente capital fijo (terrenos, edificios, equipamiento),

mantener las operaciones de la empresa a un nivel rentable con los fondos y recursos disponibles.

La Gerencia de Contraloría es responsable específicamente de:

## 1. PLANEACION

- A)** Para el control de las operaciones de compra de terrenos, pago a tercero por concepto de terrenos de acuerdo a sus diferentes tipos de posesión: usufructo, rentado, prestado, comodato, etc.
- B)** Para el control de las operaciones de construcción y ampliación de los edificios, construcción de infraestructura telefónica inmobiliaria, adaptaciones y cambios a los diferentes inmuebles.
- C)** Para el control de las operaciones de trabajos de adaptaciones o infraestructura realizados a otras filiales del grupo TELMEX o CARSO.
- D)** Para el control de las operaciones por el equipamiento: elevadores, equipo de aire acondicionado, equipo de fuerza (energía regulada y corriente directa), equipo de detección de incendios, equipo de intrusión, etc.
- E)** Para el control presupuestal de los proyectos de inversión, costo y gasto en el SAP a través de los sistemas Programa de Administración de Terrenos y Obra (PATO)

**2. Información e interpretación de los resultados de operaciones sobre los avances financieros y físicos de los diferentes proyectos ya sean de inversión y costo**

**3.  
PROGRAMACION**

**A)** Para la recuperación de los proyectos que se cobren a TELMEX (facturación)

**B)** De los traspasos a planta por la conclusión de los proyectos de inversión para iniciar el cobro de rentas.

**4.** Establecer una comunicación, en donde se tome en cuenta a todo el personal que integrará los diferentes proyectos, incluyendo al usuario final ya que todos los participantes podrán dar una retroalimentación adecuada y así tomar las decisiones que mejor convengan a las filiales.

**5.** La revisión de la normatividad aplicable para mantenerla actualizada, así como definir criterios generales para su aplicación.

**6.** La planeación de las revisiones a las diferentes áreas que integran cada división con la finalidad de verificar que efectivamente se lleven a cabo las normas y políticas de las filiales.

Dejamos a la Consideración de la Gerencia de Contraloría de CTBR Filial de TELMEX, la viabilidad y pertinencia para que esta propuesta se integre y aplique en beneficio de su gestión, mejora de su competitividad y productividad.

## **CONCLUSIONES.**

### **CAPITULO I.**

La contraloría en México tiene aproximadamente 70 años de haberse implementado en México, gracias a las empresas transnacionales norteamericanas como: la General Motor México, S.A. de C.V., Ford Motor Company, S.A., General POPO, S.A. Así como su adopción al sector público a través del Banco de México y Nacional Financiera. De la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo hasta su nueva denominación como Secretaría de la Función Pública.

La primera tarea de la Contraloría fue la de coordinar las funciones de tesorería, contabilidad, auditoría y el estudio de las futuras operaciones proyectadas por el Consejo de Administración.

Hoy en día la Contraloría es la responsable de que la información suministrada a la administración sea cierta, confiable y oportuna para una adecuada toma de decisiones. Y se apoya para lograr este objetivo a través de las disciplinas como: el control interno (proceso diseñado para proporcionar seguridad razonable, objetiva con miras a la consecución del logro de los objetivos de la empresa) y la auditoría (revisión de los registros, actividades y resultados de la empresa).

### **CAPITULO II.**

El control interno es de suma importancia para el cumplimiento de los procedimientos establecidos ya que son el sustento de la información que se genera, nos permite la clasificación y registro de operaciones, facilita la preparación de estados financieros y nos sirve de instrumento de salvaguarda de los bienes de la empresa.

No hay control interno eficiente si la organización no permite una evaluación continua del personal y la voluntad de realizar los ajustes necesarios cuando los objetivos de la organización no se estén cumpliendo, ya que el control interno compromete a todos los empleados a mejorar la calidad.

El diseño, implementación, desarrollo, revisión permanente y fortalecimiento del sistema del control interno se debe orientar de manera fundamental al logro de los objetivos cuya finalidad es dirigida a ciertos rubros como por ejemplo: prevenir fraudes, robos, detectar mermas, desperdicios en materiales y tiempos, variaciones considerables en los montos de las nominas, obtener información administrativa contable financiera.

Un sistema eficiente y práctico de control interno dificulta la colusión de empleados para cometer fraudes y contingencias. Corresponde a la máxima autoridad de la organización la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el control interno para cumplir con su misión.

### **CAPITULO III.**

El objeto principal de la auditoría interna es verificar y evaluar el cumplimiento, adecuación y aplicación de normas y procedimientos del control interno. Y es por medio del trabajo de auditoría interna que la dirección sabe si los controles son suficientes para atender los objetivos fijados por la organización.

El objetivo de la planeación de la auditoría es determinar que trabajo se va a realizar, la manera que se llevara a cabo, los objetivos precisos, el número de personas que conformaran el equipo, la preparación oportuna de los cuestionarios de evaluación del control interno, el apoyo de especialistas así como el tiempo que demandara la labor.

Un programa de auditoría es un plan de trabajo que sirve al auditor para desarrollar la auditoría y obtener resultados satisfactorios, así como de guía para los ayudantes en el desarrollo de dicho trabajo, sirve de base para futuras auditorías.

Los papeles de trabajo son el conjunto de documentos, formularios y escritos que reflejan la evidencia obtenida por el auditor para sustentar la labor desarrollada, los métodos, procedimientos seguidos, así como las conclusiones y el resultado obtenido. Las marcas de auditoría son símbolos utilizados en los papeles de trabajo para referenciación cruzada, índices para explicar el trabajo realizado.

#### **CAPITULO IV.**

La Contraloría de CTBR Filial de TELMEX está constituida por un conjunto de actividades tendientes a lograr los objetivos de custodiar e invertir los valores y recursos de las empresas filiales, a mantener los sistemas de información adecuados para el control de activos y operaciones de dichas empresas filiales y a proteger el capital invertido.

La Contraloría de CTBR debe fortalecer sus actividades para planear, organizar, controlar e informar a la dirección de TELMEX para la toma de decisiones.

La Contraloría de CTBR Filial de TELMEX cuenta con áreas de oportunidad para poder desarrollar a sus miembros integrantes en cuanto a su potencial humano y profesional, y con ello poder fortalecer su gestión, unificando sus criterios y actividades principales de las ocho contralorías divisionales.

## BIBLIOGRAFÍA

Anderson, David R. et al. "**Contraloría práctica. México**". Limusa- Noriega. Editores. 1991, 745 pp.

Baena Paz, Guillermina, "**Metodología de la investigación**", Grupo Patria Cultural, S.A. de C.V. México, 2003

Béjar, N., Raúl, "**El diseño de la investigación en Ciencias Sociales**", UNAM, México, 1992

Brink, Víctor y Witt Herman, "**Auditoría interna moderna**", 4a. edición, ECAFSA, México, 1994, 801 pp.

Calvo Langarica, Cesar, "**A B C de la auditoría**", PAC, México, 2000, 219 pp.

Cepeda Alonso, Gustavo, "**Auditoría y control interno**", McGraw-Hill, Colombia, 1997, 234 pp.

Fernández Arena, José Antonio, "**La Auditoria administrativa**", 2a. Edición, Diana, México, 1992, 204 pp.

Garza Mercado, Ario, "**Manual de técnicas de investigación documental para estudiantes de Ciencias Sociales**" Ed. Colegio de México, 2002

Garza Treviño, Juan Gerardo, "**Administración contemporánea**", Ed. McGraw Hill, México, 2003

González Alcántara, G. César, "**La Contraloría y sus funciones**", ECASA, México, 1992, 132 pp.

Gómez M., Joaquín, "**El control de la administración de empresas. (control interno)**", Diana, México, 1994, 245 pp.

Gutiérrez Pantoja, Gabriel, "**Metodología de las Ciencias Sociales**", Ed. Colección de Textos Universitarios.

Hernández Sampieri, Roberto, "**Metodología de la investigación**", Ed. McGraw Hill, 1999

IMCP "**Auditoría operacional**", México, 1990, 169 pp.

Koontz, Harold, "**Administración**", Ed. McGraw Hill, México

Paniagua Bravo, Víctor, "**El contralor: Responsabilidades y funciones. México**" Thomson, 2004, 117 pp.

Pinto Castillo, Jorge, "**Contraloría**", ECASA, México 65 pp.

P.B. Medawar, "**Consejos a un Joven Científico**", Ed. Fondo de Cultura Económica, 1995

R. Hampton, David, "**Administración Contemporánea**", Ed. McGraw Hill, México, 1984

Rojas Soriano, Raúl "**El proceso de la investigación Científica**", Ed. Trillas, 1995.

Santillana González, Juan Ramón "**Establecimiento de sistemas de control interno: la función de contraloría**" Thomson, México, 2003, 323 pp

Schuster, José Alberto, "**Control Interno**", Macchi, Argentina, 1992, 139 pp.

Covarrubias Martínez Alfonso, "**Gobierno Corporativo**", 2005  
<http://www.sap.com/mexico/about/events/presentaciones/forum07mty/magistrales/Gobierno-Corporativo.pdf>

Jiménez Yolanda, "**Auditoría**", 2008  
<http://www.monografias.com/trabajos14/auditoria/auditoria.shtml>  
Yolanda Jiménez.

Gutiérrez Calderón Ricardo, "**Otros modelos de control**"  
[http://www.google.com.mx/search?hl=es&rlz=1R2SKPB\\_enMX346&q=modelos+aplicables+a+la+auditoria+interna&btnG=Buscar&meta=&aq=f&oq=](http://www.google.com.mx/search?hl=es&rlz=1R2SKPB_enMX346&q=modelos+aplicables+a+la+auditoria+interna&btnG=Buscar&meta=&aq=f&oq=)