



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA

**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS
DE POSGRADO**

**PROPUESTA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO
PARA EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE LA
FACULTAD DE ECONOMÍA DE LA BUAP**

DIRECTOR:

Mtro. Edsson Al Dixon Acosta

TESIS

Para Obtener el Grado de
Maestro en Administración.

PRESENTA:

C.P.Luis Enrique Yarce De la Rosa

Puebla, Pue. Febrero 2015.



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA

**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO**

**PROPUESTA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO PARA EL
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE LA FACULTAD DE
ECONOMÍA DE LA BUAP**

DIRECTOR:

Mtro. Edsson Al Dixon Acosta

TESIS

Para Obtener el Grado de
Maestro en Administración.

PRESENTA:

C.P.Luis Enrique Yarce De la Rosa

Puebla, Pue. a Febrero 2015.



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

P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Director de la Tesis** denominada: "**PROPUESTA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO PARA EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE LA FACULTAD DE ECONOMÍA DE LA BUAP**", elaborada por el alumno de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

LUIS ENRIQUE YARCE DE LA ROSA

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 07 de Enero de 2015

Atentamente


M.A. Edsson Al Dixon Acosta



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 **Asesora de la Tesis** denominada: **"PROPUESTA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO PARA EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE LA FACULTAD DE ECONOMÍA DE LA BUAP"**, elaborada por el alumno de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

LUIS ENRIQUE YARCE DE LA ROSA

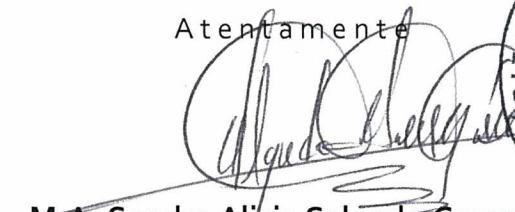
Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 14 de Enero de 2015

Atentamente


M.A. Sandra Alicia Salgado Guzmán



M.A. Martha Elva Reséndiz Ortega

Directora

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora de la Tesis** denominada: **"PROPUESTA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO PARA EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE LA FACULTAD DE ECONOMÍA DE LA BUAP"**, elaborada por el alumno de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

LUIS ENRIQUE YARCE DE LA ROSA

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 16 de Enero de 2015

Atentamente

M.A. Elisa Guillermína del Perpetuo Socorro Ruiz Rendón





Oficio No. FCP-SIEP/018/15
Asunto: Digitalización de Tesis

C. LUIS ENRIQUE YARCE DE LA ROSA

PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la tesis denominada **“PROPUESTA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO PARA EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE LA FACULTAD DE ECONOMÍA DE LA BUAP”**, a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de **MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**.

Sin más por el momento, quedo de ustedes.

ATENTAMENTE

“Pensar Bien, Para Vivir Mejor”

H. Puebla de Z., 17 de febrero de 2015

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



c.c.p. SIEP
ECA/ERR*

AGRADECIMIENTOS

Gracias a esas personas importantes en mi vida, que siempre estuvieron presentes para brindarme toda su ayuda, ahora me toca compensar un poco de todo lo inmenso que me han otorgado. Con todo mi cariño está tesis se las dedico a ustedes:

Papa Enrique

Mamá Alicia

Brenda

Luis Enrique

Karla

Maestra Martha

Maestro Honorio

Maestra Elisa

Maestra Sandra

Maestro Edsson

RESUMEN

En la presente tesis se analizan los principales fundamentos teóricos en torno al Control Interno (CI), entre los que destacan los lineamientos y normativas definidos por el *Committee of Sponsoring Organizations* (COSO) y otras asociaciones internacionales, los cuales son usados como base para analizar la situación administrativa actual dentro de la Facultad de Economía (FE) de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP). Además, se describen las políticas institucionales que rigen hoy en día a la BUAP (en general), así como a su FE (en particular) con la finalidad de perfilar las estructuras funcionales, los objetivos de dichas organizaciones universitarias y los métodos que están empleando para alcanzarlos hasta la fecha (Febrero 2015).

La información anterior, tras una revisión y síntesis específicas, sirve para efectuar un diagnóstico completo e integral de las actividades financieras de la FE, detallando sus principales problemáticas y situaciones que requieren atención urgente. Posteriormente, se plantea una Propuesta general para mejorar su administración e implementar un sistema de Control Interno permanente y adaptado a las necesidades y exigencias de esta Facultad.

ÍNDICE

OFICIO DE ACREDITACIÓN DE LA TESIS

RESUMEN

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN	i
II.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	ii
III.	JUSTIFICACIÓN	iv
IV.	OBJETIVOS	vi
V.	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	vi
VI.	HIPÓTESIS	vii
VII.	VARIABLES	vii
VIII.	ESTRUCTURA METODOLÓGICA DEL PROYECTO	viii
IX.	ALCANCES Y LIMITACIONES	ix

CAPÍTULO I.- BASES TEÓRICAS DEL CONTROL INTERNO-----1

1.1.	Definición	1
1.2.	Objetivos del sistema de Control Interno	3
1.3.	Clasificación	4
1.4.	Características del sistema de Control Interno	6
1.5.	Estructura del proceso de Control	7
1.5.1.	Ambiente de Control Interno	8
1.5.2.	Sistema de información contable	10
1.5.3.	Procesos de Control	12
1.6.	Diseño del Sistema de Control Interno administrativo	13
1.7.	Diagramas de Control Interno Administrativo y su explicación	15

1.8. Propósito de los diagramas de Control Interno Administrativo	18
1.9. Planeación de actividades a través de los diagramas de Control Interno Administrativo	19
1.10. Modelo COSO: integración e implicaciones	20

CAPÍTULO II.- CARACTERIZACIÓN DE LA UNIDAD ACADÉMICA DE LA FACULTAD DE ECONOMÍA DE LA BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA-----23

2.1. Estructura general y funcionamiento	26
2.2. Clasificación de los departamentos que componen la unidad académica de la Facultad de Economía de la BUAP	29
2.3. Los departamentos de la unidad académica y sus características	30

CAPÍTULO III.- ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE LA FACULTAD DE ECONOMÍA DE LA BUAP-----37

3.1. Análisis FODA de la FE-BUAP	39
3.2. Diagnóstico del Sistema actual de Control Interno Administrativo del departamento de contabilidad la Facultad Economía de la BUAP	42
3.3. Políticas regulatorias y manejo de la información financiera en el Departamento de Contabilidad de la FE-BUAP	58

CAPÍTULO IV.- HACIA UNA PROPUESTA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO PARA EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE LA FACULTAD ECONOMÍA DE LA BUAP-----61

4.1. Resultados principales del diagnóstico sobre el funcionamiento administrativo de la FE-BUAP	61
--	----

4.2. Medidas para implementar un sistema de CI en la Facultad de Economía de la BUAP	62
4.3. Elaboración de diagrama de flujo	65
4.4. Propósito del diagrama de flujo administrativo del Departamento de Contabilidad de la Facultad Economía de la BUAP	67
4.5. Análisis de la propuesta en base a los lineamientos de COSO	68
 PROPUESTAS	 73
 CONCLUSIONES	 75
 REFERENCIAS	 77
 ANEXO A. EJEMPLO DE MÉTODO DESCRIPTIVO	 84
 ANEXO B. EJEMPLO DE MÉTODO DE CUESTIONARIOS	 85
 LISTADO DE ABREVIATURAS	 86

I. INTRODUCCIÓN

En el mundo actual, caracterizado por requerimientos y exigencias cada vez más altos, fortalecer las operaciones de los organismos empresariales y gubernamentales se convierte en una cuestión indispensable. Para ello, diversas organizaciones han propuesto cambios en sus sistemas y procesos operativos para promover una administración responsable de los recursos públicos o privados que les han sido asignados.

Estos cambios de actitud conllevan una visión más amplia y consciente de los riesgos y costos que implica no modernizar los sistemas de control de calidad en la labor administrativa. No obstante, para llevar a cabo estas modificaciones se requiere de una estrategia especializada, diseñada e implementada tanto por los directivos como por el personal, para alcanzar las metas y los objetivos establecidos institucionalmente, cumpliendo con una mayor transparencia, eficiencia y eficacia, ofreciendo de esta manera un mejor servicio al público (Munguía Ramírez, 2008).

Tomando en cuenta esta tendencia, la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP) pretende ser actor de la transformación que está viviendo Puebla y un factor determinante para el progreso y consolidación del conocimiento, la importancia de los cuatro ejes de trabajo que conforman el Plan de Desarrollo Institucional de la BUAP (2013-2017), como la generación y aplicación del conocimiento que requerirá infraestructura y equipamiento; su visión social como prioridad y la internacionalización, de la cual no puede estar ajena en esta época de globalización y competitividad.

El Plan está estructurado en cuatro ejes apoyados en 10 programas de desarrollo:

- ✓ *Generación y aplicación del conocimiento.*

- ✓ *Medios de apoyo (infraestructura, procesos y recursos humanos).*
- ✓ *Visión social*
- ✓ *Internacionalización y calidad*

Debido a esta nueva planeación, en la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla se habla de una nueva reforma universitaria, es de obligada y vital importancia llevar a cabo un estudio de la capacidad de la misma, lo cual conlleva a realizar un estudio sobre el control interno, lo cual incide en cada una de las unidades académicas. Esto le permitirá insertarse en una senda que no rompe, sino integra y da valor a la capacidad que tiene cada una de sus unidades académicas, específicamente en la Facultad de Economía la cual no ha sido la excepción en su crecimiento, siendo un punto de partida para introducirnos en el conocimiento del Control Interno Administrativo.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El presente trabajo se enfocará en los problemas que actualmente se están detectando en el área de Contabilidad con relación a la eficiencia en la entrega, así como en el uso y consolidación de la información financiera de la Facultad de Economía.

Actualmente, el Control Interno (CI) es clave en cualquier organización, pues es la guía para la obtención de sus objetivos, el manejo informativo correcto de sus operaciones, la adecuada utilización de los bienes, y la supervisión de sus funciones. Por ello, el CI sirve como un sistema indicador que verifica la confiabilidad de las operaciones, aprovecha los recursos disponibles y aumenta la eficiencia mediante criterios técnicos para asegurar la integridad y el registro oportuno de todas las acciones organizacionales (Huilca Álvarez, 2009).

En este sentido, el CI es de gran importancia en la comprensión y resolución de dicha problemática, ya que es un proceso realizado por el departamento de contabilidad y demás personal de la institución, diseñado para proporcionar seguridad razonable en la búsqueda de cumplimiento de los objetivos (Mantilla, 2009).

En cuanto a las características del problema que conlleva la aplicación del CI, debe mencionarse que, pese a las políticas y procedimientos que se han aplicado tradicionalmente, estas actividades de Control Institucional no han permitido asegurar las acciones necesarias para el logro de los objetivos de la institución al 100%. Ante ello, es indispensable el establecimiento de mayores criterios de transparencia, digitalización, sistematización y comunicación que sirvan para crear procedimientos optimizados a las exigencias del mundo globalizado.

Hoy en día, el CI es fundamental en el aseguramiento de los controles de calidad administrativa de cada institución, para hacer cumplir las leyes y regulaciones institucionales o gubernamentales, evitar la pérdida de reputación del departamento de trabajo, así como detener las consecuencias surgidas de una mala organización, como gastos extras en su presupuesto y sospechas de delitos fiscales o faltas administrativas.

Precisamente por ello, es importante generar conciencia en el personal participante en el Departamento de Contabilidad, para que de este modo tenga un pleno conocimiento y manejo de las actividades que desarrolla, además de adquirir una visión más amplia sobre el adecuado funcionamiento de tal departamento.

En lo referente al diseño de un sistema de CI de vanguardia, éste debe solucionar las inconsistencias y limitaciones presentes actualmente en la Facultad de Economía, por lo que tiene que cumplir con los siguientes puntos:

- ✓ Sustentarse en una descripción detallada y analítica de todos los procesos de control financiero y económico de la institución.
- ✓ Respetar las políticas institucionales, sin menoscabo de su operatividad.
- ✓ Conseguir en menor tiempo y con mayor rapidez los objetivos propuestos.
- ✓ Registrar todas las operaciones oportunamente con el importe correcto, en las cuentas adecuadas y en periodos definidos.
- ✓ Aumentar y mejorar el flujo de operaciones administrativas.
- ✓ Certificar la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las regulaciones aplicables a la entidad.

III. JUSTIFICACIÓN

Dentro de las innovaciones en el mejoramiento operativo de las empresas y asociaciones modernas, el CI es la metodología general para regular y supervisar a los órganos administrativos de una organización. En consecuencia, el CI se vuelve un factor básico para el correcto funcionamiento de una institución (UNSA, 2010).

En el mundo moderno, donde la complejidad de las empresas e instituciones ha crecido exponencialmente, la trascendencia de la elección de un adecuado sistema de control interno se vuelve ineludible. Esto queda de manifiesto en situaciones donde existe más de un directivo, miles de empleados e innumerable tareas delegadas, como las organizaciones multinacionales, donde el CI adquiere una sofisticación y detalle impresionantes para permitir la revisión de los asuntos más triviales por parte de los altos cargos, aun cuando éstos se encuentren a grandes distancias. De esta forma, se disminuye la probabilidad de un fraude o una mala decisión (COSO, 2011).

De este modo, el CI garantiza que los principios, funciones, actividades y operaciones de la administración se cumplan de acuerdo con las normativas legales procedentes; aunado a ello, permite orientar y constatar políticas, objetivos, planes y proyectos establecidos de la BUAP con el ánimo de cumplir con las exigencias y necesidades de la Facultad de Economía.

Es importante señalar que el CI no es competencia exclusiva de determinada oficina o grupo de personas, puesto que nace en la actitud crítica de las personas y se manifiesta a través de las diferentes acciones de los seres humanos en los distintos escenarios que ocupan familiar, social o laboralmente.

En referencia a los resultados de este trabajo, es indispensable precisar que la formulación de un nuevo y más estricto sistema de CI implica un **ejercicio**

comprometido y exigente para todos los funcionarios que conforman el departamento de contabilidad en la facultad de Economía; asimismo, conllevará un cambio de actitud que permita una **cultura de autogestión**, pues dentro del nuevo marco del nuevo plan de desarrollo de la BUAP, cada uno de los funcionarios debe hacerse responsable por el correcto ejercicio de sus funciones asignadas.

Como producto de este nuevo modelo de CI, también se desarrollará un **conjunto armónico de trabajo**, el cual facilitará que todas las áreas con la que tiene relación el departamento de contabilidad se comprometan activamente en el ejercicio del control administrativo. De esta manera, todos los sectores contribuirán integralmente para alcanzar los objetivos y metas propuestos por Facultad de Economía de la BUAP de un modo más eficaz y eficiente.

IV. OBJETIVO GENERAL

Proponer un sistema de Control Interno para llevar a cabo un desarrollo óptimo de los procesos administrativos, aumentando la eficiencia y eficacia del Departamento de Contabilidad, así como de aquellos otros Departamentos vinculados a él, dentro de la Facultad de Economía de la BUAP.

V. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Exponer diferentes conceptualizaciones y las teorías más actuales sobre el CI.
- Analizar el funcionamiento y realizar un diagnóstico sobre el CI del Departamento de Contabilidad de la Facultad de Economía de la BUAP.

- Desarrollar una propuesta de CI que sea aplicable para cada una de las áreas administrativas que se relacionan con el Departamento de Contabilidad.
- Establecer estándares de calidad que permitan verificar el buen funcionamiento del nuevo sistema CI que se desea implementar en el Departamento de Contabilidad.

VI. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son las concepciones teóricas más significativas y actuales sobre el Control Interno?

¿En base a qué factores debe realizarse el análisis del Control Interno del Departamento de Contabilidad y cómo puede aprovecharse el diagnóstico obtenido para hacer más eficiente el registro de sus operaciones?

¿Cuáles deben ser los lineamientos teóricos y prácticos que deben sustentar a una propuesta específica de Control Interno para cada uno de las áreas relacionadas con el Departamento de Contabilidad para mejorar integralmente sus resultados?

¿Cómo se puede comprobar que el nuevo modelo de Control Interno realmente está generando una mejoría en el desarrollo eficiente y eficaz de los procesos del departamento de Contabilidad de la Facultad de Economía de la BUAP?

VII. HIPÓTESIS

Si se establece un sistema de Control Interno en el Depto. de Contabilidad de la Facultad de Economía de la BUAP, dicho sistema permitirá un mejoramiento en el desarrollo de los procesos administrativos, incidiendo positivamente en sus índices de eficiencia y eficacia.

VIII. VARIABLES

- **Variable independiente:** El sistema de Control Interno.
- **Variable dependiente:** Los índices de eficiencia y eficacia en los procesos del departamento de contabilidad de la Facultad de Economía de la BUAP.

IX. ESTRUCTURA METODOLÓGICA DE LA INVESTIGACIÓN

Este proyecto se fundamentará en dos tipos de metodología: una **documental** y otra **explicativa**.

En el primer aspecto, la investigación dependerá fundamentalmente de información documental consultada en artículos, revisiones y monografías, así como otros materiales de índole permanente, sobre el tema de Control Interno. De esta manera, durante la recopilación de información se podrá acudir a cualquier fuente o referencia en todo momento y lugar, sin alterar su naturaleza o sentido.

En cuanto al aspecto explicativo, la investigación buscará dar cuenta de cómo se inserta el Control Interno en las actividades propias de una institución administrativa, explicando además su significatividad para los encargados de

ejercerlo y dando cuenta de hechos específicos generados a partir de su aplicación.

Posteriormente, se retomará el análisis documental para identificar los puntos a mejorar en el Depto. de Contabilidad de la Facultad de Economía de la BUAP, realizando una propuesta integral teórica para atenderlos y resolverlos, en colaboración con otros departamentos de esta institución.

A continuación se describen sintéticamente las fases, los tipos de investigación y las técnicas que se emplearán en el presente trabajo:

Tabla 1.- Fases del trabajo, incluyendo sus tipos de investigación y técnicas a utilizar.

TIPO DE INVESTIGACIÓN	TÉCNICA	MÉTODO	FUENTES DE INFORMACION
Fase I Documental (Cap.1)	Exploratorio	Búsqueda de Información	Libros, Revistas, Memorias
Fase 2 Explicativo (Cap. 2)	Observación y Descripción	Prospectivo, con un registro de la información según van ocurriendo los hecho o fenómenos	Estudio del Control Interno Administrativo
Fase III Documental (Cap. 3)	Exploratoria y Análisis	Retrospectivo	Registros, Tablas de Control, Bitácoras y otros del Control Interno Administrativo

Fuente: Elaboración propia.

X. ALCANCES Y LIMITACIONES

El alcance de estudio se verá reflejado en el marco general de la administración del Depto. de Contabilidad de la FE-BUAP y áreas relacionadas, identificando inicialmente sus principales debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades. Posteriormente, por medio de un acceso a las instalaciones de esta organización, se llevarán a cabo observaciones y se revisará la participación en el proceso administrativo, tanto del Departamento contable como de los demás departamentos.

Justamente, a partir de este diagnóstico, se propondrá un nuevo sistema de Control Interno Administrativo en dicha facultad, el cual se intentará ajustar a las características logísticas, económicas y laborales propias de la misma, para así lograr una optimización en los índices de eficiencia y eficacia en sus procesos administrativos.

Por su parte, en el rubro de las limitaciones, deben señalarse los siguientes:

- Se efectuará un enfoque general, el cual trata de abarcar todos los elementos del Control Interno Administrativo que se encuentran en interacción, lo cual conlleva que no se revisarán específicamente todos los aspectos socio-económicos que integran a la Administración de la Facultad de Economía de la BUAP.
- Se considerarán las relaciones y circunstancias involucradas en las problemáticas administrativas más frecuentes en la FE-BUAP, para así formular una propuesta de Control Interno particular, puntual y limitada para esta institución.
- Se intentará recopilar los datos, elementos, relaciones y procedimientos más actualizados (hasta octubre de 2014) en cuanto a las teorías sobre

el Control Interno Administrativo, pero se les seleccionará y aprovechará de acuerdo a las características propias de la FE-BUAP.

CAPÍTULO I

BASES TEÓRICAS DEL CONTROL INTERNO

Para poder comprender la trascendencia del Control Interno (CI), es importante revisar las concepciones actuales sobre este sistema, las bases teórico-prácticas que lo fundamentan, los requerimientos para su aplicación, así como sus potenciales utilidades en las instituciones actuales. En el presente capítulo se abordarán las pautas más significativas que están estructurando y regulando a los sistemas más modernos de CI, haciendo hincapié en los lineamientos internacionales que ha difundido COSO en los últimos veinte años.

1.1. DEFINICIÓN

CI es una expresión que describe las acciones adoptadas por las entidades, gerencias o administraciones, para evaluar y monitorear las operaciones dentro de sus organizaciones. La Norma Internacional de Auditoría # 6 ofrece la siguiente conceptualización:

“Sistema de control interno” significa todas las políticas y procedimientos adaptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integridad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable (IFA, 2002).

Esta visión tan amplia del CI incluye los procesos de planeación y organización, así como el desarrollo de políticas, métodos y procedimientos coordinados cuyo propósito de promover la eficiencia operacional y lograr los objetivos de la empresa o institución.

Debe recalcar que el control interno comprende todos los métodos y medidas para salvaguardar sus activos y verificar la confiabilidad de los datos contables. Esto quiere decir que el CI describe a una serie de acciones que ocurren en forma constante a través del funcionamiento y operación de un organismo, siendo una parte inherente a la estructura administrativa existente en una entidad determinada (Rodríguez Valencia, 2001; IFA, 2002).

Cabe mencionar que la implementación y mantenimiento de una estructura de control interno conlleva una considerable responsabilidad de la administración, pues los responsables deberán evaluar constantemente si las políticas dictadas “armonizan” con las operaciones, llevando a cabo los cambios que sean requeridos para las condiciones existentes; también deberán hacer hincapié en el concepto de **seguridad razonable**, el cual reconoce que “el costo de la estructura de control interno no deberá exceder los beneficios esperados al establecerla” (Poch, 1992; Santillana, 1997).

Históricamente, el origen del Control Interno ocurrió con el surgimiento de la *partida doble*, pero no fue hasta fines del siglo XIX, cuando los empresarios se preocuparon por establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses. Esto fue una consecuencia del notable aumento de la producción, ya que los propietarios se vieron imposibilitados de continuar atendiendo personalmente los problemas productivos, comerciales y administrativos, teniendo que delegar funciones dentro de la organización.

Ante esta problemática, aparecieron los primeros sistemas y procedimientos para prevenir o disminuir fraudes o errores, con el objetivo de llevar a cabo un control sobre la gestión de los materiales, recursos y personas, pasando el enfoque de la producción y comercialización a la administración y contabilidad. Así, se reconoció la urgencia de implementar sistemas de control que vigilaran a cada una de las entidades de la organización (Astudillo y Gómez, 2011).

1.2. Objetivos del sistema de Control Interno

El control interno tiene diversos tipos de objetivos (Leonard, 1990; UNSA, 2010):

Operacionales. Incluyen a la eficacia y a la eficiencia de las operaciones de la organización, es decir, al rendimiento y rentabilidad de las actividades, la evaluación de programas y proyectos, así como la preservación del patrimonio del organismo.

Financieros. Describen a aquellos enfocados en la preparación de los Estados Financieros, la gestión económica y la prevención y publicación de la información contable.

Normativos. Conjuntan a la observancia de leyes, reglamentos y otras disposiciones correspondientes.

Además, de manera específica, las finalidades del CI deben tomar en cuenta la misión, la visión y las metas particulares de la organización donde se pone en práctica. Por esta razón, el sistema de control interno debe estar estructurado para conseguir los siguientes objetivos (IFA, 2002; Estupiñan Gaytán, 2006; Munguía Hernández, 2008):

- Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y la calidad en los servicios, operaciones, proyectos y programas.
- Proteger y conservar los recursos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- Propiciar el cumplimiento del marco legal y normativo de leyes, reglamentos y otras disposiciones públicas o privadas que sean aplicable a la dependencia.
- Obtener información financiera válida y confiable, presentada con anticipación, orden y transparencia.

- Medir la eficacia en el cumplimiento de los objetivos institucionales para prevenir desviaciones en su consecución, así como la adecuada aplicación de los recursos físicos y humanos.
- Fundamentar las decisiones, funciones y actividades de acuerdo a las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas que le correspondan a la entidad.
- Conservar los recursos públicos en condiciones de integridad, transparencia y disponibilidad, así como incrementarlos en la medida de lo posible.
- Ajustar las operaciones a políticas institucionales cambiantes o imperfectas.

1.3. CLASIFICACIÓN

Se reconocen los siguientes tipos de Control Interno (Munguía Hernández, 2008; Huilca Álvarez, 2009):

1.- **CI institucional.** Se refiera al conjunto de medios, mecanismos o procedimientos aplicados por las dependencias y entidades públicas o privadas. Este sistema conlleva una supervisión de todos los servidores públicos en el ámbito de sus respectivas competencias, para así conducir a las actividades organizacionales para concretar los objetivos y metas institucionales.

En este tipo de CI es fundamental tanto obtener información confiable y oportuna para el mejoramiento del servicio, como cumplir con el marco jurídico que regula al organismo que desea optimizar sus funciones.

2.- **CI administrativo.** Está vinculado con la eficiencia y eficacia de las funciones de una entidad, para lo cual se establece un *Plan de Organización y Procedimientos* para la toma de decisiones y la vigilancia de las actividades autorizadas para los funcionarios de las diferentes áreas.

3.- **CI contable.** Este sistema conlleva un Plan Organizacional para los sistemas contable y presupuestal. Dicho plan permite el registro contable de las operaciones para la salvaguarda de los activos, así como de las transacciones financieras y presupuestales, para obtener información financiera en forma cotidiana, transparente, rápida y confiable, requerimiento básico para la toma de decisiones y la rendición de cuentas. Sus 4 fases son: **autorización, ejecución, anotación y contabilización** (Mira Navarro, 2012).

En cualquiera de estos tipos se establece un *Departamento de CI*, el cual tiene atribuciones particulares. No obstante, muestran las sig. actividades comunes:

**Cuadro 1. -
Funciones
generales del
Departamento
de CI.**

- ✚ Planear, dirigir y organizar la verificación y evaluación del sistema de CI.
- ✚ Verificar que el sistema de CI esté formalmente establecido dentro de la organización y que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos, en especial los altos mandos.
- ✚ Constatar que los controles definidos para los procesos de la organización se cumplan por cada uno de los responsables, así como que las áreas encargadas de la disciplina ejerzan estas funciones.
- ✚ Comprobar que los controles de cada entidad de la organización estén adecuadamente definidos, sean apropiados y se mejoren permanentemente.
- ✚ Adecuar las operaciones al cumplimiento de las leyes, normas, políticas, procedimientos, planes, programas, proyectos y metas, así como recomendar los ajustes que sean necesarios.
- ✚ Apoyar a los directivos en la toma de decisiones para la consecución de resultados requeridos.
- ✚ Vigilar los procedimientos relacionados con el uso de recursos, bienes y sistemas de información de la entidad, recomendando las correcciones que sean necesarias.
- ✚ Fomentar la cultura de Control por autogestión, la cual contribuya al mejoramiento continuo para el cumplimiento de la misión institucional.
- ✚ Evaluar la aplicación de los mecanismos de participación del personal o agentes externos.
- ✚ Informar continuamente al Director o Presidente de la organización acerca de la situación en que se encuentra el CI, señalando las debilidades detectadas y las fallas en su cumplimiento.
- ✚ Dar cuenta de que se realicen las medidas correctivas recomendadas, así como aquellas sugeridas por los altos mandos de la organización.

1.4. CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Aunque el CI presenta una gran flexibilidad para adecuarse a entornos administrativos específicos. No obstante, pueden señalarse algunos de sus principios básicos (Poch, 1992; COSO, 1992; Mantilla, 2007; Munguía Hernández, 2008):

- Es un proceso, pues engloba a los medios utilizados para la consecución de un fin, pero no es una finalidad en sí mismo.
- Es aplicado por personas capacitadas, mas no sólo conlleva el conocimiento de manuales de políticas impresos, sino también un entrenamiento específico para cada nivel de la operación.
- Sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, pero no garantiza una seguridad total del proceso, debido a que siempre existen situaciones contingentes.
- Está diseñado para facilitar la consecución de objetivos propios de cada entidad.
- Es efectivo, siempre y cuando los niveles directivos comprendan las políticas y requerimientos del sistema CI elegido.
- Da cumplimiento a todas las leyes, ordenamientos y normas (sean internas y externas) que regulen a los organismos.
- Establece un equilibrio en la delegación de responsabilidades, distribuyendo los recursos respectivos para asegurar un buen funcionamiento.
- Orienta los logros por medio de medidas de desempeño para evaluar su cumplimiento
- Desarrolla un sentido de la oportunidad de todas las actividades.
- Evita desviaciones de las metas a través de medidas preventivas.
- Aplicar el principio de excepción para enfocarse en los puntos realmente necesarios, para reducir costos y tiempos.

- Establece una diferencia para no involucrar a los responsables del control en las actividades observadas y analizadas.

Después de que estos principios fueron definidos en la *Estructura 1992* de la COSO, sobrevino en el 2002 una segunda generación de procedimientos de control interno, la cual incluía también a la segregación de funciones, la ejecución de las transacciones, el registro de transacciones, el acceso a los bienes, y la comprobación física de existencia.

Posteriormente, en 2012, COSO publicó la tercera generación de directrices, la cual centró su enfoque más en las estructuras basadas en *principios* (framework) que en los procedimientos, reformulando la concepción del CI en términos de sistemas (elementos, relaciones, procesos, objetivos) para justificar conceptualmente a las prácticas administrativas (Mantilla, 2007; 2009).

1.5. ESTRUCTURA DEL PROCESO DE CONTROL

La aplicación del CI implica una coordinación jerárquica de los siguientes elementos (Leonard, 1990; Huilca Álvarez, 2009):

1. **Titulares institucionales.** Son los responsables de la actualización y supervisión general del control interno.

2. **Encargados departamentales.** Son responsables de cada uno de los procesos y operaciones durante el transcurso de sus actividades cotidianas, por lo cual deben evaluar y mejorar los sistemas de control específicos, supervisar la realización de las operaciones, y atender las observaciones y debilidades señaladas por las instancias de fiscalización.

3. **Empleados.** Son responsables de cumplir adecuadamente con sus funciones, llevando a cabo una vigilancia permanente de todas las actividades y

reportando deficiencias y problemas a sus superiores. También pueden colaborar realizando propuestas para mejorar la organización de las operaciones que les corresponden.

Por otra parte, los componentes del Control Interno son un conjunto de políticas, procedimientos y normas empleadas para medir a este sistema, determinar su efectividad y acreditar una seguridad razonable de alcanzar los objetivos organizacionales. Entre estos componentes estructurales se encuentran (Aucapiña y Villa, 2010; COSO, 2012):

- I. *Ambiente de control interno*
- II. *Sistemas de información contable*
- III. *Actividades de control gerencial*
- IV. *Evaluación del riesgos*
- V. *Monitoreo de actividades*

A continuación, se describen tales aspectos en los siguientes apartados.

1.5.1. Ambiente de Control Interno

Representa la combinación de factores que afectan los procesos de una dependencia, fortaleciendo o debilitando sus controles. Entre dichos factores están (IFA, 2002; Mantilla, 2007; Aucapiña y Villa, 2010):

1. Actitud de la administración hacia los controles internos establecidos. Es el enfoque para asumir y vigilar los riesgos de negocios, actitudes y acciones, tomando en cuenta la información financiera. Conlleva una postura ética de la administración y el establecimiento de códigos de conducta seguidos institucionalmente.

2. Estructura de organización de la entidad. Es el marco para planear y controlar las operaciones, donde la autoridad y responsabilidad se asignan conforme a los niveles de competencia de cada posición. Tal estructura se integra por las áreas de la entidad (de acuerdo a su naturaleza y funciones), el procesamiento de la información y las relaciones jerárquicas establecidas.

3. Funcionamiento de la junta de gobierno o equivalente. Son las actividades que llevan a cabo los funcionarios responsables de evaluar la administración en base a su conocimiento de la dependencia. Sus labores son claves para establecer los objetivos institucionales, los métodos de trabajo y los sistemas de evaluación.

4. Métodos para asignar autoridad y responsabilidad. Se refieren a las políticas sobre prácticas de negocios, conflictos de intereses y código de conducta, los cuales describen a las jerarquías organizaciones, indicando sus funciones, derechos y obligaciones.

Dentro de estos métodos también se incluyen a aquellos procedimientos para la asignación de responsabilidad y delegación de autoridad para asuntos operativos y legales, así como a la descripción de puestos a través de sus funciones específicas, definiendo un organigrama claro y sus restricciones específicas. Adicionalmente, pueden englobar a los sistemas de documentación informática o impresa, por medio de los cuales se señalan los procedimientos de autorización de transacciones y modificaciones de dichos sistemas.

5. Métodos de control administrativo para supervisar y dar seguimiento al cumplimiento de políticas y procedimientos. Son aquellos procedimientos que afectan el control directo de la administración, sobre la autoridad delegada a otros, así como su capacidad para supervisar la planeación, comunicación, vigilancia y sanción de la entidad. En ellos se incluye a la *auditoría interna* (revisión financiera general hecha por órganos internos especializados),

planeación estratégica (planes establecidos para consolidar y mejorar el rendimiento de la organización), *presupuestos* (manejo de los recursos para la atención de las necesidades de la institución), *pronósticos* (perspectivas del futuro de la organización realizadas por medio de la investigación y análisis de las circunstancias presentes y su evolución), *planeación de utilidades* (organización administrativa para lograr la obtención y manejo adecuado de las ganancias institucionales) y *contabilidad* (establecimiento de registros financieros actualizados, transparentes y funcionales).

6. Políticas y prácticas de personal. Son todas aquellas empleadas por el personal competente para alcanzar sus metas y objetivos. Entre ellas se encuentran los procedimientos para contratar, capacitar, evaluar, promover y compensar a los empleados, así como otras para la asignación de recursos indispensables para las labores organizacionales de cada trabajador.

7. Influencias externas que afecten la operatividad de la entidad. Son los factores ajenos a la entidad que influyen sobre las operaciones y prácticas de la dependencia. Se refieren sobre todo a los requisitos establecidos por organismos reguladores y a la verificación efectuada por terceros.

1.5.2. Sistema de información contable

Los sistemas de información contable se emplean para identificar, sintetizar, discutir, clasificar, registrar y generar información cuantitativa de las operaciones de la dependencia. Las actividades contables que deben ser verificadas por el CI se muestran a continuación (IFA, 2002):

Cuadro 2.- Actividades contables verificadas por CI.

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">a) Identificación y registro de las transacciones reales.b) Descripción y clasificación de todas las transacciones.c) Cuantificación del valor de las operaciones en unidades monetarias. |
|---|

- d) Archivo de las transacciones por período correspondiente.
- e) Explicación del efecto de las transacciones sobre los estados financieros.
- f) Mantener registros contables completos y precisos
- g) Comprobar la exactitud y fiabilidad de los datos contables.
- h) Adherirse a normas de contabilidad y directrices de la empresa.
- i) Autorizar y aprobar todas las transacciones antes de que se registren.
- j) Determinar el momento adecuado y plazo de contabilización de todas las transacciones.

Fuente: Elaboración propia.

Dentro del sistema contable también se deben efectuar las siguientes prácticas de control:

- ✓ Obtener autorizaciones adecuadas antes de comprometer fondos de la organización.
- ✓ Comprar sólo artículos y servicios en las cantidades requeridas.
- ✓ Planificar para conseguir los mejores precios posibles.
- ✓ Evitar cargos por pagos atrasados.
- ✓ Obtener descuentos por pronto pago cuando sea conveniente.
- ✓ Utilizar alianzas estratégicas con proveedores y centralizar las compras de modo apropiado.
- ✓ Evaluar la capacidad del proveedor para cumplir con la calidad requerida por la compañía.
- ✓ Obtener beneficios tecnológicos y requisitos de entrega.
- ✓ Seguir las recomendaciones para los viajes de negocios y limitarlos a casos indispensables.
- ✓ Consolidar las tareas redundantes para maximizar la utilización de los recursos y minimizar los costos de los empleados.
- ✓ Examinar la necesidad de nuevas posiciones y reemplazos entre el personal.

1.5.3. Procesos de control

Son mecanismos que buscan definir una seguridad razonable para lograr los objetivos específicos de la entidad. Pueden ser **preventivos** (para evitar errores antes de que ocurran) o **detectivos** (para identificar errores que se hayan escapado de la prevención). Entre los objetivos de estas medidas pueden mencionarse los siguientes (Munguía Hernández, 2008):

- Debita autorización de transacciones y actividades.
- Adecuada segregación de funciones y responsabilidades.
- Establecimiento de dispositivos de seguridad que protejan los activos.
- Verificaciones independientes de la actuación de otros y adecuada evaluación de las operaciones registradas.

Dentro de dichos procesos de control está la *Evaluación de riesgos*. Este mecanismo Permite identificar y atender aspectos que deben tomarse en cuenta y prevenirse anticipadamente. Tales situaciones son (IFA, 2002; Estupiñan, 2006):

Cuadro 3. Riesgos evaluados por el CI.

La magnitud de recursos financieros presupuestales.
El alto grado de liquidez o la convertibilidad de los activos.
La posibilidad de operaciones no registradas.
La inclusión de nuevo personal o la rotación del existente.
El manejo del personal con antigüedad.
El desconocimiento de los nuevos sistemas y controles.
La reestructuración corporativa por reducción de personal, menor supervisión o segregación de funciones.
Los nuevos sistemas de información no supervisados.
La aplicación de nuevas tecnologías.
El crecimiento de las actividades de la organización.
La desactualización de manuales de procedimientos.

El control de riesgos es fundamental para la organización, debido a las cambiantes condiciones económicas, industrias, legislativas y operativas, las cuales obligan a plantear mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con una modificación (Astudillo y Gómez, 2011).

Siendo tan importante para la prevención de pérdidas y daños, la evaluación del riesgo se ha vuelto una tarea continua y rutinaria, básica para la evaluación tanto de los sistemas de información como de los procesos operativos.

Otro mecanismo de control es el *Monitoreo de actividades*, proceso encargado de corroborar la eficiencia del control interno en diversas etapas, evaluando tanto el diseño como la operación de sus procedimientos. Debe ser efectuado por un área específica y autónoma, la cual pueda revisar, cuestionar y calificar las quejas recibidas, para así definir acciones correctoras, tomando en cuenta los comentarios de terceras instancias ajenas a todo el proceso (Santillana, 1997; Rodríguez Valencia, 2001).

1.6. DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

De manera general, se han establecido las siguientes pautas para el desarrollo y consolidación de un CI:

Tabla 2.- Factores necesarios para el diseño de un Sistema de Control Interno.

Factores	Descripción
Definición de los objetivos y las metas generales y específicas, además de la formulación de los planes operativos necesarios.	Deben basarse en normas para planificar y controlar las operaciones, con el fin de disminuir el riesgo de la incertidumbre. Dichos objetivos y planes deben ser posibles y razonables, definidos claramente por escrito (formalizados), útiles, aceptados y usados, flexibles, comunicados al personal y controlables.
Delimitación	Establecer una jerarquía clara y comprensible proporciona

precisa de la autoridad y los niveles de responsabilidad	una separación apropiada de las responsabilidades funcionales y responsabilidades. Dicha estructura debe poseer las siguientes características: 1.- Asignación o fijación de funciones a cada empleado. 2.- Segregación adecuada de funciones. 3.- Establecimiento y delimitación de líneas claras de autoridad y responsabilidad. 4.- Coordinación entre departamentos y personas. 5.- Existencia de un programa permanente de capacitación de personal.
Definición de políticas, normas y procedimientos efectivos para guiar las acciones para la ejecución de procesos, así como revisiones para simplificar y actualizar a dichas normas y procedimientos	Deben ayudar a determinar claramente cómo se realizan las actividades, por lo que deben reunir las siguientes características: a) Diseño y aplicación a nivel de las diferentes operaciones. b) Libros y registros. c) Plan de cuentas. d) Inventario y contabilidad de costos. e) Informes. f) Sistema de información útil y periódica.
Dirección y administración de personal adecuados a un sistema de valuación, así como programas de inducción, capacitación y actualización adaptados a las necesidades de la organización	El control de las funciones relacionadas con el personal debe ayudar al manejo eficaz del talento humano. Por tanto, exige los siguientes requisitos: • Selección cuidadosa del personal antes de su contratación. • Capacitación del personal. • Evaluación del personal. • Remuneraciones de acuerdo con la responsabilidad asumida y con el grado de destreza demostrado. • Vacaciones obligatorias anuales y rotación del personal.
Adopción de normas para la protección y utilización racional de recursos, así como modelos de revisión de los controles y las operaciones	En estos se incluyen a las auditorías internas, las auditorías externas y las revisiones fiscales. Es fundamental establecer un sistema de auditorías rápido, preciso y claro, el cual lleve a cabo una revisión periódica de los elementos materiales, recursos monetarios, tareas de los empleados y situaciones políticas y financieras, para así determinar cuáles de ellas están funcionando óptimamente, así como cuales son los puntos que deben mejorarse (<i>oportunidades</i>) o prevenirse (<i>riesgos</i>).
Establecimiento de	Tales sistemas deben estar enfocados sobre todo en: a) Contabilidad. b) Estados financieros razonables. c) Informes. d)

sistemas modernos de información que faciliten la gestión y el control administrativo	Información estadística. e) Elaboración de presupuestos. f) Análisis de Presupuestos. g) Planeación Estratégica. h) Actualización e implementación de políticas.
Definir y fortalecer un sistema de protección de activos de la institución	Esta protección debe incluir a: • Medidas de emergencia y cuidado de instalaciones y materiales físicos. • Coberturas de seguros y provisiones contra posibles contingencias (incendios, catástrofes, robos, reparaciones, mejoras, adiciones, etc.). • Verificación de los sistemas de custodia preservación y registro.

Fuentes: Estupiñan Gaytán R. *Control Interno y fraudes con base los ciclos transaccionales* (2006); COSO. *Internal Control – Framework* (2012); Romero, J. *Diseño, implementación y fortalecimiento del sistema de Control Interno* (2012).

1.7. DIAGRAMAS DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO Y SU EXPLICACIÓN

Para llevar a cabo la documentación del Control Interno por parte de un auditor, pueden emplearse 3 métodos principales para representar el funcionamiento de este sistema. Dichas formas de representación son (FCCEA-Unicauca, 2013):

Método Descriptivo. Es la narración de los procedimientos que se llevan a cabo para el CI, que pueden dividirse por actividades *departamentales*, *por empleado*, *por personal con cargos* o por *registros contables*. También pueden resumirse por medio de un informe general, como se muestra en el **Anexo 1**. Tal descripción debe incluir cuatro características:

- 1.- Origen y fecha de cada documento.
- 2.- Desarrollo del procesamiento.
- 3.- Disposición de cada documento y registro en el sistema.
- 4.- Indicación de los procedimientos de control para la evaluación de los riesgos.

El método descriptivo es muy empleado en instituciones públicas, sobre todo para mantener un registro pormenorizado y explicativo de los procedimientos públicos.

Método de Cuestionarios

Se efectúa a través de listados de preguntas para evaluar las debilidades y fortalezas del sistema de CI. Tales cuestionarios se aplican para cada una de las áreas que participan en el proceso elegido para auditoría. Las preguntas deben realizarse tomando en cuenta el conocimiento pleno de los puntos donde existen deficiencias, para que así pueda evaluarse todo el sistema vigente.

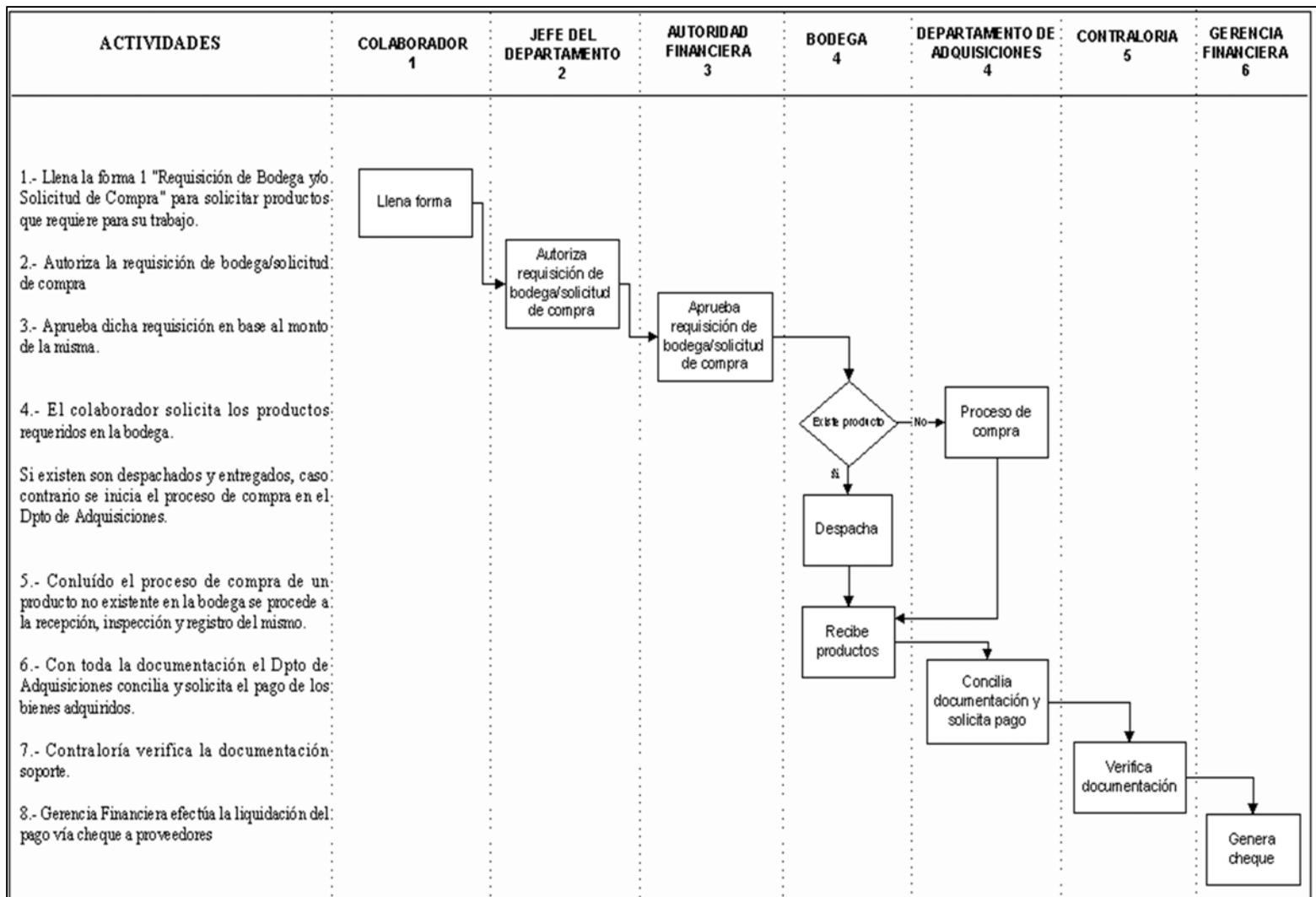
El cuestionario también debe contener respuestas negativas para señalar deficiencias de CI. Es importante indicar que algunas preguntas pueden ser de generales (aplicables a cualquier empresa), pero la mayoría deben ser específicas (enfocadas en la organización donde se acomete la revisión y tomando en cuenta su objeto social). En el **Anexo B** se muestra un ejemplo de tales cuestionarios.

Método Gráfico

El diagrama de flujo es un esquema que describe a un sistema o a una serie de procedimientos, describiendo las operaciones por medio de dibujos (flechas, cuadros, figuras geométricas, etc.), en donde se representan los departamentos, las formas y los archivos empleados a todo lo largo del CI (Estupiñán, 2006).

A través de estos diagramas, se describen los procedimientos ejecutados por cada uno de los departamentos involucrados en una determinada operación. De este modo, se convierten en representaciones de flujo secuencial de los documentos, acciones y detalles de la entidad auditada, la cual incluye a todas las operaciones, movimientos, demoras y procedimientos del proceso realizado y evaluado. Este método también debe tener las 4 características señaladas en el primero (FCCEA-Unicauca, 2013). Un ejemplo aparece en la **Fig. 1**.

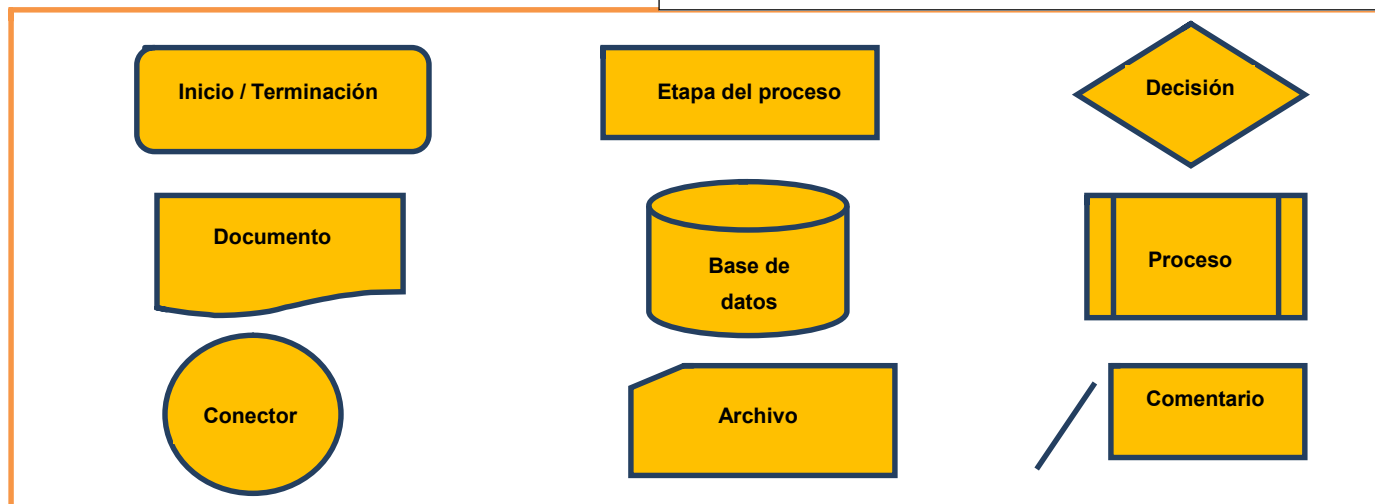
Figura 1.- Diagrama de flujo de Control Interno (ejemplo de método gráfico).



Fuente: Huilca Álvarez. *Control Interno* (2009).

Figura 2.- Símbolos más empleados en los diagramas de flujo de Control Interno.

Los símbolos más comunes son:



Fuente: Aucapiña y Villa. *Evaluación del riesgo y control interno (NIA 6) al sistema Recaudación de agrocalidad Azuay; periodo 01 de enero al 31 de diciembre 2009* (2010).

1.8. PROPÓSITO DE LOS DIAGRAMAS DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

Estas representaciones gráficas son útiles porque muestran la **secuencia de las operaciones**, precisando cuáles son los **documentos básicos** y qué **tipos de actividades** se realizan y quiénes son los **responsables de ejecutarlas** (FCCEA-Unicauca, 2013). Además, favorecen la comprensión del proceso al mostrarlo como un dibujo, fácilmente comprensible para el cerebro humano, sustituyendo numerosos textos (Astudillo y Gómez, 2011).

Sumadas a estas ventajas, estos diagramas permiten registrar todo el **flujo de información** desde una fuente original de entrada, describiendo cada una de las **etapas de este procesamiento**, hasta llegar a las operaciones de salida. También ayudan a mostrar la **separación de deberes**, los **tipos y tiempos de autorizaciones**, los **requisitos de aprobación** y las **verificaciones internas** que deben efectuarse dentro del sistema, para así generar un correcto CI (COSO, 2012).

Los diagramas de flujo también ayudan a identificar los **cuellos de botella y los puntos críticos de un proceso**. Esto es de vital trascendencia en las interfaces entre los empleados y los clientes o proveedores, pues de esta forma reconocen alternativas para que las transacciones realizadas sean más eficientes y rápidas (Astudillo y Gómez, 2011; FCCEA-Unicauca, 2013).

Un punto interesante es que, en períodos de auditorías, los diagramas ayudan a realizar exámenes de evidencia disponible, donde una o más técnicas de control interno pueden operar al mismo tiempo. La evidencia puede encontrarse mediante pruebas de **existencia** (*el control existe*), **efectividad** (*el control está funcionando con eficiencia*) y **continuidad** (*el control ha estado funcionando durante todo el periodo*) (Mira Navarro, 2012).

1.9. PLANEACIÓN DE ACTIVIDADES A TRAVÉS DE LOS DIAGRAMAS DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

Los diagramas de CI son la base de los **Manuales de Procedimientos**, herramientas administrativas muy útiles para *facilitar la operación a través de la coordinación y la interconexión de las actividades*, ayudando a la *sistematización de los controles*, otorgando *información detallada, ordenada e integral de las operaciones* realizadas en las diferentes áreas organizativas. De esta forma, a través de diagramas, los manuales muestran el *funcionamiento interno de una institución* en torno a sus tareas, requerimientos y puestos responsables de su ejecución.

A continuación, se citan las principales actividades de CI que pueden ser planificadas por medio de manuales operativos con diagramas de flujo (Alcaldía de Pamplonita, 2002; Contraloría del Estado de Guerrero, 2010; Mira Navarro, 2012):

- ⇔ Definición de la responsabilidad operativa del personal en cada área de trabajo.
- ⇔ Desarrollo de una visión integral de cada operación en un determinado sector responsable.
- ⇔ Análisis de los procedimientos para eficientar su operación.
- ⇔ Supervisión del trabajo mediante la normalización de las actividades.
- ⇔ Corrección de duplicidad de funciones y eliminación de pasos innecesarios en los procesos.
- ⇔ Realización de labores de auditoría administrativa, para evaluar al control interno y su vigilancia.
- ⇔ Obtención constante y actualizada de información y orientación sobre un trabajo determinado.
- ⇔ Facilitación del mecanismo de inducción y orientación para los empleados de nuevo ingreso.

- ⇔ Conocimiento preciso de los procesos en el ámbito de competencia de cada trabajador para ayudar a la toma de decisiones específicas.
- ⇔ Aumento en el aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.
- ⇔ Establecimiento de un sistema de información o modificaciones para el ya existente.
- ⇔ Controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria (creación de **paradigmas**).
- ⇔ Determinación de las responsabilidades por fallas dentro de los paradigmas.
- ⇔ Auxilian en la inducción de los puestos y en el entrenamiento y capacitación del personal.

Finalmente, debe señalarse que estos manuales de diagramas se desarrollan para cada una de las actividades u operaciones dentro de los procesos administrativos y operativos, tomando en cuenta los lineamientos y exigencias de la organización.

1. 10. MODELO COSO: INTEGRACIÓN E IMPLICACIONES

El Informe COSO es una propuesta mundial para regular el Control Interno. Fue publicado en EUA en 1992. En él, un grupo de trabajo de la *Treadway Commission*, llamado *National Commission on Fraudulent Financial Reporting*, creado en 1985, estableció el término COSO para designar a los criterios internacionales para vigilar el adecuado CI en instituciones públicas o privadas (Auditoría Interna de la Nación, 2007).

Debe señalarse que el modelo COSO no es una circunstancia, sino una serie de directrices para guiar las actividades de una organización. Esta cadena de acciones incluye a todo el proceso de gestión e integra a tres procesos básicos: **Planificación, Ejecución y Supervisión.**

En el informe COSO, el CI consta de cinco componentes que integran en el **proceso de dirección**. Tales componentes son los mismos para todas las organizaciones, pero su implantación depende del tamaño de la institución donde se aplique. Éstos, que ya han sido abordados en apartados anteriores, se describen brevemente a continuación (Auditoría Interna de la Nación, 2007; Ladino, 2009):

1. *Ambiente de Control*. Se le nombra de este modo al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del CI, siendo determinantes para la aplicación de sus principios sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.
2. *Evaluación de Riesgos*. Se le conoce así al conocimiento práctico de la entidad y de sus componentes para lograr identificar sus puntos débiles, enfocando los potenciales riesgos tanto al nivel de la organización (internos y externos) como de la actividad.
3. *Actividades de Control*. Son los procedimientos específicos para asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales, orientados de manera prioritaria hacia la prevención y neutralización de los riesgos.
4. *Información y Comunicación*. Se refiere al reconocimiento de sus funciones por parte de todos y cada uno de los agentes de una organización, quienes deben contar con información periódica y oportuna para orientar sus acciones, en consonancia con los demás, para alcanzar los objetivos.
5. *Supervisión y Monitoreo*. Estas acciones deben ser dirigidas por las áreas directivas, las cuales deben establecer una estructura de CI que sea idónea y eficiente para su institución, llevando a cabo una revisión y actualización periódicas para mantener un alto nivel de calidad en sus operaciones.

En este sentido, el Informe COSO vincula a estos cinco componentes para constituir una sinergia para conformar un sistema de respuesta dinámica a los cambios del entorno. De este modo, se resuelven las necesidades gerenciales más urgentes, se vigilan y acreditan los controles para mediar las actividades operativas, se acrecienta la efectividad y se refuerza la infraestructura de la organización, además de conferirle una esencia profesional a la institución (Ladino, 2010).

La importancia del marco COSO en el diseño y aplicación de diversos sistemas de CI a nivel mundial es considerable. No obstante, en México apenas se está empezando a incorporar en la administración de universidades públicas como la BUAP. En el siguiente capítulo se referirán las políticas institucionales que se están poniendo en marcha en el Plan de Desarrollo de la FE-BUAP para el período 2012-2016, efectuando una revisión amplia y detallada de sus actividades para posteriormente ser analizadas tomando como base a los lineamientos de COSO.

CAPÍTULO II

CARACTERIZACIÓN DE LA UNIDAD ACADÉMICA DE LA FACULTAD DE ECONOMÍA DE LA BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

En el presente capítulo se realiza una descripción detallada de la estructura organizacional, las actividades administrativas de las diversas entidades que conforman a la FE, así como sus problemáticas específicas hasta la fecha (2014).

Inicialmente, es fundamental mencionar que la FE es un ícono académico debido a la calidad de sus recursos humanos, formados desde 1965, siendo reconocida como una de las Unidades Académicas más importantes tanto en el ámbito local (Universidades privadas, como la Iberoamericana y el Tecnológico de Monterrey), como en el regional (Secretaría de Educación del Estado de Puebla) e incluso en el nacional (CIEES, CONACE y Conacyt) (BUAP, 2011).

Por esta razón, en esta investigación se caracterizará a la Facultad de Economía (FE) por medio de la revisión y análisis de su *Plan de Desarrollo 2012-2016*, así como también del *Plan de Desarrollo Institucional 2009-2013 de la BUAP*. En estos documentos se describen claramente las bases organizaciones, los objetivos y las propuestas de mejora para dicha facultad. A continuación se refieren su misión y visión oficiales (FE-BUAP, 2011; 2014b):

Misión

Ser una Facultad que forma profesionales en Economía, Finanzas y Actuaría, en los niveles de Licenciatura y Posgrado, con programas acreditados y reconocidos. La FE está comprometida con la calidad, atendiendo e impulsando el desarrollo disciplinario, para integrar el trabajo universitario con la sociedad a través del quehacer académico, de investigación y vinculación, planteando propuestas viables de solución a los problemas económicos, financieros y sociales de las regiones poblanas, del estado y del país.

Visión

Impulsar el desarrollo científico de los miembros de la Facultad, trabajando en un ambiente académico plural e incluyente, donde caben diversas corrientes de pensamiento económico, social y filosófico. Asimismo, se busca mantener el liderazgo académico en la región, desarrollando diversos proyectos y programas conjuntamente con instituciones públicas, privadas y sociales, los cuales sirvan para mejorar las condiciones socioeconómicas y financieras regionales, estatales y nacionales.

Actualmente (2014), en la FE se ofrecen 2 Programas Académicos de Licenciatura (Economía y Finanzas) y se atiende, de manera conjunta con la Facultad de Ciencias Físico-matemáticas, a la Licenciatura en Actuaría. En lo referente a Programas de Posgrado, cuenta con dos Maestrías (en *Economía* y en *Desarrollo Económico y Cooperación Internacional*), a los cuales se suma el Doctorado en Economía Política del Desarrollo. Todos los programas están alineados al Modelo Universitario MINERVA (MUM)¹, teniendo modalidad presencial y con una regulación basada en la normativa institucional (FE-BUAP, 2014a). En la siguiente tabla se muestran los planes de estudio vigentes en la FE:

Tabla 3.- Programas educativos existentes en la FE-BUAP con sus respectivas orientaciones.

PROGRAMA	ORIENTACIÓN
Licenciatura en Economía	Científico-Práctico
Licenciatura en Finanzas	Práctico
Licenciatura en Actuaría	Científico-Práctico
Maestría en Economía	Investigación
Maestría en Desarrollo Económico y Cooperación Internacional	Profesional
Doctorado en Economía Política del Desarrollo	Investigación

Fuente: FE-BUAP. *Plan de Desarrollo 2012-2016* (2011).

Como puede observarse en esta tabla de programas, la FE está comprometida en la generación de conocimientos y la capacitación de jóvenes que

¹ Este modelo fue diseñado por la comunidad universitaria de la BUAP en el 2007 e incluía 7 puntos: socialización de este sistema; desarrollo curricular, formación de docentes; sistema integral de calidad académico-administrativo; integración social y desarrollo emprendedor; actualización de la normatividad y espacios de desarrollo escolar (Vázquez, Valenzuela y López, 2010).

aporten propuestas y trabajo conjunto para conseguir un crecimiento sostenido y un bienestar social para Puebla, en particular, y para México, en general. Por esta razón, sus procesos educativos, su actividad docente, sus investigaciones y proyectos sociales se encuentran en un proceso de consolidación y desarrollo para consolidar un liderazgo colectivo y comprometido con el desarrollo de las disciplinas de *Economía, Finanzas y Actuaría*.

Las actividades en la FE están centradas en el apoyo a actividades académicas y de investigación, tarea delicada para la cual se requiere de *procesos de gestión administrativa* basados en actitudes asertivas, servicio de calidad de sus actores, así como sensibilidad y responsabilidad en la toma de decisiones.

De este modo, la organización de la Facultad se ha considerado como un *Eje estratégico transversal*, fincado en: **1.- Administración eficiente y de calidad;** y **2.- Desarrollo del personal y gestión participativa.** En el siguiente diagrama se puede observar el papel trascendental concedido al mejoramiento administrativo:

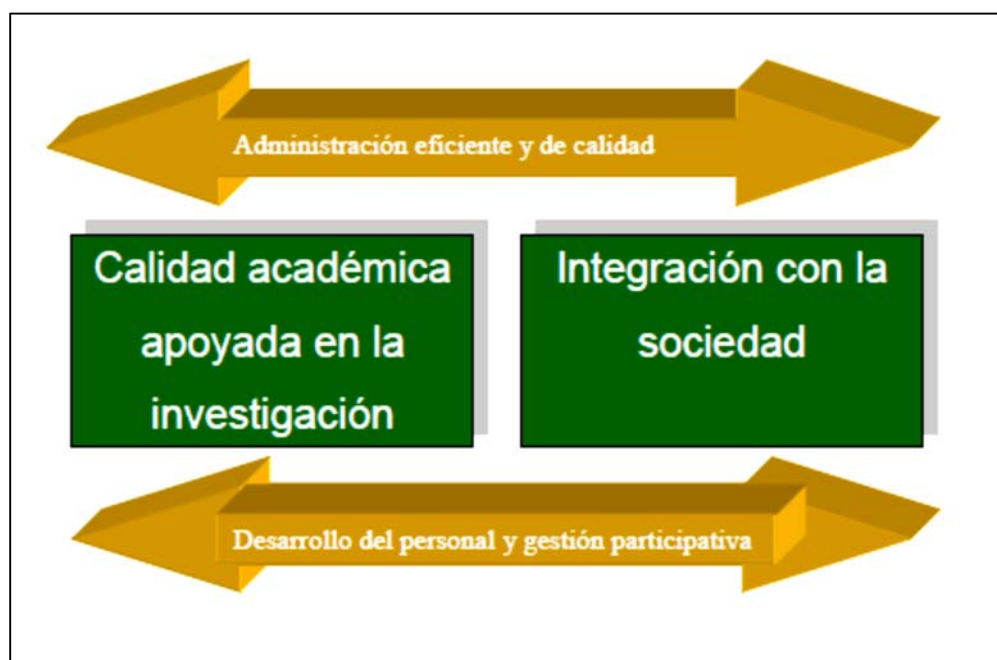


Figura 3.- Ejes estratégicos transversales para la correcta organización de la Facultad de Economía.

Fuente: FE-BUAP. Plan de Desarrollo 2012-2016 (2011).

Ahondando en esta cuestión, y de acuerdo con el Plan de Desarrollo de la Facultad para el período 2012-2016, el **eje transversal 1**, *Administración eficiente y de calidad*, tiene como objetivos:

- + *Evaluar periódicamente la funcionalidad de las instalaciones.*
- + *Dar mantenimiento, preventivo y correctivo a infraestructura y equipos.*
- + *Actualizar permanentemente los espacios físicos y virtuales, equipos y mobiliario que dan soporte a las funciones sustantivas de la Unidad Académica, apegándose en todo momento a la normatividad aplicable y a las condiciones de seguridad necesarias para el desarrollo integral de los miembros de la comunidad.*
- + *Atender con oportunidad, eficiencia y calidez, las demandas de la comunidad.*

Con respecto al **Eje transversal 2**, Desarrollo del personal y gestión participativa, se tiene la siguiente meta:

- + *Generar las condiciones para potenciar el desarrollo humano y profesional del personal docente, no académico así como de los estudiantes, con base en modelos de mejora de la calidad, comunicación asertiva, mejora del clima laboral y ejercicio de buenas prácticas organizativas y educativas.*

Dada la importancia de estos ejes, así como de los proyectos que se desprenden de ellos, en el próximo apartado se explicará la conformación estructural de la FE, explicando también sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

2.1. ESTRUCTURA GENERAL Y FUNCIONAMIENTO

La FE-BUAP tiene el compromiso de brindar la mejor atención, ofrecer los servicios óptimos y generar un ambiente digno y humano para sus alumnos y docentes. Para lograr estos resultados, es indispensable una *gestión de calidad* que plantee, ejecute e impulse procesos eficientes e incluyentes. Dicha gestión

está fundamentada en las exigencias que debe resolver cotidianamente la FE, entre las cuales destacan (FE-BUAP, 2011; 2013; 2014a; 2014b):

a) **Atención a los requerimientos académicos, logísticos y económicos de los estudiantes.** Es una actividad que implica un verdadero reto para la organización de los procesos administrativos de todos los órganos internos de la Facultad, pues en el ciclo escolar 2014-2015, se atienden a más de mil estudiantes, siendo alrededor del 92% de nivel licenciatura y un 8% de posgrado.

b) **Organización laboral y económica de la comunidad docente.** Este aspecto es muy importante en la planificación administrativa de la FE. Esto se debe a que hoy en día (otoño 2014), la planta de maestros se encuentra constituida por aproximadamente 100 docentes, estando un 85% en actividades académicas; un 5% participando en comisiones de la administración central; un 4% trabajan dentro de la dirección de la Facultad; un 3% están en superación académica; y un 1% cuenta con permiso, aunque sin goce de salario. Vale la pena mencionar que el 70% de los profesores son de tiempo completo, en tanto que el otro 30% cobran honorarios por hora-clase.

c) **Resolución de conflictos laborales y atención a demandas de empleados de la Facultad.** Aunque se tiene ya una nómina de trabajadores de planta, los requerimientos crecientes obligan a la contratación de más personal, tanto permanente como eventual, siendo indispensable una correcta organización financiera y una gestión de recursos para resolver esta problemática.

d) **Mantenimiento y mejoramiento infraestructural.** Desde 1989, la Facultad de Economía pasó de 2 a 4 edificios, a los cuales se les han realizado adaptaciones acordes a las nuevas exigencias académicas y novedades tecnológicas. No obstante, es fundamental llevar a cabo una evaluación permanente de las condiciones en que operan las instalaciones, equipos y

plataformas de toda la Unidad Académica, para prevenir y atender sus requerimientos especiales (FE-BUAP, 2011).

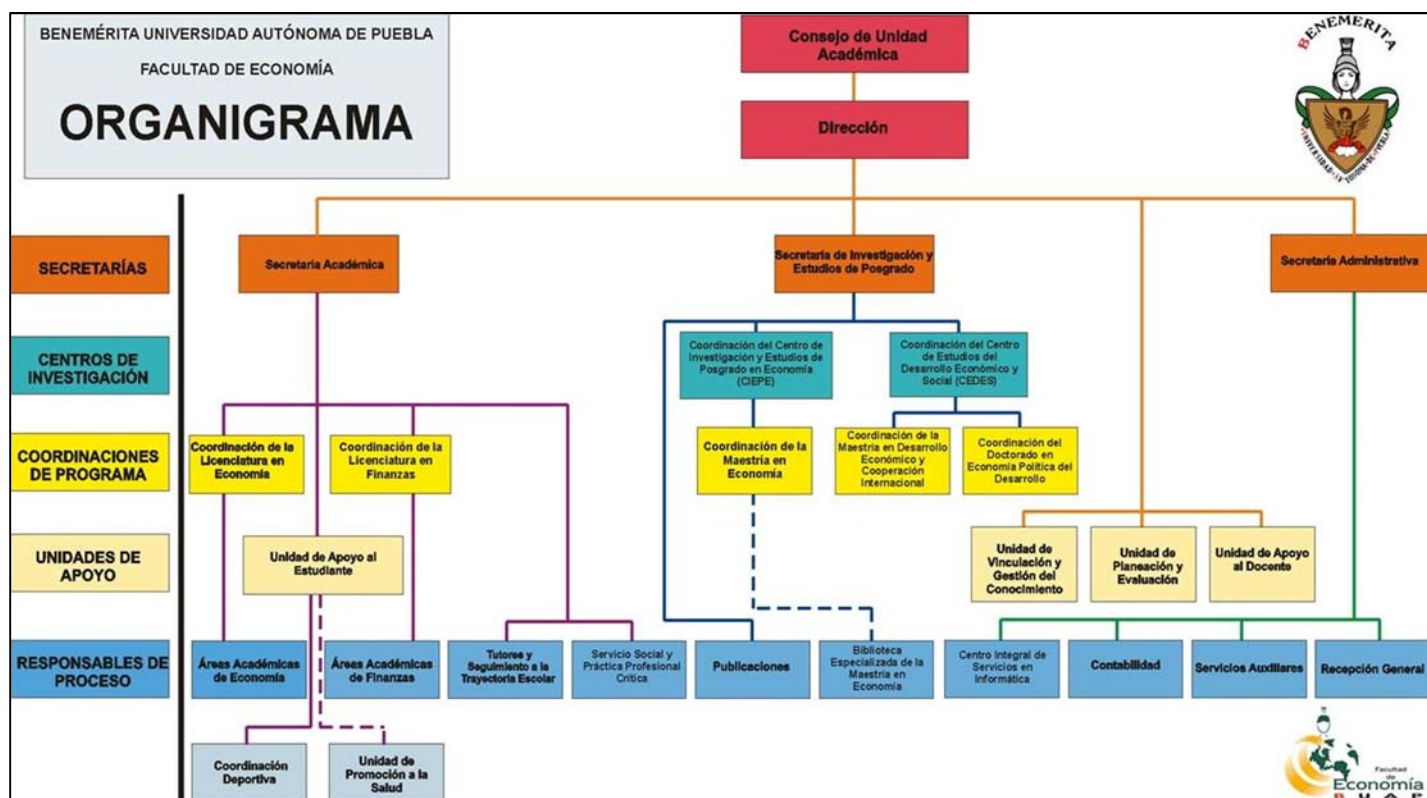
e) **Políticas de vinculación.** Estas vinculaciones también conllevan un trabajo administrativo extra para planear y ejecutar proyectos conjuntos entre la Facultad y diversos organismos de los sectores público, privado y social. Entre tales colaboraciones destacan las que se han generado con:

- Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas (IMEF).
- Centro de Estudios para el Desarrollo Rural (CESDER).
- Fideicomiso Instituido en Relación con la Agricultura (FIRA).
- Asociación Mexicana de Intermediarios Bursátiles (AMIB).
- Comisión Nacional para la Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF).
- Asociación Nacional de Estudiantes de Economía (ANEE).

:

: Ante estos retos, la FE ha ido aumentando el número y la calidad de sus departamentos hasta 2014, instituyéndose bajo este complejo organigrama, el cual se revisará a detalle en las secciones posteriores:

Figura 4.- Organigrama de la FE-BUAP.



Fuente: Portal web de la Facultad de Economía en 2014.

2.2. CLASIFICACIÓN DE LOS DEPARTAMENTOS QUE COMPONEN LA UNIDAD ACADÉMICA DE LA FACULTAD DE ECONOMÍA DE LA BUAP

Debido a los cambios surgidos en los últimos 25 años a nivel nacional y estatal, la FE ha tenido que modificar su organización para adaptarse a las nuevas condiciones académicas. Para ello, se ha impulsado una gestión sólida y un trabajo sistemático y estructurado, así como acorde con las inquietudes de diferentes actores de la comunidad universitaria. En consecuencia, se han definido 3 áreas específicas dentro de la FE-BUAP (2014a; 2014b):

ACADÉMICA. Engloba todas las actividades escolares de las tres carreras que existen en la Facultad (Economía, Finanzas y Actuaría): diseño de planes de estudio, calendario de actividades, registro de alumnos, sistemas de evaluación, apoyo tutorial, etc.

DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE POSGRADO. Abarca todas las acciones investigativas y planifica las acciones que se llevan a cabo en las dos maestrías y el doctorado que ofrece la Facultad. También se encarga de realizar y supervisar las publicaciones especializadas.

ADMINISTRATIVA. En ella se encuentran inmersas todas las funciones organizaciones requeridas para el buen funcionamiento de la FE, desde el mantenimiento de las instalaciones, el soporte técnico de las computadoras, el manejo contable de los gastos y la atención a docentes, alumnos y proveedores, por mencionar las más importantes.

A continuación, se describirán las funciones específicas de todos los órganos internos de la FE-BUAP existentes actualmente (2014).

2.3. LOS DEPARTAMENTOS DE LA UNIDAD ACADÉMICA Y SUS CARACTERÍSTICAS

A continuación, se describen las características y principales actividades de las secretarías, coordinaciones, departamentos y unidades especiales de la FE-BUAP, de acuerdo a los lineamientos oficiales de la propia Facultad:

DIRECCIÓN. Es la cabeza de la FE, responsable de la toma de decisiones institucionales y la coordinación entre las diferentes secretarías y unidades especiales. Dentro del organigrama, existen 3 órganos con funciones independientes de las secretarías, los cuales son:

D-a) Unidad de vinculación y gestión del conocimiento. Es la responsable de cumplir con los siguientes objetivos (UVTC-CONACYT, 2013):

- Generar proyectos de índole comercial por medio de vinculaciones con instituciones públicas y empresas privadas.
- Brindar asesoría profesional para lograr la transferencia tecnológica de personas físicas y morales que soliciten sus servicios.
- Actuar como intermediario comercial que propicie el flujo y transformación del conocimiento para facilitar el procedimiento para comercializar las invenciones generadas.
- Mediar la prestación de servicios profesionales de consultoría y asesoría en las áreas administrativas, contables, financieras y de auditoría.
- Fungir como administrador, facilitador, proveedor o comercializador de información entre los industriales y los innovadores.
- Llevar a cabo la obtención de protección mediante Registro o Certificados de todo tipo de Activos y Derechos de Propiedad Industrial e Intelectual.
- Desarrollar, diseñar y crear estructuras de negocios sostenibles de los estudiantes.

- Efectuar alianzas estratégicas y convenios de colaboración e intercambio con otras Instituciones.

D-b) Unidad de Planeación y Evaluación. Es un comité que se encarga de proponer, analizar y probar que las medidas académicas, administrativas y de otra índole adoptadas por la FE realmente están dando los resultados estimados en el Plan de Desarrollo Institucional (FE-BUAP, 2011).

D-c) Unidad de Apoyo al Docente. Fue creada a partir de 2011, con la finalidad de capacitar y asesorar a los profesores de la Facultad para mejorar sus conocimientos y habilidades pedagógicas y profesionales y, de este modo, aumentar la efectividad de su labor educativa (FE-BUAP, 2011).

I.- SECRETARÍA ACADÉMICA

IA.- Coordinación de la Licenciatura en Economía. Es la encargada de plantear programas que permitan desarrollar los conocimientos y habilidades de los alumnos en teorías económicas, métodos cuantitativos, y metodologías de investigación económica. También verifica que los estudiantes puedan aplicar esta formación en los problemas económicos y sociales de una forma responsable y ética; formular proyectos productivos privados y sociales; y realizar procesos de evaluación económica y social.

IA-1. Áreas académicas. Son las comisionadas para supervisar que los objetivos en rubros específicos (Matemáticas, Economía, Metodología) se están llevando a cabo adecuadamente.

IB.- Coordinación de la Licenciatura en Finanzas. Es la responsable de establecer los programas educativos, vigilar el proceso de aprendizaje y evaluar los conocimientos y habilidades de los alumnos para diseñar estrategias de inversión en los mercados, conocer y efectuar un manejo adecuado de capitales y

aprovechar los recursos financieros en sociedades de inversión, entidades públicas y empresas privadas.

IB-1. Áreas académicas. Son las indicadas para coordinar las actividades escolares en áreas específicas, tales como Matemáticas, Economía e Informática Financiera.

IB-2. Áreas académicas de la Lic. en Actuaría. Organizan y constatan que se revisen correctamente los contenidos curriculares particulares (Matemáticas, Economía, Finanzas, Demografía) y éstos se consoliden como destrezas profesionales.

Dichas áreas ayudan a programar, desarrollar y probar los contenidos académicos requeridos para que los estudiantes para la implementación de sistemas para la modelación y simulación de riesgos, la optimización de modelos industriales y financieros, la negociación interpersonal y la formulación de oportunidades para la industria y el comercio.

ID.- Unidad de Apoyo al estudiante. Es un órgano creado para dar respuesta a las necesidades e intereses de los estudiantes, informándoles sobre temáticas de actualidad y canalizando sus inquietudes a las diferentes instancias universitarias. Entre sus funciones están:

- Coordinar el intercambio nacional e internacional de los estudiantes de la FE para que realicen una estancia en alguna institución de prestigio.
- Difundir y ayudar a los estudiantes para que accedan a diferentes programas de becas institucionales, federales y estatales (BUAP, PRONABES, BECANET, etc.).
- Mantener actualizadas las plataformas virtuales de aprendizaje y ponerlas al alcance de profesores y estudiantes (a través de Moodle, Joomla, y redes sociales).

- Dar mantenimiento a la *ludoteca para estudiantes de educación superior*, la cual incluye materiales de literatura, cine y música, así como juegos de mesa.
- Promover y organizar eventos culturales (concursos, conciertos, obras de teatro, etc.), y artísticos (danza y fotografía digital, entre otras).
- Abrir espacios de desarrollo integral para los estudiantes de forma coordinada con los tutores.

Además, esta unidad realiza otras actividades por medio de dos comisiones especiales:

ID-1. Coordinación deportiva. Es la responsable de almacenar, manejar y prestar balones y equipamiento deportivo para los alumnos. Además, gestiona y supervisa distintos eventos deportivos (*Universiada*, torneos, competencias y apoyos a los deportistas de alto rendimiento).

ID-2. Área de Promoción de la Salud. Es la encargada de canalizar a los estudiantes con problemas, de manera discreta y profesional, hacia los programas de atención médica, nutricional y psicológica profesional de la BUAP.

I-a) Tutorías y seguimiento de trayectoria escolar. En este sistema, tomado desde 1995 en base al modelo Minerva, la comisión busca implementar programas de acción donde intervienen autoridades, profesores, tutores e instancias de apoyo académico, cognitivo, pedagógico y de seguimiento a la trayectoria escolar del estudiante, para así facilitar la adaptación del alumno al ambiente escolar para mejorar sus habilidades de estudio e incrementar su desempeño (FCC-BUAP, 2012).

I-b) Servicio social y práctica profesional crítica. Es la comisionada de vincular a los estudiantes de últimos semestres con los sectores sociales, públicos y privados, para consolidar tanto su formación profesional, como para resolver necesidades del entorno local de forma responsable.

II.- SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE POSGRADO

IIA.- Coordinación del Centro de Investigación y Estudios de Posgrado en Economía (CIEPE). Tal comité está involucrado en la consumación de los siguientes objetivos (FE-BUAP, 2011):

- Impulsar el desarrollo de las actividades de investigación en Economía y Finanzas, cultivando líneas de investigación asociadas a la docencia y la producción bibliográfica vinculada a la docencia.
- Fortalecer y diversificar las Líneas de Generación y Aplicación del Conocimiento (LGAC).
- Vincular la actividad de investigación con los programas de posgrado ofrecidos.
- Fortalecer las relaciones de cooperación con otros centros de investigación.
- Impulsar la vinculación con sectores particulares de la sociedad.
- Formar recursos humanos de alto nivel para la investigación.

IIA-1. Coordinación de la Maestría en Economía. Este órgano está enfocado en aplicar y mejorar los planes curriculares para impulsar proyectos de investigación, con un enfoque en teoría económica, los cuales puedan ser puestos en práctica en instituciones públicas u organizaciones privadas, para dar soluciones a problemáticas contemporáneas.

IIA-1a) Biblioteca especializada de la Maestría en Economía. El órgano que cuida dicha biblioteca debe asegurar la preservación y acceso a las fuentes de información más adecuadas para los alumnos de posgrado, apoyando la gestión de servicios eficaces y contribuyendo a la formación integral de usuarios en la investigación, docencia y difusión de las ciencias económicas (DGB-BUAP, 2014).

IIB.- Coordinación del Centro de Estudios de Desarrollo Económico y Social (CEDES). Dicha coordinación propugna por mantener al CEDES como un espacio académico donde se realizan investigaciones y al mismo tiempo se consolidan estudios de posgrado en Capitalismo Contemporáneo, Procesos globales de desarrollo y Economía Internacional, Territorio y disputa por el

desarrollo, así como Trabajo y Conocimiento en el Desarrollo Latinoamericano Desde la Crítica de la Economía Política.

IIB-1. Coordinación de la Maestría en Desarrollo Económico y Cooperación Internacional. Este grupo de especialistas está enfocado en dirigir y profesionalizar a los estudiantes para que logren dominar la metodología de análisis de acciones concretas en la planificación de proyectos de desarrollo local, comprendiendo las fuerzas económicas, sociales, institucionales y ambientales, y dando seguimiento a su evolución teórica en los distintos actores sociales involucrados (FE-BUAP, 2013).

IIB-2. Coordinación del Doctorado de Economía Política del Desarrollo. Este organismo tiene como objetivo formar investigadores con un enfoque crítico e interdisciplinario, posean una sólida comprensión de las tendencias y las teorías del desarrollo económico y social en Latinoamérica. Esta coordinación también se plantea el capacitar a los alumnos para producir nuevos conocimientos sobre el desarrollo económico y generar alternativas globales y parciales para enfrentar los problemas actuales (FE-BUAP, 2013).

III-a) Publicaciones. La Secretaría de Investigación es responsable de revisar y aprobar los distintos tipos de documentos que sean publicados oficialmente por la Facultad, como libros, tesis, revistas, artículos científicos y manuales informativos (FE-BUAP, 2013).

III.- SECRETARÍA ADMINISTRATIVA

IIIA.- Centro integral de Servicios en Informática. Es una estructura organizativa encargada de la instalación, mantenimiento y apoyo técnico de los dispositivos digitales (computadoras, módems, escáneres, etc.) empleados por docentes, alumnos y administrativos. También lleva a cabo el control de contenidos, la actualización de la plataforma virtual de la Facultad de Economía,

la protección de correos y datos institucionales, así como el cuidado de la información digital de los integrantes de la Facultad (Velázquez, 2013).

IIIB.- Contabilidad. Es el departamento que se hace cargo de manejar, registrar y verificar que los recursos económicos de la FE se estén aprovechando de manera adecuada. Es responsable de efectuar inventarios de las instalaciones de la facultad, usar el presupuesto para acciones de mantenimiento de muebles e inmuebles, apoyar la capacitación del personal, homogeneizar los procesos administrativos y establecer guías generales estandarizadas para la resolución de problemas y el desarrollo de proyectos (FE-BUAP, 2011).

IIIC.- Servicios Auxiliares. Es el grupo de trabajo que está comisionado para la realización de tareas no estratégicas para la Facultad, pero que son muy necesarias para su buen funcionamiento. Entre ellos se encuentra el personal de limpieza y reparación de instalaciones, mensajeros, cajeros, compradores, etc.

IIID.- Recepción General. Es la comisión encargada de atender los requerimientos y propuestas de los docentes, estudiantes, acreedores y público en general, así como recibir documentación y dar informes.

Para concluir este apartado, debe subrayarse que el aumento en unidades y coordinaciones que ha tenido la FE-BUAP en los últimos 20 años ha repercutido en su funcionamiento administrativo, disminuyendo su eficiencia y organización, como se revisa detalladamente en el siguiente capítulo.

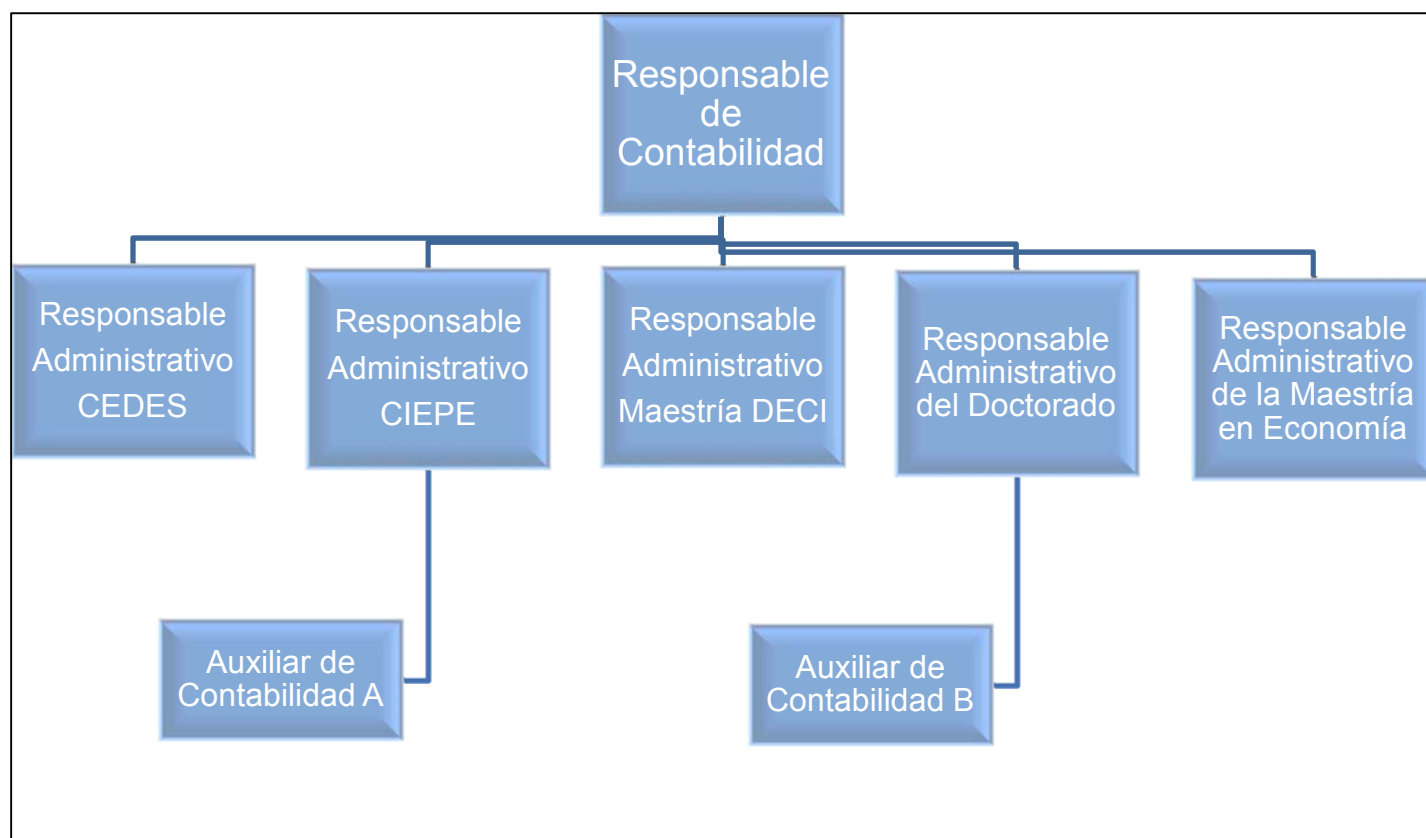
CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA ACTUAL DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD LA FACULTAD ECONOMÍA DE LA BUAP

En este capítulo se explicita cómo funciona el sistema contable de la Facultad de Economía, realizando a su vez un diagnóstico específico del funcionamiento interno de sus entidades.

Primeramente, es indispensable caracterizar la estructura de la FE-BUAP y las responsabilidades de cada una de sus áreas de manera general. Su organigrama es el siguiente:

Figura 5.- Organigrama del sistema de contabilidad de la FE-BUAP.



Fuente: Elaboración propia.

Como puede apreciarse en el diagrama, cada posgrado y centro de investigación de la Unidad Académica de Economía tiene un *responsable administrativo* (en los casos del CIEPE y el área del doctorado cuentan también con un auxiliar contable). Cada uno de ellos está bajo la supervisión del Departamento de Contabilidad de la Facultad, compuesto por dos personas.

En lo referente a sus funciones, éstas se describen a continuación:

Tabla 4.- Funcionamiento de los integrantes del sistema de contabilidad de la FE-BUAP.

Integrantes	Funciones
Responsable de Contabilidad	Es el encargado de revisar la gestión presupuestal y llevar los registros contables de toda la Facultad. Es también quien aprueba los pedidos y supervisa el correcto manejo de los recursos en las distintas secretarías, coordinaciones y unidades. Además, organiza y presenta la información financiera de la FE ante auditorías internas.
Administradores de áreas de posgrado e investigación	No son propiamente parte del Departamento de Contabilidad, pero son emisoras indirectas de información financiera. No es su función principal, pero envían datos que son importantes para armar la información financiera de toda la Facultad. Realizan pedidos de recursos vía oficio, diciendo lo que requieren; a su vez, controlan los gastos e ingresos de cada centro de costos, los cuales envían al departamento contable para su clasificación.
Auxiliar de contabilidad A	Se dedica a hacer los registros en el sistema COI, así como conciliaciones bancarias, pólizas, integraciones, diario, mayor, emisión de estados financieros.
Auxiliar de contabilidad B	Realiza la emisión de cheques, ordena las carpetas de información, contesta llamadas, lleva el proceso de fondos fijos, así como el apoyo a proyectos.

Fuente: Elaboración propia.

Debe destacarse que no existen diagramas de flujo que expliquen las actividades que realizan de manera coordinada los integrantes del sistema contable de la FE, por lo cual su trabajo está basado en procedimientos empíricos. Tras esta revisión inicial, se procede a efectuar el diagnóstico del sistema contable de la FE-BUAP, realizando un análisis FODA (FE-BUAP, 2011).

3.1. Análisis FODA de la FE-BUAP

Para calificar el funcionamiento las dependencias de la FE, a continuación se desglosa un análisis FODA tomado de informes oficiales sobre las opiniones de alumnos, maestros y administrativos, tomando en cuenta 6 ámbitos de desarrollo: *Oferta Educativa, Normatividad, Planta Docente, Clima Laboral Organizacional, Infraestructura y Equipamiento* (BUAP, 2009; FE-BUAP, 2011; 2014a; 2014b). Los resultados se muestran en los siguientes cuadros:

Cuadro 4.- Fortalezas de la FE-BUAP.

Fortalezas

- ✓ 100% de programas reconocidos por su calidad ante organismos evaluadores: CIEES, CONACE y Conacyt.
- ✓ Servicio Social y Práctica Profesional incorporadas en la estructura curricular de las 3 Licenciaturas vigentes.
- ✓ Diversificación en las formas de titulación en los planes de estudio de licenciatura.
- ✓ Alto porcentaje de profesores con posgrado y perfil Promep reconocido.
- ✓ Docentes organizados en Áreas Académicas, Cuerpos Académicos y Plantas Básicas.
- ✓ 2 Centros de Investigación de alto nivel: CIEPE y CEDES.
- ✓ Una biblioteca especializada, así como una ludoteca y una sala de profesores.
- ✓ Dos nuevos espacios físicos para usos múltiples y desarrollo de investigaciones.
- ✓ Equipo electrónico suficiente para la implementación de TIC en programas presenciales y a distancia en línea.
- ✓ Un número creciente de Profesores-Investigadores en el SNI.

Cuadro 5. - Debilidades de la FE-BUAP.

Debilidades

- ⇓ Bajo crecimiento en los índices de retención, egreso y titulación.
- ⇓ Poca definición de estrategias para concluir en el ciclo formativo de los planes de estudio.
- ⇓ Insuficientes docentes de tiempo completo para cubrir y atender los perfiles requeridos en los planes de estudio de Licenciatura en Finanzas y en Actuaría.
- ⇓ Escasas evidencias del trabajo conjunto de docentes-investigadores y estudiantes para atender y desarrollar las Líneas de Generación y Aplicación del Conocimiento (LGAC) y su relación con los programas educativos.
- ⇓ Número reducido de docentes en el Sistema Nacional de Investigadores.
- ⇓ Poca difusión a nivel nacional e internacional de los resultados obtenidos en las investigaciones llevadas a cabo en la facultad.
- ⇓ Insuficiente producción científica con arbitraje certificado.
- ⇓ Insuficiencia de materiales biblio-hemerográficos para cubrir las necesidades de los programas educativos.
- ⇓ Medidas poco eficientes para el cuidado de medio ambiente en las instalaciones.
- ⇓ **Falta de lineamientos operativos para efficientar procesos administrativos y mejorar los resultados académicos, logísticos y económicos.**

Fuente: Plan de Desarrollo 2012-2016 de la FE (2011).

Cuadro 6.- Oportunidades de la FE-BUAP.

Oportunidades

- ⇔ Atención y seguimiento a las recomendaciones realizadas por organismos evaluadores: Conacyt, universidades extranjeras y empresas privadas.
- ⇔ Continuar con la implementación del Movimiento Universitario Minerva (MUM), realizando una evaluación constante de avances y resultados.
- ⇔ Implementación de un nuevo modelo de tutorías tanto para los planes de licenciatura como de posgrado.
- ⇔ Diversificar la oferta académica e implementación programas a distancia o semi-presenciales.
- ⇔ Diseño de una Cartera de Productos y Servicios que ofrecerá la Facultad para empresas, gobiernos y ciudadanía en general.

Oportunidades

- ⇔ Fortalecer el trabajo orientado al seguimiento de egresados y al contacto con empleadores por medio de una bolsa de trabajo permanente.
- ⇔ Construir un nuevo espacio físico para impulsar la investigación en Economía e incluir líneas relacionadas con Finanzas.
- ⇔ Desarrollar actividades extracurriculares para la certificación de competencias laborales.
- ⇔ Fomentar la vinculación y aumentar la parte práctica de los PE, para aumentar las colaboraciones con otras IES nacionales y extranjeras, así como con organismos del sector público, privado y social.
- ⇔ Mejorar el trabajo colegiado al interior de la Facultad, fortaleciendo el desarrollo de proyectos con redes nacionales e internacionales.
- ⇔ Creación del Comité Editorial de la Facultad de Economía para expandir los canales de comunicación y extensión con la sociedad.
- ⇔ Consolidar el currículo de los PE, enriqueciéndolo con las experiencias y resultados de investigación.
- ⇔ Impulsar el surgimiento de espacios de reconocimiento a la investigación, docencia y para estudiantes destacados.
- ⇔ Mejorar las políticas de seguridad, cuidado del medio ambiente, equidad de género y prevención de adicciones.
- ⇔ **Fomentar los controles de calidad en la administración, la gestión participativa, la transparencia y rendición de cuentas.**

Fuente: Plan de Desarrollo 2012-2016 de la FE (2011).

Cuadro 7.- Amenazas para la FE-BUAP.

Amenazas

- ☒ **Cambios en las Políticas Institucionales y en los lineamientos del Conacyt y la SEP, provocadas por alternancias políticas y reformas a nivel federal.**
- ☒ **Programas extraordinarios e insuficientes de financiamiento.**
- ☒ Disminución de la demanda de planes de estudio de licenciatura.
- ☒ Ausencia de proyectos institucionales para apoyar a las Unidades Académicas en la solución de problemas específicos (acervo bibliográfico y capacitación administrativa, por mencionar algunos).

Amenazas

- ☒ Falta de implementación de los proyectos institucionales para mejorar la atención a estudiantes.
- ☒ Hábitos burocráticos en los procesos para la revalidación de materias para los alumnos de intercambio.
- ☒ Complicaciones en el proceso de titulación y acreditación de servicio social, así como imprecisiones normativas sobre las prácticas profesionales y la gestión de las becas, entre otros procesos.

Fuente: Plan de Desarrollo 2012-2016 de la FE (2011).

En los cuadros anteriores se señalaron en negritas a aquellos aspectos relacionados con la necesidad de mejorar el Control Interno de la Facultad. Estos puntos sirven como fundamento para efectuar un diagnóstico más específico, en el siguiente apartado, sobre la situación que enfrenta el Departamento de Contabilidad de la FE, para posteriormente formular una propuesta particular para resolver sus problemáticas.

3.2. DIAGNÓSTICO ESPECÍFICO DE LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS DE LA FE-BUAP

Para profundizar en los puntos señalados en el análisis FODA, se lleva a cabo una revisión detallada de las actividades de la FE, tomando como base los siguientes diez puntos:

- A) Proyecto de ingresos y presupuesto de egresos*
- B) Mantenimiento, desarrollo y mejoramiento de infraestructura escolar*
- C) Gestión de recursos para pagos de personal*
- D) Organización de actividades financieras de rutina*
- E) Manejo de pagos y facturación*
- F) Vinculación con secretarías, coordinaciones y unidades*
- G) Sistematización y manejo de archivos*
- H) Lineamientos y proceso en la realización de trámites*

I) Realización de auditorías y resultados obtenidos en ellas

J) Principales problemáticas detectadas

En los párrafos que aparecen debajo, se describe la situación actual que existente para cada uno de los 10 aspectos a evaluar:

A) Proyecto de ingresos y presupuesto de egresos

El presupuesto de 2014 asciende a \$ **1, 533, 202.18** el presupuesto se ha mantenido en los mismos rangos de un +/- 5% de incremento. Es fundamental dejar en claro que los gastos de la FE ocurren sólo a partir del ingreso propio que genera la Facultad. En general, puede decirse que el gasto operativo se cubre con los fondos fijos que se reciben mensualmente para las Licenciaturas, Maestrías, Doctorado y los Centros de Estudio (además, se tienen apoyos Federales, como son los PIFI, Promep y para Cuerpos Académicos, que ya vienen etiquetados para esas coordinaciones). El problema es que no alcanza con estos fondos para cubrir el 100 % de las operaciones de la FE. A continuación, se describen los ingresos y las partidas presupuestales de la FE (BUAP, 2014a):

Tabla 5.- Ingresos y egresos registrados por el DdeC de la FE-BUAP.

INGRESOS	Ene	Feb	Mar	Abril	Mayo	Jun	Jul	Ago.	Sept	Oct	Nov	Dic	Anual
SUBSIDIO ESPECIFICO CONACYT	-	-	-	-	-	-	171,838.98	146,827.17	-	-	-	-	318,666.15
CUOTAS ESPECIALES	109,192.50	179,779.50	23,805.00	2,173.50	10,453.50	4,657.50	16,974.00	123,165.00	124,924.50	15,835.50	6,313.50	6,934.50	624,208.50
DIPLOMADOS	23,494.50	25,254.00	-	51,129.00	9,729.00	4,140.00	-	-	-	-	-	-	113,746.50
SEMINARIOS	4,605.75	2,070.00	1,035.00	14,438.25	1,345.50	621	155.25	3,519.00	6,313.50	47,428.9	49,855.9	11,902.5	143,290.58
OTROS	621	155.25	155.25	465.75	-	931.5	621	776.25	16,808.1	310.5	155.25	621	21,620.90
INGRESOS POR PROYECTOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CONSOLIDACIONES DEPENDENCIAS	-	-	12,420.0	-	-	-	121,488	-	-	177,761	-	-	311,669.55
													1,533, 202. 08

EGRESOS													
Honorarios asimilables	1,626.41	8,195.78	18,270.68	61,858.85	11,701.51	17,263.41	114,249.03	-	15,185.49	-	-	-	248,351.16
Papelería y útiles de Oficina	14,125.90	9,545.60	21,458.79	-	6,301.80	5,273.04	3,593.54	6,235.82	3,026.24	13,889.35	3,085.54	-	86,535.62
Insumos de Computo	2,436.80	1,794.82	5,772.65	-	6,354.38	-	-	6,443.91	1,288.63	7,917.75	2,431.16	11,739.83	46,179.94
Impresiones y copias	-	-	16,058.04	-	1,552.50	-	-	16,911.90	-	11,448.18	-	804.4	46,775.01
Libros	-	-	901.07	-	21,072.85	-	-	1,297.26	6,500.84	108.05	-	-	29,880.07
Consumo de alimentos	1,149.80	4,597.55	-	-	7,348.60	931.5	1,494.29	899.83	6,275.07	1,393.32	-	7,740.77	31,830.73
Gasolina	928.89	-	566.15	1,014.40	1,597.61	2,340.36	1,809.85	-	1,157.20	12,361.83	2,051.50	3,529.45	27,357.25
Uniformes	-	-	-	-	-	-	83.47	-	-	-	11,471.73	-	11,555.21
Artículos deportivos	-	-	6,210.00	-	-	-	-	6,123.06	-	-	-	-	12,333.06
Refacciones y Cerrajería	-	-	-	-	457.47	-	-	-	78.66	-	-	-	536.13
Teléfono Celular	-	-	-	-	-	-	-	-	1,878.53	-	1,876.46	-	3,754.98
Información para proyectos	-	2,868.83	-	46,575.00	-	-	-	46,575.00	6,727.50	25,875.00	-	46,575.00	175,196.33
Servicios de mensajería	673.62	362.25	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,035.87
Asesoría de empresas	-	-	-	-	-	-	-	-	9,244.62	-	-	-	9,244.62
Honorarios profesionales	-	-	-	-	-	-	16,561.86	-	-	-	25,822.00	13,483.55	55,867.41
Comisiones bancarias	19.21	277.34	-	-	1,073.34	174.09	144.07	96.05	426.21	384.19	360.18	462.23	3,416.91
Mantenimiento de la infraestructura de la facultad	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12,726.36	12,726.36
Remodelación de la	-	-	-	51,266.16	-	-	-	-	-	-	-	-	51,266.16

infraestructura de la Facultad													
Gastos por adaptación e Instalación	-	-	61,034.36	-	17,690.84	-	-	-	3,481.74	-	14,167.08	-	96,374.03
Mtto. a Equipo de computo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3,208.50	9,604.78	12,813.28
Mtto. a Equipo de transporte	-	-	-	-	-	-	-	3,181.59	-	-	-	-	3,181.59
Mtto. a jardines	-	-	-	-	-	-	901.49	-	-	-	-	-	901.49
Boletos de avión	-	29,931.68	14,637.97	7,270.77	16,279.36	11,282.52	33,151.93	40,057.19	18,970.49	19,394.16	17,408.87	18,564.17	226,949.13
Pasajes locales y nacionales	297.05	2,396.90	31,649.27	-	2,773.12	-	-	7,569.91	587.88	6,078.73	16,475.13	1,963.97	69,791.95
Viáticos en el país	3,645.26	57,805.13	25,207.47	19,117.91	14,288.26	2,173.50	-	976.66	3,895.74	1,390.01	17,609.38	22,418.81	168,528.12
Viáticos en el Extranjero	-	19,725.37	-	-	9,613.70	1,057.77	-	19,444.01	-	1,504.31	1,295.14	240.6	52,880.89
Gastos por eventos y banquetes institucionales	-	-	-	-	-	-	12,006.00	6,209.87	18,243.95	2,156.11	-	5,246.95	43,862.88
Impuestos y Derechos	-	-	-	-	-	-	-	2,277.26	2,516.09	886.63	-	-	5,679.98
Cuotas de afiliación e Inscripción	2,070.00	3,622.50	867.68	6,327.63	-	-	-	13,929.51	17,136.50	12,218.20	6,629.96	-	62,801.97
Premios en Concursos	-	6,210.00	-	-	-	-	-	-	-	6,210.00	-	-	12,420.00
Compras entre dependencias de la BUAP	7,175.49	5,139.63	10,600.43	9,106.93	18,704.20	-	-	-	-	-	-	-	50,726.69
Cursos de capacitación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	11,490.57	11,490.57
Becas para estudiantes	8,797.50	6,106.50	3,105.00	32,539.16	10,557.00	6,210.00	12,006.00	64,270.40	18,132.58	6,210.00	69,984.01	27,902.77	265,820.91
													1,938,066.27

Fuente: Contraloría de la BUAP (2014).

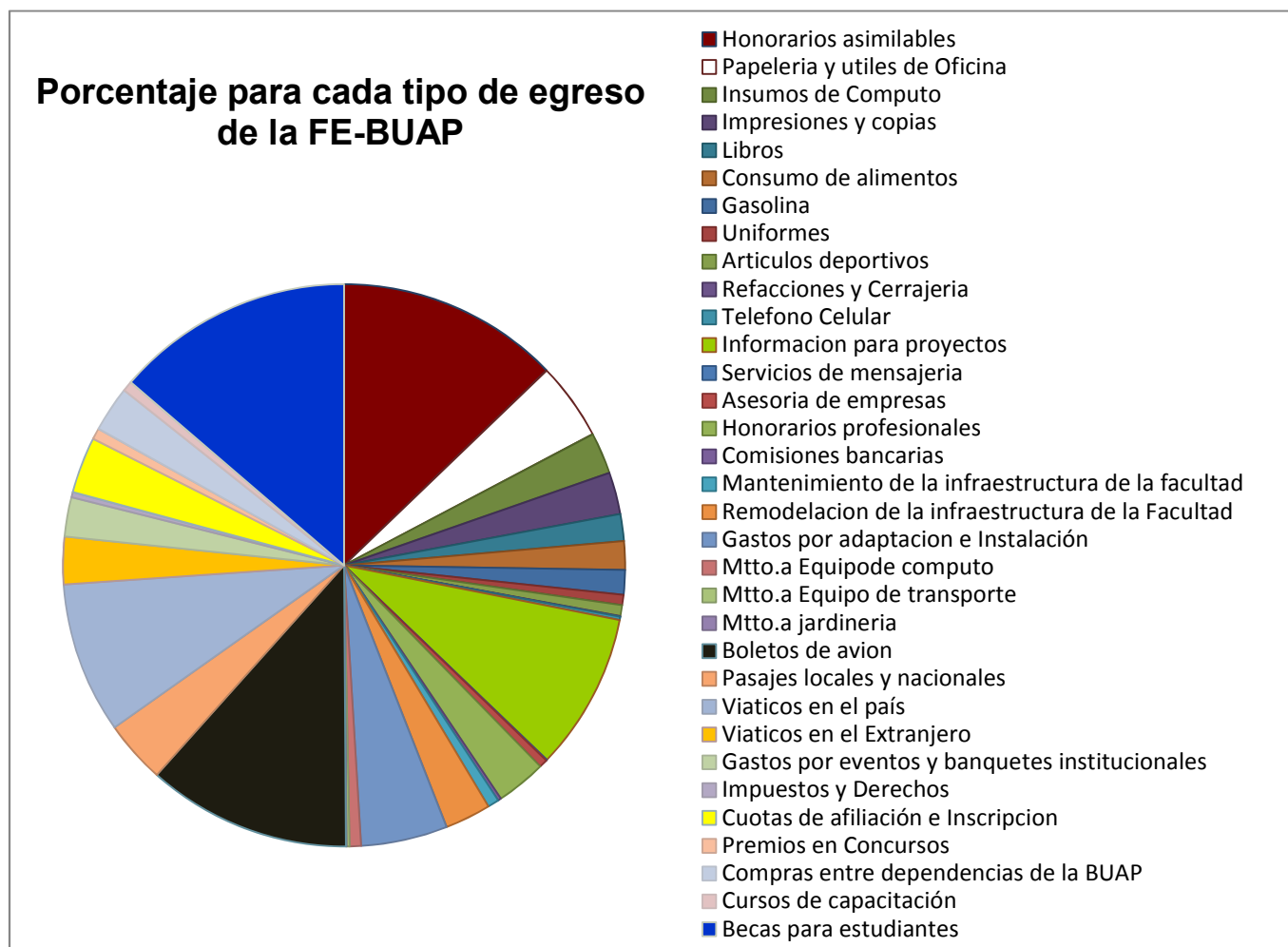
Tomando el 100% del presupuesto, éste se divide de la siguiente manera:

Tabla 6.- Porcentaje de cada tipo de egreso registrado por el DdeC de la FE-BUAP.

Rubro	Porcentaje
Honorarios asimilables	12.81%
Papelería y útiles de Oficina	4.47%
Insumos de Computo	2.38%
Impresiones y copias	2.41%
Libros	1.54%
Consumo de alimentos	1.64%
Gasolina	1.41%
Uniformes	0.60%
Artículos deportivos	0.64%
Refacciones y Cerrajería	0.03%
Teléfono Celular	0.19%
Información para proyectos	9.04%
Servicios de mensajería	0.05%
Asesoría de empresas	0.48%
Honorarios profesionales	2.88%
Comisiones bancarias	0.18%
Mantenimiento de la infraestructura de la facultad	0.66%
Remodelación de la infraestructura de la Facultad	2.65%
Gastos por adaptación e Instalación	4.97%
Mantenimiento a Equipo de computo	0.66%
Mantenimiento a Equipo de transporte	0.16%
Mantenimiento a jardines	0.05%
Boletos de avión	11.71%
Pasajes locales y nacionales	3.60%
Viáticos en el país	8.70%
Viáticos en el Extranjero	2.73%
Gastos por eventos y banquetes institucionales	2.26%
Impuestos y Derechos	0.29%
Cuotas de afiliación e Inscripción	3.24%
Premios en Concursos	0.64%
Compras entre dependencias de la BUAP	2.62%
Cursos de capacitación	0.59%
Becas para estudiantes	13.72%

Fuente: Departamento de Contabilidad de la Facultad de Economía (2014).

Gráfica 1.- Porcentaje de cada tipo de egreso registrado por el DdeC de la FE-BUAP.



Fuente: Departamento de Contabilidad de la Facultad de Economía (2014).

Como observaciones específicas, pueden hacerse las siguientes:

- ➔ Puede verse en la Gráfica 1 que el 12.81% es aplicable a servicios por honorarios asimilables, puesto que hasta el inicio del año se dio la orden de no ocupar recursos para pagar estos rubros; sin embargo, sigue siendo esencial este rubro para la facultad, sobre todo para contratar maestros externos.
- ➔ También puede notarse que, en el caso de los gastos generales, el presupuesto que se les ha asignado es el 15.36% del total.

- El ingreso dado por Conacyt es de gran importancia, ya que se destina al pago de una empresa para apoyar con distintos proyectos, lo cual engloba cerca del 9.04% del total.
- El mantenimiento de las instalaciones de la escuela normalmente es realizado por la Dirección General de Obras; por ello, solamente se invierte un 3.3% en ellos, aunque los gastos para arreglar desperfectos y realizar adaptaciones ocupan un considerable 4.97%.
- Un gasto predominante para la escuela son los viáticos, ya sea nacionales y al extranjero, los cuales, junto con la adquisición de boletos, significan mas de una cuarta parte del gasto presupuestal, con un 26.74%.
- Los gastos entre dependencias de la BUAP con la Facultad ascienden a un nada despreciable 2.62%.
- Por ultimo, un gasto muy significativo son las becas para alumnos, que se encuentra por arriba de un 13.72%.

B) Mantenimiento, desarrollo y mejoramiento de infraestructura escolar

En lo concerniente a los recursos físicos muebles e inmuebles de la FE-BUAP, pueden reportarse los que aparecen debajo:

Tabla 7.- Infraestructura de la Facultad de Economía de la BUAP.

Edificio	Nivel	Áreas y recursos
1 ECO 1.1	Planta baja	5 cubículos , Biblioteca y Unidad de apoyo al estudiante
1 ECO 1.2	Primer piso	4 cubículos y laboratorios de computo
1 ECO 1.3	Segundo piso	37 cubículos
2 ECO 2.1	Planta baja	1 Sala audiovisual, Sala de conferencias y la Dirección

2 ECO 2.2	Primer piso	4 Aulas, Secretaria académica, Unidad de vinculación y Coordinaciones de licenciatura
2 ECO 2.3	Segundo piso	19 cubículos, 2 Salas de juntas, Coordinación de la maestría y Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado
3 ECO 3.1	Planta baja	4 Aulas y 2 Sanitarios
3 ECO 3.2	Primer piso	4 Aulas
3 ECO 3.3	Segundo piso	6 Aulas
4 ECO 4.1	Planta baja	2 Salas , 4 cubículos, 2 Aulas y Laboratorio y Coordinaciones
4 ECO 4.2	Primer piso	10 cubículos, 4 Aulas y 2 Salas
5 ECO 5.1	Planta baja	Auditorio, 2 sanitarios y 1 cubículo
5 ECO 5.2	Primer piso	18 cubículos, 2 Salas y 2 Sanitarios
6 ECO 6.1	Planta baja	Almacén
1 ECOY 1	Planta baja	Área de comida para el personal

Fuente: Elaboración propia.

Esta infraestructura se ha mantenido igual en los últimos 5 años (2009-2014), pero se espera a la brevedad efectuar la inauguración de una estructura de baños, la cual servirá para cubrir la demanda de éstos por parte de los alumnos.

La cantidad de presupuesto que se asigna a la conservación es mínima y está establecida en un porcentaje de 3.3%, más 4.97% para composturas menores, como se mencionó en el apartado anterior. La mayor parte del mantenimiento de los edificios se realiza con recursos de la Dirección General de Obras, concedidos por la Tesorería General (BUAP, 2014b). Estos recursos no pasan por las cuentas del Departamento Contable de la Facultad de Economía.

C) Gestión de recursos para pagos de personal

El pago a todos los trabajadores es por vía institucional, aunque a los trabajadores *outsourcing*, les paga la empresa que los contrató. Los empleados que laboran en la FE-BUAP, hasta octubre de 2014, son:

- 31 Trabajadores de carácter permanente no académicos
- 8 Personas que trabajan para empresas subcontratadas por la universidad (*outsourcing*)
- 98 Profesores de diferentes categorías

La mayoría del personal recibe su sueldo vía nómina, cada quincena, con un deposito a la cuenta de cada beneficiario (en el caso de los trabajadores subcontratados, la empresa que los contrató es la que establece el régimen de pagos). Es importante mencionar que en el presupuesto de la FE no se incluyen los pagos de los trabajadores asalariados, por lo cual el Departamento de Contabilidad no lleva el registro de los depósitos de nómina. En cuanto a la supervisión del personal, su ausencia genera diversas situaciones que dificultan el trabajo administrativo:

- 1.- Existe poca confianza entre el personal.**
- 2.- Son notorios los problemas de limpieza.**
- 3.- Son frecuentes los tiempos muertos de los trabajadores.**
- 4.- Algunos empleados laboran más que otros sin que haya sanciones.**
- 5.- No existe un reloj checador para verificar los tiempos de trabajo del personal.**
- 6.- Las descripciones de cada puesto no existen, por lo que son realizadas indistintamente por el personal, provocando molestias entre los trabajadores.**

E) Manejo de pagos y facturación

El principal requerimiento es basarse en el reglamento de Ingresos y Egresos de la BUAP que expide la contraloría general de la BUAP (Contraloría General, 2013). El procedimiento que se lleva a cabo para efectuar gastos es:

a) Primero se revisa el tipo de gasto que se piensa elaborar y si cumple con el reglamento de ingresos y egresos de la BUAP.

b) Se elabora un oficio de cualquiera de los centros de costos, a la dirección pidiendo se libere X recurso.

c) Una vez dado el vo.bo de dirección pasa a la secretaria administrativa, que también palomea la solicitud, y pasa al departamento de contabilidad, para la realización del cheque respectivo.

d) Una vez en el departamento contable, y previo a la elaboración se hace un escaneo de los recursos, si es viable, y si cuenta con los requisitos que pide el reglamento antes citado.

e) Se realiza el cheque y se pasa a firmas.

f) Primero en la póliza, el cheque va el vo.bo. del responsable del área.

g) Después pasa una vez más a la secretaria administrativa para firma del cheque y rubrica en la póliza contable.

h) Al final se lleva al director, quien hace la segunda firma al cheque y rubrica la póliza contable.

i) Se saca una fotocopia al cheque en la póliza contable, resguardando con todo y su soporte en las carpetas designadas para ello.

j) Se entrega el cheque, solicitando una identificación del beneficiario, así como su firma de recibido en la póliza contable.

En general, las actividades cotidianas del Departamento de Contabilidad son los registros diarios de las operaciones de la facultad, así como la elaboración de cheques, comprobaciones, elaboración de pólizas, así como la atención a proveedores, profesores, alumnos, requerimientos de dependencias como planeación institucional, entrega de registros a contraloría, atención a los oficios de solicitud de recursos, planeación del gasto del fondo fijo, elaboración de auxiliares para llevar de manera clara los recursos que se ejercen.

Los procesos que normalmente se realizan son:

- ✓ Elaboración de cheques
- ✓ Registro y elaboración de la contabilidad
- ✓ Entrega de la información a la contraloría
- ✓ Atención al cliente (proveedores, alumnos profesores)
- ✓ Planeación del gasto mensual (fondos fijos)
- ✓ Presupuesto anual
- ✓ Apoyo en la parte financiera a las distintas coordinaciones

El DdeC también efectúa las comprobaciones a diferentes dependencias (Contraloría General, Dirección de Planeación institucional, Tesorería General, Dirección de Contabilidad Gral., Vicerrectoría de Investigación y Estudios de Posgrado, Vicerrectoría de Docencia).

F) Vinculación con secretarías, coordinaciones y unidades

La colaboración estrecha con la parte externa, se da con las sig. áreas:

- *Dirección de Contabilidad de la BUAP*
- *Contraloría General de la BUAP*
- *Tesorería General*
- *Dirección de Planeación Institucional*
- *Vicerrectoría de Investigación y Estudios de Posgrado*
- *Vicerrectoría de Docencia*

En cuanto a la parte Interna, la principal vinculación se da con:

- **Dirección.** El Departamento de Contabilidad (DdeC) se relaciona con esta sección por medio de la entrega de la información contable

emitida, la cual incluye saldos, balances, ingresos y gastos efectuados, así como la elaboración del presupuesto anual.

- **Secretaría Administrativa.** Es el superior jerárquico inmediato del DdeC, por lo cual dirige la elaboración de los datos contables, estando mandatada para hacer todo la parte financiera de la FE.
- **Unidad de Planeación.** Es la encargada de observar, junto con el DdeC, todos los ingresos y egresos por parte de proyectos federales como el Programa de Fortalecimiento Institucional a investigadores (PIFI), el Programa de Mejora al Profesorado (PROMEP) y el Programa de Fortalecimiento a Cuerpos Académicos (PIFCA).
- **Coordinaciones.** Con cada una de ellas, el DdeC debe verificar que realizan y deciden sus gastos adecuadamente; que su obtención de recursos alternos (vía seminarios, cuotas de derecho a examen, colegiaturas de posgrados, cursos, y reinscripciones), sea informada a la dirección; así como llevar el control de pagos y facturaciones. Dichas coordinaciones son:

- *Centro de Investigación de Estudios de Posgrado en Economía (CIEPE)*
- *Centro de Estudios en Desarrollo Económico y Social (CEDES)*
- *Maestría en Economía*
- *Maestría en Desarrollo Económico y Cooperación Internacional (MDECI)*
- *Doctorado en Economía Política del Desarrollo (DEPD)*

G) Sistematización y manejo de archivos

Los registros contables se realizan según el sistema Aspel-COI, que apoya para la elaboración de los registros contables, así como a la determinación de los estados financieros de cada mes.

Este sistema consiste en el registro de operaciones diarias que realiza la facultad, así como en la elaboración de diarios, mayor, balanza de comprobación, estados de resultados y balance general.

H) Lineamientos y proceso en la realización de trámites

El departamento tiene varios trámites que se efectúan mensualmente, pues es el periodo que se exige en el interior de la universidad para la entrega de información.

El más importante de tales trámites es la elaboración de *Estados Financieros*, el cual debe llevarse a cabo 10 días hábiles después del cierre del mes, debiendo ser entregados en original y dos copias para la Dirección de contabilidad General de la BUAP y la Contraloría General.

Otro trámite es la *Entrega de fondos fijos*, recursos que son depositados en los primeros días naturales del mes a la facultad, los cuales se deben gastar en el mes referido, para ser comprobados en los primeros 5 días naturales del mes siguiente. Son entregados en la Dirección de Contabilidad General de la BUAP y a la Contraloría General, dependiendo el periodo que le corresponda a cada área:

- ◇ En Licenciaturas se hace de forma mensual.
- ◇ CIEPE y Doctorado lo realizan de manera bimestral.
- ◇ Maestría DECI, Maestría en Economía y CEDES lo efectúan de modo trimestral.

Otros procedimientos contables importantes son las *Comprobaciones de los proyectos PROMEP y PIFCA* para la Dirección de Planeación. Éstos se llevan a cabo cada vez que se completa el proceso de entrega de cheque a algún docente y se haya hecho su gasto. Para que las comprobaciones correspondientes sean llevadas a esa dirección, deben realizarse aproximadamente 3 veces al mes.

También deben entregarse comprobaciones cada vez que se completa el proceso de entrega de cheque a algún docente y se haya hecho su gasto. Tales verificaciones deben entregarse a la Vicerrectoría de Investigación y Estudios de Posgrado, las cuales se deben efectuar aproximadamente 3 veces al mes.

Los conflictos y reclamos mas frecuentes en el manejo de los trámites son los siguientes:

1.- Los docentes no tienen a tiempo su recurso, por lo que el trámite de sus cheques se retrasa.

2.- Las diferentes coordinaciones entregan su oficio de solicitud de recursos y se queda en la secretaria administrativa, ya que el maestro encargado en ocasiones se olvida de darle seguimiento por exceso de trabajo.

3.- Aunque los docentes soliciten sus reembolsos con eficacia, el depósito para pagarles tarda bastante tiempo (aproximadamente 3 meses).

4.- No existe una comunión precisa entre la dirección y la secretaria administrativa en el seguimiento de trámites, debido al papeleo excesivo.

5.- Hay una mala coordinación entre los centros de costos y la secretaria administrativa, debido a un procedimiento burocrático desarticulado y demasiado extenso.

6.- La toma de decisiones es bi-personal, lo cual entorpece el proceso administrativo.

1) Realización de auditorías y resultados obtenidos en ellas

Las auditorias son realizadas cada seis meses, aunque el Departamento está siendo revisado constantemente. La principal es cada semestre y la realiza la Contraloría General de la BUAP.

En general, el resultado de las auditorías ha generado observaciones referentes a que muchos pagos no pueden soportarse, en la mayoría de los casos,

con el reglamento de ingresos y egresos de la universidad. Tal es el caso de viáticos, eventos y contratos ocasionales, pues no se salvaguardan los recursos utilizados con testigos o evidencias del acto realizado.

Además de lo anterior, las revisiones han arrojado, en cuestiones de control interno, los siguientes aspectos:

- Fallas en el caso de la entrada y salida de personal.
- Ausencia de documentación en el lugar respectivo.
- Falta de coordinación entre las áreas.
- No existe un significado preciso de las funciones de las partes jerárquicas de la facultad, por lo que se dan órdenes duplicadas, falta de liderazgo y sin un trabajo en equipo interconectado.
- Formatos de entrega de recursos muy diferentes en cada coordinación.

J) Principales problemáticas detectadas

Desfases de información. Al haber cinco unidades de licenciatura, maestría, doctorado e investigación que trabajan independientemente, la atención que les presta el contador a cada una es muy reducida. Aunado a ello, cada una de estas coordinaciones trabajan como si fuera un “solo ente” dentro de la misma facultad, por lo que cuando se necesita consolidar la información contable es frecuente que no sea uniforme, por lo que se vuelve necesario que los encargados financieros de cada área asistan al DdeC para tratar de solucionar tal desfase de datos. La homogeneización de esta información financiera provoca que el uso del tiempo sea ineficiente, generándose trabajo extra para atender las diferentes disposiciones y necesidades de cada coordinación.

Información sesgada y falta de comunicación. La ausencia entre estas áreas con respecto al tipo contable lleva a un bajo control administrativo de los recursos.

Duplicidad de funciones. La poca comunicación y confianza entre los mismos coordinadores y directivos lleva al aumento de los requerimientos burocráticos en la entrega de solicitudes de pagos; a que los pagos no se realicen en tiempo y forma para proveedores, docentes y alumnos; y a una mala calidad de los servicios administrativos, con el consecuente descontento de la comunidad académica.

Se ha intentado lograr que las coordinaciones hagan equipo de manera económica con el departamento contable, en espera de llevar a cabo el proceso de salida de recursos para cada uno de los anteriores. El caso de la duplicación de funciones es relevante, ya que en el caso del puesto *contador*, también en ocasiones debe atender el puesto de *secretario administrativo*, para llevar a cabo la orientación de los recursos para el gasto (situación que en realidad le corresponde al *secretario*). Además, el DdeC debe dar el visto bueno de los contratos, pues la secretaria ejecutiva sólo realiza ciertos procesos, dejando de lado la importancia de la parte contable.

Deficiente toma de decisiones. Las coordinaciones no se ponen de acuerdo en el manejo de los recursos, trabajando de manera descoordinada, ya que prácticamente el 75% de ellos son unilaterales para el departamento contable.

Fallos en la recopilación de la información contable. Debe señalarse que, pese a que el DdeC entrega la información contable a la contraloría de manera puntual y precisa, las coordinaciones no lo hacen de manera adecuada. Esto se debe a que en ocasiones entregan su información en vísperas de realizar el total de la contabilidad mensual, situación generadora de presión para el DdeC; sumado a ello, existen inconvenientes en los registros de las coordinaciones,

siendo muy significativo que los coordinadores no ponen atención a este problema, pues no les parece importante.

3.3. POLÍTICAS REGULATORIAS Y MANEJO DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA EN EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE LA FE-BUAP

Inicialmente, debe señalarse que **no existe** un reglamento específico ni un manual de procedimientos que regulen las actividades del DdeC y de otros departamentos relacionados. Como consecuencia, tampoco hay un sistema de CI específico que se aplique de manera general a la Facultad de Economía, lo cual conlleva una grave deficiencia en la supervisión de los procesos internos, una baja tasa de eficiencia administrativa y un obstáculo considerable en la consumación de los objetivos institucionales.

Ante tal ausencia de lineamientos internos, el DdeC toma como referencia a las normativas establecidas por la Tesorería General y la Contraloría de la BUAP en materia de rendición de cuentas y manejo de información contable, las cuales resultan insuficientes ante las problemáticas propias de la FE.

Uno de estos puntos de conflictos tiene que ver con el **flujo de información**. El proceso es el siguiente:

1.- Las coordinaciones hacen su oficio de solicitud de recurso, con el monto y la actividad que se piensa realizar.

2.- Llega a la dirección con la recepcionista, quien turna el oficio al director para su conocimiento.

3.- El director turna el oficio al Secretario Administrativo de la escuela; éste a su vez, revisa y manda al departamento contable de la facultad el oficio.

4.- Una vez llegado aquí a mi oficina, reviso el documento, para ver que recurso se va aplicar (Fondos Fijos, Rec. Federales, Rec. Propios, etc.), y una vez

hecho esto se turna a los auxiliares del área para la elaboración del cheque, este mismo, se entrega al respectivo receptor de los recursos.

Este proceso se efectúa diariamente para la elaboración de pagos y disposición de dinero para docentes y proveedores. Sin embargo, una vez concluido ese flujo, se inicia con la elaboración de la contabilidad, llevando a cabo la codificación de las operaciones diarias, arrojadas al libro diario, así como al final al libro mayor. De este modo, se elaboran los **Estados Financieros**, que se presentan en las dependencias de la Dirección de Contabilidad General y Contraloría, pero sin contar con ningún formato especial, cuestionario o sistema de CI durante este proceso.

Aunque cada dependencia de la FE solicita recursos al DdeC para atender sus necesidades, los maneja sin tomar en cuenta las recomendaciones y criterios de dicho departamento. Es decir, cada entidad administrativa actúa como si fuera un organismo autónomo, sin llevar a cabo muchas veces las comprobaciones requeridas, ni efectuar medidas para resolver los conflictos internos, además de no contar con un archivo completo, actualizado y coherente de su información contable. Esto provoca que, cuando la Contraloría de la BUAP pide una rendición de cuentas a la FE, el DdeC se ve obligado a solicitar los registros a cada una de las dependencias, lo cual conlleva un trabajo extra de organización y coordinación, así como gastos extras para contratación de becarios que apoyen en esa tarea, pues muchas veces las entidades no entregan su información en tiempo y forma.

En cuanto a formatos de CI, dentro de la FE no se aplica ninguno con regularidad. Tampoco existen cuestionarios específicos para verificar que las actividades administrativas se están concretando de modo adecuado. Por esta razón, se vuelve aun más urgente la implementación de un sistema de CI en próximos años.

En lo referente al control de activos, el DdeC se basa en el *Manual de Requisitos y Lineamientos de Ingresos y Egresos de la BUAP* (2008) y las *Políticas de criterios para el Inventario de Bienes* (2008). Estos documentos solicitan facturas y otros documentos para acreditar que los montos presupuestales son ejercidos correctamente por las distintas dependencias. No obstante, varios de los gastos de las entidades no están soportados de manera transparente, sin existir tampoco informes especiales en cuanto al manejo financiero de los recursos por parte de las diversas coordinaciones y unidades. Esta situación genera desconfianza, descoordinación y falta de colaboración entre ellas.

Para proteger y vigilar la adecuada aplicación de las partidas presupuestales, así como establecer directrices generales que permitan vincular, organizar y sancionar a las dependencias que conforman a la FE, en el siguiente capítulo se efectúa una propuesta general para la implementación de un CI centrado en las condiciones y exigencias de esta Facultad.

CAPÍTULO IV

HACIA UNA PROPUESTA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO PARA EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE LA FACULTAD DE ECONOMÍA DE LA BUAP

En el presente capítulo se formulará una propuesta integral para implementar un sistema de CI, usando tanto la revisión general de secciones anteriores, como los principios más actuales del Control Interno Administrativo y las directrices institucionales propias de la Facultad de Economía.

4.1. RESULTADOS PRINCIPALES DEL DIAGNÓSTICO SOBRE EL FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO DE LA FE-BUAP

En el capítulo 3 se llevo a cabo un diagnóstico descriptivo y analítico de la situación en que se encuentra actualmente la FE-BUAP, señalando sus problemas más graves, entre los cuales están:

a) Falta de lineamientos administrativos generales para reglamentar el manejo de los recursos financieros y la información contable para todas las coordinaciones y unidades de la FE.

b) Ausencia de un Archivo contable único, debido a que cada dependencia registra sus gastos de manera desincorporada, como si fuera un organismo autónomo, pero que no lo es, pues el presupuesto es para toda la Facultad.

c) Ambigüedades en el organigrama de la Facultad, las cuales llevan a duplicación de funciones y actividades desarticuladas entre las distintas entidades.

d) Carencia de bases de datos que proporcionen elementos para toma de decisiones informadas y para el planteamiento y realización de proyectos.

e) Inexistencia de un órgano interno que supervise y realice auditorías para comprobar gastos y verificar que las actividades de cada coordinación se están llevando a cabo.

f) Incomunicación entre las distintas entidades, problema que da pie a la realización de registros contables fuera de tiempo, sistemas de manejo de recursos a conveniencia de la entidad que los emplea, irresponsabilidad en la rendición de cuentas y un bajo control sobre las decisiones en el uso del presupuesto.

La resolución de dichos problemas es de carácter urgente, pues están afectando los objetivos institucionales de la FE, obstaculizando su consolidación como una Facultad a la vanguardia en transparencia, optimización de recursos y eficiencia.

4.2. MEDIDAS PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE CI EN LA FACULTAD DE ECONOMÍA DE LA BUAP

El diagnóstico realizado en el capítulo 3 es el pilar principal para efectuar una *Propuesta General para la Implementación de Control Interno*, la cual se sustenta en la tendencia actual de establecer órganos internos que verifiquen el buen funcionamiento administrativo de toda la institución. También se tomaron en cuenta las directrices del Plan Integral de la Facultad de Economía 2012-2016 para puntualizar las medidas indispensables para constituir un CI específico al interior de esta organización, las cuales se considera que son:

- a) Reglamentación de las directrices para el desarrollo de las actividades administrativas y la toma de decisiones, así como la estandarización de los procesos y archivos contables en todas las entidades de la FE.

- b) Manejo del presupuesto consensuado y organizado, de manera que se apegue a los requerimientos generales de la FE y sirva para diseñar e implementar nuevas estrategias administrativas dentro de cada una de sus dependencias.
- c) Elaboración de un sistema de archivos y bases de datos generales, el cual sea transparente y eficiente para resolver las principales problemáticas institucionales.
- d) El establecimiento de órganos administrativos encargados de supervisar y auditar el uso adecuado de los recursos financieros de la Facultad.
- e) Consolidación de un Plan Institucional de Trabajo, el cual fundamente y perfeccione la aplicación de un Control Interno en todas las actividades administrativas de la FE.
- f) Coordinación de más y mejores actividades de vinculación, sustentadas en una comunicación constante y asertiva entre todas las dependencias.

Aunque estas medidas son claramente necesarias para la resolución de problemáticas propias de la Facultad y la incorporación del CI, su implementación se enfrenta a numerosos obstáculos organizacionales, como son el desconocimiento y la desconfianza entre las entidades de la FE; la ausencia de manuales generales de procesos que puedan ser aplicados ante diversas circunstancias; los conflictos derivados del presupuesto insuficiente y la escasez de acuerdos en cuanto a su manejo; así como la falta de personal para llevar un control adecuado de las actividades contables de cada dependencia.

Frente a estos retos, de acuerdo con la hipótesis inicial, la instauración de un Sistema de Control Interno específico, apoyado por la Dirección y las distintas Coordinaciones, permitiría resolver tanto la duplicidad de funciones y la desinformación financiera, como el manejo inadecuado de los recursos

económicos y la ausencia de supervisión de actividades laborales. Por ello, después de revisar las limitaciones y áreas de oportunidad de la FE, se proponen las siguientes medidas generales para empezar a resolver sus problemáticas más urgentes:

1.- El área de contabilidad debe ser el único centro de control contable.

2.- Es indispensable simplificar la operación desde la secretaría administrativa y reducir en tiempo sus controles.

3.- Es necesario eficientar y homogeneizar la información entre el equipo de trabajo que realiza funciones financieras en cada uno de los centros de costos.

4.- Aunque parte de las funciones de apoyo del DdeC dentro de la secretaría administrativa es el controlar completamente las cuentas por pagar, es importante que dicha secretaría realice un reasignación de las siguientes funciones:

a) Cada centro de costos debe hacerse responsable del 100 % de sus recursos financieros. Al final, sólo debe ser entregado y revisado por el responsable de contabilidad, para verificar los resultados deseados. Es fundamental que cada coordinación atienda y haga comprobaciones, cuentas y demás aportaciones de todas sus actividades, para así llevar adecuadamente el sistema contable en la facultad.

b) Evitar la *burocratización informativa*, poniendo en práctica un procedimiento estandarizado de entrega-recepción de la información para que ésta fluya adecuadamente.

c) *Homogeneizar la información financiera* al momento de presentarla a las respectivas dependencias que la solicitan, para que todo el equipo contable tenga

conocimiento de todas y cada una de las situaciones que se presentan en cada una de sus respectivas coordinaciones.

4.3. ELABORACIÓN DE DIAGRAMA DE FLUJO

Para la implementación del sistema de CI dentro de la FE-BUAP, así como para su descripción en diagramas de flujo, se describen las siguientes fases:

Primera fase. Análisis de las coordinaciones en cuestión financiero-contable tanto en la solicitud como en el uso de recursos, para atender sus requerimientos de manera optimizada. A partir de dicho análisis se planteará la propuesta para un *Reglamento General para el Manejo de Recursos Financieros e Información Contable* (ReGeMRFIC), que establecerá los lineamientos financieros que deberán respetarse en toda la facultad.

Segunda fase. De manera coordinada, se resolverá la duplicidad de funciones, llevando a cabo una planeación general para todas las unidades.

Tercera fase. Se reestructurarán las áreas contables, en base a lo sugerido por las coordinaciones para el envío de información y viceversa.

Cuarta fase. Implementación de sistemas de archivo, base de datos y auditorías internas en base a las necesidades de las coordinaciones de la FE.

El diagrama general de CI que se propone aparece a continuación:

Figura 6.- Diagrama general de la Propuesta de implementación del sistema de CI para la Facultad de Economía de la BUAP.

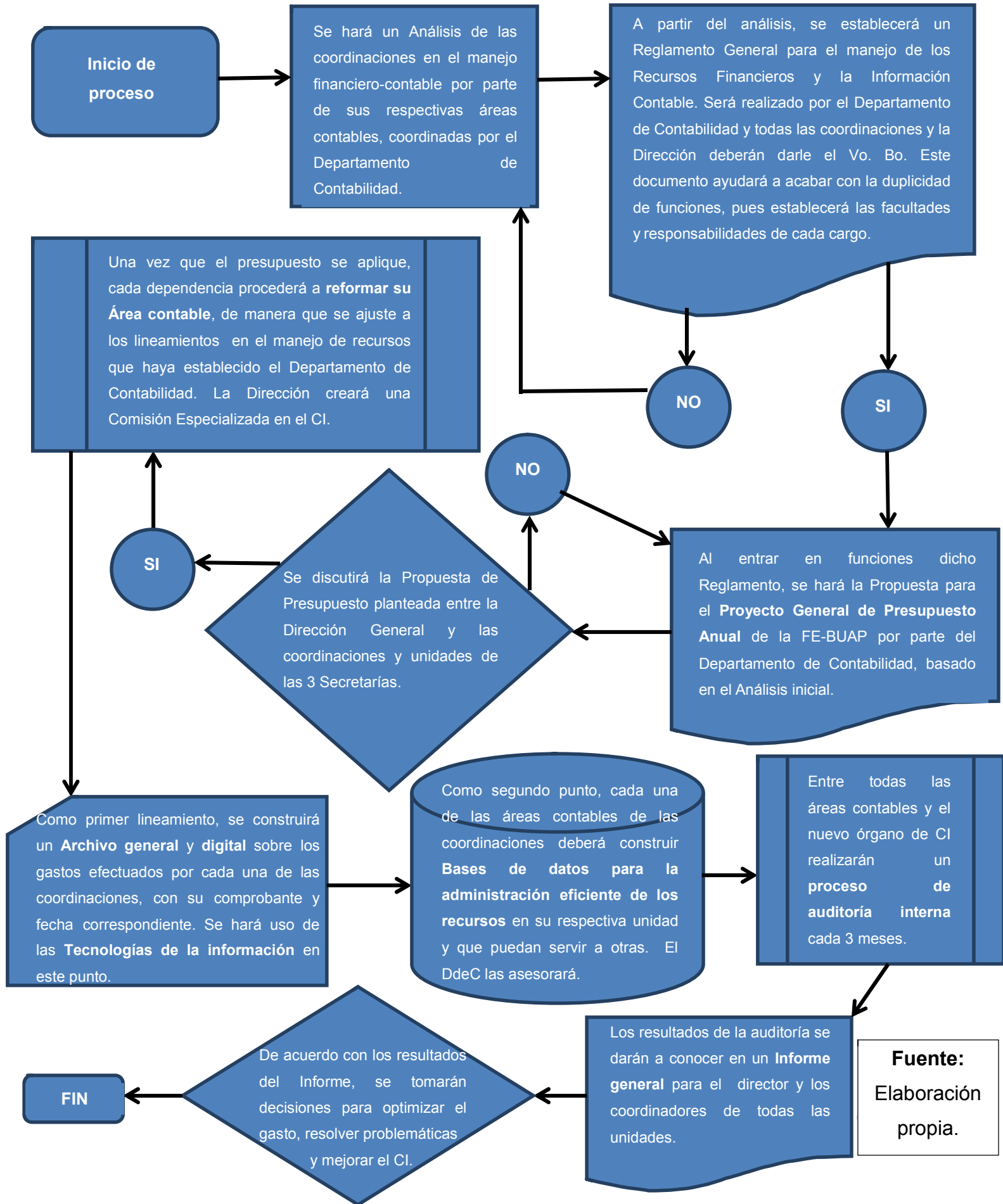
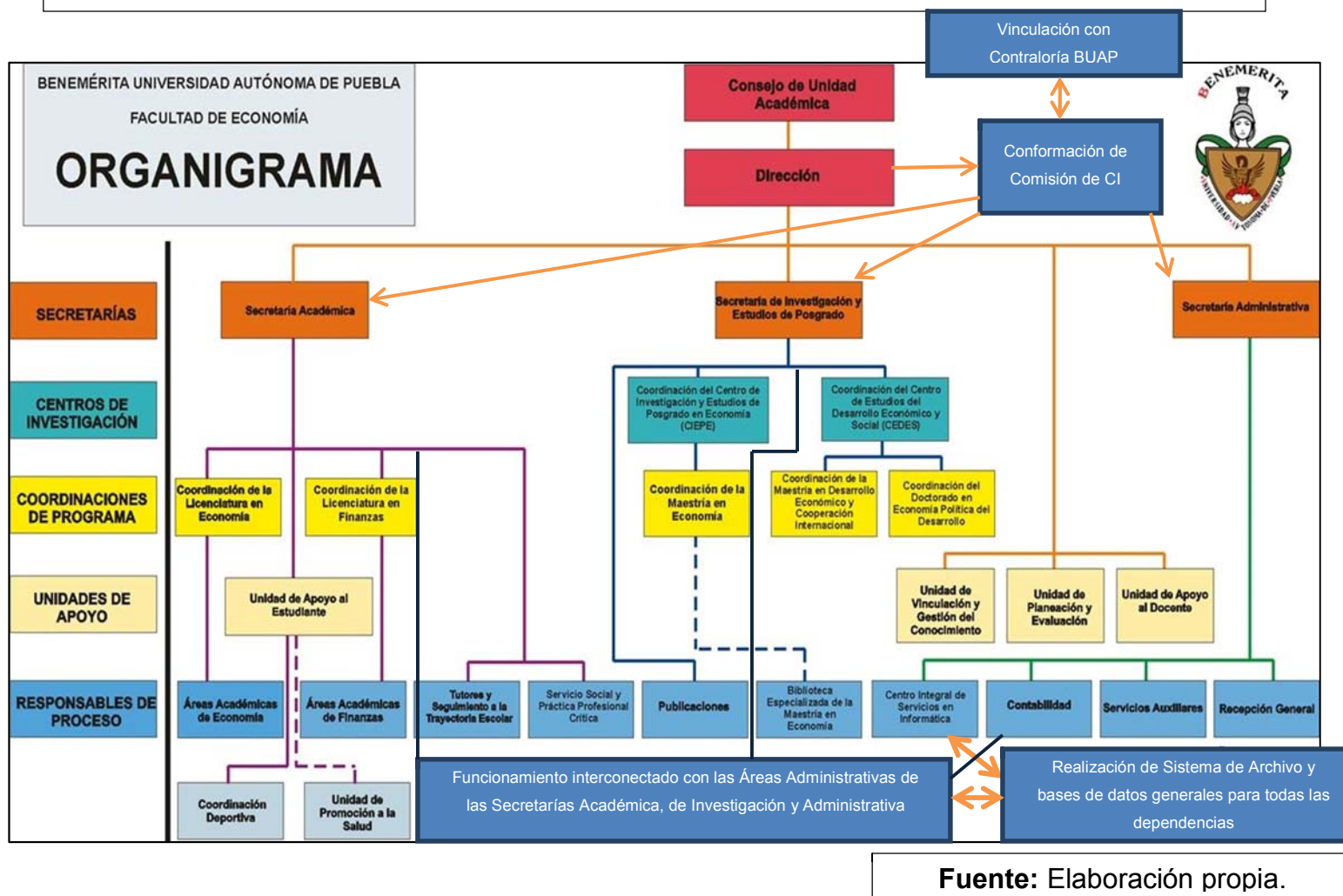


Figura 7.- Cambios generados por la implementación del sistema propuesto de CI entre las entidades administrativas de la FE-BUAP.



4.4. Propósito del diagrama de flujo administrativo del Departamento de Contabilidad de la Facultad Economía de la BUAP

A partir de los puntos anteriores, se busca lograr que tanto la parte directiva como la operacional logren sincronizar sus funciones de manera paulatina, para así igualar la información contable, consolidarla y disminuir los requerimientos burocráticos.

La implementación del control interno podría eficientar la elaboración de registros, sobre todo de la información compartirla con las coordinaciones; también

servirá para hacer más breves los traslados de datos entre las dependencias revisoras y las facultades. A su vez, la eficiencia en el uso de recursos aumentaría, pues se evitaría que las coordinaciones hicieran compras sin consultarlas con la Secretaría Administrativa.

Otro punto a favor del CI es que la emisión de información estará bien sustentada, ya que los rubros que presenten las coordinaciones estarán integrados al 100%.

Otro aspecto de mejora sería una menor utilización de personal becario en las áreas administrativas, pues se disminuiría el gasto económico y laboral para atender requerimientos de los usuarios y unidades (actualmente, el proceso es tan lento que es necesario que los jóvenes de servicio social apoyen a las distintas coordinaciones e incluso al área contable, pagándoseles por medio de becas, lo cual disminuye los recursos de la FE).

Un punto adicional que se alcanzaría mediante el CI es la sustentabilidad de la Facultad, ya que la impresión de oficios para atender demandas es un requerimiento bastante extenso, pues los usuarios piden copias para sus diferentes registros. Dicha sustentabilidad ayudará a eficientar operaciones, detectar errores, reducir tiempos de espera, facilitar el desarrollo de manuales, reducir gastos y enfocar al personal en la obtención de los objetivos institucionales de la FE-BUAP.

4.5. ANÁLISIS DE LA PROPUESTA EN BASE A LOS LINEAMIENTOS DE COSO

En el siguiente apartado se contrastan las medidas que se plantean para la implementación del CI en la FE-BUAP con las disposiciones formuladas en el Informe COSO, con la finalidad de fundamentar su aplicación dentro del marco administrativo vigente.

Tabla 8.- Medidas para la implementación de un sistema de CI en la FE-BUAP y contraste con las normativas descritas en el Informe COSO 2012.

Medidas para la implementación de un sistema de CI	Características y desarrollo de las medidas planteadas en el contexto de la FE- BUAP	Concordancia con las disposiciones de COSO
a) Reglamentación de las directrices para el desarrollo de las actividades administrativas y la toma de decisiones, así como la estandarización de los procesos y archivos contables en todas las entidades de la FE.	Esta regulación se llevará a cabo a través de la publicación y puesta en práctica de dos documentos: el Reglamento General para el Manejo de Recursos Financieros e Información Contable (ReGeMRFIC) y el Manual de Control de Calidad de Procedimientos Administrativos (MCCPA). A partir de ellas se comenzará a implementar el sistema de CI. Ambos serán desarrollados tomando en cuenta las necesidades de las respectivas dependencias de la FE y deberán ser aprobadas por el Director General y todas las coordinaciones.	En las disposiciones reformadas de COSO en 2012, se estableció un <i>nuevo enfoque basado en 17 principios</i>, entre los cuales sobresalen en materia de reglamentación los siguientes: 1.- La organización demuestra el compromiso para con la integridad y los valores éticos. 3.- La administración establece, con la vigilancia de la junta, las estructuras, líneas de presentación de reporte, y las autoridades y responsabilidades apropiadas en la búsqueda de los objetivos. 4.- En alineación con los objetivos la organización demuestra el compromiso para atraer, desarrollar, y retener personas competentes. 12.- La organización despliega las actividades de control tal y como se manifiestan en las políticas que establecen lo que se espera y en los procedimientos relevantes para llevar a cabo esas políticas.
b) Manejo del presupuesto consensuado y organizado de manera que se cubran tanto los requerimientos generales de la Facultad como las condiciones específicas de las dependencias.	Tras la publicación y aplicación de las normatividades antes descritas, se formulará un Proyecto General de Presupuesto Anual por parte del DdeC, el cual recibirá los comentarios de las distintas coordinaciones, hasta adecuarlo a sus necesidades.	Los lineamientos de COSO 2012 en cuestión de manejo de recursos son: 6.- La organización especifica los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y valoración de los riesgos relacionados con los

	Tener un presupuesto integrado permitirá que cada dependencia sepa exactamente cuáles son los gastos de otras dependencias y pueda articular alternativas para un manejo óptimo de los recursos de la Facultad.	objetivos. 7.- La organización identifica los riesgos para el logro de sus objetivos a través de la entidad y analiza los riesgos como la base para determinar cómo deben ser administrados los riesgos. 8.- En la valoración de los riesgos para el logro de los objetivos la organización considera el potencial por el fraude. 9.- La organización identifica y valora los cambios que de manera importante podrían impactar al sistema de control interno.
c) Elaboración de un sistema de archivos y bases de datos generales, el cual sea transparente y eficiente para resolver las principales problemáticas institucionales.	La unificación y estandarización de procesos facilitará la conformación de un Archivo General, así como de bases de datos que puedan ser empleadas por las distintas dependencias. La realización de dicho registro correrá a cargo de un nuevo órgano, el cual enfocará sus tareas en el Control Interno, así como del Sistema de Servicios Informáticos de la FE. En este archivo se incluirán sólo los datos que las dependencias le entreguen en tiempo y forma normados.	En relación a las directrices de COSO 2012, los puntos que fundamentan el manejo de sistemas de información estandarizada y una comunicación entre dependencias son: 11.-La organización selecciona y desarrolla las actividades de control generales sobre la tecnología para respaldar el logro de los objetivos. 13.- La organización obtiene o genera y usa información de calidad, relevante, para respaldar el funcionamiento de los otros componentes del control interno. 14.- La organización comunica internamente la información, incluyendo los objetivos y responsabilidades para el control interno, necesaria para respaldar el funcionamiento de los otros componentes del control interno. 15.- La organización se comunica con terceros en relación con las materias que afectan el funcionamiento de los otros componentes del control interno.

d) El establecimiento de órganos administrativos encargados de supervisar y auditar el uso adecuado de los recursos financieros de la Facultad.	El punto más relevante de la propuesta está relacionado con la institucionalización del CI a través de una entidad especializada, creada por la Dirección General de la Facultad y con enlace directo con la Contraloría de la BUAP, siguiendo un proceso de selección y capacitación transparentes y actualizadas. Esta comisión se encargará de acreditar el adecuado funcionamiento de las entidades por medio de auditorías internas cada 3 meses y de llevar a cabo una vigilancia activa en materia de recursos financieros.	En lo referente a los principios COSO 2012 que consolidan a los órganos de CI están: 5.- En la búsqueda de los objetivos la organización tiene personas responsables por sus responsabilidades de control interno. 10.- La organización selecciona y desarrolla las actividades de control que contribuyan a la mitigación, a niveles aceptables, de los riesgos para el logro de los objetivos. 17.- La organización evalúa y comunica las deficiencias del control interno, haciéndolo de una manera oportuna, a las partes responsables por realizar la acción correctiva, incluyendo la administración principal y la junta de directores, según sea apropiado.
e) Consolidación de un Plan Institucional de Trabajo, el cual fundamente y perfeccione la aplicación de un Control Interno en todas las actividades administrativas de la FE.	Dentro del Plan de Desarrollo 2012-2016, se incluirá un apartado donde se especificarán los objetivos y resultados que deberán obtenerse en cada una de las entidades de la FE cada año. Dicho apartado extra servirá para definir las funciones, potestades y restricciones del Órgano de Control Interno, especificando también las sanciones a las que se harán acreedoras aquellas dependencias que no cumplan con sus actividades de manera eficiente o que no alcancen las metas establecidas institucionalmente.	Sobre el aspecto que aborda el Plan Institucional de Trabajo, deben indicarse las siguientes directrices de COSO 2012: 12.- La organización despliega las actividades de control tal y como se manifiestan en las políticas que establecen lo que se espera y en los procedimientos relevantes para llevar a cabo esas políticas. 16.- La organización selecciona, desarrolla, y lleva a cabo evaluaciones continuas y/o separadas para comprobar si los componentes del

		control interno están presentes y están funcionando.
f) Coordinación de más y mejores actividades de vinculación, sustentadas en una comunicación constante y asertiva entre todas las dependencias.	Al establecerse lineamientos, formatos, archivos, bases de datos y controles generales en cada entidad de la FE, se revisarán sus avances y limitaciones en la administración de las partidas presupuestales y el mejoramiento de las funciones de las diferentes coordinaciones. Al uniformar criterios de calidad y establecer enlaces administrativos, será más sencillo incorporar nuevas políticas institucionales, así como desarrollar nuevos proyectos académicos, financieros, de investigación y de infraestructura.	En torno a la coordinación de las actividades entre las distintas entidades, pueden referirse el siguiente lineamiento de COSO 2012: 2.- La junta de directores demuestra independencia ante la administración y ejerce vigilancia para el desarrollo y ejecución del control interno.

Fuente: Elaboración propia.

Para finalizar este capítulo, debe señalarse que la propuesta realizada también cumple con puntos trascendentales del modelo COSO (2012):

- ✓ Aclara el rol que la definición de objetivos tiene en el CI.
- ✓ Fortalece los conceptos de gobierno
- ✓ Amplía la categoría de presentación de reportes de los objetivos
- ✓ Fortalece la consideración de las expectativas contra el fraude
- ✓ Considera estructuras organizacionales específicas.

De este modo, se establece una adaptación teórico-práctica del CI en organizaciones internacionales y su implementación específica en la FE-BUAP.

PROPUESTAS

A continuación, se describen las propuestas fundamentales para desarrollar el sistema de CI en la FE-BUAP en un lapso no mayor a un año y medio:

Tabla 9.- Proyección de las iniciativas requeridas para la implementación del sistema CI en la FE-BUAP. Fuente: Elaboración propia.

Iniciativas	Proceso de Gestión	Períodos de implementación
Realización de un Reglamento General para el manejo de los recursos y la información contable	Iniciaría con la recopilación de las opiniones e ideas de las diferentes áreas administrativas de las dependencias de la FE, quienes definirían sus necesidades y capacidades. Posteriormente, el Departamento de Contabilidad, tomando en cuenta esta información, elaboraría el Reglamento, el cual será analizado y votado por las entidades en varias reuniones. Dicho Reglamento será modificado un máximo de 3 veces hasta que finalmente sea aprobado por la mayoría de los coordinadores y el Director, entrando en funciones en los siguientes meses, dando inicio la instauración del sistema de Control Interno.	La investigación, las negociaciones y la aprobación se estima que se llevarán a cabo en un máximo de 6 meses.
Estandarización de la información contable de las diversas entidades de la FE	Este proceso se llevará a cabo por medio del diseño, impresión y distribución de un Manual de Control de Calidad de Prácticas Administrativas (MCCPA), en el cual se incluirán los sistemas de archivo, formatos, cuestionarios y diagramas que deben aplicarse en la realización de las actividades laborales de las diferentes dependencias. Este Manual será llevado a cabo por el DdeC con la asesoría de la Facultad de Contaduría de la BUAP y será avalado por la Dirección General y las distintas coordinaciones de la Facultad.	El manual será efectuado en un plazo máximo de dos meses, y su revisión y aprobación por parte de los puestos directivos se hará en un mes más.

Adecuación de las áreas contables de cada dependencia de la FE a las normativas del Reglamento General	A partir de la aprobación del Reglamento, cada entidad comenzará a tomar las medidas administrativas necesarias para que éste sea aplicado funcionalmente: contratación de personal capacitado, elaboración de nuevos formatos, reorganización presupuestal, actualización de archivos, redefinición de las funciones de cada puesto del organigrama, sanciones y otras. Una vez que cada área administrativa haya sido reestructurada, procederá a integrar un sistema de comunicación e intercambio de información digital con el Departamento de Contabilidad.	La adaptación y entrada en funciones de las áreas administrativas reestructuradas se calcula que se realizará en un máximo de 6 meses.
Desarrollo de órganos especializados en el Control Interno de las actividades financieras de la FE	Al mismo tiempo que se efectúa la adecuación de las entidades al nuevo Reglamento, la Dirección General, apoyada por el Departamento de Contabilidad, establecerá una comisión de funcionarios encargados de vigilar el Control Interno de la Facultad, asignándoles un presupuesto y definiendo claramente sus atribuciones.	La conformación de este órgano de vigilancia se realizará en un plazo de 3 a 6 meses a partir de la aprobación del Reglamento.
Reestructuración del presupuesto general de la Facultad para optimizar recursos y efectuar una supervisión detallada en su manejo por parte de las distintas dependencias	Este punto es quizá el más delicado, pues a partir de la reorganización de las áreas administrativas, a éstas se les pedirá que definan la propuesta de presupuesto anual para su respectiva dependencia. Tras ello, el Departamento de Contabilidad y el nuevo órgano de CI se encargarán de establecer el Proyecto General de Presupuesto Anual (PGPA) para toda la FE, adecuando las propuestas de las dependencias al Plan de Desarrollo de la Facultad para ese período. Las áreas administrativas podrán pedir un máximo de dos revisiones en cuanto a los montos de las asignaciones presupuestales de su entidad. Una vez que haya sido aprobado por la mayoría de coordinadores y el Director, el Presupuesto podrá ser distribuido y ejercido por las distintas dependencias.	La realización del Proyecto General de Presupuesto Anual, así como su discusión y aprobación, no deberá exceder de un plazo de 3 meses.

Conformación de un archivo general de información financiera para todas las entidades, elaboración de bases de datos generales y desarrollo de procedimientos administrativos estandarizados	Cada área administrativa deberá publicar sus actividades financieras en una plataforma digital creada para este fin con el apoyo de la Facultad de Informática de la BUAP. También se realizarán bases de datos sobre la facturación y otros trámites ordinarios que llevan a cabo las distintas entidades. La comisión encargada del CI será responsable de verificar la información publicada, solicitar datos específicos y amonestar a una entidad en caso de que no esté cumpliendo con los lineamientos del sistema. Aunado a ello, este órgano de control también deberá constatar que las actividades laborales se estén realizando correctamente en cada entidad y efectuará recomendaciones y señalamientos a las distintas coordinaciones y unidades para optimizar su funcionamiento.	La realización de la plataforma digital no deberá tardar más de dos meses. En cuanto se encuentre lista, comenzarán a subirse los datos y a realizarse los procedimientos estandarizados de manera permanente, los cuales consoliden el CI en todas las actividades de las dependencias.
Realización de auditorías internas y redacción de informes sobre la situación financiera de las distintas entidades	La comisión de CI será responsable de efectuar auditorías a las distintas entidades, teniendo facultades para acreditar el correcto manejo de los recursos o sancionar en caso de que no se estén cumpliendo con los lineamientos del Reglamento General. Tras ello, junto con el Departamento de Contabilidad, deberá rendir informes sobre las actividades de cada dependencia, realizando observaciones puntuales para su mejoramiento. También colaborará en la redacción del Informe General que se entregará a la Contraloría General de la BUAP, así como en todos los documentos relacionados con disposiciones de transparencia financiera.	Las auditorías se llevarán a cabo cada 3 meses y pueden ser desfasadas para cada secretaría (por ejemplo, primero, coordinaciones académicas; después, unidades de investigación; luego, departamentos administrativos). Los informes se presentarán al final de cada período de evaluación.
Toma de decisiones para aumentar la eficiencia de los procesos administrativos y el desarrollo de nuevos proyectos	Los informes realizados por la comisión de CI, servirán para que el Director y los coordinadores puedan resolver problemáticas coyunturales, modificar lineamientos no funcionales y generar nuevos proyectos para consolidar a la FE como una institución a la vanguardia en cuestiones académicas, investigativas y financieras.	El proceso de toma de decisiones se llevará a cabo en el mes siguiente a la presentación de los informes de la Comisión de CI.

CONCLUSIONES

En esta última sección, se describen las principales utilidades que tendría aplicar un sistema de CI dentro de la estructura organizacional de la Facultad de Economía, señalando también cómo se implementarían las iniciativas administrativas necesarias para llevar a cabo esta urgente modernización.

Con respecto a las repercusiones del sistema de Control Interno en la FE, y específicamente en el Departamento de Contabilidad, éste mejoraría la eficacia y la eficiencia en los siguientes aspectos:

1.- Disminución del gasto en Impresiones y copias de un 2.41% a un 1.2%, pues ya no se duplicarán documentos ni se repetirán procesos administrativos al tener un Reglamento General y un Archivo Común.

2.- Se rebajarán las partidas para consumo de alimentos (1.64%), gasolina (1.14%) y teléfono celular (0.19%) que no sean acreditados debidamente ante la Comisión de CI y el DdeC.

3.- Las Áreas administrativas de cada unidad, auxiliadas por el DdeC, optimizarán el presupuesto para boletos de avión, bajando su porcentaje de 11.71% a 7%. También reducirán la cantidad de pasajes locales y nacionales de 3.6% a un 2%.

4.- Los viáticos serán controlados y manejados de manera que disminuyan hasta en un 30% los montos gastados nacionalmente (8.7% del presupuesto total) y en el extranjero (2.73% del presupuesto total).

5.- Las compras entre dependencias de la BUAP, al tener una mejor vinculación y una mayor supervisión, bajarán de 2.62% a un 1.5%.

6.- Las becas para estudiantes también se rebajarán en un 50%, pues muchos de ellos colaboran en realizar tareas extras para organizar información contable de las distintas dependencias, por lo que ya no serán necesarios sus servicios. De este modo, su partida presupuestal bajará de 13.72% a 6.86%.

7.- La disminución de gastos permitirá usar el monto ahorrado en necesidades específicas de la FE, como son la Información para proyectos, la Asesoría de empresas para servicios y capacitaciones, así como el Mejoramiento del Equipo de Cómputo.

8.- En materia laboral, la aplicación del nuevo sistema de CI ayudaría al DdeC a disminuir el ausentismo, la baja productividad de los empleados, los conflictos entre dependencias y el riesgo de fraude financiero hasta en un 90%.

Otros beneficios que podrían obtenerse estarían relacionados con la agilización de trámites; la capacitación de trabajadores en normativas para mejorar el trabajo administrativo de la Facultad; la comunicación continua y asertiva entre entidades; la transparencia en los procedimientos de cada dependencia y en su rendición de cuentas; digitalización de la información contable; preparación de estudiantes de Economía con un conocimiento avanzado en el nuevo sistema de CI; y una vinculación con otras organizaciones nacionales y extranjeras con directrices similares de Control Interno.

Para terminar, se describe a continuación el planteamiento básico para lograr que el sistema de CI pueda alcanzar los objetivos de la FE-BUAP en el corto plazo.

REFERENCIAS

- Alcaldía de Pamplonita. (2002). *Manual de Control Interno*. MCG-MA-02. Recuperado de http://pamplonita-nortedesantander.gov.co/apc-aa-files/66633430343464346338666662326439/MCG_MA_04_MANUAL_DE_CONTROL_INTERNO.pdf
- Astudillo Vanegas, D. y Gómez Bravo, A. (2011). *Diseño y elaboración de un manual de procedimientos de Control interno para la empresa “Agroinsur”* (Tesina de Licenciatura). Escuela de Contabilidad Superior de la Universidad de Cuenca, Ecuador. Recuperado de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/1224/1/tcon533.pdf>
- Aucapiña Bautista, S. y Villa Alvarado, A. (2010). *Evaluación del riesgo y control interno (NIA 6) al sistema Recaudación de agrocalidad Azuay; periodo 01 de enero al 31 de diciembre 2009* (Tesis de licenciatura). Escuela de Contabilidad Superior de la Universidad de Cuenca, Ecuador. Recuperado de <file:///C:/Documents%20and%20Settings/Administrador/Mis%20documentos/Downloads/tesis.pdf>
- Auditoría Interna de la Nación. (2007). *Informe COSO*. Ministerio de Economía y Finanzas. Uruguay.
- Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP). (2008). *Políticas y criterios para el inventario de bienes*. México: BUAP.
- Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP). (2009). *Plan de Desarrollo Institucional 2009-2013*. Programa de Trabajo para 2010. México: BUAP.

- Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP). (2014a). *Facultades de la Tesorería General, el Consejo Universitario y la Contraloría Social*. Página web oficial. Recuperado de <http://www.buap.mx/>
- Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP). (2014b). *Presupuesto de la BUAP*. Página de Transparencia de la BUAP. Recuperado de <http://www.transparencia.buap.mx/presupuesto.html>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2012). *Internal Control – Framework*. Recuperado de <http://www.coso.org>
- [Contraloría General de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. \(2008\). Manual de Requisitos de Lineamientos de Ingresos y Egresos de la BUAP. México: BUAP.](#)
- Contraloría del Estado de Guerrero. (2010). *Guía técnica para la elaboración de Manuales de procedimientos*. Recuperado de <http://i.guerrero.gob.mx/uploads/2012/07/81-Gu%C3%ADa-T%C3%A9cn-Elab-Manuales-Proced.pdf>
- Contraloría General de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. (2013). *Reglamento de ingresos y egresos*. Recuperado de http://cmas.siu.buap.mx/portal_pprd/wb/contraloria/reglamento_ingresos_y_egresos
- Dirección General de Bibliotecas de la Benemérita Universidad de Puebla (DGB-BUAP). (2014). *Sistema de Gestión de Calidad de Bibliotecas*. Recuperado de http://www.bibliotecas.buap.mx/portal/index.php?option=com_k2&view=item&id=69:sgc&Itemid=55

- Estupiñán Gaitán, R. (2006). *Control Interno y fraudes con base los ciclos transaccionales*. Análisis del Informe COSO I y II Edición. Colombia: ECOE Ediciones.
- Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas de la Universidad del Cauca (FCCEA-Unicauca). (2013). Capítulo 7. *Métodos para documentar el Control Interno de un proceso*. Recuperado de <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse90.html>
- Facultad de Ciencias de la Computación de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (FCC-BUAP). (2012). *Propuestas de mejora de la tutoría académica*. Recuperado de <http://sifcc.cs.buap.mx/SistemaIntegralTutorias/Productos/Libros/LibroP2012.pdf>
- Facultad de Economía de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (FE-BUAP). (2011). *Plan de Desarrollo 2012-2016*. Recuperado de http://www.eco.buap.mx/moodle/file.php/1/Convocatorias/PD_FAC_DE_ECONOMIA_2012-2016.pdf
- Facultad de Economía de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (FE-BUAP). (2013). *Investigación y estudios de posgrado*. Recuperado de http://www.zyrx.com.mx/host/develop/economia/index.php?option=com_content&view=article&id=7&Itemid=101
- Facultad de Economía de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (FE-BUAP). (2014a). *Presentación, Directorio y organigrama*. Página web oficial. [Recuperado de http://www.eco.buap.mx/](http://www.eco.buap.mx/)
- Facultad de Economía de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (FE-BUAP). (2014b). *Funciones y características de los órganos administrativos internos*. Espacio virtual de la FE-BUAP. [Recuperado de](#)

<http://www.eco.buap.mx/moodle/mod/resource/view.php?inpopup=true&id=55>

- Huilca Alvarez, S. (2009). *Control Interno*. Universidad de Caracas. Recuperado de <file:///C:/Documents%20and%20Settings/Administrador/Mis%20documentos/PROYECTO%20DE%20CONTROL%20INTERNO/Control%20Interno-Definici%C3%B3n.pdf>
- International Federation of Accountants (IFA) (2002). Norma Internacional de Auditoría N°6. *Evaluación del riesgo y Control interno*. Sec 400. ISBN-9978-95-009-5.
- Ladino, E. (2010). *Control Interno-Informe COSO*. Recuperado de www.monografias.com/trabajos12/coso/coso.shtml
- Leonard, W. (1990). *Auditoría Administrativa. Evaluación de métodos y Eficiencia administrativa*. México: Editorial Diana.
- Mantilla B., S. A. (2007). *Control Interno: Informe COSO*. Colombia: ECOE Ediciones, 25.
- Mantilla B., S. A. (2009). *Auditoría del control interno*. Segunda edición. Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado de <http://www.ecoediciones.com>
- Mira Navarro, J. C. (2012). *Control interno y Control de Gestión*. Recuperado de <http://www.miramegias.com/auditoria/files/present/ut02s.pdf>
- Munguía Hernández, J. L. (2008). *Implementación de los sistemas de control interno en la administración pública municipal*. Munguía Ramírez y asociados y Auditoría Superior de Michoacán. Recuperado de <file:///C:/Documents%20and%20Settings/Administrador/Mis%20documentos>

[/PROYECTO%20DE%20CONTROL%20INTERNO/CONTROL%20INTERNO.pdf](#)

- Poch, R. (1992). *Manual de Control Interno*. 2ed. España: Editorial Gestión 2000.
- Rodríguez Valencia, J. (2001). *Sinopsis de Auditoria Administrativa*. México: Ediciones Trillas.
- Romero, J. (2012). *Diseño, implementación y fortalecimiento del sistema de Control Interno*. Portal web GestioPolis. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria-2/disenio-implementacion-fortalecimiento-sistema-control-interno.htm>
- Santillana González, J. R. (1997). *Manual del Auditor: Elementos de Auditoría*. México: Ediciones Contables Administrativas y Fiscales.
- Unidad de Vinculación y Transferencia del Conocimiento (UVTC-CONACYT) (2013). *Programas Económicos para apoyar la Transferencia Educativa*. Página CIMAV-CONACYT. Recuperado de <http://www.cimav.edu.mx/data/files/uvtc/objetivos.pdf>
- Universidad Nacional de San Agustín (UNSA). (2010). *Sistema de Control Interno*. Recuperado de <file:///C:/Documents%20and%20Settings/Administrador/Mis%20documentos/PROYECTO%20DE%20CONTROL%20INTERNO/control-unsa-sistema-de-control-interno.pdf>
- Vázquez López, J.J., Valenzuela Ojeda, G.A., Flores Hernández, A. (2010). *El proceso de actualización curricular en la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla*. X Congreso Nacional de Investigación Educativa. México: Área 2 Currículo.

- Velázquez, P. (2013). *Propuesta de trabajo para la mejora del espacio virtual en la Facultad de Economía*. Recuperado de <http://prezi.com/3bjgkk2khebd/copy-of-facultad-de-economia-de-la-buap/>

ANEXO A

EJEMPLO DE MÉTODO DESCRIPTIVO



REPÚBLICA DE COLOMBIA
MUNICIPIO DE BOYACÁ
NIT: 800023383-7
2.011
INFORME DE CONTROL INTERNO

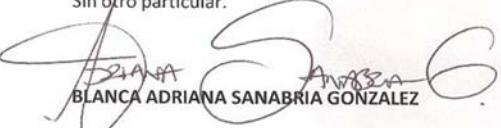
En el municipio de Boyacá, y dando cumplimiento al artículo 9 del Estatuto Anticorrupción, como Jefe de la oficina de control interno rindo informe pormenorizado de la gestión realizada del estado de la oficina a mi cargo así:

Teniendo en cuenta la nueva normatividad se realizó capacitación para todos los funcionarios de la administración pública del municipio de Boyacá, con el objeto de apoyar a los funcionarios en los procesos administrativos, con un enfoque de mejoramiento continuo que permita una prestación del servicio que satisfaga las expectativas de calidad y oportunidad de los usuarios.

La capacitación se realizó, mediante un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistemática, mediante los cuales el personal reforzó y desarrollo habilidades específicas relativas al trabajo, se evidencia la intención de modificar las actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

Se realizó una etapa de diagnóstico que proporcione la información suficiente para identificar las necesidades de capacitación; se analizaron los requerimientos y metodologías para la implementación del mismo, bajo el modelo estándar de control interno; Aplicación de talleres que dejan ver la situación de la administración en materia de productos y resultados de MECI; Se completo el Plan de Capacitación; Se actualizo el Manual de calidad; Actualización del listado maestro de registros de documentos; mapa de procesos; Socialización Política de calidad; Socialización objetivos de calidad; Revisión y socialización de procesos y procedimientos; elaboración plegables inducción y re inducción; Elaboración informativo para realizar auditorias.

Sin otro particular.


BLANCA ADRIANA SANABRIA GONZALEZ
Secretaria de Planeación
Encargada del Control Interno Municipio de Boyacá.

“ Boyacá, Compromiso de Verdad ”

Figura 8. Informe de Control Interno (ejemplo de método descriptivo). Fuente: FCCEA-Unicauca. *Métodos para documentar el Control Interno de un proceso* (2013).

Estructura:

- 1.- *Origen y fecha de cada documento.*
- 2.- *Desarrollo del procesamiento.*
- 3.- *Disposición de cada documento y registro en el sistema.*
- 4.- *Indicación de los procedimientos de control para la evaluación de los riesgos.*

ANEXO B

EJEMPLO DE MÉTODO DE CUESTIONARIOS

AUDITORIA PRELIMINAR DEL 1 DE ENERO AL 30 DE ABRIL 2011					
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO					
		SI	NO	N/A	Comentarios
I	Estructura de la compañía				
1.	a) ¿La estructura organizativa se encuentra debidamente establecida?				
	b) ¿Existe un archivo de la documentación debidamente organizado?				
	c) ¿Tiene el archivo un instructivo de manejo?				
2.	¿Se encuentran establecidas y delimitadas por escrito, las responsabilidades?				
3.	¿Existe una adecuada segregación de funciones de los funcionarios y empleados de la Compañía?				
4.	¿Existe un flujo adecuado de información entre La Junta Directiva y personal ejecutivo? ¿Se comunican las responsabilidades y consecuencias de los incumplimientos a todos los empleados?				
5.	¿Se selecciona al personal de acuerdo con su capacidad técnica, profesional, honestidad y que no tenga impedimento legal para desempeñar el cargo?				
6.	¿Se cuenta con un adecuado plan de entrenamiento al personal que labora para las Compañía, que responda a sus objetivos y necesidades? ¿Se evalúa el personal periódicamente?				
7.	¿Existe un programa de capacitación para el personal de la Compañía?				
8.	En lo posible, ¿se rota adecuadamente al personal relacionado con la administración, custodia y registro de recursos de la Compañía, a fin de disminuir el riesgo de errores de eficiencia y evitar adiestrar al nuevo personal constantemente?				
9.	Se propician las condiciones y el ambiente adecuado al personal, en el desempeño de sus funciones?				

Figura 9. Cuestionario de Control Interno (ejemplo de método de cuestionarios). Fuente: FCCEA-Unicauca. *Métodos para documentar el Control Interno de un proceso* (2013).

LISTADO DE ABREVIATURAS

Abreviatura	Significado
Aspel-COI	Sistema de Contabilidad Integral
BUAP	Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
CEDES	Centro de Estudios del Desarrollo Económico y Social
CI	Control Interno
CIEES	Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior A.C.
CIEPE	Centro de Investigación y Estudios de Posgrado en Economía
CONACE	Consejo Nacional de Acreditación de la Ciencia Económica, A.C.
Conacyt	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
COSO	Committee of Sponsoring Organizations
DdeC	Departamento de Contabilidad
FE	Facultad de Economía
FODA	Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
IES	Institutos de Educación Superior
LGAC	Líneas de Generación y Aplicación del Conocimiento

MUM	Movimiento Universitario Minerva
PE	Planes de Estudio
PGPA	Proyecto General de Presupuesto Anual
PIFCA	Programa de Fortalecimiento a Cuerpos Académicos
PIFI	Programa Integral de Fortalecimiento Institucional
Promed	Programa para el desarrollo profesional docente
ReGeMRFIC	Reglamento General para el Manejo de los Recursos Financieros y la Información Contable
SEP	Secretaría de Educación Pública
SNI	Sistema Nacional de Investigadores
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación