

**CONTROL INTERNO EN LAS EMPRESAS PRIVADAS DE  
SERVICIOS EDUCATIVOS EN LA CIUDAD DE CHIHUAHUA**

**Área de investigación: Auditoría**

**Erika María Olivas Bejarano**

Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Autónoma de Chihuahua  
México

[emob22@hotmail.com](mailto:emob22@hotmail.com)

**José Gerardo Reyes López**

Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Autónoma de Chihuahua  
México

[jerrytom18@hotmail.com](mailto:jerrytom18@hotmail.com)

**Nicanor Álvarez Cosío**

Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Autónoma de Chihuahua  
México

[nalvarez.cossio@hotmail.com](mailto:nalvarez.cossio@hotmail.com)

**XVIII**  
**CONGRESO**  
**INTERNACIONAL**  
**DE**  
**CONTADURÍA**  
**ADMINISTRACIÓN**  
**E**  
**INFORMÁTICA**



Octubre 2, 3 y 4 de 2013 ♦ Ciudad Universitaria ♦ México, D.F.



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

## CONTROL INTERNO EN LAS EMPRESAS PRIVADAS DE SERVICIOS EDUCATIVOS EN LA CIUDAD DE CHIHUAHUA

### Resumen

El objetivo de la investigación fue evaluar las características del control interno en instituciones privadas de servicios educativos en la ciudad de Chihuahua. Se utilizó el método deductivo, cualitativo y cuantitativo siendo de carácter no experimental, transeccional descriptivo. Se trabajó con 26 organizaciones. Se aplicaron dos cuestionarios. El primero formado por 15 preguntas tendientes a evaluar las características de la estructura administrativa de las instituciones. El segundo instrumento de medición se integró por 52 preguntas con el propósito de evaluar el control interno en la operación de dichas entidades. El análisis de la información fue descriptivo. Los principales resultados indican la existencia de una estructura administrativa deficiente e informal. Existen controles internos básicos con menor formalidad que los que poseen organizaciones de mayor tamaño, pero funcionales con relación a la actividad de las instituciones. Se detectaron riesgos relacionados a controles deficientes establecidos dentro de varios ciclos de transacciones.

**Palabras clave:** Control interno, educación.



## CONTROL INTERNO EN LAS EMPRESAS PRIVADAS DE SERVICIOS EDUCATIVOS EN LA CIUDAD DE CHIHUAHUA

### Introducción

El concepto de control interno está tomando cada vez mayor importancia en las organizaciones. Estas, se han percatado de los beneficios que les brinda contar con estructuras de control que les permitan obtener información confiable, salvaguardar sus activos, promover la eficiencia de sus operaciones y la adhesión a su política administrativa. El control interno es un programa que precisa el desarrollo de actividades y el establecimiento de relaciones de conducta entre personas y lugares, en forma eficiente sirviendo de soporte a las actividades de las empresas. La aceptación del control interno como herramienta que provee eficiencia a las operaciones, brinda la oportunidad a las empresas de servicios educativos en la ciudad de Chihuahua de emplear como estrategia operativa dicho sistema de control, con la finalidad de mantenerse vigente en el mercado y reducir sus riesgos, dado que los objetivos del control interno giran en torno a prevenir fraudes, descubrir robos o malversaciones, obtener información administrativa, contable y financiera confiable y oportuna, salvaguardar los bienes, etc., es decir, promover la eficiencia organizacional.

### Antecedentes

Según Nacional Financiera, (2009), la micro y pequeña empresa son “organizaciones por lo general de tipo familiar, donde el dueño proporciona el capital, con el antecedente de que además dirige y organiza el negocio, su administración es empírica y, por lo general, se integra por familiares del dueño, lo cual dificulta la instauración de un control interno dentro de su estructura.”

Los estudios para identificar problemas en las micro y pequeñas empresas, mezclan dos enfoques, uno externo y otro interno. El enfoque externo se caracteriza por problemas que afectan a estas empresas, pero que son más bien de tipo macroeconómico y en donde dichas entidades no tienen influencia en la solución; mientras que el enfoque interno se caracteriza por problemas derivados de la gestión del propio negocio y del sector económico al que pertenecen, y donde la empresa es responsable de dar una solución y mejora. Estudios como la “Encuesta a la industria pequeña y mediana” (Nacional Financiera, NAFIN 1985) encontraron en una muestra de 20,923 empresas cinco factores asociados a la gestión interna del negocio, los cuales fueron; la carencia de organización; el retraso tecnológico; la falta de capacitación al personal; problemas en la colocación del producto y deficiencias en su control interno.

Un estudio realizado en 35,000 empresas en México (Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, SECOFI 1987), identificó seis factores en la problemática de la micro y pequeña empresa, de los cuales dos se asocian a la gestión interna del negocio: sus altos costos de operación y la falta de liquidez financiera.



Kauffman, (2001), encontró que las pequeñas y medianas empresas (Pymes) mexicanas “carecen de planeación, organización, dirección y control eficientes, así como de tecnologías propias para la gestión y desarrollo de sus actividades productivas”.

Las pequeñas y medianas empresa en México, tienen bastante que hacer en materia de implementación y optimización de sistemas de control interno, KPMG encontró como resultado de una encuesta sobre “Corrupción y Fraude en los negocios” que casi un tercio de los encuestados consideran que las irregularidades ocurren por deficientes controles. Una compañía con control insuficiente u obsoleto en alguna medida no está desarrollando todo su potencial, lo que tiene importancia en contextos de crisis o de competencia, cuando cada peso adicional de beneficio significa un gran esfuerzo empresarial. No se debe identificar el diseño y evaluación de estructuras de control interno como una actividad propia de grandes empresas. También las pequeñas empresas deben trabajar intensamente en el estudio de sus procesos, la generación y evaluación de sus riesgos, la fijación de objetivos y el establecimiento de actividades de control.

En el Diario Oficial de la Federación (D.O.F) publicado el 30 de junio de 2009, se establece que el tamaño de la empresa se determinará a partir del número de trabajadores multiplicado por el 10%; más el monto de las ventas anuales multiplicado por 90%., cifra que debe ser igual o menor al tope máximo combinado de cada categoría que va desde 4.6 en el caso de las micro, hasta 250 para las medianas, dicho criterio permanece vigente al 2012.

**Cuadro 1. Estratificación de Empresas en México**

Tamaño	Sector	Rango de números de empleados	Rango de Ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado
<b>Micro</b>	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
<b>Pequeña</b>	Comercio	De 11 – 30	De \$4.01 a \$100	93
	Industria y Servicios	De 11 – 50	De \$4.01 a \$100	95
		De 11 – 50		
<b>Mediana</b>	Comercio	De 31 – 100	De \$100.01- 250	235
	Servicios	De 51 – 100	De \$100.01- 250	235
	Industria	De 51 - 250	De \$100.01- 250	250

Fuente: Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009

En México las micro, pequeñas y medianas empresas son un elemento fundamental para el desarrollo económico del país, tanto por su contribución al empleo, como por su aportación al Producto Interno Bruto (PIB), constituyendo, en el caso de México, más del 99% del total de las unidades económicas del país, representando alrededor del 52% del PIB y contribuyendo a generar más del 70% de los empleos formales.

En el país, las empresas más pequeñas medidas a partir de su personal ocupado (INEGI 2010) representaron el 95% del total de unidades económicas captadas; sin embargo, este grupo concentró el porcentaje de producción más bajo, con un 8.3% del total. En contraste,



el grupo de empresas que ocupó a más de 250 personas representó tan solo el 0.2% del total de unidades económicas y concentró el 65.3% de la producción bruta total.

El número de entidades económicas registradas ante el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), a nivel nacional fue en 2009 igual a 719,654 entidades, en 2010 la cifra aumentó a 746,359, para 2011 se tenían registradas ya 778,564 empresas y para marzo de 2012 se redujo a 639,980.

Para el Estado de Chihuahua el registro de empresas en el SIEM fue para 2009 de 30,550 unidades económicas, cifra que disminuyó en 2010 a 28,838, para 2011 esa cifra repuntó hasta llegar a 32,354 para bajar nuevamente en marzo de 2012 a 28,865 empresas registradas.

Del total del Registro Estatal, 2,774 empresas pertenecen al sector industria, 18,880 al sector comercio y 7,241 prestan servicios en el estado, de estas últimas 628 son las clasificadas como pequeñas, es decir aquellas que, cuentan con un rango de empleados entre 11 y 50.

En la Ciudad de Chihuahua se tiene un registro en el SIEM de 13,494 empresas, de las cuales 1,159 se dedican a la industria, 8,844 al comercio y 3491 a los servicios. De las 3,491 empresas dedicadas a prestar servicios en la Ciudad de Chihuahua, 191 se clasifican como pequeñas y 26 de ellas corresponden a las pequeñas empresas dedicadas a los servicios educativos en el sector privado.

### **Empresas de Servicios Educativos.**

Para llevar a cabo la presente investigación, se seleccionaron las pequeñas empresa privadas de servicios educativos de la ciudad de Chihuahua que se encuentran registradas al 2012 en el Sistema de Información Empresarial Mexicana (SIEM), las cuales serán denominadas como Universo de Investigación.

En la ciudad de Chihuahua, las instituciones privadas de educación (Secretaría de Educación Pública, SEP 2011), tienen características que se adaptan perfectamente a los planes de estudio que contemplan los sistemas educativos en el país, cumplen con el plan de estudios oficial, pero también ofrecen cursos complementarios para la formación integral del estudiante.

Duran, citado por Torres (1997) comenta que: “las Instituciones educativas privadas son administradas por particulares que cobran una cuota por los servicios educativos que brindan, para estas instituciones pensar que la educación no debe ser vista como negocio es el primer paso para su quiebra”, esta creencia de no lucro con la educación se ha venido haciendo latente debido a que muchos países de América han estigmatizado el concepto de negocio en el sector educativo.

En los últimos años, (INEGI, 2011), han proliferado las instituciones educativas privadas en México; sin embargo, los líderes de los colegios y las instituciones educativas han sido muy cuidadosos en el sentido de no ser percibidos como personas de negocio, y es en ese



punto donde se contradice con la subsistencia financiera, dejándose de lado en muchas ocasiones, el aspecto administrativo como si fuera menos importante, incluyendo, por supuesto, la implantación de un sistema de control interno.

### **Justificación**

Actualmente uno de los principales problemas de las pequeñas empresas en México es su transformación a una empresa u organización funcional y posteriormente permanecer en el mercado con éxito, debido a su administración empírica. Para este tipo de empresas es un reto mantenerse vigente en el mercado. A medida que su operación crece, se hace necesario mostrar al empresario, que la existencia de control interno puede permitirle alcanzar sus metas y objetivos mediante el mejor aprovechamiento de sus recursos. Además permite detectar desviaciones a los parámetros establecidos.

El sistema de Control Interno debe ser implantado por la dirección, la gerencia y/o el personal de una entidad. El control interno proporciona una seguridad razonable acerca del cumplimiento de los objetivos organizacionales en cualquier empresa, independientemente de su tamaño.

Para este tipo de organizaciones es todo un reto el aceptar que en un momento de su crecimiento deben dejar de utilizar la administración empírica y la intuición, y añadir la utilización del conocimiento científico-académico reflejado en la implantación de un control interno en su estructura, para transformarse en organizaciones funcionales. Con base en lo anterior, esta investigación se enfocó a los siguientes objetivos:

### **Objetivos**

1. Caracterizar la estructura administrativa en las empresas privadas de servicios educativos en la ciudad de Chihuahua.
2. Evaluar los ciclos de transacción de control interno en las empresas privadas de servicios educativos en la ciudad de Chihuahua.

### **Marco Teórico**

Santillana, (2003), declara que “el control interno es un aspecto que no se puede soslayar en ningún tipo de organización.” Hablar de control interno para él, es referirse “al mecanismo indispensable que coadyuva al orden, disciplina y metodología sistemática para cumplir con las responsabilidades que correspondan a cada miembro de una organización en aras de lograr la misión y objetivos de la misma”.

El control interno desde la perspectiva de la auditoría es: “el que comprende el plan de la organización en forma coordinada, se adopta en los negocios para salvaguardar los activos, verificar la exactitud y confiabilidad de su información financiera y operacional, y provocar adherencia a las políticas pre escritas por la administración”. (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, IMCP. 1999).



De acuerdo con Fowler, (1994) el control interno es: “la estructura integrada por las políticas y procedimientos establecidos para proveer una seguridad razonable de que los objetivos de la entidad serán alcanzados”.

Coopers y Lybrand, (1999) definen el control interno como: “un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de la entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto al logro de los objetivos dentro de las siguientes categorías: Eficacia y eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y normas aplicables”.

Para Perdomo (2004) control interno es “el plan de organización entre la contabilidad, funciones de los empleados y procedimientos coordinados que adoptan en una empresa pública, privada o mixta, para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa”.

Para la Federación Internacional de Contadores, IFAC (2010:23) el control interno es “un proceso diseñado, implementado y mantenido por los encargados del gobierno corporativo, la administración y otro personal para proporcionar seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la entidad, respecto a la confiabilidad de la información financiera, efectividad y eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables”. Adicionalmente establecen que el término control se refiere a cualquier aspecto de uno o más de los componentes del control interno.

Para Kohler (1997), el control es una “metodología general, que lleva a cabo la administración, dentro de una organización dada, así mismo, cualquiera de los numerosos medios para supervisar y dirigir la operación u operaciones en general de una empresa”.

Napolitano, Holguín y Tejero (2011) definen al control interno como: “el proceso diseñado y ejecutado por los encargados de la dirección de la entidad, la gerencia y otro personal para proveer una certeza razonable sobre el logro de los objetivos de la entidad”.

De conformidad con las definiciones anteriores, se puede destacar que, al momento de crearse la organización, se debe visualizar la empresa, como un conjunto de planes, métodos, principios, normas y procedimientos, con los cuales se trata de garantizar el desarrollo óptimo de las actividades, con el grado de riesgo correspondiente a cada acción, pero con el control sobre dichas situaciones, y a medida que el tiempo transcurra, todas las actividades que realmente se desarrollen se podrán comparar con las pasadas para mejorarse, corregirse o emplear un nuevo plan, el cual signifique una seguridad razonable para los resultados que se visualizaron en un principio.

### **Estructura administrativa.**

El control no es solo verificar, se necesita que exista un buen manejo de proceso administrativo, además de una buena calidad en la información, de igual manera, se



requiere que exista un responsable que dirija, y que a su vez reporte al responsable final, los resultados de los procesos.

La función administrativa aplica como último proceso el control, aunque esto no sea del todo preciso ya que durante todas las fases del proceso administrativo se realiza un control de las diferentes actividades y es el control quien identifica desviaciones significativas.

Para IMCP (op.cit.), un control administrativo es aquel que “comprende todos los métodos y procedimientos relacionados principalmente con la eficiencia operacional y la adherencia a políticas gerenciales, usualmente sólo se refieren indirectamente a los registros financieros”.

Para Paniagua, (2004), “la administración, la dirección y la toma de decisiones es la parte más subjetiva e intangible del proceso administrativo, y es similar al cerebro humano, la organización a la estructura ósea y el control interno a el sistema nervioso de una persona. Por ejemplo, cuando la yema del dedo es lesionada por una llama, de inmediato, la persona retira la mano que se está lastimando”. Esta analogía del control interno dentro del proceso administrativo, equiparándolo con el cerebro del ser humano, establece que el sistema nervioso al igual que el control interno dentro del proceso administrativo, lleva un mensaje, el sistema nervioso lo dirige al cerebro humano, el control interno al cerebro de la organización, dicho mensaje puede reflejar que algo anda mal, y con base en ello, ambos deben tomar acción, para evitar mayores daños.

Stoner, Freeman y Gilber (1996:610), definen el control administrativo como: “el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas”.

La Comisión de Normas y Procedimientos de la Academia Mexicana de Auditoría Integral y el desempeño (op.cit.), establece que el proceso administrativo se constituye como sigue:

#### **Cuadro 2. Elementos de la estructura administrativa.**

<b>ELEMENTO</b>	<b>SUB- ELEMENTO</b>
Planeación	-Planes, Objetivos, metas, normas y políticas, programas y presupuestos.
Organización	-Organigramas, perfiles de puestos, descripciones de funciones, instructivos de operación, procedimientos, formatos y flujos de documentación e información
Dirección	-Delegación, asignación de funciones y delimitación de responsabilidades, equilibrio de cargas de desempeño, coordinación, liderazgo y supervisión.
Control	-Sistemas, métodos y procedimientos de control interno, administrativo y contable.

Fuente: Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría Integral (op.cit.)





Para fines de esta investigación, se analizaron los indicadores referentes a la existencia y características de subelementos de planeación, organización, dirección y control.

En las Normas y Procedimientos de Auditoría (2011), se manejan boletines que tienen como finalidad el ayudar a identificar la funcionalidad de los controles internos, es el caso del boletín 3050 estudio y evaluación del Control, el cual establece los elementos de la estructura de control interno, la cual es definida por el mismo boletín como “las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad”.

El marco de referencia COSO (Committee of the Sponsoring Organizations de los Estados Unidos de América) ha sido adoptado por la mayoría de las entidades como un sistema integral de control interno y también para evaluar el desempeño del propio sistema.

Para el modelo COSO, el control interno es “un proceso realizado por la dirección ejecutiva, gerencias y demás personal, diseñado para brindar una razonable seguridad con respecto del logro de los objetivos en las categorías de efectividad y eficacia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de leyes, reglamentos y políticas”.

Según Napolitano, Holguín y Tejero, (op. cit.), “la mayoría de las entidades ha adoptado, COSO, como sistema integral y también para evaluar el desempeño del propio sistema”.

El modelo COSO citado por Perdomo, (op. cit.), concibe al control interno como “el corazón de una organización, la cultura, las normas sociales y ambientales que gobiernan la misma, los procesos de negocio, los mecanismos por medio de los cuales una organización proporciona bienes y/o servicios de valor agregado. La infraestructura entendiendo dentro a los sistemas, la tecnología de información, las facilidades, las políticas y los procedimientos”.

El objetivo primordial del informe COSO es ayudar a las organizaciones a mejorar el control de sus actividades, estableciendo un marco para los conceptos de control interno que permita la definición común de control interno y la identificación de sus componentes. Adicionalmente se pueden mencionar los siguientes objetivos: Proporcionar el marco para que cualquier empresa pueda evaluar sus sistemas de control y decidir cómo mejorarlos. Ayudar a la administración de las empresas a mejorar el control de las actividades del negocio.

Napolitano, Holguín y Tejero, (op. cit.), establecen que “para el desarrollo de los componentes del modelo COSO, su enfoque hace énfasis en ligar dichos componentes al proceso de evaluación de riesgos contables, considerando que la evaluación de riesgos no es estrictamente un proceso secuencial, donde una fase afecta a la que sigue, sino que es una multidireccional, mediante un proceso interactivo, en donde casi todas las fases pudieran influir en las otras”.



Según Perdomo (op.cit), la estructura de control interno dentro de COSO identifica los cinco componentes de control interno, y lo más importante “ilustra la unión entre dichos componentes”, la forma en que “la estructura de control atraviesa las tres categorías de objetivos de la entidad; operaciones eficientes, reportes financieros exactos, y cumplimiento de regulaciones”.

### **Componentes del control interno de acuerdo al modelo COSO**

1.- Ambiente de Control: El estudio del COSO establece a este componente como el primero de los cinco y se refiere al establecimiento de un entorno que estimule e inflencie las actividades del personal con respecto al control de sus actividades. En esencia es el principal elemento sobre el que se sustentan o actúan los otros cuatro componentes. El mismo incluye:

2.- Integridad y valores éticos: Tiene como propósito establecer pronunciamientos relativos a los valores éticos y de conducta que se esperan de todos los miembros de la Organización durante el desempeño de sus actividades, ya que la efectividad del Control Interno depende de la integridad y valores de la gente que lo diseña y lo establece.

3.- Compromiso con la competencia: No es más que los conocimientos y habilidades que debe poseer el personal para cumplir adecuadamente con sus tareas. Los aspectos que se deben tener en cuenta son: Las descripciones formales o informales de trabajo y el análisis de conocimiento y de las habilidades necesarias para desempeñar adecuadamente los trabajos.

4.- Consejo de Administración y/o Comité de Auditoría: Debido a que estos órganos fijan los criterios que perfilan el Ambiente de Control, es determinante que sus miembros cuenten con la experiencia, dedicación e involucramiento necesario para tomar las acciones adecuadas, y que interactúen con los Auditores internos y externos.

5.- Filosofía Administrativa y Estilo de Operación: Los actores más relevantes son las actitudes mostradas hacia la información financiera, el procesamiento de la información, principios y criterios contables, entre otros.

Napolitano, Holguín y Tejero (op.cit.), hacen referencia al COSO como “un método para alinear riesgos y objetivos de los procesos, utilizando los recursos de una manera más eficiente, reducir los imprevistos y pérdidas operativas y mejorar la capacidad de respuesta a los riesgos”.

### **Ciclo de transacciones y el control interno**

La Comisión de Normas y Procedimientos de la Academia Mexicana de Auditoría Integral (2007) requiere que la evaluación del sistema de control interno se realice en torno a las funciones operativas de la entidad, estableciendo que cualquier diagnóstico debe realizarse de acuerdo a los ciclos de control.



De acuerdo con Santillana (2000) para efectuar una revisión analítica y profunda del control interno, “se requiere agrupar en forma ordenada las transacciones y características de cada empresa, es decir, realizar un ciclo de transacciones en el que se originen ventas, compras de bienes y servicios, entrega y recaudación de dinero, contratación de mano de obra y producción, entre otros, para lograr obtener un reconocimiento, cálculo e informe de todos los procesos efectuados dentro de la misma”.

Para la Comisión de Normas de Auditoría y Aseguramiento CONAA, (2011), las políticas y procedimientos de control de una entidad de servicios “son aquellos que están relacionados con la prestación de servicios contratados por la entidad usuaria y que forman parte de la estructura de control interno de la entidad de servicios”, y de la misma manera define los procedimientos de control como “procedimientos y políticas adicionales al ambiente de control y al sistema contable, que establece la administración, para proporcionar una seguridad razonable de lograr los objetivos específicos de la entidad”.

Para la IFAC (op.cit.), las actividades de control son “las políticas y procedimientos que permiten asegurar que las directrices de la administración se cumplan en la práctica”, estas actividades de control son un componente del control interno, y el ambiente de control establece que: “incluye las funciones del gobierno corporativo y la administración, así como las actitudes, conciencia y acciones de los encargados de estas dos áreas respecto del control interno de la entidad y su importancia en la misma”, reconoce entonces que el ambiente de control forma parte o es un componente del control interno.

Para fines de esta investigación, se analizaron los indicadores referentes a controles básicos en los ciclos de ingresos, compras, se sustituyó la función de producción por la de servicios, nóminas, tesorería e información.

### Hipótesis

H<sup>1</sup>. La estructura administrativa en las empresas privadas de servicios educativos en la ciudad de Chihuahua es deficiente.

H<sup>2</sup>. Los ciclos de transacción de control interno en las empresas privadas de servicios educativos en la ciudad de Chihuahua son deficientes.

### Metodología

El trabajo se llevó a cabo en las pequeñas empresas privadas de servicios educativos en la ciudad de Chihuahua, entre los meses de enero a abril del 2012. La investigación fue de carácter no experimental, ya que no se manipularon las variables de estudio. El diseño de la investigación fue no experimental, transeccional y descriptivo. Transeccional porque el trabajo se desarrolló en un tiempo específico. Descriptivo porque se caracterizaron las variables. La población de interés fueron las pequeñas empresas privadas de servicios educativos de la ciudad de Chihuahua y la unidad de análisis fueron los empleados de dichas empresas. Se consideró como marco muestral el listado de empresas clasificadas como pequeñas dedicadas a la prestación de servicios educativos en el portal de Internet



del SIEM para la ciudad de Chihuahua, y la investigación se realizó sobre cada una de ellas, (dicha lista solo ampara las empresas educativas privadas dado que el registro es ante el SIEM). Se optó por no realizar muestreo dado que se estableció un alcance para la investigación del 100%. Las variables evaluadas fueron la Estructura administrativa y el Control interno. Los indicadores de la Estructura administrativa evaluados fueron: Elementos de planeación; Elementos de organización; Elementos de Dirección y Elementos de Control (revisión del Control Interno de la empresa). Para Control interno se midieron: Control de ingreso; Compras; Servicios; Nómina; Tesorería; Información. La Recolección de datos (instrumento de medición) se llevó con la encuesta como método de recolección de datos, a través del cuestionario como técnica. Se incluyeron preguntas abiertas y cerradas de opción múltiples aplicadas de manera personal. Este instrumento de medición para la evaluación de la estructura administrativa se basó en el propuesto por la C.P.C. M.I y M.A. Martha Isela Marrufo Rodríguez. El instrumento de medición para evaluar el control interno fue creado por el Despacho de auditores Gossler S.C., el cual tiene como fundamento las Normas de Auditoría, para atestiguar, revisión y otros servicios relacionados 2011. El primer cuestionario se integró por 15 preguntas. Tres abiertas y dirigidas a identificar las características generales de las instituciones. Se incluyeron 12 preguntas de opción múltiple que evaluaron las características de elementos base en la estructura administrativa y adicionalmente se añadió un apartado para los comentarios pertinentes. El segundo instrumento de medición fue un cuestionario integrado de 52 preguntas dicotómicas, además de un apartado para comentarios, tendientes a evaluar la existencia de una estructura de control interno y sus características. La codificación de los datos se manejó a través de diferentes asignaciones de símbolos (números) de acuerdo al instrumento de medición y al tipo de pregunta. El análisis de la información, aunque fue descriptivo, se hizo con el SPSS. La interpretación de los datos se realizó por medio de gráficas.

## Resultados

Con los datos generales se obtuvo la información referente a la estructura administrativa en cuanto a datos generales y elementos de planeación, organización, dirección y control. En la segunda sección, se presentan los resultados relacionados con los ciclos de transacción de control interno como: ingresos, compras, servicios, nómina, tesorería e información.

### Sección 1. Estructura y características administrativas

1.- Con respecto a datos generales, el 57% de las organizaciones evaluadas, ofrecen los servicios de preescolar y primaria, seguido por aquellas que ofrecen estudios de preparatoria con un 15%. Con 12% las entidades dedicadas a la educación superior (estudios universitarios), y al final se encontraron las entidades que se dedican a la educación secundaria y las que imparten cursos especiales, tales como idiomas con un 8% del total cada una.

2.- Las empresas de servicios educativos y que han permanecido en el mercado de 10-14 años representan el 31% y corresponden a entidades dedicadas a impartir educación básica



(prescolar y primaria), un 8% corresponde a empresas dedicadas a la educación superior (universidad), y un 4% de dichas empresas ofrecen educación secundaria y preparatoria.

3.- El 70% prefieren desligar al dueño de la institución de las labores administrativas, y únicamente el 30% del total son dirigidas por el dueño o dueños de la entidad. Poseen elementos de planeación elementales dentro de su estructura administrativa, lo cual se ve reflejado en los resultados más altos que arrojan el 53% en cuanto a existencia de planes básicos para alcanzar metas, un 41% para objetivos congruentes con dichos planes y un 60% en cuanto a políticas generales que se conocen más no se difunden por escrito.

4.- El 39% manifestó carecer de organigramas, es decir, no disponen de dicha estructura en forma gráfica. El 31% poseen un organigrama elemental, es decir, un organigrama funcional pero que solo es conocido por la dirección. Destacan las organizaciones que sí tienen organigramas y se relacionan con aquellas dedicadas a la educación superior (universidades) y media superior (preparatorias), dejando a los niveles básicos de educación las escalas de valor más bajas.

5.- Se observó que un 35% las entidades de servicios educativos carecen de un documento en el que se establezca su organización, seguido por aquellas instituciones que manifiestan que su manual es obsoleto y no obedece a la realidad del funcionamiento de la entidad, por lo que se considera como deficiente.

6.- Se encontró que el 50% manifiestan que sus técnicas administrativas son inadecuadas y no incentivan al personal, lo que ocasiona desaprovechar su potencial.

7.- Los resultados más importantes en cuanto a los elementos de dirección reflejan que estas organizaciones cuentan con un nivel que va de lo elemental a lo adecuado, Los porcentajes mayores se ven reflejados en un 35, 27 y 23% en cuanto a la delegación de facultades, la existencia de medios de comunicación y una supervisión elemental respectivamente.

8.- En cuanto a la delegación de autoridad, el 35% indican que esta función es elemental, dado que la entidad deslinda facultades básicas en los diferentes departamentos que la forman, el 27% y 23% se identificaron como una delegación deficiente y carente respectivamente.

9.- El 31% de las organizaciones, considera que no se cuenta con medios de comunicación formal, y que dicha comunicación se da a través del comentario o rumor, el mismo porcentaje refleja la existencia de medios de comunicación deficientes. El 27% consideran que existen medios de comunicación que cumplen básicamente con las necesidades de información.

10.- En cuanto a la supervisión, los resultados muestran que ninguna de las entidades encuestadas manifestó carecer de supervisión, en el 65% de ellas se reflejó que la supervisión es adecuada, es decir, que la supervisión planea, organiza y controla el cumplimiento de los resultados esperados



11.- Se identificó la existencia de elementos de control deficientes dentro de la estructura administrativa, estableciendo que el 31% de los encargados de estas instituciones consideran que la entidad cuenta con sistemas y procedimientos de control inoperantes por no obedecer a las necesidades de la organización. Ese mismo porcentaje considera que el manual de operación que posee no está actualizado y el 54% manifiesta que los registros de control que pudieran llegar a tener no aportan elementos necesarios para cuantificar adecuadamente los resultados. La segunda mayor tendencia en cuanto a elementos de control, refleja carencia de procedimientos, manuales de operación y medición de resultados.

12.- El 35 % carece de procedimientos de control, seguido por un 31% que manifiesta que los procedimientos que existen son deficientes, y en tercer término aquellas entidades que dicen tener procedimientos elementales con un 19%, es decir, aquellas instituciones que dicen que los sistemas y procedimientos que se tienen son los mínimos requeridos para asegurar la realización de los trámites, más no agilizan estos.

13.- En cuanto a la existencia de un manual de operaciones, los resultados arrojados fueron muy cercanos entre las escalas carente, deficiente y elemental, con 31, 31 y 27% respectivamente. La escala elemental refleja que los manuales de operación que existen no contemplan todos los procedimientos o nos los definen con claridad; sin embargo, funcionan de acuerdo a la actividad de la empresa.

14.- El 54% de las empresas consideran que su medición de resultados es deficiente, dado que los registros de control no permiten su cuantificación. Un 31% dice carecer de elementos de control que permitan medir resultados tales como la calidad del servicio prestado,

## Sección 2. Ciclos de transacción del control interno

1.- El 77% de las organizaciones evaluadas manifestó que se factura la totalidad de los ingresos y el 73% de ellas tiene completo su consecutivo de facturación. El 62% de las entidades no reciben pagos en forma directa, sino a través de instituciones bancarias. En contraste, el 38% que si recibe efectivo en la institución y el 23% realiza el depósito al día siguiente de su recepción. El 15% restante no hace depósitos bancarios dado que emplean los recursos para cubrir gastos en el momento. También se encontró que únicamente el 12% recibe pagos por transferencia bancaria. En cuanto a financiamientos otorgados a los estudiantes el 65% de las entidades estudiadas dijo otorgarlos mediante pagaré firmado y previamente autorizado por un responsable.

2.- Con relación a las compras, se encontraron deficiencias en cuanto al catálogo de proveedores autorizado; sin embargo, esto se relaciona al hecho de que las entidades manifestaron que la compra de suministros normalmente la realizan de contado (23%). El 50% manifestó que no posee un catálogo de proveedores puesto que buscan en el mercado a quienes ofrezcan mejores precios, y únicamente el 27% tiene definidos sus proveedores. Se observó que el 73% de las entidades requieren que sus compras estén autorizadas



independientemente de si estas son a crédito o contado. El 96% de las escuelas amparan sus gastos con factura, y del 27% que tienen definidos sus proveedores, únicamente el 12% establece fechas de pago. La generalidad de las empresas utilizan el cotejo de mercancías contra pedidos a la hora de recibirlos (96%). Las deficiencias mayores en cuanto al proceso de compras se dan en los activos fijos, dado que únicamente el 23% mantiene un expediente actualizado de su activo fijo, y aunado a este dato, únicamente el 19% realiza inventarios periódicos de dichos activos.

3.- En cuanto a controles en el ciclo de servicio, se pudo observar que 27% de las entidades publicitan sus servicios por algún medio informativo, en tanto que el 73% restante dice no requerir de la publicidad dado que su recomendación es su servicio en sí mismo. En contraste, el 96% mencionó que al ofrecerse una nueva oferta educativa se realiza previamente un estudio de mercado para evaluar su factibilidad, además, tienen identificado el segmento de población a que se dirigen. Se encontró que solamente el 23% de las escuelas tienen un buzón de quejas y sugerencias y en ese mismo porcentaje las entidades evalúan la calidad del servicio. Por otro lado, el 65% de las entidades estudiadas cuentan con personal específico de apoyo al estudiante, lo que le permite captar las necesidades de los mismos. En este tipo de instituciones es primordial poseer expedientes actualizados de sus estudiantes, un 96% de estas entidades lo tienen.

4.- El ciclo de nóminas presentó las siguientes características: La falta de control sobre el ciclo de nómina, desde el proceso de contratación hasta el pago del mismo puede originar deficiencias en la prestación del servicio. Se encontró que el 77% de las entidades, no siguen procedimientos de contratación y no tienen políticas en cuanto a la contratación del personal. Los encargados encuestados dicen basarse en su experiencia e intuición al momento de realizar contrataciones de personal, además, de no disponer de un reglamento interno de trabajo, y el 23% restante coincide en que el reglamento que poseen es elemental y en ningún caso se tiene inscrito ante conciliación y arbitraje. El 88% poseen expedientes actualizados de sus empleados, y aun cuando no siguen procedimientos y políticas de contratación, en el 96% de ellas se investiga previamente al personal contratado. En el mismo sentido un 88% cuenta con contratos firmados por sus empleados, el resto dice no poseer dichos documentos, representando esto una falla en el control en este ciclo. En cuanto a la previsión social (IMSS e INFONAVIT) específicamente, únicamente el 46% de las entidades tienen inscritos al total de su personal en estas instituciones, esto se relaciona con el hecho de que en estas entidades suelen contratar al personal por el régimen de honorarios, y no obligarse a cumplir con este punto. La totalidad de las entidades dice tener a su personal registrado en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Un punto eficiente en el control del ciclo de nóminas se refleja en el hecho de que el 96% de las entidades requieren autorización para generar y pagar la nómina; sin embargo, únicamente el 46% cumple la obligación de entregar recibos de la misma al personal. El 73% manifiesta no contar con programas de capacitación. Del 88% de las entidades que poseen contratos firmados, la totalidad incluye cláusulas de confidencialidad de la información. En cuanto a la rotación de personal el 46% tiene una baja rotación, en el 54% restante, la rotación de personal es alta, la cual la asocian a no establecer una relación subordinada de trabajo.



5.- En cuanto al afianzamiento del personal que recibe ingresos, se encontró que ninguna entidad de las que reciben efectivo en la institución afianzan a sus empleados, dado que sus ingresos los reciben a través de bancos vía depósito o transferencia. El 73% manejan firmas mancomunadas de las cuentas bancarias, el 27% restante dicen no tiene este tipo de control. El 73% efectúan los pagos previo cotejo de la orden de compra y firman la póliza de cheque en el momento del pago. Así mismo el 65% de las empresas resguardan sus pagares.

6.- El ciclo de información es una herramienta de apoyo para la administración de la organización. Todas las entidades emplean sistemas contables computacionales para el manejo de su información, pero en dicho contexto solo el 65% verifica saldos de cuentas y en esa misma proporción depura las mismas. El 73% manifestó que la persona que maneja el efectivo, que autoriza compras o gastos y quien registra no es la misma, lo que favorece la segregación de funciones, y garantizar el objetivo de salvaguarda de activos, que busca el modelo COSO. Además, el 58% realiza algún tipo de conciliación de su información, en tanto el 48% no lo ve necesario. El 96% impone restricciones de acceso a la información dentro de los sistemas tales como contraseña de usuarios, para protección de la misma. Solo en un 19% realiza estados financieros mensuales, en algunos casos se observó que los estados financieros se presentan trimestralmente.

### Conclusiones

1.- La hipótesis 1 se afirma, ya que como lo reflejan los resultados, en las pequeñas empresas privadas de servicios educativos en la Ciudad de Chihuahua, la estructura administrativa es deficiente, coincidiendo con lo expuesto por Kauffman, (op cit), quien manifiesta que las pequeñas y medianas empresas mexicanas “carecen de planeación, organización, administración y control eficientes...”

2.- La segunda hipótesis se rechaza, ya que los resultados de los indicadores de control interno, reflejan que las pequeñas empresas emplean controles internos menos estructurados que les ayudan a lograr sus objetivos.

### Recomendaciones

Las recomendaciones a las pequeñas empresa de Servicios Educativos de la Ciudad de Chihuahua que se derivan del presente trabajo de campo, así como de los resultados obtenidos, son los siguientes:

Establecer el plazo de alcance de metas y objetivos, clasificándolo en corto, mediano y largo plazo, de acuerdo con las necesidades del negocio.

Es conveniente establecer políticas por escrito, con la especificidad que requiera dependiendo del tipo de actividad que se realice y difundirlas entre el personal.

Se recomienda a las organizaciones que realicen su organigrama y este se coloque en un punto estratégico dentro de la organización, esta práctica ofrece la posibilidad de que el personal conozca las líneas de autoridad y responsabilidad dentro de la institución.





Es importante evaluar el servicio brindado al estudiante, ya sea estableciendo encuestas de evaluación docente, como también instalando un buzón de quejas y sugerencias visible dentro de la institución. Esto permite implementar la medición de resultados y mejorar el servicio prestado.

El mantener un expediente de activo fijo actualizado que contenga las facturas originales del activo con el que se cuenta, agiliza la comprobación de la propiedad del mismo, al no tener que recurrir a la póliza donde se registró para tal efecto. Adicionalmente es importante se realicen inventarios periódicos al activo fijo propiedad de la entidad con la finalidad de salvaguardar los mismos.

Es aconsejable el afianzar al personal que recibe efectivo en las instalaciones, ya que esto es un control eficiente para la salvaguarda de este tipo de activo.

Es importante que la administración, ya sea el dueño o tercero se cerciore del monitoreo del control, a través del involucramiento cercano en las operaciones, esto permitirá identificar variaciones importantes en las expectativas e inexactitudes en datos que pueden llevar a una acción de remedio al control.

### Bibliografía

- Comisión de Normas y Procedimientos de la Academia Mexicana de Auditoría Integral (2007:20), Boletín 3 “Análisis General y Diagnóstico”, Do fiscal, México, p.20 y 21.
- Comisión de Normas de Auditoría y Aseguramiento CONAA, (2011), Boletín 3050”, Estudio y Evaluación del Control Interno”, 1ª Ed. IMCP, México, p.3050-3.
- Comisión de Normas y Procedimientos de la Academia Mexicana de Auditoría Integral, (1999), Boletín 7 Indicadores de Gestión.
- Coopers y Lybrand, (1999), “Los nuevos conceptos del Control Interno” (Informe COSO), Ed. Diez de Santos, España, p.78
- Diario Oficial de la Federación (2009), tomo CCXXXIII, p.2
- Federación Internacional de Contadores IFAC, (2010), “Normas Internacionales de Auditoría y Control de Calidad”, 11ª Ed. IMCP p.23
- Fowler N, (1994), Diccionario de Contabilidad y Auditoría. Ed. Macchi, p.66
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos, (2009), Guía 6070 “Consideraciones en la auditoría de entidades pequeñas”.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. 2010; 2011, [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx)
- Kauffman, S. (2001), “El desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, un reto para la economía mexicana”. [www.uv.mx/fiesca/revista2001-1/empresas.html](http://www.uv.mx/fiesca/revista2001-1/empresas.html). Consultada el 19 de julio de 2011.
- Kohler E.L, (1997), “Diccionario para contadores”, Ed Linusa, México, p122
- López T.M, (2003), Control Interno, Ed. Cuba, La Habana, p.38
- Nacional Financiera. México. 2009. [www.nf.gob.mx](http://www.nf.gob.mx)
- Nacional Financiera. 1985. Encuesta a la industria pequeña y mediana” (NAFIN 1985)



- Napolitano A, Holguín F, Tejero A, (2011), “Auditoría de Estados Financieros y su Documentación”, 1ª Ed. IMCP, México, p 81.
- Paniagua V, (2004), “El contralor, responsabilidades y funciones”, 3da Ed. Thomson, México, p.35, ISBN 970-686-414-B
- Perdomo A, (2004), “Fundamentos de Control Interno”.9ª Ed, Cengage Learning, México, p 2 ISBN 10-970-686-321-4
- Santillana J, (2000), “Auditoría II”, Editorial ECAFSA, México, p42 ISBN 968768108
- Santillana J, (2003), “Establecimiento de sistemas de control interno, Función de contraloría, Ed. Thomson, ISBN 970-686-259-5
- Secretaría de Educación Pública, 2011. [sep.gob.mx](http://sep.gob.mx)
- Secretaria de Comercio y Fomento Industrial, SECOFI 1987. [www.secofi.gob.mx](http://www.secofi.gob.mx)
- Sistema de Información Empresarial Mexicano (2009); [www.siem.gob.mx](http://www.siem.gob.mx). Fecha de consulta: 12 de Enero 2012
- Stoner J. (1998), Administración, 5ª Ed., Hispanoamérica, México, p662
- Torres V, (1997), “La educación privada en México, (1903- 1976)”, 1ª Ed. Ed México: El Colegio de México: Universidad Iberoamericana, México.

