



UNIVERSIDAD VILLA RICA

**ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA
“LA IMPORTANCIA DE LA CORRECTA
APLICACIÓN DEL CONTROL INTERNO
DE INVENTARIOS EN UNA EMPRESA
DEDICADA A LA COMPRA VENTA DE
MATERIAL ELÉCTRICO”**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN CONTADURÍA

PRESENTA:

CLAUDIA ESTRADA AGUIÑAGA.

Director de Tesis:

Revisor de Tesis:

L.C. ADDA MARÍA AYECH ASSAD C.P. ROSA MARÍA HERNÁNDEZ VALENCIA

BOCA DEL RÍO, VER.

2011



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ÍNDICE

Introducción.....	1
CAPÍTULO I Metodología de la investigación.	
1.1. Planteamiento del problema.....	3
1.2. Justificación.....	4
1.3. Objetivos	4
1.3.1. Objetivos generales.....	4
1.3.2. Objetivos específicos.....	4
1.4. Hipótesis	5
1.5. Variables	5
1.5.1. Variable independiente.....	5
1.5.2. Variable dependiente.....	5
1.6. Definición de variables.....	5
1.6.1. Definición conceptual.....	5
1.6.2. Definición operacional.....	6
1.7. Tipo de estudio.....	6
1.8. Diseño.....	6
1.9. Población y Muestra.....	6

1.9.1 Población.....	6
1.9.2 Muestra	7
1.10. Instrumentos de medición.....	7
1.11. Recopilación de datos.	7
1.12. Proceso.	8
1.13. Procedimiento.....	8
1.14. Análisis de los datos.	8
1.15. Importancia del estudio.....	8
1.16. Limitación del estudio.	9
 CAPÍTULO II Marco Teórico	
2.1. Control Interno.....	10
2.1.1 Definición de Control Interno.	10
2.1.2 Estructura del Control Interno	11
2.1.3 Objetivos del Control Interno.....	15
2.1.4 Elementos del Sistema de Control Interno	19
2.1.4.1 Elementos del Control Interno Administrativo	20
2.1.4.2 Elementos del Control Interno Contable y Operativo	22
2.1.5 Características del Sistema de Control Interno.	24
2.1.6 Principios del Control Interno	27
2.1.7 Diseño del Sistema de Control Interno.....	33
2.1.8 El Control y el Proceso Administrativo	39

2.1.9 Tipos de control.....	45
2.2. Inventarios.....	61
2.2.1 Mercancías en tránsito.....	62
2.2.2 Mercancías en Consignación.....	63
2.2.3 Técnicas de Control Aplicables a las operaciones que se registran en cada cuenta contable.....	65
2.2.4 Ciclo de Inventarios.....	69
2.2.5 Métodos para calcular el costo de inventarios en un sistema de inventario perpetuo.....	72

CAPÍTULO III CASO PRÁCTICO.

3.1 Antecedentes de la empresa.....	78
3.2 Cuestionario del caso práctico del Control Interno en Inventarios	79
3.2.1 Resultados y conclusiones del cuestionario de evaluación del control interno.....	97

CAPÍTULO IV.

4.1. Conclusiones generales.....	99
4.2 Recomendaciones	101
BIBLIOGRAFÍA	103

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación de tesis, es de una empresa que se dedica a la compra-venta de material eléctrico y en el proponen medidas de control que salvaguardan los activos de la compañía, especialmente en el rubro de inventarios.

Este trabajo de tesis esta orientado a mejorar los sistemas de control de las pequeñas empresas familiares, en las que he observado que aunque existen en teoría métodos y procedimientos para controlar sus activos, en la práctica a la hora de aplicarlos no se llevan a cabo con el consiguiente riesgo de tener perdidas, mermas o faltantes.

La investigación de tesis también se puede aplicar a otras empresas de pequeña y mediana capacidad administrativa que deseen mejorar sus procedimientos y maximizar sus utilidades.

En el primer capitulo presento la hipótesis, sus variables y su comprobación.

En el segundo capitulo presento la teoría básica del control interno orientado a pequeñas empresas comerciales de tipo familiar, señalando las clases, tipos y las medidas mas comunes a emplear para fortalecer la salvaguarda de los activos.

En el tercer capitulo se presentan el caso practico, en donde se aplica un cuestionario para evaluar el control interno aplicado a la empresa familiar fundada por mis padres.

Por último las recomendaciones y sugerencias obtenidas en este trabajo de investigación, que espero contribuya a lograr los objetivos de las empresas comerciales que en la actualidad están sometidos a un sin numero de impactos tanto externos como la competencia e internos como su organización misma.

CAPÍTULO I

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Entre más grande sea la empresa mayores dificultades se presentan, cuando carecen de sistemas adecuados que permitan controlar las operaciones que se realizan dentro de la misma.

Los departamentos que no apliquen controles internos adecuados puede tener desviaciones en sus operaciones y por supuesto las decisiones tomadas no son las más adecuadas para su gestión, así mismo esta expuesto a una crisis operativa, por lo que, se debe asumir una serie de consecuencias que perjudican los resultados de sus activos. Al no tener un sistema de control como tal no permite definir con exactitud las necesidades de la entidades y así poder implementar controles administrativos en todos y en cada una de sus operaciones, con el objeto de reducir el riesgo de pérdidas y en su defecto prever las mismas en las entidades, en forma inversa cuando la aplicación del control es preventiva, permite implementar la mejora organizativa impidiendo el surgimientos de situaciones inesperadas.

Si no se supervisan los controles de las entidades se corre el riesgo de cometer desviaciones en la ejecución de las operaciones, con lo que puede haber pérdida en el valor de los activos y fugas que pueden alcanzar hasta la quiebra de la entidad, sobre todo cuando esto se presenta en los inventarios

Que es una de las cuentas más importantes debido a que generan los recursos que se necesitan para su continuidad en el mercado.

1.2 JUSTIFICACIÓN

En cualquier la empresa independientemente de su giro, es importante tener el control de las operaciones, tanto de ingresos, como de compras y gastos, de esta manera se obtiene la salvaguarda de sus activos, contar con un adecuado sistema de control interno ayuda a detectar cualquier desvío, reduciendo el riesgo de pérdida de valor de los activos, evitar fraudes o robos, y con esto tener una mayor organización en la administración para garantizar la confiabilidad de los estados financieros.

Es indispensable tener un buen sistema de control interno en las entidades, ya que ayuda a medir la eficiencia y la productividad de las acciones al momento de ejecutarlas, la empresa que aplica controles internos en sus operaciones, conoce la situación real de sus actividades y verifica sus procesos de trabajo para obtener una mejor visión sobre sus resultados.

El control interno comprende el plan de organización en todos los ya que ayuda a medir la eficiencia y la productividad de las acciones al momento de ejecutarlas, la empresa que aplica controles internos en sus operaciones, conoce la situación real de sus actividades y verifica sus procesos de trabajo para obtener una mejor visión sobre sus resultados.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Conocer la importancia del control interno aplicado en inventarios una entidad que se dedica a la compra venta de material eléctrico.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir qué es el control interno

- Analizar la estructura del control interno
- Dar a conocer las actividades del control interno.
- Evaluar los objetivos generales del control interno.
- Analizar los componentes del control interno.

1.4 HIPÓTESIS

La correcta aplicación del control interno en inventarios permite salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, para así tener la seguridad en los registros contables así como de sus procedimientos.

1.5 VARIABLES

1.5.1 VARIABLE INDEPENDIENTE

La correcta aplicación del control interno en inventarios

1.5.2 VARIABLE DEPENDIENTE

Permite salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, para así tener la seguridad en los registros contables así como de sus procedimientos.

1.6 DEFINICIÓN DE VARIABLES

1.6.1 DEFINICIÓN CONCEPTUAL

Facilitar: "Hacer una cosa más fácil"¹

Evaluación: "Valoración"²

Conocimiento: "Saber, erudición // información: tengo conociendo de eso."³

¹ Diccionario Larousse Ed. Ultra S.A. de C.V. México 2008, Pág. 129

² Ibidem Pág. 124

Operaciones: “Acción o labor necesarias para hacer una cosa // negociación ó contrato sobre valores.”⁴

Empresa: “Significa la acción de emprender una cosa con un riesgo implícito.”⁵

Control Interno: “Es un proceso efectuado por el personal de una entidad”⁶.

1.6.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL

El estudio del control interno midió a través de alguno de los diferentes indicadores que existen: observación, entrevista y cuestionario

1.7 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio fue obtenido de investigar si las empresas cuentan con un control interno.

El tipo de estudio que se utilizó en el trabajo de investigación de tesis fue documental que consistió en la recolección, síntesis y comprensión de los datos que se adquieren, y nos llevaron a la conceptualización del marco teórico, la cual facilitó la labor de la investigación en las fuentes de investigación, mediante diversos libros, artículos y revistas especializadas.

1.8 DISEÑO

Para el desarrollo de este trabajo se acudió a diversos libros, revistas especializadas sobre el control interno

1.9 POBLACIÓN Y MUESTRA

1.9.1 POBLACIÓN

³ Ibidem, Pág. 70

⁴ Gran Diccionario enciclopédico Ilustrado, Ed. Reader's Digest México 1986, Pág. 2730

⁵ Fundamentos de Administración, Münch Galindo Lourdes Editorial Trillas., 2009, Pagina 43

⁶ AUTOR *Los Nuevos Conceptos del Control Interno* (Informe Coso) Vincent M.O`Reilly 3ª edición, Madrid Ed.Diaz de Santos S.A. 1997, Pagina 15

La población se integró por las empresas de material eléctrico ubicadas en la zona Veracruz-Boca del Río, que se dedican a la compra-venta de material eléctrico.

1.9.2 MUESTRA

La muestra se consideró a la empresa dedicada a la compra-venta de material eléctrico, en su proceso de transformación ubicada en la zona Veracruz-Boca del Río.

1.10 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

El instrumento de medición que se empleó para la recopilación de datos fue mediante cuestionarios y entrevistas los cuales cuentan con una introducción y se utilizó herramienta y material con las siguientes características:

Computadora marca Sony vaio

Impresora hp láser jet serie 1005

Calculadora sharp elsimate 10 dígitos

Hojas blancas

Plumas y lápices

Libreta escribe

1.11 RECOPIACIÓN DE DATOS

La investigación fue basada en un análisis documental, el procedimiento fue aplicado para llevar a cabo el planteamiento, la justificación, la hipótesis en los objetivos mediante la recopilación de datos por medio de las técnicas documentales, con el propósito de conceptualizar un documento que comprenda confiabilidad y validez en el control interno.

1.12 PROCESO

En el proceso de la investigación documental la recopilación de información fue de diferentes libros de control interno y se llevó a cabo de la siguiente manera:

- Recolección y síntesis de información documental que se adquirió de diferentes libros, revistas especializadas en bibliotecas.
- El procesamiento de la información fue a través de cuestionarios, entrevistas de acuerdo al objetivo general del trabajo.

1.13 PROCEDIMIENTO

Los procedimientos que se llevaron a cabo durante el proceso de investigación fueron los siguientes:

- Se delimitó los textos y se ordenaron de manera cronológica.
- Se efectuó una lectura de salteo indicando las citas textuales.
- Se escribió comentarios de las citas textuales.
- Se obtuvo el texto con explicación.
- Se realizó el estudio y caso práctico.
- Se realizó un cuestionario que ayudó a delimitar los datos.

1.14 ANÁLISIS DE LOS DATOS

Se analizó en forma documental las bibliografías recopiladas, lo cual permitió la visión del sistema control interno que estuvieron aplicando y verificar si fue el adecuado para la empresa.

1.15 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

En la investigación nos dimos cuenta la importancia que tiene el control interno para las empresas en el cumplimiento de los objetivos que se tiene siempre de salvaguardar y preservar los bienes así de como deben ser utilizados para que dirección pueda tomar decisiones correctas que permitan el crecimiento de la entidad.

1.16 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Es difícil que las empresas te den información, los dueños de algunas empresas dicen que ellos ya tienen un sistema, a veces no cuentan con un control correcto por lo consiguiente no se tiene control de los departamentos, el riesgo que de fraudes, las limitaciones también encontradas en la investigación fueron a que los trabajadores o encargados también no son accesibles.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 CONTROL INTERNO

2.1.1 DEFINICIÓN DEL CONTROL INTERNO

Lo primero antes que nada es conocer y saber lo que significa el control interno, el cual se define como “un proceso efectuado por el consejo de administración, la administración, la dirección y los demás miembros de una entidad, diseñado para proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos.”⁷

El control interno es un proceso, es un medio utilizado para la consecución de un fin, no un fin en sí mismo. El control interno lo llevan a cabo las personas, no se trata solamente de manuales de políticas e impresos, sino de personas en cada nivel de la organización.

El control interno sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, a la dirección y al consejo de administración de la entidad. El control interno está pensado para facilitar la consecución de objetivos en una o más de las diferentes categorías que, al mismo tiempo, se solapan.

⁷LOS NUEVOS CONCEPTOS DEL CONTROL INTERNO (INFORME COSO), Coppers & Lybrand e Instituto de Auditores Internos, ED. Diaz de Santos, España, 1997, Pag. 16.⁷

2.1.2 ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO

“La estructura del control interno de una empresa está formada por los procedimientos establecidos para suministrar una seguridad y lograr los objetivos específicos de dicha empresa.

La estructura tiene los siguientes elementos:

- Ambiente de control. Está representada por la combinación de factores que afligen las políticas y procedimientos de una empresa, que fortifican o debilitan sus controles, estos factores constituyen la actitud de la administración hacia los controles internos que son los siguientes:
 - Estructura de organización de la empresa.
 - Funcionamiento del consejo de administración y sus comités.
 - Métodos para asignar autoridad y responsabilidad.
 - Métodos de control administrativo para supervisar y dar seguimiento al cumplimiento de las políticas y procedimientos entre los cuales se incluye la función de auditoría interna.
 - Políticas y prácticas de personal.
 - Influencias externas que afectan las operaciones y prácticas de la Empresa.
- Sistema Contable está formado por métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar y producir información cuantitativa de las operaciones que se realiza en una empresa.

Para que un sistema contable sea confiable debe contar con los siguientes métodos:

- Identifiquen y registren únicamente las operaciones reales establecidos por la administración.
 - Describan oportunamente todas las operaciones con detalle para que permita su adecuada clasificación.
 - Cuantificar el valor de las operaciones en unidades monetarias.
 - Registrar las operaciones en el periodo correspondiente.
 - Que se presente adecuadamente dichas operaciones en los estados financieros.
- En los procedimientos de control y políticas adicionales del ambiente de control y sistema contable que establece la administración para proporcionar una seguridad para lograr los objetivos específicos de una empresa, los procedimientos de control persiguen diferentes objetivos que se aplican en distintos niveles de organización y se aplican en distintos niveles de la organización para ser preventivo o defectivo, son establecidos para evitar errores durante el desarrollo de las operaciones de las empresas con la finalidad de descubrir los errores o las desviaciones que no han sido identificados por los procedimientos de control preventivos.

Los procedimientos de control están dirigidos para lograr los siguientes objetivos:

- Una debida autorización de operaciones y actividades.
- Adecuada separación de funciones y responsabilidades.
- Diseño y uso de documentos y registros adecuados para un buen registro de las operaciones de las empresas.

- Implantación de dispositivos de seguridad para proteger los activos.
- Verificar una adecuada evaluación de las operaciones registradas”.⁸

Consideraciones generales.

Los factores específicos del ambiente de control, el sistema contable y los procedimientos de control de una entidad deben considerar los siguientes aspectos:

1. Tamaño de la entidad.
2. Características de la industria en la que opera.
3. Organización de la entidad.
4. Naturaleza del sistema de contabilidad y de las técnicas de control establecidas.
5. Problemas específicos de la entidad.
6. Requisitos legales aplicables.

En una estructura de organización con una delegación formal de autoridad puede incidir favorablemente en el ambiente de control de una entidad grande, sin embargo una pequeña con participación efectiva del dueño-gerente normalmente, no se requiere de procedimientos contables externos ni de registros complejos o procedimientos de control formales, tales como políticas escritas , seguridad de la información o procedimientos para obtener cotizaciones competitivas, la implantación u mantenimiento de una estructura de control interno representa una importante responsabilidad de la

⁸ *Establecimiento de Sistemas de Control Interno*, Juan Ramón Santillana González Primera Edición. México, Ecafsa. 2001, Pagina 3.

administración para proporcionar una seguridad razonable para poder lograr sus objetivos.

La gerencia debe vigilar de modo constante la estructura de control interno para determinar si ésta operando con eficiencia y se modifica oportunamente, de acuerdo con los cambios de las condiciones existentes.

El concepto de seguridad razonable reconoce que el costo de la estructura de control interno de una entidad no debe ser mayor que los beneficios esperados al establecerla.

La eficacia de la estructura del control interno está sujeta a limitaciones inherentes, tales como las instrucciones mal entendidas, errores de juicio, descuido, distracción o fatiga personales, complicidad entre personas dentro y fuera de la entidad y acatamiento de la gerencia de ciertas políticas y procedimientos.

Estructura del proceso de control

“El proceso del control se estructura con las siguientes condiciones:

1. Un término de comparación: puede ser un presupuesto , un programa, una norma, un estándar o un objetivo.
2. Un hecho real: el cual se compara con la situación de la empresa.
3. Una desviación: surge como resultado de la comparación de los dos puntos anteriores.
4. Un análisis se causas: Las cuales han dado origen a la desviación entre el hecho real y la condición ideal o término de referencia.

Toma de acciones correctivas: son las decisiones que se toman y las acciones que se han de desarrollar para corregir la desviación”.⁹

2.1.3 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

“Se basan en normas de realización establecidas con anterioridad, que servirán primordialmente para planificar y controlar de manera adecuada las operaciones con el fin de disminuir el riesgo de incertidumbre de la organización. Dichos objetivos y planes deben poseer la característica de ser:

- Posibles y razonables.
- Definidos claramente por escrito.
- Útiles.
- Aceptados y usados.
- Flexibles.
- Comunicados al personal.
- Controladores”.¹⁰

Los Objetivos básicos del control interno son:

- “Objetivo 1. impulsar y afirmar con inclinación, observancia y adhesión a las políticas establecidas en la administración de las empresas, debe existir políticas bien estructuradas que permitan una operación ordenada, sanas y con guías que orientan y regulan a las empresas.

⁹ *Auditoría y Control Interno*, Gustavo Cepeda, Primera Edición. Santafé de Bogotá, Colombia. McGraw Hill. 1997, Pagina 9.

¹⁰ *Ibidem*, Página 11 y 12.

- Objetivo 2. Promover eficiencia operativa las políticas y disposiciones implantadas por la administración deben se el soporte para alcanzar dichas políticas para lograr las metas y medir el desempeño y calificar la eficiencia y economía.
- Objetivo 3. Asegurar la razonabilidad, confiabilidad, oportunidad e integridad de la información financiera, administrativa y operacional que se forma en la empresa, la información es fundamental para conocer la gestión y desempeño de la empresa para la toma de decisiones que garanticen el bienestar en el futuro para obtener el nivel de eficiencia en la operación, una empresa sin buena información financiera tiene una subsistencia débil.

Información financiera tiene el propósito de proporcionar una información cuantitativa para proporcionar datos sobre la situación financiera de las empresas y especificar los resultados operativos en un periodo determinado, para cumplir el proceso contable está compuesto por un ciclo:

- Identificación de las operaciones de los registros.
- Medición y valuación de las operaciones en unidades monetarias.
- Clasificación y registro de las operaciones.
- Información de los resultados del proceso a través de los estados Financieros procedentes de la propia contabilidad.

Información administrativa en los estados financieros no informan todo ni representan una verdad absoluta , ya que parte de su conformación se basa en estimaciones, por ejemplo del valor en libros de un activo , valor histórico original menos depreciación acumulada, que jamás será igual al valor del mercado como la amortización de cargos diferidos, las estimaciones para la cuenta incobrables , las estimaciones para obsolescencia de inventarios o las provisiones de pasivos por riesgos que no se pueden cuantificar de manera

exacta, de lo anterior no quiere decir que la contabilidad no sea exacta sino por la contrario es indispensable que se debe reconocer sus limitaciones, la información administrativa complementa a la información financiera, en lo contable se ha desarrollado las denominadas notas a los estados financieros que coadyuvan en este proceso de generar información, estas notas son preparadas por el contador y revisadas por el auditor con base en información que se obtienen de la administración.

La definición más aceptada dice que las notas a los estados financieros son explicaciones que amplían el origen y significado de los datos y cifras que se presentan en dichos estados indican a políticas o procedimientos contables, reglas particulares, cambios de un periodo a otro en las citadas políticas o procedimientos que proporcionan información acerca de ciertos eventos económicos que se han afectado o podrían afectar a la entidad, estas notas forman parte de los estados financieros, el ciclo de información administrativa se complementa con los reportes e información de tipo administrativo que influyen en el interior de la organización de nivel a nivel , de ejecutivo subordinado , dichos reportes e informes además de la información financiera a veces incluyen también información operacional.

Información operacional es la relacionada con el estado de resultados derivado de la contabilidad, registra por ejemplo cuánto vendió la entidad en un periodo determinado, pero no informa el tipo, producto o línea de ventas, ni en que zona o región geográfica, ni qué vendedor o vendedores realizaron las ventas.

El mismo estado informa cuánto se gastó por concepto de mano de obra , pero no dice cuánto personal generó ese gasto, ni sus categorías, el estado de posición financiera informa sobre la cantidad de dinero invertido en inventarios en almacenes, pero no dice cómo está formado ese inventario , el mismo estado señala cuánto existe en cuentas por cobrar, pero no especifica a quién se le tiene que cobrar, el mismo estado reporta la inversión efectuada en inmuebles, maquinaria y equipo, pero no desglosa cómo está conformada dicha inversión.

Se observa de que exista una verdadera necesidad de que la información financiera sea complementada con información operacional que debe ser preparada por las propias áreas operativas que la generan y manejan el punto central de la información operativa u operacional que detalle y deber ser igual a su cuantificación y totalización a las cifras totales de control consignadas en la contabilidad, en las fases del ciclo global de información están íntimamente interrelacionadas y que son independientes una de las otras, por lo que se hace necesario realizar cortes operativos del ciclo global de información para examinar y evaluar cada ciclo que se identifiquen, el ciclo de información tiene como eje central a la contabilidad y a la información que de ella se deriva.

La contabilidad es la médula del control de una entidad, sin contabilidad correcta y confiable es una entidad sin control, por lo tanto, el punto de partida del ciclo de información es la contabilidad.

- La protección de los activos de la empresa debe haber políticas claras , específicas y respetadas que involucren buen cuidado protección y administración de los activos por ejemplo los flujos de fondos , las cuentas , los documentos por cobrar , los inventarios , los inmuebles, la maquinaria y el equipo.

Las políticas deben tener una eficiencia operativa de los activos deben estar registrados en la contabilidad y si no están registrados los activos correctamente son activos sin control.

Los Objetivos Generales Del Control Interno debe ser diseñado con base a los objetivos del control interno que son:

- Objetivos del sistema contable
- Objetivos de autorización

- Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones.
- Objetivos de verificación y evaluación.
- Objetivos de salvaguarda física”.¹¹

2.1.4 ELEMENTOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

“Las empresas tienen que estar bajo la responsabilidad de sus directivos y debe establecer los siguientes aspectos del control interno:

1. Definición de los objetivos y metas debe de exponer los planes operativos que sean necesarios.
2. Definición de políticas como supervisar los procedimientos para la ejecución de los procesos de las empresas.
3. Adaptación de un sistema de empresas para ejecutar los procesos.
4. limitación en la autoridad en los niveles de responsabilidad.
5. Adaptación de normas para la protección y utilización de los recursos de las empresas.
6. Dirección y administración del personal de acuerdo al sistema de evaluación.
7. Aplicación de evaluaciones del control interno.
8. Establecimiento de herramientas que les permita a las instituciones conocer las opiniones que tengan los usuarios o clientes sobre la gestión desarrollada.

¹¹ *Establecimiento de Sistemas de Control Interno*, Juan Ramón Santillana González, Primera Edición. México, Ecafsa. 2001, Pagina 8 a 14.

9. Incorporación de sistemas modernos de información que faciliten la gestión y el control.
10. Organización de métodos confiables para la evaluación de la gestión.
11. Establecimiento de programas de inducción, capacitación y actualización de directivos y demás personal de la organización.
12. Estructuración de métodos confiables para la evaluación de la gestión.
13. Simplificación y actualización de normas y procedimientos”.¹²

2.1.4.1 ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

“Los factores que intervienen en el control interno administrativo de las empresas económicas se presentan los siguientes elementos:

- Organización los elementos de control interno está constituido por:
 - La dirección que implica la responsabilidad de la política de la empresa y las decisiones tomadas en su avance.
 - Coordinación consiste aplicar las obligaciones y necesidades de las parte integrantes de la organización que prevea los conflictos de funciones.
 - División de funciones se define que es la independencia de las funciones de operación, custodia y registro ninguna unidad debe tener acceso a los registros contables que controla la operación.

¹² *Ibidem*,, Página 8 a 14.

- Asignación de responsabilidades debe establecer con claridad entre la organización, jerarquía con las responsabilidades fijadas por cada departamento de la empresa.
- Procedimientos es necesario que los principios se apliquen en la práctica mediante procedimientos escritos que garanticen la solidez de las empresas.
 - Planeamiento y sistematización se debe crear un instructivo sobre funciones de dirección y coordinación, divisiones de labores y funciones, sistema de autorizaciones y fijación de responsabilidades.
 - Registros y formas se debe aplicar procedimientos adecuados para el registro completo y correcto de activos, pasivos, productos y gastos.
 - Personal la organización de una empresa debe implantar procedimientos adecuados , el procedimiento del control interno no puede cumplir su objetivo si las actividades diarias no están continuamente en manos de personal idóneo lo elementos que intervienen son los siguientes:
 - 1.Reclutamiento y selección.
 - 2.Entrenamiento
 - 3.Eficiencia
 - 4.Moralidad
 - 5.Retribución.
 - Supervisión para tener una buena organización se necesita una vigilancia constante , la supervisión tiene diferentes niveles en

los funcionarios, empleados ya sea en forma directa e indirecta”.¹³

2.1.4.2 ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO CONTABLE Y OPERATIVO

“Los elementos que forman el control interno contable está compuesto por:

1. Catálogo de cuentas es una relación ordenada de las cuentas contables necesarias para registrar las operaciones financieras realizadas por las empresas, el catálogo de cuentas representa la columna vertebral del proceso contable, su esquema y clasificación está apegado a las necesidades de cada empresa la información contable y financiera .
 2. Instructivo para el manejo de cuentas es la descripción de los conceptos de los movimientos de cargo y abono de cada operación y su registro contable, lo que representa el saldo de cada cuenta que forma parte del catálogo, el catálogo permite el manejo de cuentas estandarizar criterios y procedimientos de registro contable que son indispensables para poder registrar cada una de las operaciones de cada cuenta de la contabilidad de las empresas, como también se integran los registros auxiliares que se detallan cuando se necesite en cada cuenta de la empresa.
- Técnicas de control aplicables a las operaciones que se registran en cada cuenta contable.

Es una forma de equilibrar los mecanismos que se emplean en el control interno contable operativo con prácticas de control que forman el sistema contable de las operaciones que se registran en las cuentas contables que se utilizan con frecuencia.

¹³ *Ibidem*, Página 9 a 13.

En el diseño del sistema de Control Interno, es el esquema de la implantación, el desarrollo, la revisión permanente del sistema de control interno se debe orientar con los siguientes objetivos:

1. Salvaguardar los recursos de la empresa con una adecuada administración ante los riesgos potenciales que pueda afectar el control interno contable.
2. Cerciorar la eficacia, eficiencia de todas las operaciones de la empresa promover y facilitando la correcta elaboración de las funciones y actividades en el control interno.
3. Alertar todas las actividades y recursos de las empresas que estén dirigidos al desempeño de los objetivos previstos.
4. Garantizar la correcta y oportuna evaluación y seguimiento de las empresas.
5. Afirmar la oportunidad claridad, utilidad y confiabilidad de la información y los registros que respaldan la gestión de la empresa.
6. Definir y aplicar medidas para corregir y prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presentan en las empresas.
7. Cerciorar que el sistema de Control Interno disponer sus propios elementos de verificación y evaluación en el cual forma parte de la Auditoría Interna.
8. Alertar que las empresas instale medidas de control con sistemas operativos y con un desarrollo de tecnología para su estructura, características y funciones del control interno".¹⁴

¹⁴ *Ibidem*, Pagina 13 a 14

2.1.5 CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

“Las principales características del sistema de control interno son las siguientes:

1. El sistema de control interno está conformado por los sistemas contables, financieros, planeación, verificación, información y operacionales de la empresa.
2. Corresponde a la máxima autoridad de la organización, la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el sistema de control interno se ajusta a la estructura de la empresa.
3. La auditoría Interna se encarga de evaluar la eficiencia, la efectividad del sistema de control interno.
4. El control interno es el desarrollo de las actividades de las empresas .
5. Se debe planear para prevenir errores y fraudes.
6. se debe separar las actividades de autorización , ejecución , registro, custodia y realización de conciliaciones.
7. Los dispositivos de control se deben encontrar en la representación de todas las normas de la empresa.
8. No mide desviaciones permite identificarlas.
9. Su ausencia es una de las causas de las desviaciones.
10. La auditoría interna es una medida de control y un elemento del sistema del control interno” .¹⁵

Los elementos más importantes en los que se basa un adecuado sistema de control interno son: el ambiente del control, los sistemas de contabilidad, los

¹⁵ Op. Cit., #9 Página 9

controles contables internos y los controles administrativos internos, los cuales se traducen en los siguientes subelementos:

Estructura sólida de la organización.

“Es aquella que proporciona una separación apropiada de las responsabilidades funcionales y que sirve como base para facilitar la lógica delegación de funciones y responsabilidades. Dicha estructura debe integrar las siguientes características:

- Existencia de una dirección eficaz.
- Asignación o fijación de funciones a cada empleado.
- Separación apropiada de funciones.
- Establecimiento y delimitación de líneas claras de autoridad y responsabilidad.
- Revisión y control de la actuación, los datos y las transacciones.
- Coordinación entre departamentos y personas.
- Existencia de un programa permanente de capacitación del personal.
- Presencia de instrumentos de organización adecuados.¹⁶

Procedimientos efectivos y documentación

“Sirven para determinar claramente como realizar las tareas, los cuales deben reunir las siguientes características:

- Diseño y aplicación a nivel de las diferentes operaciones.
- Libros y registros.

¹⁶ *Ibidem*, Página 9

- Plan de cuentas.
- Inventario y contabilidad de costos.
- Informes.
- Sistemas de información útil y periódica.

Personal competente.

Que sepa cumplir sus responsabilidades eficazmente. Exige los siguientes puntos:

- Selección cuidadosa del personal antes de su contratación.
- Capacitación del personal.
- Evaluación del personal.
- Remuneración de acuerdo con la responsabilidad asumida y con el grado de destreza demostrado.
- Vacaciones obligatorias anuales y rotación del personal.
- Medidas de seguridad adecuadas.
- Exigencia de acatamiento de las normas establecidas (disciplina).

Sistema de revisión de los controles y de las operaciones.

El cual incluye:

- La auditoría interna.
- La auditoría externa.
- La revisoría fiscal.

Sistema protector de activos.

El cual incluye:

- Protección física por medio de todos los instrumentos pertinentes.
- Coberturas adecuadas de seguros y provisiones contra posibles contingencias, tales como responsabilidad civil, incendios, catástrofes, deudores morosos, etc.
- Verificación de los sistemas de custodia, preservación y registro.

Sistema de información útil y periódica.

Que comprende estados financieros razonables, información estadística, análisis de presupuestos, etc.

Otros Elementos.

1. Plantación Estratégica.

2. Políticas.

- Generales.

- Específicos.

3. Presupuestos.

4. Sistema de contabilidad.

5. Informes.”¹⁷

2.1.6 PRINCIPIOS DEL CONTROL INTERNO

¹⁷ *Ibidem* Páginas 10 a 13.

“El adiestramiento del control interno implica que este se debe hacer siguiendo los principios de igualdad, moralidad, eficiencia, economía, resolución, imparcialidad, publicidad y valoración de los costos ambientales.

El principio de equivalencia consiste en que el sistema de control interno debe custodiar las actividades de organización, estén orientadas efectivamente hacia el interés general, sin otorgar privilegios a grupos especiales.

Según el principio de moralidad, todas las operaciones se deben realizar no solo acatando las normas aplicables a la organización, sino los principios éticos y molares que rigen la sociedad.

El principio de eficiencia vela porque, en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad, la provisión de bienes y/o servicios se haga al mínimo costo, con la máxima eficiencia y el mejor uso o goce de los recursos disponibles.

El principio de economía vigila que la concesión de los recursos sea la más adecuada en función de los objetivos y las metas de la organización.

El principio de la resolución consiste en que uno de los principales aspectos sujeto a control debe ser la capacidad de respuesta oportuna, por parte de la organización, a las necesidades que atañen a su ámbito de competencia.

Los principios de imparcialidad y publicidad consisten en obtener la mayor transparencia en las actuaciones de la organización, de tal manera que nadie pueda sentirse afectado en sus intereses o ser objeto de discriminación, tanto en oportunidades como en exceso a la información.

El principio de valoración de costos ambientales consiste en que la reducción al mínimo del impacto ambiental negativo debe ser un factor importante en la toma de decisiones y en la conducción de sus actividades rutinarias en aquellas organizaciones en las cuales su operación pueda tenerlo.

Un control interno eficiente, presupone necesariamente la existencia de objetivos y metas en la organización. Si estos no están definidos adecuadamente, la organización carecerá de rumbo y, por tanto, de un marco

de referencia contra el cual pueda medir los resultados obtenidos. Sin este marco, las actividades de control corren el riesgo de quedar solamente en el nivel tramitacional, convirtiéndose en un ejercicio estéril sin probabilidad alguna de influir realmente en el desempeño de la organización.

Procedimientos generalmente aceptados para mantener un buen control.

Estos son algunos ejemplos de procedimientos:

- Concretar responsabilidades.
- Separar funciones de carácter incompatible.
- Dividir el procedimiento de cada transacción.
- Seleccionar funcionarios hábiles y capaces
- Dividir el procesamiento de cada transacción.
- Crear procedimientos que aseguren la exactitud de la información.
- Hacer rotación de deberes.
- Fianzas (pólizas).
- Dar instrucciones por escrito.
- Utilizar cuentas de control.
- Crear procedimientos que aseguren la totalidad, la autorización y el mantenimiento de la información.
- Evaluar los sistemas computarizados.
- Usar documentos prenumerados.
- Evitar el uso de dinero en efectivo.
- Usar de manera mínima las cuentas bancarias.
- Hacer depósitos inmediatos e intactos de fondos.

- Mantener orden y aseo
- Identificar los puntos claves de control en cada proceso.
- Usar grafica de control.
- Realizar inspecciones técnicas frecuentes.
- Actualizar medidas de seguridad.
- Registrar adecuadamente la información.
- Conservar en buen estado los documentos.
- Usar indicadores.
- Practicar el autocontrol.
- Hacer que la gente sepa por qué y para qué se hacen las cosas.
- Definir los objetivos y metas claras y alcanzables.
- Realizar tomas físicas periódicas de activos.

Responsabilidad de control interno.

El control interno es una responsabilidad gerencial, desarrollada en forma autónoma que, para que rinda verdaderos frutos, debe ajustarse a las necesidades y requerimientos de cada organización.

La responsabilidad por las actuaciones recae en el gerente y sus funcionarios delegados, por lo cual es necesario establecer un sistema de control interno que les permita tener una seguridad razonable de que sus actuaciones administrativas se ajustan en todo a las normas aplicables a la organización.

Desde el punto de vista del cumplimiento del objetivo social y las funciones asignadas a las organizaciones, el control interno es parte indispensable e indelegable de la responsabilidad gerencial, ya que esta no termina con la

formulación de objetivos y metas, si no con la verificación de que estos se han cumplido.

El sistema de control interno debe ser un conjunto armónico, conformado por el sistema de planeación, las normas, los métodos, los procedimientos utilizados para el desarrollo de las funciones de la organización y los mecanismos e instrumentos de seguimiento y evaluación que se utilicen para realimentar su ciclo de operaciones.

Esta característica permite que todas las categorías de la organización participen activamente en el ejercicio del control; la gerencia a través de la orientación general y la evaluación global de resultados; las áreas ejecutivas a través del establecimiento de normas y procedimientos para desarrollar sus actividades y las dependencias de apoyo, mediante el uso adecuado de procesos administrativos tales como la planeación, el control de gestión y la evaluación del desempeño del recurso humano de la organización.

Responsabilidades específicas.

- La responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el sistema del control interno debe ser competencia de la máxima autoridad de la organización.
- En cada área de la organización, el encargado de dirigirla debe ser responsable establecido.
- La auditoría interna o la unidad de control interno correspondiente debe ser la encargada de evaluar de manera independiente el sistema del control interno de la organización, proponiéndole a la gerencia las recomendaciones para mejorarlo.

El personal que prepara el diseño del sistema del control interno no puede dar por concluida su labor cuando el diseño haya sido aprobado por el principal directivo de la empresa. Debe participar activamente en el proceso de implantación del sistema y la capacitación del personal de ejecución,

solucionando situaciones no previstas en la etapa de organización y respondiendo a las consultas que le formulen los empleados a este respecto. El mas frecuente de los inconvenientes que surgen en la introducción de un sistema del control interno es la resistencia natural del personal de la organización la cual debe manejarse y disminuirse mediante charlas en las que se explique el verdadero propósito de tales medidas.

Las técnicas específicas empleadas para ejercer control sobre las operaciones y recursos varían de una empresa a otra, según la magnitud, la naturaleza, las características y la complejidad de las operaciones. En todo caso, existen ciertos parámetros comunes cuando se trata de poner en funcionamiento un sistema de control interno, los cuales pueden traducirse en:

- Establecimiento de normas, metas y objetivos
- Análisis del rendimiento y de los resultados
- Toma de acciones correctivas.

Cada uno de estos casos implica un tipo de acción. Su eficiencia y eficacia depende de la competencia y actitud de los empleados encargados de llevar a cabo una tarea y de responder por los resultados obtenidos.

La responsabilidad del control interno se extiende a las personas que integran los órganos encargados de fijar las políticas, los planes, programas, proyectos y de mas decisiones que determinen la función del control interno, así como quienes desempeñan funciones de ordenación, control y coordinación.

Dicho sistema debe ser sometido a continua supervisión para verificar si está funcionando y para modificarlo apropiadamente en razón de los cambios en las condiciones.

Las transacciones que se deben reflejar en las cuentas y en los informes financieros de las empresas son asuntos del conocimiento directo de los niveles de dirección y administración y están bajo su control y responsabilidad. La exactitud de las revelaciones que se hagan por medio de los informes que

emiten las diferentes áreas de la organización es responsabilidad de tales niveles.

Clasificación de los controles.

De Acuerdo con quien lo realiza:

- Externo
- Interno

De Acuerdo con su Naturaleza:

- De Legalidad
- De Conveniencia
- De Gestión
- De Resultados

De Acuerdo con el momento en que se realiza:

- Previo
- Posterior
- Perceptivo

De Acuerdo con su Magnitud

- Total
- Selectivo”¹⁸

2.1.7 DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.

¹⁸ *Ibidem* Páginas 13 a 17

“El diseño de un adecuado sistema de control interno implica no sólo un dominio técnico sobre la materia, sino también un conocimiento del medio específico en el cual se va a aplicar.

Teniendo en cuenta que el sistema de control interno no es un objetivo en sí mismo, un criterio fundamental, al momento de concebir e implantar tales sistemas es considerar constantemente la relación costo – beneficio. En particular, el costo de cada componente del sistema de control interno se debe contrastar con el beneficio general, los riesgos que reduce al mínimo y el impacto que tiene en el cumplimiento de las metas de la organización. El reto es encontrar el justo equilibrio en el diseño del sistema de control interno , pues un excesivo control puede ser costoso y contraproducente. Además, las regulaciones innecesarias limitan la iniciativa y el grado de innovación de los empleados. Es el gerente de la organización, con ayuda de sus colaboradores, quien está llamado a definir y poner en marcha dentro de los parámetros de orden legal y estatutario, el sistema de control interno que mejor se ajuste a la misión, las necesidades y la naturaleza de la organización. Dicho plan debe comprender entre otros, los siguientes aspectos:

- Organización de la función de control interno.
- Plan de desarrollo de la función de control interno.
- Procesos y procedimientos críticos. Formalización y documentación.
- Plan de trabajo para la formalización y documentación de los demás procesos y procedimientos.
- Mecanismos e instrumentos de control interno.
- Mecanismos e instrumentos de reporte y seguimiento.
- Plan de desarrollo de los manuales de control interno por áreas.

Organización de la función de control interno.

En esta teoría no es necesaria la existencia de una oficina sujeta en el área de control interno, en la práctica resulta conveniente crearla con el fin de que lidere el proceso de diseño e implantación del sistema y, ayude a la administración de la organización a cumplir su obligación.

En la operación de un sistema de control interno cuyo ejercicio sea exclusivo al desarrollo de las funciones de todos los cargos existentes en la entidad, supone un cambio y difícil de lograr en el corto plazo, especialmente si no se cuenta con alguien que lidere el proceso y produzca resultados rápidamente y, por esta vía, induzca y acelere el cambio de actitud entre los miembros de la organización.

Plan de desarrollo de la función de control interno.

La institucionalización de la función de control interno es todo un proceso; no es una acción puntual. Por esta razón es importante que su desarrollo obedezca a un plan, en el cual se tenga en cuenta las características propias de la organización y un grado de avance relativo.

El plan de desarrollo de la función de control interno debe ser un producto concertado entre la oficina de control interno y las directivas de la organización.

Dicho plan debe contemplar los siguientes elementos básicos:

- Definición de la misión del sistema de control interno.
- Definición del alcance de las funciones de la oficina de control interno en el área del control de gestión.
- División del trabajo entre la línea de la organización y la oficina de control interno en el desarrollo de las actividades de control.
- Definición y cronograma de desarrollo de las herramientas computacionales y de otra naturaleza que servirán de apoyo en el ejercicio de control interno.

- Cronograma de formalización, documentación, implantación de los procesos y procedimientos críticos.
- Cronograma para la elaboración y expedición de los manuales de control interno.
- Cronograma de formalización, documentación e implantación y demás procesos y procedimientos de la organización.

Plan de trabajo para la documentación y formalización de procesos y procedimientos.

Cualquiera que sea el diseño adoptado para el sistema de control interno, este tiene como condición la existencia de procesos y procedimientos formalizados.

No todos los procesos y procedimientos deben estar formalizados y documentados antes de ajustar el sistema. Este es un proceso que al principio puede resultar lento, pero que seguirá agilizando a medida que las distintas áreas de organización comprendan su importancia y comiencen a apreciar los beneficios.

Por esta razón lo prioritario es iniciar la actividad con los procesos y procedimientos que se consideren críticos para la entidad, es decir, aquellos que puedan afectar de manera significativa la marcha de la organización y sus resultados.

El levantamiento de la información de estos procesos y procedimientos debe ser una responsabilidad de las áreas, bajo la deducción de que ellas son las que poseen la información y las que, una vez esté operando el sistema, van a recibir los mayores beneficios.

En el entendimiento del área debe liderar el proceso, tomando el tiempo que sea necesario para analizar los resultados parciales de trabajo y prestando

atención especial a la identificación de los puntos de control que debe quedar incluido en el procedimiento.

Los puntos de control son de tres tipos principales:

- Los destinados a verificar la eficacia del proyecto
- Los dirigidos a asegurar los logros de los parámetros de eficiencia establecidos.
- Los relacionados con el cumplimiento del trámite legal.

Los tres tipos de control son importantes para el funcionario responsable. Los dos primeros porque ayudan a controlar el resultado de las operaciones a su cargo y el último porque ayuda a cumplir correctamente su responsabilidad legal.

En el desarrollo del proceso de levantamiento de información sobre los procesos y procedimientos, las áreas deben contar con el apoyo de la oficina de organización y métodos o quien desempeñe esa función, no solo para agilizar las tareas, sino para asegurar la homogeneidad en la documentación respectiva.

Mecanismos e Instrumentos de control interno.

Los mecanismos e instrumentos de control interno son variables, dependiendo no solo de la naturaleza de la organización sino de las características del área en el cual se estén aplicando. En algunos casos, estos pueden tener un carácter automático como validación de información, verificación de consistencias y comparación de cifras totalizadoras, en otros, pueden tener un carácter puntual y específico como, por ejemplo, el proceso de contratación.

En todo caso se debe procurar que los mecanismos e instrumentos utilizados hagan parte, en cuanto sea posible, del proceso mismo y no sean elementos exógenos de aplicación posterior.

El diseño de los mecanismos e instrumentos debe ser una actividad compartida entre los empleados responsables y la oficina de control interno, con el fin de lograr un compromiso entre la seguridad y la eficiencia. En ese sentido, cualquier esfuerzo de sistematización que permita reducir la participación discrecional de las personas involucradas, mejorar la información agregada, la posibilidad de hacer cruces y la automatización del control, debe recibir el apoyo de los directivos de la organización.

Mecanismos e instrumentos de seguimiento y reporte.

Los mecanismos e instrumentos de seguimiento y reporte varían según la naturaleza de la organización y de las áreas.

El sistema de producir información oportuna; una contabilidad atrasada, un concepto sobre una actuación administrativa emitido después de que esta se haya formalizado son elementos muy poco útiles.

En general se debe recordar que el control interno es una herramienta cuyo propósito central es ayudar a la gerencia a cumplir mejor con sus obligaciones.

Manuales o Guías de Control Interno.

Los manuales de control interno son piezas básicas dentro del sistema, su elaboración debe ser una de las actividades centrales de la oficina de control interno y debe estar explícitamente contemplado dentro del plan de desarrollo de la función de control interno, con el fin de facilitar el proceso de actualización de estos manuales, es recomendable adoptar el sistema de hojas intercambiables, las actualizaciones se deben producir cada vez que la oficina de control interno, de común acuerdo con los empleados responsables, llegue a la conclusión de que el proceso o procedimiento, o que el mecanismo o instrumento de control utilizado se deben modificar.

Una vez elaborados, los manuales de control interno constituyen el elemento primordial del proceso de capacitación de los empleados responsables.¹⁹¹⁹

2.1.8 EL CONTROL Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

“El sistema de control interno se podrá implantar debidamente y se mantendrá si las demás funciones del proceso administrativas se encuentran operando de manera correcta, en especial en lo referente a los siguientes factores:

La estructura organizacional

Todas las organizaciones tienen un objeto social establecido, lo cual significa que ellas existen para cumplir una o varias funciones.

En el desarrollo de su misión, las organizaciones deben ejecutar uno o varios procesos operativos, cuyos resultados determinan el éxito o fracaso de la organización en cuanto al cumplimiento de sus objetivos fundamentales.

Estos procesos y actividades se denominan básicos o claves porque son esenciales para la organización; con el fin de facilitar su ejecución, es necesario desarrollar otros procesos de carácter genérico, denominados de apoyo, no están destinados a producir resultados por sí mismos, sino en función del soporte que presten a los procesos básicos.

La estructura organizacional de una empresa debe responder sobre todo a sus procesos básicos, estableciendo con claridad la línea ejecutiva de la organización como el conjunto de las áreas que tienen a cargos dichos procesos básicos y separándola del conjunto de las áreas responsables del proceso de apoyo (administración general, administración financiera, administración de personal, planeación jurídica). Antes de iniciar el diseño y montaje de un sistema de control interno, es necesario revisar cuidadosamente

¹⁹ *Ibidem*, Páginas 19 a 23

la estructura organizacional, haciendo reformas y los ajustes que sean pertinentes para lograr los objetivos:

- Que la estructura refleje claramente los procesos básicos de la organización, asignando a las áreas responsables la jerarquía que corresponde a la importancia de sus funciones.
- Que la línea ejecutiva de la organización le permita a la máxima autoridad establecer un esquema de delegación específico, dándole a cada nivel o área las atribuciones que requiere para hacer un uso adecuado de la delegación recibida.
- Que la configuración interna de las áreas básicas tenga la consistencia y transparencia que se requiere para que sus cabezas puedan asumir plenamente la responsabilidad por los resultados de su propia gestión.
- Que las áreas de apoyo de la organización estén diseñadas y dimensionadas de acuerdo con las necesidades de las áreas básicas y absorban, en todo caso sólo una porción de los recursos disponibles para la organización.
- Que la estructura de la organización no contemple funciones ajenas a su objeto social.

En la medida en que la estructura de la organización sea transparente y permita una fácil definición y armonización de metas y responsabilidades, de acuerdo con la misión organizacional, la estructura estará contribuyendo al éxito del sistema de control interno, en caso contrario, se impondrá una barrera muy difícil de vencer, independientemente de los recursos, esfuerzos, y talentos que se dediquen al desarrollo del sistema de control interno.

Racionalización de trámites.

La racionalización de trámites es una de las actividades más rentables que una organización puede implementar para mejorar su eficacia y eficiencia. Así mismo ella tiene un enorme impacto positivo sobre el ejercicio de control en cuanto simplifica los procesos y las operaciones y le permite a la organización concentrar sus esfuerzos en los aspectos realmente importantes de su gestión.

La primera prioridad se debe dar a la eliminación de tramites innecesarios, repetidos o superfluos, esto es, que no agreguen valor ni prevengan o disminuyan riesgos; la segunda, a la simplificación y mejoramiento de los tramites que resulten indispensables o significativos para ejercer una función o defender un derecho. La tercera es la concentración de trámites que por su naturaleza lo permite.

En consecuencia, antes de proceder al diseño y montaje sistema de control interno, conviene revisar la necesidad, pertinencia y racionalidad de los trámites vigentes en la entidad.

Formalización y documentación de los procesos y procedimientos.

Desde el punto de vista de la eficiencia, el sistema de control interno requiere tanto de la eficiencia de objetivos y metas organizacionales que sean consistentes con el objeto social, las funciones de la organización y estén claramente formulados; como de la normalización y documentación de procesos y procedimientos en los cuales se basa la organización, ya depurados desde el punto de vista tramitacional.

Unos de los mayores problemas que tradicionalmente enfrentan las organizaciones es la ausencia de métodos y procedimientos documentados y actualizados, al no existir documentación, la memoria organizacional se concentra en cabeza de individuos aislados y se abre la posibilidad de que el desarrollo de un proceso cualquiera sea susceptible de interpretaciones diversas. En estos casos, es muy difícil definir parámetros de rendimiento, establecer normas de manejo o definir metas de resultados, por que cada actividad se aproxima de manera casuística. Por tanto, el control interno no es

eficiente, pues carece de un marco de referencia operativo y la administración debe aceptar hechos cumplidos para los cuales naturalmente siempre hay una explicación o disculpa.

La razón por la cual la situación descrita es tan frecuente es porque las áreas no perciben el problema como propio. Se piensa que el control interno es responsabilidad de una oficina que lleva este nombre. Por otra parte, la formalización y documentación de los procesos y procedimientos es percibida por las áreas como una actividad poco rentable para ellos, por cuanto deben gastar tiempo en dar información sin recibir nada a cambio.

El control interno es responsabilidad de la cabeza de la organización y de todos los demás funcionarios, especialmente de aquellos que por su jerarquía han recibido delegación y mando.

En la medida en que las áreas básicas y de apoyo de la organización entiendan que tienen una responsabilidad por resultados (tanto en términos de eficacia como de eficiencia), su actitud hacia la formalización y documentación de los procedimientos tenderá a cambiar, pasando a ser aliados activos de esas actividades en lugar de sujetos pasivos. De manera similar, el adecuado funcionamiento del sistema de control interno dejara de ser algo ajeno, para convertirse en una necesidad sentida que, por ende, merece el apoyo e interés de la administración y demás funcionarios de las áreas.

Integración de los procesos de plantación y presupuesto.

A pesar de la dificultad para introducir y consolidar una cultura de administración por resultados que institucionalice los procesos de fijación y seguimiento de objetivos y metas en las áreas, ésta es sólo una parte del problema por resolver.

Desde el punto de vista organizacional, lo que verdaderamente importa es el logro de las metas organizacionales y no el cumplimiento aislado de los compromisos de las áreas, puesto que, casi en cualquier organización hay una interrelación estrecha en el trabajo de las áreas y es necesario que sus metas

se definan no con base en sus condiciones particulares sino en función de la integración requerida para maximizar el rendimiento organizacional.

Esta labor supone dos cosas: por una parte, una función de planeación fuerte, capaz de conciliar los intereses de las áreas con los objetivos y las metas de la organización como un todo, realizando los ajustes y complementos necesarios para lograr que el producto final sea mayor a la suma simple de las partes; por la otra, la integración de los procesos de planeación y programación presupuestal, de tal forma que los planes operativos anuales (reflejadas en el presupuesto) sean consistentes con los objetivos y las metas institucionales a mediano y largo plazo.

En esta materia tienen una alta rentabilidad en términos de los resultados sustantivos a los cuales puede aspirar una organización y, por ello, son muy útiles en el propósito de alcanzar un sistema de control interno verdaderamente eficiente.

Control de gestión y evaluación del desempeño.

La implantación de un sistema de administración por resultados, que es en gran medida lo que se busca con la implantación de un sistema de control interno tiene como requisito esencial la existencia de la evaluación del desempeño del personal dentro de la organización.

El éxito en los recursos invertidos puedan tener los sistemas de control de gestión que se implanten en algunas organizaciones, en gran medida se puede deber a que no están acompañados de un proceso paralelo de evaluación del desempeño del personal, a través del cual se utiliza efectivamente el producto de los sistemas de control para premiar a los responsables cuando los resultados y para penalizarlos, en el caso contrario.

Cuando un sistema de control permite medir los resultados, pero éstos (buenos o malos) carecen de efectos concretos sobre las personas responsables, el sistema de control pierde su razón de ser, y lógicamente, se desacredita. En este caso, los empleados responsables de las áreas perciben correctamente

que el sistema no cumple ningún propósito y que por ende, cualquier tiempo y esfuerzo dedicado a el no deja de ser solo un formalismo.

La institucionalización del sistema de control interno debe de dar mensaje a la organización, haciendo claridad en que, una vez agotada la etapa de transacción, los resultados de la gestión de los individuos y las áreas no serán indiferentes para la administración de la organización.

No se debe olvidar que la remuneración es solo uno de los mecanismos para estimular a un empleado y que se puede apelar otros medios para lograr el mismo efecto.

La función de administración de una empresa es un proceso que involucra las actividades de planeación, organización, dirección, coordinación, ejecución y control.

En la mayoría de los casos las organizaciones son deficientes e improductivas por que las respectivas gerencias han enfocado su atención en la dirección y coordinación, dejando de lado la planeación y el control.

Dentro del proceso administrativo, el gerente o el directivo de una empresa desarrolla una serie de actividades para hacer que la administración logre los objetivos previstos. Para ello desarrolla actividades de planeación, organización, dirección, coordinación, ejecución y control, y es precisamente por este conjunto de acciones que resulta importante que la administración cuente con un eficiente sistema de control interno.

Los métodos y las medidas que disponga la alta gerencia en los distintos niveles jerárquicos de la organización aseguran, en cierta medida, el uso adecuado de los recursos, su protección y la fiabilidad de la información, lo cual, en definitiva, redundará de manera directa en los resultados finales que se han de obtener.

Las cosas se deben hacer bien desde el comienzo (calidad en el proceso) y no será necesario tener un auditor, revisor o inspector que verifique cada etapa del proceso.”²⁰

2.1.9 TIPOS DE CONTROL.

“Existen 6 tipos de control: el gerencial, el contable el administrativo, u operativo, el operativo de gestión, el presupuestario y el de informática.

El control gerencial esta orientado a las personas con el objetivo de influir en los individuos para que sus acciones y comportamientos sean consistentes con los objetivos de la organización. Los elementos propios del control gerencial interno son:

- Definición clara y precisa de metas, objetivos y valores.
- Sistema de administración participativa.
- Comunicaciones abiertas.
- Motivación.

La gerencia de la organización es responsable de ese tipo de controles.

El control contable comprende tanto las normas y procedimientos contables establecidos, como todos los métodos y procedimientos que tienen que ver o están relacionados directamente con la protección de los bienes y fondos y la confiabilidad de los registros contables, presupuestales y financieros de las organizaciones.

Los objetivos del control contable interno son:

²⁰ *Ibidem* Páginas 19 a 23.

- La integridad de la información: que todas las operaciones efectuadas queden incluidas en los registros contables
- La validez de la información: que todas las operaciones registradas presenten acontecimientos económicos que en verdad ocurrieron y fueron debidamente autorizadas.
- La exactitud de la información: que las operaciones se registren por su importe correcto en la cuenta correspondiente y oportunamente.
- El mantenimiento de la información: que los registros contables una vez asentadas todas las operaciones, siguen reflejando los resultados y la situación financiera el negocio.
- La seguridad física: que el acceso a los activos y a los documentos que controlan su movimiento esté restringido al personal autorizado.
- Los elementos del control contable son:
- Definición de autoridad y responsabilidad: las organizaciones deben contar con definiciones y descripciones de los deberes relacionados con las funciones contables de recaudo, contratación, pago, alta y bajas de bienes y presupuesto, ajustadas a las normas que le sean aplicables.
- Segregación de deberes:
 - Las funciones de operación, registro y custodia deben estar separadas, de tal manera que ningún funcionario ejerza simultáneamente tanto el control físico como el control contable y presupuestal sobre cualquier activo, pasivo y patrimonio.
 - Las organizaciones deben establecer unidades de operaciones o de servicios y de contabilidad, separadas y autónomas.

- Ningún funcionario deber tener completa autoridad sobre una parte importante de cualquier transacción para efectos contables y de operación.
- Establecimiento de comprobaciones internas y pruebas independientes: la parte de comprobación interna consiste en la disposición de los controles de las transacciones para que aseguren una organización y un funcionamiento eficientes y para que ofrezcan protección contra fraudes. En el establecimiento de métodos y procedimientos de comprobación interna se tendrá en cuenta lo siguiente:
 - La comprobación se basa en la revisión o el control cruzado de las transacciones a través del trabajo normal de otro funcionario o grupo.
 - Los métodos y procedimientos deben incluir los procesos de comprobaciones rutinarias, manuales o sistematizadas y la obtención independiente de informaciones de control, contra la cual pueden comprobarse las transacciones detalladas.
 - Los mecanismos de la comprobación interna son independientes de la función de asistencia y asesoramiento a través de la evaluación permanente del control interno por parte de la auditoría interna.
- Uso de los procedimientos de la auditoria: representan una verificación posterior y selectiva de la razonabilidad lo apropiado de las transacciones registradas o de los datos contables o de operación. En el establecimiento de los respectivos métodos y procedimientos se debe tener en cuenta:
 - Dichos métodos y procedimientos deben incluir en forma detallada las pruebas de auditoria, según la estrategia de auditoria que se defina con la gerencia general o comité de auditoria estas pruebas podrán ser, entre otras: revisiones analíticas, revisiones detalladas de saldos, de operaciones mensuales, recalculos y pruebas de exactitud matemática, revisión de formas y documentos esenciales,

circularizaciones, observaciones físicas, pruebas de corte de documentos, conciliaciones de cuenta de control, practicas de auditoria enfocadas a las áreas de alto riesgo en cada entidad para prevenir o reducir los errores e irregularidades.

- Los programas de trabajo deben incluir pruebas de exactitud matemática de la acumulación de datos contables y presupuestales, revisión de las normas y practicas autorizadas de contabilidad, practicas operativas y de la concordancia de métodos y registros con las políticas establecidas.
- Los programas deben incluir procedimientos tales procedimientos tales como la observación e inspección física de los activos y la confirmación selectiva con terceros de las cuentas, compromisos y contingencias sobre una base selectiva.

El control administrativo u operativo esta orientado a las políticas administrativas de las organizaciones y a todos los métodos y procedimientos que están relacionados en primer lugar, con el debido acatamiento de las disposiciones legales, reglamentarias y la adhesión de las políticas de los niveles de dirección y administración y, en segundo lugar, con la eficiencia de las operaciones.

El control administrativo interno debe incluir controles tales como análisis, estadísticas, informes de actuación, programas de entrenamiento del personal y controles de calidad. Los elementos del control administrativo interno son:

- Desarrollo y mantenimiento de una línea funcional de autoridad.
- Clara definición de funciones y de responsabilidades.
- Un mecanismo de comprobación interna.
- Un mecanismo de comprobación interna en la estructura de operación con el fin de proveer un funcionamiento eficiente y la máxima protección contra fraude, despilfarros, abusos, errores e irregularidades.

- El mantenimiento dentro de la organización, de la actividad independiente, representada por la auditoría interna a cargo de la responsabilidad de revisar políticas, disposiciones legales y reglamentarias, prácticas financieras y operaciones en general como un servicio constructivo y de protección para niveles de dirección.
- La disposición de los controles anteriores de tal manera y obtenga una completa y continua participación de los recursos humanos de las entidades y de sus habilidades específicas.

Otro tipo de control es el operativo de gestión, orientado a procesos y tareas ya ejecutados. Se trata de procedimientos diseñados para tener un control permanente sobre los procesos con el fin de velar por el mantenimiento de ciertos estándares de desempeño y calidad que sirvan como base de comparación con los presupuestados.

Comprende el conjunto de planes, políticas, procedimientos y métodos que necesitan para alcanzar los objetivos de la organización.

El control de gestión debe incluir el fomento de los principios de economía, eficiencia y eficacia en todas las actividades para producir el máximo de utilidades, bienes y servicios. Los elementos del control operativo de gestión son:

- Fijación de estándares de trabajo de acuerdo con la actividad.
- Fijación de indicadores de gestión
- Un sistema de evaluación de resultados y de análisis de desviaciones.
- Definición clara y precisa de procedimientos, normas y políticas.
- Planificación estratégica de elementos funcionales de la organización mediante un sistema que provea mecanismos de control de las operaciones a corto, mediano y largo plazo.

- Estudios de productividad y eficiencia operacionales y administrativas.
- Normas de calidad y rendimiento claramente definidas y comunicadas a los funcionarios
- Un sistema de informes para los niveles de la administración y los niveles de operación, basado en los datos de los registros y documentos contables y presupuestales, diseñado para presentar un resumen informativo de las operaciones, así como para informar a la administración los factores favorables y adversos.

El control presupuestario es una herramienta técnica en la que se apoya el control de gestión, basado en la dirección por objetivos. Como uno de los objetivos prioritarios de las empresas es alcanzar determinada rentabilidad, la eficiencia de la gestión, en la relación con las desviaciones hacia esa rentabilidad se puede controlar recurriendo al control presupuestario.

El control presupuestario consiste en confrontar periódicamente el presupuesto frente a los resultados reales del periodo, centro por centro, con el fin de poner en evidencia las desviaciones.

Para poder realizar su misión comparativa analítica, el control presupuestario supone la distribución de ingresos y gastos por centros de costo, registrados por la contabilidad general y la fijación de estándares.

Este reparto lo realiza la contabilidad analítica que constituye así el instrumento esencial del control presupuestario. Los elementos del control presupuestario son:

- Un presupuesto
- Una constatación de las desviaciones productivas.
- Un aviso de las desviaciones producidas.

El control de informática esta orientado a lograr el uso de la tecnología y la informática como herramienta de control; su objetivo será mantener controles automáticos efectivos y oportunos sobre las operaciones. Los elementos del control de informática son:

- Definición clara y precisa de las transacciones que se han de sistematizar.
- Fijación de diferentes niveles de acceso a la información”.²¹

¿Qué es un indicador para el control?

“Es un indicio que se expresa numéricamente o en forma de concepto sobre el grado de eficiencia o eficacia de las operaciones de una organización, una dependencia o un centro de costos.

El indicador compara cifras o datos. Con base en su interpretación se puede cualificar una acción y orientar análisis más detallados hacia los aspectos en que se presuman desviaciones.

El indicador facilita el control y autocontrol y, por consiguiente, la toma de decisiones en la medida que sea posible relacionarlos con cantidades, calidad, costos y oportunidad.

Para que un indicador sea de utilidad debe cumplir una serie de requisitos indispensables:

- Tener relevancia
- Permitir la toma de decisiones y establecer prioridades en la resolución de un problema.

²¹ *Ibidem*, Páginas 29 a 32.

- Estar formado por componentes independientes entre si y fácilmente identificables; se debe conocer en cada caso la contribución de cada uno al valor del indicador.
- Ser sensible a las variaciones del fenómeno que se desea medir.
- Ser elaborado mediante datos de fácil recolección.

Requisitos en cada proceso y en cada operación

- Justificación: que todo acto este debidamente justificado.
- Autorización: que este autorizado por el funcionario competente.
- Procedimiento: que se sigan lo s procedimientos establecidos.
- Registro: que se registre toda la información pertinente.
- Resultados: que los actos produzcan resultados concretos.
- Seguridades: que se disponga de medidas o mecanismos que permitan desarrollar el proceso o la operación en la forma prevista y alcanzar los resultados también previstos.

Principales enfoques de prevención

Entre otros tenemos:

- El enfoque de ingeniería. Controla los aspectos físicos de la situación de riesgo, de tal manera que no pueda presentarse en suceso generador de perdidas y si se presenta, que sea aminorado. Por ejemplo, hay que tener especial cuidado en la adquisición o construcción de edificios, alarmas, distribución de planta, protección de maquinas.

- El enfoque humano. Así como por causas físicas, muchas pérdidas también se producen por acciones debidas a fallas o hábitos humanos. Hay accidentes motivados por el desajuste entre personas y su entorno. Se debe inculcar un adecuado respecto por los vehículos y la maquinaria.
- El enfoque estadístico. Por medio del análisis de datos, se pueden tomar medidas preventivas en los puntos que la experiencia nos indica que son vitales en la organización.
- El enfoque educativo. A todos los niveles la enseñanza es vital para asegurar que se pongan efectivamente en práctica las medidas de prevención que se han descubierto mediante los otros enfoques.
- El enfoque coactivo. Según algunas autoridades, la identificación de las medidas preventivas y la capacitación del personal para que las pongan en práctica no es suficiente. La naturaleza del hombre es de tal índole que a menudo, sin la coacción de un patrono o del estado, no ejercería las acciones pertinentes.

Sistema de prevención

Las organizaciones que son conscientes de sus costos comprenden que deben controlar los generados por accidentes. Consideran la seguridad como una necesidad y como un requisito previo.

Entre los principales sistemas de prevención tenemos:

- Identificación del peligro. Para prevenir accidentes y controlar pérdidas es necesario identificar todos los riesgos y determinar aquellas áreas o actividades de una operación donde puedan producirse pérdidas.

- Eliminación del peligro. Los productos tóxicos, inflamables o corrosivos pueden sustituirse en ocasiones por otros más seguros.
- Protección contra el peligro. Los riesgos que no se pueden eliminar se deben evitar mediante la protección.
- Máxima pérdida que se puede producir. Supone la determinación de la pérdida máxima que se podría producir en caso de fallar absolutamente todo.
- Retención de pérdidas. Teniendo en cuenta la cantidad que se podría perder en una combinación de circunstancias desfavorables, es posible determinar que parte de esa pérdida estaría una compañía dispuesta a soportar.
- Seguros obligatorios. Cuando los contratos de seguros cubren las consecuencias de sucesos no deseados, decimos que cubren un riesgo. Podemos clasificar los riesgos en: riesgos puros y especulativos y riesgos fundamentales y particulares.

Hay un riesgo especulativo en la promesa de una ganancia o la posibilidad de una pérdida. El riesgo puro se contrae con la única perspectiva de perder o no perder.

Los riesgos especulativos se tratan normalmente con técnicas comerciales, tales como coberturas y contratos especulativos de cumplimiento en un plazo futuro.

Los riesgos puros se tratan con técnicas de seguros.

Los riesgos fundamentales emanan de las pérdidas que son impersonales en su origen y en sus consecuencias. Las pérdidas no son causadas por individuos, ni recaen sobre ellos, sino que se deben a factores como la guerra, la inflación, la moda, los terremotos, las inundaciones.

Los riesgos particulares surgen de pérdidas originadas por hechos individuales, como por ejemplo la explosión de una caldera.

La importancia de distinguir entre puro y especulativo, particular y fundamental, se debe tener siempre presente porque ayudara a decir si el riesgo es susceptible de ser tratado por el seguro. Si es especulativo se deben usar los métodos comerciales. Si es fundamental debe ser el gobierno, en ves de los aseguradores privados, el que se haga cargo de el; solo los riesgos puros y particulares forman el área de acción especifica del seguro.

Comité de coordinación del sistema de control interno

En cada organización es conveniente conformar un comité de coordinación del sistema de control interno que estará conformado por funcionarios de la mas alta jerarquía. Este tendrá un máximo de cinco (5) integrantes, con las siguientes funciones:

- Recomendar pautas para la determinación, implantación, adaptación, complementación y mejoramiento permanente del sistema de control interno de conformidad con las normas vigentes y las características propias de cada organización.
- Estudiar y revisar la evaluación del cumplimiento de las metas y objetivos de la organización dentro de los planes y políticas y recomendar los correctivos necesarios.
- Asesorar al director o gerente en la definición de planes estratégicos y en la evaluación del estado de cumplimiento de las metas y objetivos allí propuestos.
- Recomendar prioridades para la adopción, adaptación, adecuado funcionamiento y optimización de los sistemas de información gerencial, estadístico, financiero de plantación y de evaluación de procesos, así como para la utilización de indicadores de gestión generales y por áreas.

- Coordinar con las dependencias de la organización el óptimo cumplimiento de sus funciones y actividades.
- Presentar a consideración del respectivo gerente o director propuestas de modificación a las normas vigentes sobre control interno.
- Las demás que le sean asignadas por el gerente o director de la organización.

En la organización donde no hay justificación para constituir el comité de auditoría interna, las anteriores funciones serán de competencia de la gerencia de la organización.

Evaluación del personal

Teniendo en cuenta que el recurso humano es mas valioso en toda organización, que es uno de los elementos fundamentales del sistema de control interno, que se requiere que dicho recurso sea idóneo y que es el factor clave en el proceso administrativo, se hace necesario garantizar las condiciones y calidades anteriores, lo cual solo es posible mediante una correcta y oportuna “evaluación de desempeño del personal”. Por ello, estas razones son lógicas y suficientes para tratar en la presente obra este tema en amplia y de manera especial.

La evaluación de desempeño es el proceso mediante el cual las organizaciones evalúan el rendimiento de sus empleados en el trabajo. Es una responsabilidad inherente a la función directiva en cualquier nivel de la organización, es decir, es una exigencia para toda persona que lidera un grupo de trabajo y debe extenderse a todos los niveles de la organización.

La finalidad de la evaluación es establecer la diferencia entre lo que se ha hecho y lo que se debió hacer, y así valorar en forma racional y objetiva el rendimiento de cada trabajador con base en lo que se espera de el. Esto nos

servirá para realizar las correcciones necesarias, aunque no siempre coincide lo que se espera de una evaluación y lo que se obtiene de ella.

Que pretende la evaluación

- Proporcionar datos para tomar decisiones que mejoren el rendimiento
- Conocer el merito individual, el comportamiento y el rendimiento.
- Evaluar los objetivos o la responsabilidad que se ha asignado a cada individuo.
- Controlar la relación.
- Promover la formación y desarrollo de la persona.
- Facilitar la comunicación.
- Mejorar el clima laboral.
- Detectar las deficiencias que precisen programas formativos.

La evaluación no es un fin sino un medio: debidamente utilizada puede constituirse en un incentivo. Un sistema de evaluación debe:

- Vincularse a la valoración de los cargos hecha con anterioridad.
- Presentar distintos contenidos para cada trabajo.
- Estar ligado a un sistema de incentivos, bien sea e dinero o en especie.

En resumen, se propone la evaluación como un medio basado en los resultados del trabajo realizado individualmente. Sin embargo, esta filosofía que trata a todos por igual permite la diferencia y contempla la posibilidad de que cada uno sobresalga.

Errores más comunes de la evaluación

Efecto halo. Es la tendencia a otorgar puntuaciones extremas, altas o bajas, por la opinión personal del evaluador.

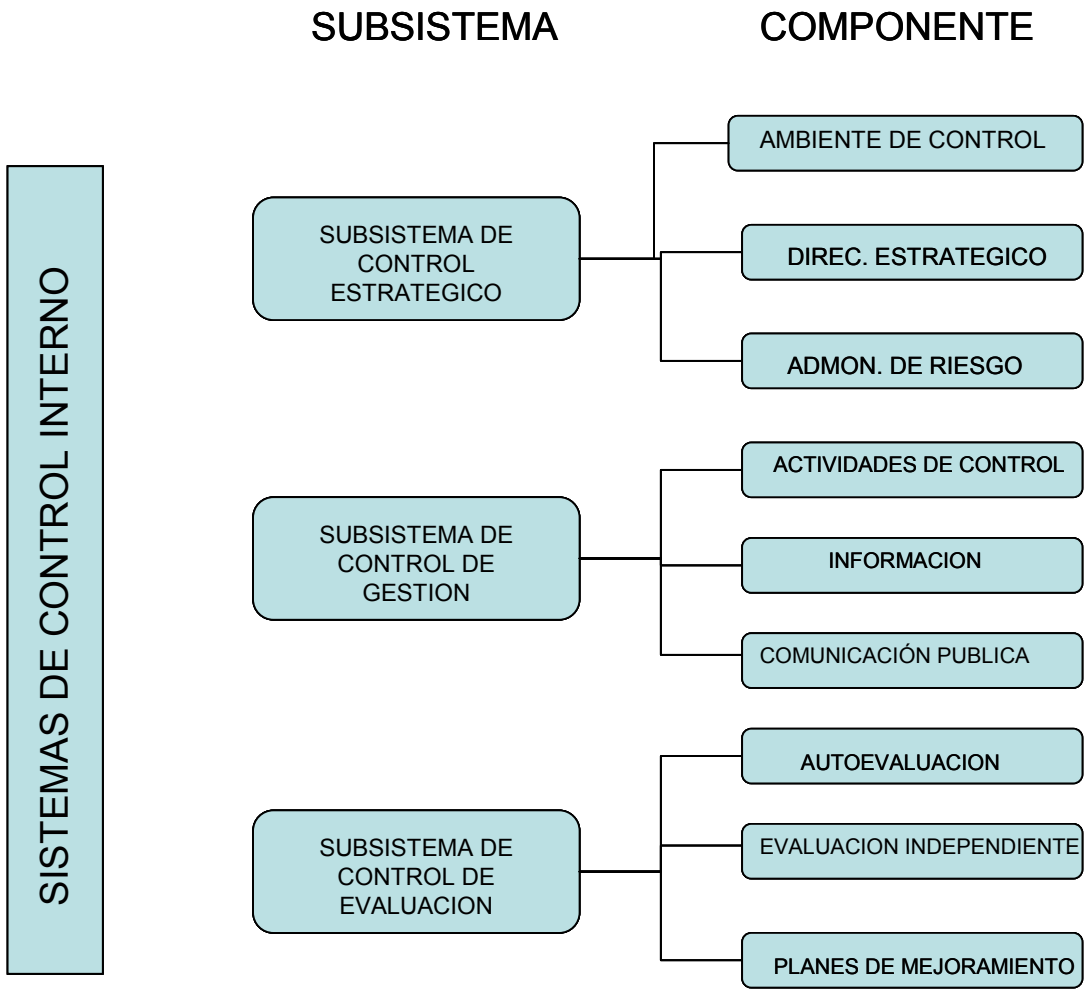
- Tendencia central. Cuando existe una puntuación media se tiende a optar por valores medios.
- Efecto de novedad. Es la tendencia a evaluar el periodo más inmediato.
- El estado de ánimo del evaluador y los prejuicios personales pueden influir positiva o negativamente en el momento de llevar a cabo la evaluación,
- Las desviaciones de tolerancia y severidad que dependen de las características personales del evaluador.
- La utilización de términos distintos, si estos no están definidos.

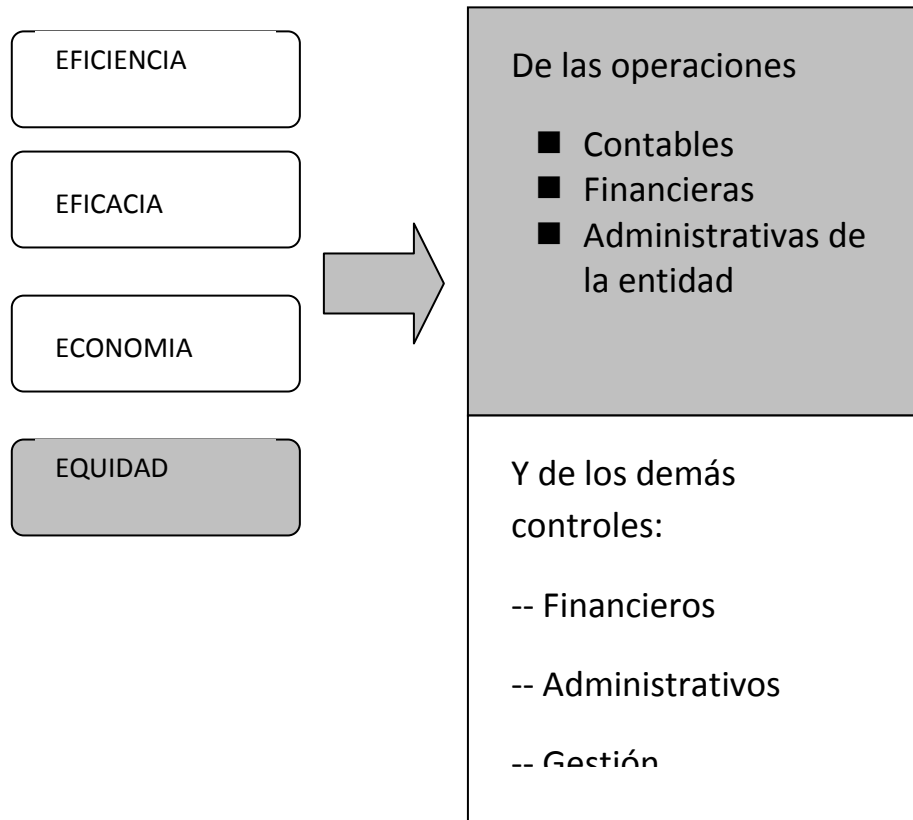
La evaluación es necesaria para:

- El trabajador
 - Le ayuda a mejorar.
 - Conoce sus posibilidades de progreso.
 - Le ayuda a conocer que se espera de él.
 - Elimina dudas acerca de cómo es visto.
- La organización
 - Valora el rendimiento del trabajador.
 - Mejora rendimientos.

- Mejora la utilización de los recursos.
- Detecta necesidades de formación.
- Evalúa sus propios sistemas de organización.
- Orienta la asignación de funciones.
- Suministra información para el sistema de incentivos”.²²

²² *Ibidem*, Páginas 32 a 36.





2.2 INVENTARIOS.

“Los inventarios o mercancías, constituye los recursos o bienes que las entidades económicas destinan para sus operaciones de venta y que representan la fuente básica de sus ingresos.

Los inventarios rebasan las mercancías que una entidad puede tener un momento dado en existencia dentro de sus instalaciones.

Los inventarios son la parte principal de los activos en un gran número de entidades ya son la parte primordial de los ingresos de las entidades, también se encuentran en el activo por ser la cuenta de de conversión de dinero en

efectivo y por tener mayor movimiento en la entidad, las operaciones relacionadas con los inventarios son:

Compras, ventas, devoluciones, rebajas y descuentos sobre ventas y el control de los tarjetas de alcancen.

Se aborda el caso de las entidades que deciden ampliar su acción extendiendo sus mercancías en plazas diferentes a la propia por medio de terceras personas, finalmente se contempla la situación que se presenta en una entidad cuando sus proveedores exijan a ésta, la entrega anticipada de una cantidad de dinero, a cuenta de las mercancías que habrán de entregarse con posterioridad.

2.2.1 Mercancías en tránsito.

Las compras que efectúa una entidad económica para abastecerse de las mercancías objeto de su operación se clasifican en atención al lugar de origen de sus proveedores, en locales y foráneas

Compras Locales son aquellas que se efectúan con proveedores que radican en la misma localidad o plaza de la entidad compradora.

Compras Foráneas son las que se realizan con proveedores cuyo domicilio social se ubica en plaza diferente a la entidad adquirente , a su vez las compras foráneas se dividen en nacionales e internacionales, las compras foráneas naciones son aquellas que se celebran con proveedores que radican en plaza distinta a la entidad compradora, pero dentro del mismo país , las compras foráneas internacionales o importaciones, son compras efectuadas a proveedores extranjeros,

Con el principio de Realización la contabilidad debe reconocer la compra efectuada en el momento mismo de de la transacción, razón que debe reflejarse en los inventario el incremento correspondiente.

Las compras locales no existe ningún problema para dar efecto al principio , el tiempo que transcurre entre la formalización de la operación en este caso la compra y la recepción de mercancía en el alcancen de la entidad compradora es mínima, pero esto no ocurre lo mismo cuando se trata de compras foráneas, el periodo de tiempo que transcurre entre la compra y la recepción de mercancías sobre cuando se trata entre la compra y la recepción de mercancías, sobre todo cuando se trata de importaciones suele ser amplio.

El costo de la mercancía adquirida no es el mismo cuando sale de la bodega del proveedor que cuando es recibida por la entidad adquirente, para entonces hubieron de acumularse los gastos propios de este tipo de compras como son: seguro de de transportación , fletes desde el punto de origen al de destino, acarreos de las terminales al almacén, empaques especiales y en el caso de de las importaciones , además de las erogaciones anteriores, derechos de importación y comisiones aduanales. .²³

2.2.2 Mercancías en consignación.

Las entidades económicas tienen diversas alternativas para estimular o desarrollar sus ventas, una de estas opciones es remitir sus mercancías a entidades radicadas en plazas diferentes, dichas entidades se encarguen de su venta, con lo cual se aprovechan condiciones favorables de otros mercados y colocarlas con más facilidad a menores gastos y consecuentemente con mayor utilidad.

Dicha transacción recibe el nombre de mercancías en consignación, puede definirse como la operación por virtud de la cual una entidad denominada comitente envía mercancías de su propiedad a otra llamada comisionista para que realice dichas mercancías a nombre y por cuenta de la primera y de conformidad con las condiciones establecidas entre ambas entidades.

Las condiciones de las transacciones se asientan en un contrato de comisión mercantil, el cual debe contener fundamentalmente los siguientes aspectos:

- Duración del contrato.
- Periodicidad de las remesas de mercancías.
- Precio de costo de las mercancías.
- Precio de venta de las mercancías y de cobranza, en su caso.
- Periodicidad de remesas de efectivo o cuentas por cobrar del comisionista al comitente.
- Definición acerca del responsable de los gastos de operación y en su caso, naturaleza y monto de dichas erogaciones.
- Periodicidad y contenido de los informes que el comisionista debe rendir.
- Base y monto de la comisión del Comitente.

La remisión de Mercancías en Consignación constituye una oportunidad para que Comitente y Comisionista aumenten sus utilidades, el comitente por medio del incremento de las ventas, el comisionista a través de la comisión ganada, la cual representa un ingreso ordinario o extraordinario, según se trate de una transacción habitual o eventual.

¹ Proceso Contable 3, Arturo Elizondo López, Primera edición, México, D.F., Ecafsa, 1993, página 37 a 41.

2.2.3 Técnicas de control aplicables a las operaciones que se registran en cada cuenta contable.

Inventario de mercancías.

- Los inventarios deben estar bajo custodia de un responsable perfectamente autorizado.
- Para un mejor control de las partidas que los integran, los registros contables deben contar con información tanto de cantidades como de valores.
- Separar contablemente las mercancías cuya venta cause el Impuesto al Valor Agregado.
- Se debe llevar un sistema de inventarios perpetuos por ser el que mayor ventaja ofrece en materia de control.
- Si no se utiliza un sistema de inventarios perpetuos la alta administración o una persona autorizada debe comparar periódicamente los porcentajes de margen de utilidad
- Debe existir control sobre los artículos que se consideren obsoletos o que por otra causa han sido dados de baja en libros y que físicamente se encuentren en almacén.
- Los inventarios deben rendir informes sobre los artículos que tengan poco movimiento o cuya existencia sea excesiva.
- Se debe requerir la aprobación de la alta administración o de alguna otra persona facultada para disponer del material obsoleto, sin uso o deteriorado.
- La salida de mercancías del almacén debe estar siempre amparada por una requisición autorizada o por una nota de embarque.

- Considerar los requerimientos fiscales para deducir de los ingresos de la entidad los inventarios dados de baja por obsolescencia o mal estado.
- Establecer medidas de control sobre aquellos inventarios que se encuentran en poder de terceras personas como: depósito, consignación, comodato, garantía etc., efectuar revisiones periódicas y sorpresivas.
- Implantar medidas de seguridad contra robos, incendio, etc.
- Nivelar tanto las bases para evaluar los inventarios como aquellas para determinar el costo de ventas, mismas que se apliquen en periodos o ejercicios anteriores, esto concluye en la aplicación del sistema de contabilidad de costos.
- Respecto a la toma y valuación de los inventarios físicos:
 - Debe practicarse un inventario físico por lo menos una vez al año, o sobre una base rotatoria periódica, en ambos casos se requiere una adecuada planeación.
 - Las diferencias que se determinen deben ser ajustadas en libros.
 - Durante los inventarios se debe separar físicamente la mercancía propiedad de tercero incluyendo maquilas.
 - Identificar los artículos que deben ser dados de baja por obsolescencia o mal estado.
 - Cuidar que los precios base para valuación se apliquen y transcriban correctamente.
 - Verificar cuando menos dos veces cálculos aritméticos
 - Prestar especial atención a los cortes de movimientos en especial los relacionados con las compras y las ventas.

- Debe tomarse en cuenta los inventarios en poder de terceras personas: depósito, consignación, arrendamiento, etc.
- No olvidar la base de valuación: costo o valor de mercado, el que sea más bajo.
- Se debe afianzar a todo el personal que maneja inventarios.
- Con base en el principio de evitar funciones incompatibles debido a que la superposición de determinadas actividades pueden dar lugar a fraudes o malos manejos, es necesario impedir que aquellas personas que tengan bajo su cargo el control físico de los inventarios intervengan en las siguientes labores:
 - Manejo de documentos base para el registro de inventarios.
 - Manejo de registros iniciales de inventarios.
 - Autorización de notas de crédito y manejo de documentación de soporte.
 - Aprobación de las rebajas y devoluciones sobre ventas.
 - Manejo de los registros iniciales de inventarios.
 - Manejo y aprobación de los registros iniciales de compras.
 - Preparación y manejo de documentación base para soportar un egreso.
 - Aprobación de los registros iniciales de egresos.
 - Manejo de documentación base para el pago salarial y salarios brutos y netos a pagar.
 - Elaboración de cheques de nómina.
 - Ensobrado del efectivo o pago de sueldos y salarios.

- Preparación suma, comprobación y autorización de registros de diario general.
- Intervención en el registro final o sea el libro mayor.
- Con respecto al almacenamiento de los inventarios, tener en cuenta el ciclo siguiente:
 - El departamento de compras debe notificar al departamento de almacén que se ha emitido una orden de compra.
 - Entrega de los materiales por parte del transportista.
 - Conteo de las cantidades recibidas.
 - Inspección de los materiales recibidos.
 - Entrega de los materiales al responsable.
 - Reporte de los resultados de la recepción al departamento de cuentas por pagar y áreas interesadas de la entidad.
- Respecto al almacenamiento de los inventarios, tener en cuenta el ciclo siguiente:
 - Determinar el tipo de materiales y cantidad de ellos para decidir cómo se van a acomodar y mover dentro del almacén.
 - Aceptar los materiales por parte del encargado del almacén.
 - Acomodar y salvaguardar adecuadamente los materiales: almacenar las partidas voluminosas en las áreas más remotas, apilamiento adecuado, uso eficiente de anaqueles, estantes y depósitos, prever necesidades de pasillos, prever flexibilidad para variaciones de los niveles de inventarios de determinadas partidas y una clara identificación de localizaciones.

- Distribución de materiales bajo requerimiento específico.

2.2.4 Ciclo de Inventarios.

Naturaleza del proceso de inventarios.

Los materiales recibidos pueden ser enviados directamente hacia los procesos productivos o convertirse en parte de un inventario en espera de ser utilizados estos inventarios son comúnmente conocidos como almacenes los materiales pueden ser materias primas refacciones , partes, subensambles , etc. Quedan para su utilización posterior en alguna fase del proceso de manufactura, mantenimiento de alguna otra actividad operacional los inventarios pueden provenir de algún proveedor, las actividades en los almacenes están relacionadas con un gran número de operaciones, tales como recepción inspección, producción, mantenimiento y ventas.

El ciclo de control del proceso de almacenes.

La función de inventarios en almacenes está relacionada con un amplio campo de actividades operaciones, es necesario dividir el proceso en los pasos específicos que comprende esta función estos pueden ser:

- La determinación del tipo y cantidad de materiales que se van a mover dentro de los almacenes.
- La aceptación de los materiales por los almacenes.
- El almacenamiento de los mismos de tal manera que se encuentren adecuadamente salvaguardados y disponibles cuando sean requeridos.
- La recolección y distribución de materiales específicos bajo requerimiento debidamente autorizado.

Almacenamiento de los materiales. El almacenamiento de cada uno de los materiales es una parte del diseño total, y la determinación del lugar en dónde las diferentes partidas deberán ser físicamente acomodadas debe ser diferentes medios para utilizar el espacio máximo de eficiencia y se incluyen algunas consideraciones:

- Almacenar las partidas voluminosas en las áreas más remotas.
- Apilamiento adecuado.
- Uso eficiente de anaqueles, estantes y depósitos.
- Prever necesidades de pasillos.
- Prever flexibilidad para variaciones de los niveles de inventarios de determinadas partidas.
- Claras identificaciones de localización.

Materiales obsoletos.

En la actividad de los almacenes existen materiales dañados u obsoletos, el departamento de almacenes debe notificar este cambio para efectos contables, en estas partidas es parte del gran problema de desperdicios y materiales sobrantes es un requisito investigar las causas de daños u obsolescencias para determinar en el futuro de minimizar esta clase de problemas que son ocasionados por las actividades operativas del departamento de almacenes.

Inventarios disponibles.

En el control y la administración de inventarios es necesario contar con la información confiable, estos inventarios son indispensables para preparar los estados financieros ya que la constancia física de su existencia es la base sólida para tomar decisiones de compra y para medir volúmenes de producción como por ejemplo del caso de la petrolera. El sistema de ubicación de

materiales se puede evaluar durante la toma física de inventarios, debe verificar si existen materiales almacenados en forma duplicada, como la existencia de material obsoleto o de lento movimiento, es importante asegurarse que los conteos se efectúan sobre la base de pruebas, las diferencias entre las existencias físicas y los registros en libros son importantes los indicadores de la eficiencia operacional del sistema de control de inventarios,

El costo de inventario es un elemento importante en los estados financieros de muchas empresas, el inventario se utiliza para indicar la mercancía que se tiene para su venta en las actividades cotidianas de la empresa, los materiales en proceso de producción o disponibles para producción, el costo de mercancía es su precio de compra, menos cualquier descuento en la compra, estos costos representan la mayor parte del costo de inventario, el inventario de mercancías también incluye otros costos por ejemplo: transporte, derechos de importación y los seguros contra pérdidas en tránsito.

Los dos objetivos principales del control interno sobre el inventario son salvaguardar el inventario y reportarlo correctamente en los estados financieros, estos controles internos pueden ser de naturaleza preventiva o para detectar posibles anomalías, entre los controles para salvaguardar el inventario se incluye el establecimiento de medidas de seguridad para evitar daños a la mercancía daños a la mercancía o robo por parte de los empleados, por ejemplo debe almacenarse en una bodega o en otra área de acceso restringido, permitiendo el paso solo a empleados autorizados.

El retiro de mercancía del almacén debe controlarse con el uso de formas de requisición, el área debe tener clima controlado para evitar daños causados por el clima, cuando la empresa no esté trabajando ó no esté abierta, el área de almacén debe permanecer cerrada con llave ó con mucha seguridad.

En empresas que venden al menudeo se cuida que no haya robos de mercancía por parte de los clientes, es frecuente que las tiendas utilicen dispositivos como espejos aparentes que permiten vigilar a los clientes,

cámaras de circuito cerrado y guardias de seguridad, los artículos de precio elevado se exhiben en gabinetes con llave, por ejemplo hay tiendas que venden ropa al menudeo muchas veces colocan etiquetas magnéticas de plástico en artículos valiosos como los abrigos de piel, algunos sensores colocados a la salida se activan las alarmas si un empleado no ha retirado las etiquetas, estos controles están diseñados para evitar robos por parte de los clientes.

Todas las mercancías que son propiedad de la empresa deben incluirse en su inventario.

En el uso de un sistema de inventario perpetuo también proporciona un medio efectivo de control sobre el inventario, la cantidad de cada tipo de mercancía en existencia está disponible en un libro mayor de inventario auxiliar , el libro mayor auxiliar puede ser útil para mantener las cantidades de inventario a niveles adecuados.

2.2.5. Métodos para calcular el costo de inventario en un sistema de inventario perpetuo.

En un sistema de inventario perpetuo, todos los incrementos y decrementos de mercancía se registra de manera parecida en la se emplea para registrar los incrementos y decrementos de efectivo, la cuenta inventario de mercancías al principio de un periodo contable indica la existencia de mercancía en esa fecha, las compras se registran haciendo un cargo a inventario de mercancía y un abono a efectivo o a cuentas por pagar, en la fecha de cada venta se registra el costo de la mercancía vendida haciendo un cargo a costo de mercancía vendida y un abono a inventario de mercancías, cuando se compran unidades idénticas de un producto a diferentes costos unitarios durante un periodo en un flujo de costos para calcular el costo del inventario en el sistema de inventario perpetuo, utilizando los métodos siguientes para calcular costos:

Primeras entradas, primeras salidas.

Últimas entradas, primeras salidas.

Costo promedio.

Artículo			Unidades	Costo
Enero	1	Inventario	10	\$20.00
	4	Venta	7	
	10	Compra	8	21.00
	22	Venta	4	
	28	Venta	2	
	30	Compra	10	22.00

Método de primeras entradas, primeras salidas (PEPS).

Las empresas tratan de vender los artículos en el orden que se compran, el caso de los perecederos y los artículos cuyos estilos o modelos cambian con frecuencia, al final de cada temporada o de estilo o por caducidad, el método de primeras entradas, primeras salidas con frecuencia es adecuado para el movimiento o flujo físico de mercancía, el método peps genera resultados casi iguales a los obtenidos identificando los costos específicos de cada artículo vendido y existente en inventario.

Se utiliza el método pepes para calcular el costo de inventario, los costos se incluyen en el costo de la mercancía vendida en el orden en que se incurrió en ellos, los asientos del libro diario para compras y ventas, como la cuenta del libro mayor auxiliar de inventario para el artículo, en la cuenta se puede ver el número de unidades en existencia después de cada transacción con los costos totales y unitarios.

Método de últimas entradas, primeras salidas (UEPS).

Se utiliza el método de ueps en un sistema de inventario perpetuo, el costo de las unidades vendidas es el costo de las compras más recientes, cuando se utiliza el método peps, el libro mayor de inventario se mantiene sólo en unidades, las unidades se convierten en moneda de curso legal cuando se preparan los estados financieros al final del periodo.

El uso del método peps se limitaba originalmente a aquellas situaciones raras en las que las unidades vendidas se tomaban de los productos adquiridos más recientes, por razones de impuestos, su empleo se ha incrementado en las últimas décadas, el ueps se utiliza con frecuencia en la actualidad, aun cuando no representa el flujo físico de las mercancías.

Método de costo promedio. También se le llama método promedio ponderado.

Se utiliza el método de costo promedio en un sistema de inventario perpetuo, cada vez que se hace una compra se calcula un costo unitario promedio para cada tipo de artículo, este costo se utiliza entonces para determinar el costo de cada venta hasta que haga otra compra y se calcule un nuevo promedio, a esta técnica se le llama promedio en movimiento, también reutiliza en los costos que se comparan contra los ingresos de acuerdo con un promedio de los costos unitarios de las mercancías vendidas, el costo unitario promedio ponderado se determina dividiendo el costo total de las unidades de cada artículo disponible para su venta durante el periodo, entre el número relacionado de unidades de ese artículo y el método de costo promedio no se utiliza con frecuencia en un sistema de inventario perpetuo.

Sistemas computarizados de inventario perpetuo.

Los registros de un sistema de inventario perpetuo se pueden llevar manualmente un sistema de este tipo es costoso y consume mucho tiempo en las empresas con gran cantidad de artículos en inventario y numerosas transacciones de compra y venta, en casi todos los casos el registro que se lleva para los sistemas de inventario perpetuo es el computarizado.

Se describe un ejemplo del uso de computadoras para llevar los registros de inventario perpetuo:

-Los detalles relevantes de cada artículo, tales como descripción, cantidad y tamaño, se capturan en un registro de inventario, estos registros se forma el archivo computarizado de inventario y debe ser igual al saldo de la cuenta del libro mayor de inventario.

-Cada vez que se compra un artículo o lo devuelve el cliente, los datos de inventario se capturan en los registros y archivos computarizados de inventario.

-Cuando se vende un artículo, un vendedor digitaliza el código de barras del artículo con el lector óptico y el lector capta el código magnético y marca la venta en la caja registradora, se actualizan los registros y archivos de inventario.

-Una vez que se hace el inventario físico se capturan en la computadora los datos anotados al contar las existencias estos se comparan con los saldos actuales y se imprime una lista de sobrantes y faltantes, los saldos de inventario se ajustan entonces a las cantidades determinadas al contarse físicamente las existencias.

Métodos para calcular el costo de inventario en un sistema de inventario periódico.

Se utiliza el sistema de inventario periódico sólo se registran los ingresos cada vez que se hace una venta si al momento de la venta no se hace ningún asiento para registrar el costo de la mercancía vendida, al final del periodo contable se hace un inventario físico para determinar el costo de inventario y de las mercancías vendidas, las empresas comerciales que usan el sistema periódico, el costo de la mercancía vendida durante un periodo que se presenta los estados de resultados.

Método de primeras entradas, primeras salidas.

Es el conteo físico de existencias del 31 de diciembre que no se han vendido utilizando el método peps, el costo de las unidades vendidas al restar el costo de la mercancía vendida y la mercancía disponible para su venta se obtiene como costo del inventario al 31 de diciembre.

El inventario está integrado por los costos más recientes entre los costos de la mercancía vendida durante el año y el inventario al 31 de diciembre.

Método de últimas entradas, primeras salidas.

Se utiliza el método ueps, el costo de la mercancía vendida se integra con los costos más recientes, al restar las unidades ó artículos el costo de la mercancía vendida y la mercancía disponible para su venta se obtienen del

costo del inventario al 31 de diciembre, el inventario está integrado por los primeros costos entre el costo de la mercancía vendida durante el año y el inventario al 31 de diciembre.

CAPÍTULO III

CASO PRÁCTICO

3.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.

Material Eléctrico- TOFY, S.A. De C.V.

Es una empresa comercial, que se dedica a la compra-venta de material eléctrico.

Comenzó sus operaciones 31 de agosto del 1977, se encuentra España no 5 ubicada en la zona del frac. Reforma en Veracruz, Ver.

La empresa inicia sus operaciones , en la ciudad de Boca del Río cuando nada más existía unos pocos negocios en competencia conforme al paso de los años , abrieron más negocios de la misma actividad de material eléctrico y después apertura un negocio más en la calle de colón pero no funcionó y nada más se quedó funcionando la matriz .

La función de la empresa es : adquiere la empresa la mercancía de diferentes proveedores provenientes de diferentes lugares de la república algunos lugares son de la ciudad de México , Aguascalientes, Puebla, y otros del mismo Puerto de Veracruz, de dichos proveedores se obtienen créditos desde 1 semana hasta 2 meses, la empresa vende de contado y a crédito, los mayores ingresos se obtienen por las ventas a constructoras o a microempresas, dando a sus clientes un crédito de un mes para así tener un margen casi de un mes más para así realizar los pagos a proveedores.

Conforme a los años que ha pasado la empresa por no tener un buen control interno actualizado o sistemático ha sufrido desvíos de mercancías en el cual se ve afectado.

En sus activos, en este caso práctico se elaborará los registros de las mercancías en forma sistematizada para así, poder tener mayor control en su inventario ya que es la fuente de riqueza de la entidad, y si no hay inventario no hay que vender.

3.2. Cuestionario del Caso Práctico del Control Interno en Inventarios

EMPRESA TOFY, S.A. DE C.V.				
Evaluación del Control Interno.				
CUESTIONARIO				
DETALLE	SI	NO	N.A.	OBSERVACIONES
INVENTARIO				
Pregunta 1. ¿En la empresa existe autorización para la salida de mercancías en el inventario?	X			
Pregunta 2. ¿Se revisan los inventarios periódicamente?		X		
Pregunta 3 ¿Se maneja un número determinado de mercancías?		X		

<p>Pregunta 4</p> <p>¿En la empresa tienen una persona responsable del inventario?</p>		X		
<p>Pregunta 5</p> <p>¿Hay alguna persona responsable que realiza los pedidos a los proveedores?</p>		X		
<p>Pregunta 6</p> <p>¿Tienen un encargado de preparar las solicitudes de compras?</p>		X		
<p>Pregunta 7</p> <p>¿Existe un catálogo de proveedores en la empresa?</p>	X			
<p>Pregunta 8</p> <p>¿Se aprovechan por escrito las peticiones de compra por empleados responsables de tales departamentos?</p>		X		
<p>Pregunta 9</p> <p>¿Se cerciora el departamento de compras de que los proveedores seleccionados son tan buenos o mejores en lo que respecta a calidades, precios, fechas de</p>		X		

entrega?				
Pregunta 10 ¿Se realizan todas las compras sobre la base de requisiciones o solicitudes escritas?	X			
Pregunta 11 ¿La contabilidad realmente registra el sistema de costos de forma integral y si no tiene fallas o defectos importantes?	X			
Pregunta 12 ¿Se conservan para nuestra inspección las hojas originales de los recuentos físicos practicados por los empleados de la compañía?		X		
Pregunta 13 ¿Han establecido el sistema de doble revisión de las anotaciones en el inventario en cantidades?		X		
Pregunta 14 ¿Existen métodos para registrar las mercancías?		X		
Pregunta 15 ¿Existe un ordenamiento en las				

mercancías para mayor verificación?	X			
<p>Pregunta 16</p> <p>¿Los registros de los inventarios permanentes son manejados por personas que no tengan intervención ni en la custodia ni en la operación de las mercancías?</p>		X		
<p>Pregunta 17</p> <p>¿Se dan claras instrucciones para la toma física de inventarios y se investigan oportunamente las diferencias presentadas?</p>		X		
<p>Pregunta 18</p> <p>¿Al determinar las relaciones de inventarios están compiladas, resumidas, sumadas y calculadas con exactitud y si los totales reflejan apropiadamente las cuentas que aparecen en los Estados Financieros?</p>		X		
<p>Pregunta 19</p> <p>¿Existe una cuenta de control en el mayor general por cada rubro de inventario?</p>		X		

<p>Pregunta 20</p> <p>¿Existe algún requisito para la recepción de pedidos?</p>		X		
<p>Pregunta 21</p> <p>¿Se efectúan periódicamente inventarios físicos por personas ajenas a la custodia de las mercancías y al manejo de los registros de inventarios?</p>		X		
<p>Pregunta 22</p> <p>¿Se han centralizado la función del departamento de compras en un departamento separado de los de contabilidad de embarque y de recepción de mercancías?</p>		X		
<p>Pregunta 23</p> <p>¿Existe algún registro para la descripción de pedidos en orden cronológico de todas las mercancías recibidas?</p>		X		
<p>Pregunta 24</p> <p>¿Están previamente enumerados y controlados los documentos de recepciones de mercancías recibidas?</p>	X			
<p>Pregunta 25</p>				

¿Se inspecciona en este departamento los efectos adquiridos para determinar la condición en que se reciben, se cuentan, se pasan o miden?	X			
<p>Pregunta 26</p> <p>¿Se cotejan por el departamento de recepción las cantidades y descripciones de los efectos recibidos contra las órdenes de compra o contra los avisos que se tienen?</p>	X			
<p>Pregunta 27</p> <p>¿Existe algún método para evaluar los inventarios?</p>	X			PEPS
<p>Pregunta 28</p> <p>¿El método que se utiliza es conveniente para valuar el costo?</p>	X			
<p>Pregunta 29</p> <p>¿Cuenta con el personal adecuado para determinar sus costos?</p>		X		
<p>Pregunta 30</p> <p>¿Existe alguna creación de reservas con las cuales se</p>				

puedan cubrir pérdidas en los inventarios (robos, por daños, incendios)?		X		
Pregunta 31 ¿Se consideran las anotaciones en los inventarios constantes por medio del catálogo de cuentas colectivas adecuadas?		X		
Pregunta 32 ¿Si se revisan los cálculos de la valuación de los inventarios?		X		
Pregunta 33 ¿La revisión del cálculo de inventarios la hace un funcionario importante?		X		
Pregunta 34 ¿Se sigue el mismo método de valuación que en el ejercicio pasado?	X			
Pregunta 35 ¿Se usan notas de entrega?			X	
Pregunta 36 ¿Se informa prontamente el departamento de recepción acerca de faltantes, rechazos,				

etc., al departamento de compras y contabilidad?			X	
Pregunta 37 ¿Identifican cuáles son las mercancías de la empresa que tienen menos rotación	X			
Total	12	23	2	

Pregunta 1.

¿En la empresa existe autorización para la salida de mercancías en el inventario?

a) Si

b) No

Interpretación.

La empresa Tofy respondió que si se realiza un formato con la firma del dueño para la salida de mercancías.

Pregunta 2.

¿Se revisan los inventarios periódicamente?

a) Si

b) No

Observación.

¿Tienen un encargado de preparar las solicitudes de compras?

a) Si

b) No

Observación.

La empresa que no hay alguna persona responsable de preparar las solicitudes de compras.

Pregunta 7

¿Existe un catálogo de proveedores en la empresa?

a) Si

b) No

Observación.

Si existe un catálogo ó relaciones de proveedores, la antigüedad que se tienen con ellos es de un promedio de 25 años.

Pregunta 8

¿Se aprovechan por escrito las peticiones de compra por empleados responsables de tales departamentos?

a) Si

b) No

Observación.

La empresa respondió que no es grande consta de 8 empleados, no se realizan las peticiones por escrito, pero si se realizan juntas mensuales para poder intercambiar opiniones.

Pregunta 9

¿Se cerciora el departamento de compras de que los proveedores seleccionados son tan buenos o mejores en lo que respecta a calidades, precios, fechas de entrega?

a) Si

b) No

Observación.

La empresa respondió que no supervisa las fechas de entrega, pero si checa las calidades y precios.

Pregunta 10

¿Se realizan todas las compras sobre la base de requisiciones o solicitudes escritas?

a) Si

b) No

Observación

La empresa respondió si se realiza un vale firmado por la empresa por el dueño, el proveedor despacha la mercancía y le entrega una copia de la factura y cuando está ya está pagada el proveedor da la original.

Pregunta 11

¿La contabilidad realmente registra el sistema de costos de forma integral y si no tiene fallas o defectos importantes?

a) Si

b) No

Observación.

La empresa respondió que son mínimas las fallas que tienen en el sistema de costos.

Pregunta 12

¿Se conservan para nuestra inspección las hojas originales de los recuentos físicos practicados por los empleados de la compañía?

a) Si

b) No

Observación.

¿Los registros de los inventarios permanentes son manejados por personas que no tengan intervención ni en la custodia ni en la operación de las mercancías?

a) Si

b) No

Observación

La empresa respondió que no es necesario ya que su personal es familiar.

Pregunta 17

¿Se dan claras instrucciones para la toma física de inventarios y se investigan oportunamente las diferencias presentadas?

a) Si

b) No

Observación.

La empresa tiene una junta semanal donde se aclaran los errores de los empleados, conforme a los inventarios hay que tomar medidas más rígidas para ver esas diferencias.

Pregunta 18

¿Al determinar las relaciones de inventarios están compiladas, resumidas, sumadas y calculadas con exactitud y si los totales reflejan apropiadamente las cuentas que aparecen en los Estados Financieros?

a) Si

b) No

Observación.

La empresa respondió se tiene la información para necesaria para que el contador pueda elaborar los estados financieros, pero con una exactitud no se tiene el 85% de factibilidad en la información.

Pregunta 19

¿Existe una cuenta de control en el mayor general por cada rubro de inventario?

a) Si

b) No

Observación

La empresa respondió que no es necesario ya que los dueños están todo el día en la empresa.

Pregunta 20

¿Existe algún requisito para la recepción de pedidos?

a) Si

b) No

Observación.

La respondió empresa respondió que no es importante, por que los dueños reciben la mercancía.

Pregunta 21

¿Se efectúan periódicamente inventarios físicos por personas ajenas a la custodia de las mercancías y al manejo de los registros de inventarios?

a) Si

b) No

Observación.

La empresa respondió que ya que se realiza el inventario cada año y los contadores supervisan el conteo

Pregunta 22

¿Se han centralizado la función del departamento de compras en un departamento separado de los de contabilidad de embarque y de recepción de mercancías?

a) Si

b) No

Observación.

La empresa respondió que el dueño es el encargado de efectuar las compras y de recibir las mercancías.

Pregunta 23

¿Existe algún registro para la descripción de pedidos en orden cronológico de todas las mercancías recibidas?

a) Si

b) No

Observación.

La empresa respondió que no existe un orden cronológico de las mercancías recibidas.

Pregunta 24

¿Están previamente enumerados y controlados los documentos de recepciones de mercancías recibidas?

a) Si

b) No

Observación.

La empresa respondió que si se lleva un control en Excel para saber la mercancía que entra y las cuentas por pagar a los proveedores y por cobrar a los clientes.

Pregunta 25

¿Se inspecciona en este departamento los efectos adquiridos para determinar la condición en que se reciben, se cuentan, se pasan o miden?

a) Si

b) No

Observación.

La empresa respondió que si por que tienen que cotejar la mercancía que reciben contra la factura como se compra de mayoreo nada más se cuenta las cajas como los cables vienen de rollos de 100 metros, pero para la vende si se miden desde un metro hasta 99 metros..

Pregunta 26

¿Se cotejan por el departamento de recepción las cantidades y descripciones de los efectos recibidos contra las órdenes de compra o contra los avisos que se tienen?

- a) Si b) no

Observación.

La empresa respondió que si para tener la mercancía suficiente y para que no se le niegue la cliente nada.

Pregunta 27

¿Existe algún método para evaluar los inventarios?

- a) Si b) No

Observación.

La empresa respondió que efectúa el método PEPS.

Pregunta 28

¿El método que se utiliza es conveniente para valuar el costo?

- a) Si b) no

Observación.

La empresa respondió que las mercancías disponibles para su venta conforme al inventario.

Pregunta 29

¿Cuenta con el personal adecuado para determinar sus costos?

a) Si

b) No

Observación.

La empresa respondió que no es necesario ya que el dueño es el que realiza

Los costos en su empresa.

Pregunta 30

¿Existe alguna creación de reservas con las cuales se puedan cubrir pérdidas en los inventarios (robos, por daños, incendios)?

a) Si

b) No

Observación.

La empresa respondió que no es necesario ya que el personal es de confianza.

Pregunta 31

¿Se consideran las anotaciones en los inventarios constantes por medio del catálogo de cuentas colectivas adecuadas?

a) Si

b) No

Observación.

La empresa respondió que no es necesario ya trata de supervisar su inventario para subastarlo.

Pregunta 32

¿Si se revisan los cálculos de la valuación de los inventarios?

a) Si

b) No

Observación.

La empresa respondió que no se efectúa la valuación pero si identifica que articulo vendió y aproximadamente cuantas unidades tiene aproximadamente en inventario.

Pregunta 33

¿La revisión del cálculo de inventarios la hace un funcionario importante?

a) Si

b) No

Observación.

La empresa respondió que un funcionario no pero el dueño si.

Pregunta 34

¿Se sigue el mismo método de valuación que en el ejercicio pasado?

a) Si

b) No

Observación.

La empresa respondió que sigue mismo del año pasado en relación de inventarios que les facilita realizar en inventario cada año por el número de artículos.

Pregunta 35

¿Se usan notas de entrega?

a) Si

b) No

Observación.

La empresa respondió cuando la mercancía se vende a crédito y todavía no se realiza la factura, se le da al cliente a que firmen los vales de mercancía y así la factura es amparada de que la mercancía fue entregada por los vales.

Pregunta 36

¿Se informa prontamente el departamento de recepción acerca de faltantes, rechazos, etc., al departamento de compras y contabilidad?

- a) Si b) No

Observación.

La empresa respondió que no se tiene al 100% en relación de faltantes.

Pregunta 37

¿Identifican cuáles son las mercancías de la empresa que tienen menos rotación

- a) Si b) No

Observación.

La empresa respondió que si tienen identificadas las mercancías, por que se ve reflejado en su almacén.

3.2.1. Resultados y conclusiones del cuestionario de evaluación del control interno.

Del 100% de las preguntas aplicadas el 33% de las respuestas fueron afirmativas, el 62% negativas y el otro 2% no aplicó por lo que quiere decir que el control interno se encuentra con fallas considerables en el inventario el cual al no contar con una revisión periódica al igual que una persona responsable del mismo permite que de manera periódica se encuentren faltantes en la mercancía, así como que no se tiene control de las existencias, ni en el área de mostrador ni en bodega por lo cual cuando algún cliente hace un pedido mayor este no se surte con la rapidez necesaria, pues primero se tendrá que checar si se tiene, es decir, no se sabe con exactitud cual es la existencia de la mercancía, y después se tendrá que surtir generando de esta manera una

situación de pérdida de competencia, pues muchas veces los clientes esperan que sus pedidos sean surtidos con la mayor rapidez posible y al menor costo en el mercado.

Con la falta de la aplicación de medidas de control en el rubro de inventarios también se permite que los empleados hagan mal uso o incluso abusen tomando mercancía que es del negocio para sus fines particulares o bien desviando pedidos y surtiéndolos ellos mismos, resultando para la empresa en pérdidas importantes que afectan sus finanzas y su rentabilidad.

CAPÍTULO IV

4.1. CONCLUSIONES GENERALES.

En relación del control interno sobre salvaguarda de los activos que encajan dentro de una o mas empresas, estos controles engloban cada uno de los componentes del control interno, en la medida en que dichos componentes tienen que ver con la prevención o detección oportuna de la adquisición, utilización o enajenación no autorizada de los activos que pudiera afectar materialmente a los estados financieros.

En el análisis que se encontró en las actividades de control con el fin de asegurar que se ponen en marcha las directrices de la administración para cubrir el riesgo, tales actividades de control incluirían los controles que aseguran que la adquisición, utilización o enajenación de los elementos del activo únicamente se produce con la autorización general o específica de la dirección, incluido el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos para dicha adquisición, utilización o enajenación, también se incluiría la comparación de los activos existentes con los registros relacionados a intervalos razonables y la toma de las medidas adecuadas respecto a cualquier diferencia.

La finalidad es dar a conocer la importancia del control interno en las entidades, la información es necesaria para ejercer sus responsabilidades en relación con la prevención o detección oportuna de actividades ya sean autorizadas ó no autorizadas, y mecanismos que permiten a la dirección supervisar el funcionamiento de dichos controles.

Los activos que pudieran originar pérdidas materiales respecto a los estados financieros, por ejemplo, cuando se incurre en gastos, se realizan inversiones o se incurre en pasivos no autorizados, se roban existencias o se utilizan activos para fines personales, los controles están diseñados para que la utilización de y el acceso al activo cumplen con la autorización de la dirección. La autorización incluye la aprobación de las transacciones de acuerdo con las políticas y procedimientos establecidos por la dirección y el consejo de administración para salvaguardar los activos, tales como el establecimiento y cumplimiento de los requisitos relacionados con la concesión y control de crédito o la toma de decisiones sobre inversiones, incluyendo el correspondiente soporte documental.

Es recomendable tener un control físico de los inventarios, en documentos que sirven de base para el registro de inventarios, aprobación de los registros de compras, inspeccionar los materiales recibidos y realizar supervisiones aleatorias al responsable del almacén.

Cabe saber que los controles sobre la salvaguarda de los activos respecto de la adquisición, utilización o enajenación indebida no están diseñados para proteger contra las pérdidas de activos derivadas de la ineficiencia o de las decisiones de la dirección sobre operaciones, tales como la venta de un producto que resulta no rentable, la inversión en equipos o materiales que resulten no ser necesarios o satisfactorios, la autorización de una investigación que resulte no productiva o de publicidad ineficaz o la aceptación de cierto grado de robo de mercancía por parte de los clientes como riesgo inherente a

un negocio de distribución minorizada. En la medida en que pueden producirse dichas pérdidas, unos controles efectivos sobre la presentación de la información financiera deben proporcionar seguridad razonable de que las mismas están adecuadamente reflejadas en los estados financieros, alertando a los usuarios sobre la necesidad de que se tomen medidas al respecto.

4.2. Recomendaciones.

En los controles de la salvaguarda de los activos contra la adquisición, utilización o enajenación no autorizada y que proporcionan una base para que la dirección informe sobre los mismos, se recomienda a las direcciones que informan a terceros acerca de los controles existentes sobre la presentación de la información financiera que también traten los controles sobre la salvaguarda de los activos contra la adquisición, utilización o enajenación no autorizada. Asimismo, recomienda a las direcciones que incluyan menciones específicas sobre dichos controles en el informe. Un modelo de información a terceros sería el siguiente:

La entidad tiene un sistema de control interno sobre la presentación de la información financiera y la salvaguarda de los activos contra la adquisición, utilización o enajenación no autorizada, que está diseñado para proporcionar a la dirección y consejo de administración un grado de seguridad razonable en cuanto a la fiabilidad de los estados financieros públicos y la salvaguarda de los activos. El sistema dispone de mecanismos de supervisión y se toman las medidas necesarias para corregir deficiencias en cuanto estas se identifican. Todo sistema de control interno, por muy bien diseñado y eficaz que sea, tiene limitaciones inherentes – incluyendo la posibilidad de que los controles sean eludidos o burlados – por lo que solo puede proporcionar una seguridad razonable en cuanto a la fiabilidad de los estados financieros y la salvaguarda de los activos. Además, debido a los cambios que pueden producirse en las

condiciones del entorno, la eficacia del sistema de control interno puede variar con el tiempo.

La entidad ha evaluado su sistema de control interno al 31 de diciembre de 2009 basándose en los sistemas de eficacia de control interno sobre la presentación de la información financiera descrita en “control interno”.

Así mismo se le informó a la administración de la compañía de los resultados obtenidos en el cuestionario de evaluación del control interno, encontrando que este adolece de ciertas medidas que son necesarias muchas veces e indispensables otras, para salvaguardar la mercancía que se encuentra en inventario disponible para la venta.

De los resultados obtenidos la empresa tomo nota y llevo a cabo los cambios necesarios, posteriormente a los tres meses se evaluó el estado de resultados obtenido por la empresa después de los cambios y los resultados obtenidos tienen tendencia a mejorar las finanzas de la empresa.

Finalmente es necesario verificar que las medidas correctivas de control interno que se hayan implementado sigan funcionando con el avance de las operaciones, pues de lo contrario habrá que aplicar nuevas medidas que garanticen el buen funcionamiento de la empresa, la mejoría de sus finanzas y la generación de utilidades.

BIBLIOGRAFÍA.

1. Harold Koontz: Administración una perspectiva global y empresarial 13m. Edición, Editorial MC Graw Hill,
2. Establecimiento de sistemas de Control Interno, Juan Ramón Santillana González, Primera Edición, México, Ecafsa 2001.
3. Los Nuevos Conceptos del Control Interno (informe Coso), Cooper & Lybrad e Instituto de Auditores Internos, Editorial Díaz de Santos, España, 1997.
4. Diccionario Larousse Editorial Ultra S.A. de CV. México 2008
5. Gran Diccionario enciclopédico ilustrado, Editorial Reader`s Digest México 1986.
6. Fundamentos de Administración, Münch Galindo Lourdes Editorial Trillas 2009.
7. Los Nuevos Conceptos del Control Interno (Informe Coso) Vincent M O`Reilly 3ra. Edición, Madrid Editorial Díaz de Santos S.A 1997
8. Auditoría y Control Interno Gustavo Cepeda, Primera Edición , Santafé de Bogotá, Colombia MC Graw Hill 1997.

9. Proceso Contable 3. Arturo Elizondo López , Primera Edición, México, D.F., Ecafsa, 1993

10. Contabilidad Financiera Carl s. Waren, Ph D., C.P.A. ., C.I.A.7m. Edición publicado en inglés por South Western College Publishing 1999 a Thomson Learning Company derechos reservados respecto a la edición en español 2000 por Internacional Thomson Editores, S.A. de C.V. es una empresa de Thomson Learning.