



**UNIVERSIDAD LASALLISTA
BENAVENTE
ESCUELA DE CONTADURÍA**
Con Estudios Incorporados a la
Universidad Nacional Autónoma de México
CLAVE: 8793-08

**CONTROL INTERNO ADECUADO: HERRAMIENTA
PARA LA MAXIMIZACIÓN DE UTILIDADES**

TESIS

Que para obtener el título de
LICENCIADA EN CONTADURÍA

Presenta:
DULCE MARÍA NÚÑEZ MENDOZA

Asesora:
C.P. MA. ISABEL SANDOVAL LAGUNA

Celaya, Gto.

Julio 2019



Universidad Nacional
Autónoma de México



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

CAPÍTULO I “METODOLOGÍA DE CONTROL INTERNO”

1.1	DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO	1
1.2	IMPORTANCIA	2
1.3	BENEFICIOS EN LA APLICACIÓN DE CONTROL INTERNO	7
1.4	AMBIENTE Y ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO	8
1.4.1	COMPETENCIA PROFESIONAL	11
1.5	TIPOS DE CONTROL INTERNO	12
1.5.1	CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO	12
1.5.2	CONTROL INTERNO FINANCIERO	14
1.5.3	CONTROL INTERNO PREVIO	14
1.5.4	CONTROL INTERNO CONCOMITANTE	16
1.5.5	CONTROL INTERNO POSTERIOR	17
1.6	DOCUMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO	17
1.7	SISTEMA DE CONTROL INTERNO	19

CAPÍTULO II “PRINCIPIOS, NORMAS Y COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO”

2.1	PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO	23
2.1.1	APLICABLES A LA ESTRUCTURA ORGÁNICA	23
2.1.2	APLICABLE A LOS PROCESOS Y SISTEMAS	25
2.1.3	APLICABLES A LA ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL	29
2.2	CONTROL INTERNO Y SU RELACIÓN CON NORMAS DE AUDITORÍA	31
2.3	INFORME COSO	32
2.3.1	OBJETIVOS DE COSO	35

2.3.2	¿QUÉ SE PUEDE OBTENER A TRAVÉS DE COSO?	35
2.4	COMPONENTES DE CONTROL INTERNO	36
2.4.1	AMBIENTE DE CONTROL	36
2.4.2	PROCESO DE EVALUACIÓN DEL RIESGO	38
2.4.3	SISTEMA DE INFORMACIÓN CONTABLE	40
2.4.4	ACTIVIDADES DE CONTROL	41
2.4.5	MONITOREO DE LOS CONTROLES	45
CAPÍTULO III “EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO E IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS”		
3.1	DEFINICIÓN	47
3.2	MÉTODOS DE EVALUACIÓN	50
3.2.1	MÉTODO DESCRIPTIVO	51
3.2.2	MÉTODO DE CUESTIONARIO	51
3.2.3	DIAGRAMA DE FLUJO	51
3.3	PROCESO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO	52
3.4	TIPOS DE RIESGO	55
3.4.1	RIESGO INHERENTE	55
3.4.2	RIESGO DE CONTROL	56
3.4.3	RIESGO DE DETECCIÓN	58
3.5	MEDIOS DE EVALUACIÓN DEL RIESGO DE CONTROL	59
CAPÍTULO IV “CASO PRÁCTICO”		
4.1	ANTECEDENTES GENERALES DE LA EMPRESA	63
4.2	RECOMENDACIONES PARA UN ADECUADO CONTROL INTERNO	67
4.2.1	CONTROL DE CAJA	67
4.2.2	CONTROL DE COMPRAS	77
4.2.3	ALMACÉN	85

4.2.4 CONTROL DE ACTIVOS	87
4.2.5 PROCEDIMIENTO PARA PRACTICAR INVENTARIOS FÍSICOS	90
4.2.6 CONTROL DE ALMACÉN (EJEMPLO)	93

CONCLUSIÓN

BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

La importancia de tener un adecuado sistema de control interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado.

Es bueno resaltar, que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.

Por consiguiente, el control interno comprende el plan de organización en todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del negocio, para proteger y resguardar sus activos, verificar su exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como también llevar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencia.

De lo anterior se desprende, que todos los departamentos que conforman una empresa son importantes, pero, existen dependencias que siempre van a estar en constantes cambios, con la finalidad de afinar su funcionabilidad dentro de la organización.

Siendo las cosas así, resulta claro, que dichos cambios se pueden lograr implementando y adecuando controles internos, los cuales sean capaces de salvaguardar y preservar los bienes de un departamento o de la empresa.

Se puede afirmar que un departamento que no aplique controles internos adecuados, puede correr el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones, y por supuesto las decisiones tomadas no serán las más adecuadas para su gestión e incluso podría llevar al mismo a una crisis operativa, por lo que, se

debe asumir una serie de consecuencias que perjudican los resultados de sus actividades.

Después de revisar y analizar algunos conceptos con relación al control, se podrá decir que estos controles permiten definir la forma sistemática de como las empresas han visto la necesidad de implementar controles administrativos en todos y cada uno de sus operaciones diarias. Dichos controles se deben establecer con el objeto de reducir el riesgo de pérdidas y en sus defectos prever las mismas.

Sea cual sea la aplicación del control que se quiere implementar para la mejora organizativa, existe la posibilidad del surgimiento de situaciones inesperadas. Para esto es necesario aplicar un control preventivo, siendo estos los que se encargaran de ejecutar los controles antes del inicio de un proceso o gestión administrativa.

Para evaluar la eficiencia de cualquier serie de procedimiento de control, es necesario definir los objetivos a cumplir.

Es bueno resaltar que si los controles se aplican de una forma ordenada y organizada, entonces existirá una interrelación positiva entre ellos, la cual vendría a constituir un sistema de control sumamente más efectivo.

Es importante señalar que, para que un control interno rinda su cometido, debe ser: oportuno, claro, sencillo, ágil, flexible, adaptable, eficaz, objetivo y realista. Todo esto tomando en cuenta que la clasificación del mismo puede ser preventiva o de detección para que sea originaria.

El control interno contable representa el soporte bajo el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable., además evalúa el nivel de eficiencia operacional en los procesos contables y administrativos.

El control interno en una entidad está orientado a prevenir o detectar errores e irregularidades, las diferencias entre estos dos es la intencionalidad del hecho.

En conclusión podemos decir, que la importancia que está adquiriendo el control interno en los últimos tiempos, a causa de numerosos problemas producidos por su ineficiencia, ha hecho necesario que los miembros de los consejos de administración asumieran de forma efectiva, unas responsabilidades que hasta ahora se habían dejado en manos de las propias organizaciones de las empresas. Por eso es necesario que la administración tenga claro en qué consiste el control interno para que pueda actuar al momento de su implantación. El control interno no tiene el mismo significado para todas las personas, lo cual causa confusión entre empresarios y profesionales, legisladores, etc. En consecuencia, se originan problemas de comunicación y diversidad de expectativas, lo cual da origen a problemas dentro de las empresas.

Dentro de mi trabajo abordaré el tema sobre una empresa a la que he tenido acceso y he notado que a pesar de que tiene un control interno ha tenido problemas y no logran atender a la demanda que el negocio exige.

CAPÍTULO I

METODOLOGÍA DE CONTROL INTERNO

1.1 DEFINICIONES DE CONTROL INTERNO

a) Es el proceso realizado por el consejo de administración, los ejecutivos u otro personal, diseñado para ofrecer una seguridad razonable respecto al logro de los objetivos en las categorías de:¹

- 1) Eficacia y eficiencia de las operaciones
- 2) Confiabilidad de los informes financieros
- 3) Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

b) El sistema de control interno comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos, verificar la confiabilidad y corrección de los datos contables, promover la eficiencia operativa y fomentar la adhesión a las políticas administrativas prescriptas.²

c) El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su

¹ MANTILLA, Samuel Alberto. "Control Interno, Informe COSO". 4ª. Edición. Ecoe Ediciones. Bogotá. 2005. P. 56 a 62

² SCHUSTER, José Alberto. " CONTROL INTERNO". Buenos Aires. México. 2002. P. 23 y 24.

información de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar la adherencia a las políticas prescritas por la administración.³

Con lo anterior, puedo definir que el control interno es un proceso efectuado por la gerencia y el personal, está diseñado para dar una seguridad razonable de que se cumplirá la misión de la organización y se alcanzarán los siguientes objetivos:

- Promover la eficacia, eficiencia de las operaciones, programas y proyectos.
- Prevenir desviaciones y promover la adecuada y transparente aplicación de los recursos.
- Obtener información veraz, confiable y oportuna.
- Propiciar el cumplimiento del marco legal y normativo.
- Salvaguardar, preservar y mantener los activos.

1.2 IMPORTANCIA

Toda planeación se fija una meta por alcanzar. La fijación de metas y objetivos permite organizar, crear y concentrar esfuerzos beneficiándose el conjunto; la ausencia de los mismos produce divagaciones, actividades no relacionadas entre sí y, por lo tanto, una actividad divagante y dilatante en el tiempo, que perjudica seriamente a la organización. El control tiene como marco

³ Instituto Mexicano de Contadores Públicos, AC. “**Control Interno**” (por objetivos y ciclos de transacciones y el muestreo estadístico de auditoría) 4ta Edición.

de referencia la planeación con el fin de analizar el alcance y desviaciones que se dan en la consecución de los objetivos y metas.

Por lo tanto, el Control Interno contribuye a la seguridad del sistema contable que se utiliza en la empresa, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros que ayudan a que la empresa realice su objetivo. Detecta las irregularidades y errores y propugna por la solución factible evaluando todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos y sistemas contables para que así el auditor pueda dar cuenta veraz de las transacciones y manejos empresariales.⁴

Objetivos básicos del control interno⁵

Los objetivos primordiales del control interno es proteger sus activos, evitar errores de la administración y eficientar cada uno de sus departamentos.

Los objetivos del control interno consisten en aplicar todas las medidas utilizadas por una organización y las enumeramos de la siguiente forma:

- Proteger sus recursos contra pérdidas , fraudes o ineficiencia
- Promover la exactitud y confiabilidad de los informes contables y administrativos
- Apoyar y medir el cumplimiento de la organización
- Cerciorarse si ha habido adhesión a las políticas generales de la organización

⁴ <http://fcea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse84.html>

⁵ <http://www.monografias.com/trabajos83/importancia-control-interno-mundo-empresarial/importancia-control-interno-mundo-empresarial.shtml>

De la misma forma ponemos entre paréntesis los objetivos básicos en los que coinciden autores especialistas en la materia, se hace con sus respectivas explicaciones de cada una:

PROTECCIÓN DE ACTIVOS

El sistema debe proporcionar que la dirección la empresa tenga la seguridad de que sus bienes se encuentren bien protegidos y se estén aprovechando eficientemente, de tal forma que no incurra en errores como desperdicios en la producción mermas mayores a las consideradas pagos por compras y servicios no realizados. Al implementar el sistema de ambiente y control interno se deberá tener en consideración que los procedimientos existentes resulten eficientes y económicos, es que el costo de procedimientos sea menor al costo de los bienes.

Ejemplo: se deberá cuidar que el monto de la prima de seguro que ampara a la maquinaria sea mayor que esta misma.

OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN FINANCIERA VERAZ Y OPORTUNA

La información que se obtenga de los registros y documentación comprobatoria y relativa a las operaciones de la empresa debe ser veraz y oportuna con el de que esta sirve para la toma de decisiones a la dirección de la empresa.

Al cumplirse con este objetivo se proporciona a los directivos los elementos juicio que los permitirá medir la eficiencia de la empresa, así como realizar una adecuada supervisión al cumplimiento de las política.

PROMOCIÓN DE EFICIENCIA EN LA OPERACIÓN

Esto significa que el contador debe estar siempre pendiente de lo que sea eficiente para la empresa, utilizando herramientas nuevas, como por ejemplos computadoras, y no realizarlo a mano.

La dirección de la empresa puede alcanzar los objetivos propuestos cuando exista una mayor eficiencia y un adecuado ambiente de control interno, para las necesidades y finalidades que se ha fijado; de esta manera, los métodos y procedimientos del control interno debe prever de los medios adecuados a la administración para la mayor efectividad de sus operaciones. Para la dirección de la empresa es de suma importancia el hecho de que su capacidad de trabajo aumente en forma progresiva y continua, por lo que se debe prever la constante información relativa al resultado de las operaciones efectuadas

ADHESIÓN DE LAS POLÍTICAS DE LA EMPRESA

Una empresa y la forma en que se lleva acabo, se apegan en sentido estricto a los lineamientos señalados por la administración, ya que es un hecho generalmente aceptado que el establecimientos de políticas sanas y adecuadas son indispensables para una buen administración, siempre y cuando sean llevadas a la práctica satisfactoriamente.

Este objetivo de control interno pretende examinar la manera de realizarse se pegue a criterios establecidos por la dirección atreves de determinadas políticas, fijadas en función de objetivos de la empresa.

Objetivos generales del control interno⁶

Autorización. Todas las operaciones deben realizarse de acuerdo con autorización o especificaciones de la empresa en el momento de la auditoría el auditor debe dirigirse a la persona encargada de la administración.

Procesamiento y clasificación de las transacciones. Todas las operaciones deben registrarse para permitir la preparación de los estados financieros de conformidad con las Normas de Información Financiera.

Salva guarda física. El acceso a los activos solo debe permitirse de acuerdo con autorización de la administración.

Los responsables de la administración protegerán de manera individual.

Verificación evaluación. Los datos registrados relativos sujetos a custodia deben compararse con los activos existentes a intervalos razonablemente y tomar medidas apropiadas respecto a las diferencias que existen.

LA INFORMACIÓN PRODUCTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEBE SER:

Veraz. Debe reflejarse razonablemente las operaciones efectuadas ya apegarse a la realidad.

Oportuna: Debe ser entregada a la dirección en el momento preciso, cuidando que la información no pierda su impacto.

Confiable: No deberá dejar duda sobre su corrección.

⁶ <http://www.monografias.com/trabajos83/importancia-control-interno-mundo-empresarial/importancia-control-interno-mundo-empresarial.shtml>

1.3 BENEFICIOS EN LA APLICACIÓN DE CONTROL INTERNO ⁷

- Comprueba la veracidad de los informes y estados financieros, así como de cualquier otro dato que proceda de la contabilidad.
- Localiza errores y desperdicios innecesarios.
- Ayuda a los directivos al logro razonable de las metas y objetivos institucionales.
- Integración y asimilación del personal de las metas de la organización.
- Ayuda al personal a medir su desempeño y por ende, a mejorarlo. Estimula la eficiencia del personal mediante la vigilancia que se ejerce.
- Contribuye a evitar fraudes y corrupción interna y, en caso de que sucedan, da la posibilidad de descubrir y determinar sus montos.
- Facilita a los directivos la información de cómo se han aplicado los recursos y cómo se han alcanzado los objetivos.
- Crea una definición clara de las funciones y las responsabilidades de cada departamento, así como la actividad de la organización, esclareciendo todas las posibles lagunas o áreas de responsabilidad indefinida.
- Crea un sistema contable que suministre una oportuna, completa y exacta información de los resultados operativos y de organización en el conjunto.

⁷ <http://www.funcionpublica.gob.mx/index.php/fortalecimiento-del-control-interno.html>

- Crea un sistema de información para la dirección y para los diversos niveles ejecutivos basados en datos de registro y documentos contables; diseñado para presentar un cuadro lo suficientemente informativo de las operaciones, así como para exponer con claridad, cada uno de los procedimientos.
- Crea un mecanismo dentro de la estructura de la empresa, conocido como la evaluación y autocontrol que asegure un análisis efectivo y de máxima protección posible contra errores, fraude y corrupción.⁸
- En general, ayuda a salvaguardar los bienes y obtener un control efectivo sobre todos los aspectos vitales de una entidad.⁹

1.4 AMBIENTE Y ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO

Estructura del control interno¹⁰

Se denomina estructura de control interno al conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas, incluyendo la actitud de la dirección de una entidad, para ofrecer seguridad razonable respecto a que están lográndose los objetivos del control interno. El concepto moderno del control interno discurre por sus componentes y diversos elementos, los que se integran en el proceso de gestión y operan en distintos niveles de efectividad y eficiencia. Una estructura sólida del control interno es fundamental para promover la efectividad y eficiencia en las operaciones de cada entidad.

⁸ <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/26/manproc.htm>

⁹ GÓMEZ, María Estela. *Contabilidad, presupuestos y control interno*. Edit Trillas. 1977. p 146

¹⁰ <http://www.buenastareas.com/ensayos/Estructura-Del-Control-Interno/406416.html>

COMPONENTES DE LA ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO

Los componentes pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para medir el control interno y determinar su efectividad. Para operar la estructura (también sistema) de control interno se requiere de los siguientes componentes:

- Ambiente de control interno
- Evaluación del riesgo
- Actividades de control gerencial
- Sistema de información y comunicación
- Actividades de monitoreo

Ambiente de control¹¹

El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.

Es fundamentalmente, consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia, y por carácter reflejo, los demás agentes con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.

Fija el tono de la organización y, sobre todo, provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto.

¹¹ <http://www.monografias.com/trabajos12/coso/coso.shtml>

Constituye la plataforma para el desarrollo de las acciones y de allí deviene su trascendencia, pues como conjunción de medios, operadores y reglas previamente definidas, traduce la influencia colectiva de varios factores en el establecimiento, fortalecimiento o debilitamiento de políticas y procedimientos efectivos en una organización.

Los principales factores del ambiente de control son:

- La filosofía y estilo de la dirección y la gerencia.
- La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimiento.
- La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.
- El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.

En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de consejos de administración y comités de auditoría con suficiente grado de independencia y calificación profesional. El ambiente de control dominante será tan bueno, regular o malo como lo sean los factores que lo determinan. El mayor o menor grado de desarrollo y excelencia de éstos hará, en ese mismo orden, a la fortaleza o debilidad del ambiente que generan y consecuentemente al tono de la organización.

El entorno de control marca la pauta del funcionamiento de una empresa e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura. Los factores del entorno de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la empresa, la filosofía de dirección y el estilo de gestión, la manera en que la dirección asigna autoridad y las responsabilidades, además organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados y la atención y orientación que proporciona al consejo de administración.

"El núcleo de un negocio es su personal (sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la profesionalidad) y el entorno en que trabaja, los empleados son el motor que impulsa la entidad y los cimientos sobre los que descansa todo". El Entorno de control propicia la estructura en la que se deben cumplir los objetivos y la preparación del hombre que hará que se cumplan.

1.4.1 Competencia profesional¹²

Los directivos y empleados deben caracterizarse por poseer un nivel de competencia que les permita comprender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de controles internos apropiados. Tanto directivos como empleados deben:

- Contar con un nivel de competencia profesional ajustado a sus responsabilidades.
- Comprender suficientemente la importancia, objetivos y procedimientos del control interno.

¹² <http://www.sigen.gov.ar/documentacion/ngci11.asp>

La Dirección debe especificar el nivel de competencia requerido para las distintas tareas y traducirlo en requerimientos de conocimientos y habilidades.

Los métodos de contratación de personal deben asegurar que el candidato posea el nivel de preparación y experiencia que se ajuste a los requisitos especificados. Una vez incorporado, el personal debe recibir la orientación, capacitación y adiestramiento necesarios en forma práctica y metódica. El Sistema de Control Interno operará más eficazmente en la medida que exista personal competente que comprenda los principios del mismo.

1.5 TIPOS DE CONTROL INTERNO¹³

Tomando en cuenta las áreas de funcionamientos, aunque no existe una separación radical de los controles internos, porque como se dijo antes, el control interno es un todo integrado, y más bien desde un punto de vista didáctico, se ha establecido la siguiente clasificación:

1.5.1 Control interno administrativo

Son los mecanismos, procedimientos y registros que conciernen a los procesos de decisión que llevan a la autorización de transacciones o actividades por la administración, de manera que fomenta la eficiencia de las operaciones, la observancia de la política prescrita y el cumplimiento de los objetivos y metas programados.

Este tipo de control sienta las bases para evaluar el grado de efectividad, eficiencia y economía de los procesos de decisión.

¹³ WHITTINGTON O. Ray y Kurt Panny, *Principios de Auditoría*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V., 2005

Los elementos principales que contribuyen al control interno administrativo son:¹⁴

- El reconocimiento de que dentro de toda *unidad de organización* existen uno o más componentes *funcionales* o de acción, conocidos como *actividades, costo o centros por áreas de responsabilidad, o unidades administrativas*.
- *La autoridad de operación delegada a cada unidad de organización*, que permite la libertad de acción dentro de límites definidos.
- *La relación directa de las erogaciones* con respecto a una autoridad individual especificada.
- La planeación *del producto final* a) mediante un *presupuesto adaptado* a la estructura de organización y a sus componentes funcionales, conservando así, simultáneamente, las disciplinas de operación, b) *la adopción de los estándares de comparación y otras medidas de realización* como los costos estándar, controles de calidad y metas de tiempo.
- *Un proceso de contabilidad* que proporciona medios administrativos de organización y funcionales, con información rápida, completa y exacta sobre la ejecución de las operaciones y además comparaciones con normas de operación predeterminadas.
- *Informes periódicos* en concordancia con los registros relacionados y de contabilidad, dichos informes sirven de información de las operaciones y de exposición de los factores favorables y desfavorables que han ejercido alguna influencia en la ejecución.

¹⁴ FONSECA, Luna Oswaldo. “**Sistemas de Control Interno para Organizaciones**”. Instituto de Investigación de contabilidad y Control. Primera edición. Lima, junio 2011. P 98 y 99.

- *La comprobación interna* instituida ofrece máxima protección contra fraudes y equivocaciones.
- *Las valuaciones* profesionales frecuentes sirve como un servicio de protección y constructivo a la gerencia variando su énfasis con la calidad de las políticas de operación y su administración.
- *La construcción de los controles mencionados*, de tal manera que estimulen y aprovechen totalmente los tributos naturales y personales de los empleados, cuyo completo reconocimiento y ejecución evita la necesidad de algunos controles internos y determinan la extensión y rigidez de otros.

1.5.2 Control interno financiero

Son los mecanismos, procedimientos y registros que conciernen a la salvaguarda de los recursos y la verificación de la exactitud, veracidad y confiabilidad de los registros contables, y de los estados e informes financieros que se produzcan, sobre los activos, pasivos, patrimonio y de más derechos y obligaciones de la organización.

Este tipo de control sienta las bases para evaluar el grado de efectividad, eficiencia y economía con que se han manejado y utilizado los recursos financieros a través de los presupuestos respectivos.

1.5.3 Control interno previo

Son los procedimientos que se aplican antes de la ejecución de las operaciones o de que sus actos causen efectos; verifica el cumplimiento de las normas que lo regulan y los hechos que las respaldan, y asegura su

conveniencia y oportunidad en función de los fines y programas de la organización.

Es muy importante que se definan y se desarrollen los procedimientos de los distintos momentos del control previo ya sea dentro de las operaciones o de la información a producir.

Los distintos momentos que deben identificarse para desarrollar los procedimientos en todos los niveles que sean necesarios, se refieren al control previo, control concurrente y control posterior interno. No existen unidades administrativas que se encarguen por separado de este tipo de controles, estos están incorporados a los procesos normales que siguen las operaciones; los controles previos se refieren a actividades simples, quizá como preguntarse antes de autorizar la compra de algo, si no existe en los almacenes, o si existe partida presupuestaria para proceder a comprometer los recursos, etc.

Los controles previos son los que más deben cuidarse porque son fuentes de riesgo, ya que si uno de esos no se cumple puede incurrirse en compras innecesarias, decisiones inconvenientes, compromisos no autorizados, etc. por lo que aquí también juega la conciencia de los empleados ya que si cada uno de ellos se convierte en el control previo del paso anterior, las posibilidades de desperdicio y corrupción, son menores.

FASES:

1. Autorización
2. Ejecución
3. Anotación
4. Contabilización

PLAN DE ORGANIZACIÓN:

- a) Método y procedimientos relacionados
- b) Protección de activos
- c) Confiabilidad de los registros contables

CONTROLES:

- Sistemas de autorización
- Sistemas de aprobación
- Segregación de tareas
- Controles físicos

Incluyen los métodos y procedimientos para autorizar las transacciones, salvaguardar los activos y asegurar la precisión de los registros financieros. Los buenos controles contables ayudan a maximizar la eficiencia ayudan a minimizar el desperdicio, los errores y el fraude.

1.5.4 Control interno concomitante

Son los procedimientos que permiten verificar y evaluar las acciones en el mismo momento de su ejecución, lo cual está relacionado básicamente con el control de calidad.

1.5.5 Control interno posterior

Es el examen posterior de las operaciones financieras y administrativas y se practica por medio de la Auditoría Gubernamental; por su aplicación se clasifica en:

1.5.5.1 Control posterior interno

Es el examen posterior de las operaciones financieras y administrativas y se practica por medio de la Auditoría Interna de cada organización.

1.5.5.2 Control posterior externo

Es el examen posterior de las operaciones financieras y administrativas y es responsabilidad exclusiva del Organismo Superior de Control, a través de la Auditoría Gubernamental.

1.6 DOCUMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO

La estructura de control interno y todas las transacciones y hechos significativos, deben estar claramente documentados, y la documentación debe estar disponible para su verificación.

Todo organismo debe contar con la documentación referente a su Sistema de Control Interno y a los aspectos pertinentes de las transacciones y hechos significativos.

La información sobre el Sistema de Control interno puede figurar en su formulación de políticas, y básicamente en el respectivo manual. Incluirá datos sobre objetivos, estructura y procedimientos de control.

La documentación sobre transacciones y hechos significativos debe ser completa y exacta y posibilitar su seguimiento para la verificación por parte de directivos o fiscalizadores.¹⁵

El control interno se encuentra en todos los niveles y en todas las acciones y funciones, por tanto, debe estar respaldado por toda la legislación, sistemas, documentación de soporte, información y demás criterios utilizados en las operaciones, creando los archivos que las necesidades ameriten, de acuerdo a la tecnología existente.

Las funciones de los empleados y todos los procedimientos operativos, deben constar en documentos que sirva de partida para evaluar y documentar las acciones llevadas a cabo por cada persona.

La extensión de la documentación del sistema de control interno de una entidad varía con el tamaño, la complejidad y factores similares de la entidad. Las empresas grandes usualmente tienen manuales de políticas, organigramas formales descripciones de trabajo escritas, instrucciones de operación, diagramas de flujo del sistema y de información, etc. Las compañías pequeñas que requieren han considerado menos documentación.

Muchos controles son informales e indocumentados, no obstante lo cual algunas se desempeñan regularmente y son altamente efectivos. Esos controles se pueden robar de la misma manera como lo son los controles documentados. El hecho de que existan controles no documentados no significa que el control interno no sea efectivo, o que no pueda ser evaluado. Un nivel apropiado de documentación usualmente pasa más eficiente la evaluación. Ello es útil en otros aspectos: facilita el entendimiento de los empleados sobre cómo

¹⁵ <http://www.monografias.com/trabajos12/coso/coso2.shtml>

opera el sistema y sus roles particulares, y hace que sea fácil modificarlo cuando sea necesario.

El evaluador puede decidir documentar el proceso de evaluación mismo. Usualmente redacta sobre la documentación existente del sistema de control interno de la entidad, lo cual usualmente será complementado con la documentación adicional del sistema, junto con descripciones de las pruebas y análisis realizados en el proceso de evaluación.

La naturaleza y la extensión de la documentación normalmente será más sustantiva cuando se hacen informes sobre el sistema o sobre la evaluación, dirigidos a partes adicionales. Cuando la administración quiere hacer un informe dirigido a partes externas mirando la efectividad del sistema de control interno, deberá considerar el desarrollo y la retención de documentación para soportar el informe. Tal documentación puede ser útil si el informe es cambiado subsecuentemente.¹⁶

1.7 SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Un sistema como tal es el conjunto de elementos interrelacionados, ligados por un conjunto de relaciones básicas que facilitan la consecución de objetivos o los resultados del todo. Dichos elementos se mueven en un entorno con el cual tienen relaciones directas e indirectas.

Los sistemas pueden ser eficaces e ineficaces, en el fondo lo que se busca es la adecuación de los sistemas a los resultados que se pretende obtener de la aplicación de los mismos.

¹⁶ <http://www.monografias.com/trabajos69/control-nterno-ejecutivo/control-nterno-ejecutivo4.shtml>

Nace así el concepto de *eficacia: hacer las cosas que es necesario hacer*; lo que nos obliga a que la aplicación de los distintos sistemas hay que enfocarla desde el punto de vista de los posibles resultados a obtener. Por lo tanto, todo sistema debe estar enfocado a la consecución de los fines y objetivos de la organización a la cual se aplica.

Paralelamente a la eficacia debemos buscar que los sistemas sean eficientes. El concepto de eficiencia, implica *hacer las cosas de la mejor manera posible*.

Teniendo en cuenta que existe una profunda interrelación entre los sistemas concebidos como tales y los hombres insertados en los mismos.

Unos no pueden ser contemplados sin los otros. Los sistemas marcan la conducta de los hombres encargados de aplicarlos y construirlos, pero al mismo tiempo, éstos condicionan la actuación y evolución futura de los sistemas.¹⁷

Por lo antes dicho, un sistema de control interno es el conjunto de todos los elementos en donde lo principal son las personas, los sistemas de información, la supervisión y los procedimientos. Éste es de vital importancia, ya que promueve la eficiencia, asegura la efectividad, previene que se violen las normas y los principios contables de general aceptación. Los directivos de las organizaciones deben crear un ambiente de control, un conjunto de procedimientos de control directo y las limitaciones del control interno.¹⁸

¹⁷ RAMÍREZ, Cavassa César. *El Sistema de Control en las Organizaciones*. Edit. PAC, S.A de C.V. 1996. p. 3.
4

¹⁸ <http://www.slideshare.net/aax21/sistemas-de-control-interno>

Elementos de control interno¹⁹

Entendido como elementos aquellas peculiaridades que le dan vida y que de no contar con ellas no estaríamos frente al control interno. Son pues las partes esenciales que lo hacen ser diferente y esencial.

a) **Organización.** La estructura de una empresa y el ordenamiento lógico de sus partes y componentes de tal manera que haya un buen ambiente control.

Ejemplo: departamento de ventas, de administración, y de producción.

Dirección. Que asuma la responsabilidad de las políticas general de la empresa y las decisiones tomadas en el desarrollo. Es decir que alguien manda, dirige, en pocas palabras que sea quien tome las decisiones o que ponga la última palabra.

Coordinación. Que adopte las obligaciones y necesidades de las partes integrantes de la empresa o un todo homogéneo y armónica. Y división de labores

b) **Procedimientos** la existencia de un buen ambiente control interno no se demuestra con solo una adecuada organización, pues es necesario que sus principios se apliquen a la práctica mediante los procedimientos que garanticen la solidez de la organización.

c) **Personal.** Por sólida que sea la organización y adecuada los procedimientos implantado el sistema de control interno no puede cumplir sus objetivos si las actividades diarias de la empresa no están en manos del personal idóneo.

- Entrenamiento

¹⁹ <http://www.monografias.com/trabajos83/importancia-control-interno-mundo-empresarial/importancia-control-interno-mundo-empresarial.shtml>

- Eficiencia
- Moralidad

d) **Supervisión.** El personal debido a su naturaleza humana, esta propicio a cometer errores, apartarse de las políticas y sistemas establecidos y a incurrir a irregularidades.

La supervisión consiste en una revisión continua por parte del personal capacitado, simultánea a la realización de las actividades inmediatamente después de su ejecución o periódicamente. El área más importante de supervisión corresponde a la auditoria interna. Incumbe a la dirección la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado. Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables. Las causas pueden encontrarse en los cambios internos y externos a la gestión que, al variar las circunstancias, generan nuevos riesgos a afrontar.

El objetivo es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales. Las primeras son aquellas incorporadas a las actividades normales y recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevivientes

CAPÍTULO II

PRINCIPIOS, NORMAS Y COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

2.1 PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO

Los principios de control interno son indicadores fundamentales que sirven de base para el desarrollo de la estructura y procedimientos de control interno en cada área de funcionamiento institucional; estos se dividen en tres grandes grupos, por su aplicación:

2.1.1 Aplicables a la estructura orgánica²⁰

La estructura orgánica necesita ser definida con bases firmes, partiendo de una adecuada separación de funciones de carácter incompatible, así como la asignación de responsabilidades y autoridad a cada puesto o persona, para lo cual son aplicables los siguientes Principios de Control Interno:

Responsabilidad delimitada

Permite fijar con claridad las funciones por las cuales adquiere responsabilidad una unidad administrativa o una persona en particular; es decir, a nivel de unidad administrativa y dentro de ésta, el campo de acción de cada empleado o servidor público; definiéndole además, el nivel de autoridad

²⁰ <http://www.slideshare.net/drosca/sistema-de-control-interno-13331786>

correspondiente, para que se desenvuelva y cumpla con su responsabilidad en el campo de su competencia.

Separación de funciones de carácter incompatible

Evita que un mismo empleado, ejecutivo o servidor público, ejecute todas las etapas de una operación dentro de un mismo proceso, por lo que se debe separar la autorización, el registro y la custodia dentro de las operaciones administrativas y financieras, según sea el caso, para evitar que se manipulen los datos y se generen riesgos y actos de corrupción. La separación de funciones sustenta incluso la organización física de la empresa, ya que las actividades afines se concentran y se asignan a una unidad administrativa, llámese Gerencia, Dirección, Departamento, Sección, etc. que en el futuro será la única responsable de ejecutar esas operaciones asignadas, controlar e informar de sus resultados.

Instrucciones por escrito

Las instrucciones por escrito dictadas por los distintos niveles jerárquicos de la organización que se reflejan en las políticas generales y específicas, así como en los procedimientos para ponerlos en funcionamiento, garantizan que sean entendidas y cumplidas esas instrucciones, por todo empleado, ejecutivo o servidor público, conforme fueron diseñados.

2.1.2 Aplicables a los procesos y sistemas²¹

Todos los sistemas integrados o no, deben ser diseñados tomando en cuenta que el control es para salvaguardar los recursos que dispone la organización, destinados a la ejecución de sus operaciones; por tanto son aplicables los siguientes Principios de Control Interno:

Aplicación de pruebas continuas de exactitud

La aplicación de pruebas continuas de exactitud, independientemente de que estén incorporadas a los sistemas integrados o no, permite que los errores cometidos por otros funcionarios sean detectados oportunamente, y se tomen medidas para corregirlos y evitarlos.

Existen muchos ejemplos de pruebas de exactitud que el auditor debe estar en condiciones de evaluar, para verificar si las mismas son beneficiosas para el proceso o si contribuyen a complicar el mismo; un ejemplo de ellas es que el sistema arroje la suma de un lote de transacciones ingresadas, que los valores ingresados cuadren con un documento de autorización o solicitud de proceso, dependiendo, por supuesto, de cómo está estructurado el control.

Uso de numeración en los documentos

El uso de numeración consecutiva, para cada uno de los distintos formatos diseñados para el control y registro de las operaciones, sea o no generados por el propio sistema, permite el control necesario sobre la emisión y uso de los mismos; además, sirve de respaldo de la operación, así como para el seguimiento de los resultados de lo ejecutado.

²¹ <http://www.slideshare.net/drosca/sistema-de-control-interno-13331786>

La numeración de un documento es fundamental porque permite que se relacione con otros datos que pueden ayudar a descubrir malos manejos o pagos duplicados; por ejemplo: en un sistema integrado donde existen fondos rotativos, cuya forma de reposición exige que cada fondo detalle sus gastos y luego en la unidad financiera se consolidan los datos para pedir la reposición, existe la posibilidad de que se paguen las mismas facturas con el fondo rotativo pero también que se paguen en la forma normal, sin que el sistema como tal, detecte el número de factura para indicar que esa factura ya fue pagada.

Uso de dinero en efectivo

Muchas organizaciones aún manejan dinero en efectivo por el uso de fondos de caja chica, lo cual si no existe un buen control, puede convertirse en una fuente de desperdicio constante que a la larga, puede constituirse en una gran estafa.

La alta tecnología actual del mercado aplicable a los sistemas integrados, permite que los pagos se realicen sin el uso de dinero en efectivo ni chequeras, utilizando los servicios bancarios de redes computacionales que ayudan a ordenar el pago a través de transferencias bancarias, directamente a las cuentas de los beneficiarios, según las necesidades y facilidades del mercado, esto es para empleados y proveedores.

Uso de cuentas de control

La apertura de los sistemas integrados de contabilidad, debe ser lo suficientemente amplia para facilitar el control de los distintos momentos de las operaciones, así como de aquellos datos que, por sus características, no

formen parte del sistema en sí; por ejemplo: control de existencias, control de consumo de gasolina, control de mantenimiento y otras operaciones.

Se deben diseñar los registros auxiliares que sean necesarios para controlar e informar al nivel de detalle que la operación requiera; por esto, el contador público debe hacer un análisis de las necesidades de control para armar los procesos, de tal manera que le permita agrupar datos, integrar y consolidar la información según las necesidades de los ejecutivos y demás personas instituciones que necesitan de dicha información.

Depósitos inmediatos e intactos

Probablemente es el punto donde mayor esfuerzo se ha dedicado, por lo que se ha escrito mucho al respecto, y es de lo que más se preocupan los auditores internos que pierden su tiempo realizando arqueos del efectivo recibido, sea por la venta de productos, o por el cobro a sus clientes.

Según la tecnología utilizada actualmente, las recaudaciones pueden ser captadas por entes ajenos al ente beneficiario, quienes informan de la gestión realizada, así como de las transferencias que se han realizado a la cuenta principal de la organización.

Uso mínimo de cuentas bancarias

La aplicación del concepto de Cuenta Principal, Cuenta Única o cualquier otra denominación, minimiza el uso de cuentas bancarias ya que utilizando la tecnología disponible en el mercado, el pago se puede efectuar a través de transferencias bancarias, sin que se cuente con una chequera.

Sin embargo, en los casos necesarios, su uso debe ser limitado a las cuentas exclusivamente necesarias, para facilitar el control del movimiento y disponibilidad de fondos asignados para las operaciones; el concepto de mínimo, no necesariamente se refiere a una o dos cuentas bancarias; por ejemplo: si se trata de un ente público, que maneja o administra proyectos, el mínimo de cuentas bancarias será tantas cuentas como proyectos existan. Por supuesto que lo recomendable es que sea un número razonable que ayude a que el control sobre el movimiento y disponibilidad de recursos, sea fácil y efectivo.

Uso de dispositivos de seguridad

En las organizaciones que disponen de equipos informáticos, mecánicos o electrónicos, formando parte de los sistemas de información, deben crearse las medidas de seguridad que garanticen un control adecuado del uso de esos equipos en el proceso de las operaciones, así como para que permitan la posibilidad de comprobación de las operaciones ejecutadas.

Los dispositivos de seguridad dependerán de los sistemas, si son de última tecnología, los mismos paquetes traen incorporados dispositivos que ayudan a darle seguridad a los procesos; por ejemplo: una bitácora que registra las operaciones del día; además puede producir un informe que salga en la pantalla de un supervisor, para que este vea que una clave no autorizada está ingresando a un sector del sistema.

Uso de indicadores de gestión

Éste debe formar parte de los sistemas, para que permitan medir el grado de control integral de las operaciones y su avance tanto físico como financiero, de

tal manera que se puedan hacer análisis de la gestión en los distintos sectores y proyectar de mejor manera a la organización, ayudando a reorientar las acciones, en los casos específicos.

Los auditores internos pueden ser una gran ayuda en el establecimiento de estos indicadores, ya que ellos son los que más conocen de las operaciones de todos los sectores, bien podrían aportar con la identificación de los sectores o temas donde se pueden diseñar indicadores para controlar y medir la gestión.

2.1.3 Aplicables a la administración de personal²²

La administración del personal requiere de criterios básicos para fijar técnicamente sus responsabilidades, para lo cual se aplicaran los siguientes Principios de Control Interno:

Selección de personal hábil y capacitado

La aplicación de este principio permite que cada puesto de trabajo disponga del personal idóneo, seleccionado bajo criterios técnicos que se relacionen con su especialización, el perfil del puesto y su respectiva jerarquía, así como dentro del marco legal correspondiente.

Las unidades administrativas encargadas de esta actividad, deberán coordinar con las unidades solicitantes, para que el proceso de selección sea el más adecuado a los intereses de la organización, ya que de esto depende la eficiencia que tengan las operaciones.

²² <http://www.slideshare.net/drosca/sistema-de-control-interno-13331786>

Capacitación continua

La aplicación de este principio permitirá que una organización o ente público, disponga de los recursos humanos capacitados para responder a las demandas del mercado, para lo cual la organización deberá programar la capacitación de su personal en los distintos campos y sistemas que funcionen en su interior, para fortalecer el conocimiento y garantizar eficiencia en los servicios que brinda.

Vacaciones y rotación de personal

Desde el punto de vista humano y social, las vacaciones generan la recuperación de las energías perdidas durante el trabajo, por lo que la aplicación de este principio, es importante para que los trabajadores de los distintos niveles de la organización convivan con armonía.

Las vacaciones y rotación de personal, generan la especialización de otros y motiva el descanso anual de aquellos que hacen uso de este derecho; además permite el descubrimiento de nuevas ideas de trabajo y eventuales malos manejos.

Cauciones (pólizas de seguro)

La aplicación de este principio, generalmente esta en directa relación al riesgo que representa el trabajador para la organización en el sector que ha sido colocado, especialmente en las áreas que tienen que ver con el manejo y custodia de bienes y valores, donde es prudente promover el uso de cauciones o pólizas de seguros contra siniestros, de tal manera que se eviten pérdidas innecesarias, y se asegure la recuperación del bien.

Actualmente existen muchas posibilidades, ya que las compañías de seguros ofrecen paquetes que hacen más baratas las posibilidades de asegurar los riesgos existentes; por otro lado, no olvidemos que las organizaciones, al momento, casi no manejan dinero en efectivo, lo cual reduce los riesgos de pérdida en este espacio.

2.2 CONTROL INTERNO Y SU RELACIÓN CON NORMAS DE AUDITORÍA²³

El control interno se relaciona con las normas de ejecución del trabajo, referente a establecer un estudio y evaluación de la efectividad del control interno contable existente, para planificar la auditoría y definir la naturaleza, oportunidad y alcance de las pruebas sustantivas.

El propósito de la revisión del control interno es determinar si se cumplen los objetivos elementales del mismo.

Dichos objetivos son los siguientes:

- Garantizar información financiera confiable y oportuna.
- Salvaguarda de activos.
- Promover la eficiencia operativa de la entidad.
- Cumplimiento de objetivos, políticas, planes, procedimientos, leyes y reglamentos.
- El logro de los objetivos y metas establecidas para las operaciones o programas.

²³ MANTILLA, Samuel Alberto. “Auditoría del control interno”. ECOE Ediciones, Bogotá. Agosto 2005. P.143 a 145

2.3 INFORME COSO²⁴

El Informe COSO (Committee of Sponsoring Organization), al cual se le conoce también como "La Comisión de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway", donde a través del mismo Control Interno fue sometido a un riguroso estudio. Entre los miembros de COSO se cuentan el American Institute of chartered Public Accountants (AICPA), el Financial Executives Institute (FEI), The Institute of Internal Auditors (IIA), The Institute of Management Accountants (IMA), y la American Accounting Association (AAA, que agrupa a profesores universitarios de contabilidad), cuyas instituciones mencionadas anteriormente gozan de reconocido prestigio y tienen relación directa con el Control Interno.

El Informe COSO internacionalmente se considera hoy en día como un punto de referencia obligado cuando se tratan materias de control interno, tanto en la práctica de las empresas como en los niveles legislativos y docentes. El Informe COSO cuenta con un objetivo primordial que es establecer una definición de control interno y un desarrollo de los conceptos lo más claro posible, o sea que fue modificada en cuanto a su enfoque tradicional, *de forma que cuando se hable de control interno todo el mundo esté hablando de lo mismo.*

Hacia fines de Septiembre de 2004, como respuesta a una serie de escándalos, e irregularidades que provocaron pérdidas importante a inversionistas, empleados y otros grupos de interés, nuevamente el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, publicó el Enterprise Risk Management - Integrated Framework y sus Aplicaciones técnicas

²⁴ MANTILLA, Samuel Alberto. "Control Interno, Informe COSO". 4ª. Edición. Ecoe Ediciones. Bogotá. 2005. P. 107 a 119.

asociadas, el cual amplía el concepto de control interno, proporcionando un foco más robusto y extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral de riesgo.

Este nuevo enfoque no sustituye el marco de control interno, sino que lo incorpora como parte de él, permitiendo a las compañías mejorar sus prácticas de control interno o decidir encaminarse hacia un proceso más completo de gestión de riesgo. Adicionalmente, dado que COSO Enterprise Risk Management - Integrated Framework se encuentra completamente alineado con el Control Interno, las mejoras en la gestión de riesgo permitirán mejorar, aún más, sobre la inversión ya realizada en control interno.

A medida que acelera el ritmo de cambio, la mayoría de las organizaciones necesitarán mejorar su capacidad de aprovechar oportunidades, evitar riesgos y manejar la incertidumbre. Esta nueva metodología proporciona la estructura conceptual y el camino para lograrlo. La premisa principal de la gestión integral de riesgo es que cada entidad, con o sin fines de lucro, existe para proveer valor a sus distintos "grupos de interés". Sin embargo, todas estas entidades enfrentan incertidumbres y el desafío para la administración es determinar que cantidad de incertidumbre esta la entidad preparada para aceptar, como esfuerzo, en su búsqueda de incrementar el valor de esos "grupos de interés". Esa incertidumbre se manifiesta tanto como riesgo y oportunidad, con el potencial de erosionar o generar valor. La gestión integral de riesgo permite a la administración tratar efectivamente la incertidumbre, riesgo y oportunidad, de tal modo de aumentar la capacidad de la entidad de construir valor.

La incertidumbre es generada por factores externos a la entidad como la globalización, tecnología, reestructuraciones, cambios en los mercados, competencia y regulaciones, y por factores internos como las elecciones estratégicas de la organización. La incertidumbre procede de la inhabilidad para

determinar con precisión la probabilidad asociada a la ocurrencia de un evento y a sus impactos correspondientes.

El valor es creado, preservado o erosionado por las decisiones de la administración en todas las actividades, desde la planificación estratégica a la operación del día a día. La creación de valor ocurre por la asignación de recursos, incluyendo personal, capital, tecnología, y marca, donde el beneficio derivado es mayor que los recursos utilizados. La preservación de valor ocurre cuando el valor creado es sostenido en el tiempo, a través de calidad superior del producto o servicio, capacidad de producción, satisfacción al cliente, entre otras. El valor puede ser erosionado cuando estos objetivos no son alcanzados debido a una pobre estrategia o a su débil ejecución.

El valor es maximizado cuando la administración fija estrategias y objetivos para poner un balance óptimo entre objetivos de crecimiento, retorno y riesgos relacionados, y despliega eficiente y eficazmente los recursos en búsqueda de los objetivos de la entidad. La gestión integral de riesgos es un proceso desarrollado por toda la organización para identificar eventos potenciales que pueden afectar la consecución de sus objetivos, de modo de administrarlos dentro de su apetito al riesgo, para proveer una seguridad razonable respecto del logro de los objetivos de la organización".

La gestión integral de riesgos permite:

- Alinear la estrategia con el apetito al riesgo.
- Incrementar las respuestas al riesgo.
- Reducir las pérdidas y sorpresas operacionales.
- Identificar y administrar riesgos que cruzan la organización.

- Proveer respuestas integradas a múltiples riesgos.
- Identificar oportunidades.
- Mejorar la distribución de capital.

2.3.1 Objetivos de coso

- Mejorar la calidad de la información financiera concentrándose en el manejo corporativo, las normas éticas y el control interno.
- Unificar criterios ante la existencia de una importante variedad de interpretaciones y conceptos sobre el control interno.

2.3.2 ¿Qué se puede obtener a través de coso?

La definición de un marco de referencia aplicable a cualquier organización.

- COSO considera que el control interno debe ser un proceso integrado con el negocio que ayude a conseguir los resultados esperados en materia de rentabilidad y rendimiento.
- Transmitir el concepto de que el esfuerzo involucra a toda la organización: desde la Alta Dirección hasta el último empleado.

2.4 COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO²⁵

El control interno varía mucho entre las organizaciones, según factores como el tamaño, la naturaleza de las operaciones y los objetivos. No obstante, ciertas características son esenciales para un buen control interno en las grandes empresas. Incluye cinco componentes:

- 1) Ambiente de control
- 2) Proceso de evaluación del riesgo
- 3) Sistema de información aplicable a los informes financieros y a la comunicación (en lo sucesivo, sistema de información contable)
- 4) Actividades de control
- 5) Monitoreo de los controles.

2.4.1 Ambiente de control

Crea el tono de la organización al influir en la conciencia de control. Puede verse como el fundamento del resto de componentes. Entre sus factores figuran los siguientes: integridad y valores éticos, compromiso con la competencia, consejo de administración o comité de auditoría, filosofía y estilo operativo de los ejecutivos, estructura organizacional, asignación de la autoridad y de responsabilidades, políticas y prácticas de recursos humanos.

La eficiencia del control interno depende directamente de la comunicación e imposición de la integridad y valores éticos del personal encargado de crear, administrar y vigilar los controles. Deben establecerse normas conductuales y éticas que desalienten la realización de actos deshonestos, inmorales o

²⁵ SCHUSTER, José Alberto. " **CONTROL INTERNO**". Buenos Aires. México. 2002. P. 56 a 64

ilegales. No serán eficaces si no se comunican a través de los medios apropiados: políticas oficiales, códigos de conducta.

El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.

Es, fundamentalmente, consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia, y por carácter reflejo, los demás agentes con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.

Fija el tono de la organización y, sobre todo, provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto.

Constituye el andamiaje para el desarrollo de las acciones y de allí deviene su trascendencia, pues como conjunción de medios, operadores y reglas previamente definidas, traduce la influencia colectiva de varios factores en el establecimiento, fortalecimiento o debilitamiento de políticas y procedimientos efectivos en una organización.

Los principales factores del ambiente de control son:

- La filosofía y estilo de la dirección y la gerencia.
- La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimiento.
- La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.

- Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.
- El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.

En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de consejos de administración y comités de auditorías con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

El ambiente de control reinante será tan bueno, regular o malo como lo sean los factores que lo determinan. El mayor o menor grado de desarrollo y excelencia de éstos hará, en ese mismo orden, a la fortaleza o debilidad del ambiente que generan y consecuentemente al tono de la organización.²⁶

2.4.2 Proceso de evaluación del riesgo²⁷

Sirve para describir el proceso con que los ejecutivos identifican y responden a los riesgos de negocios que encara la organización y el resultado de ello. La evaluación del riesgo se parece a la del riesgo de auditoría, sin embargo tiene mayor alcance pues se tienen en cuenta las amenazas contra los objetivos en áreas como operaciones, informes financieros, cumplimiento de las leyes y regulaciones. Consiste en identificar los riesgos relevantes, en estimar su importancia y seleccionar luego las medidas para enfrentarlos.

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y

²⁶ <http://www.monografias.com/trabajos12/comcoso/comcoso.shtml>

²⁷ <http://www.monografias.com/trabajos83/importancia-control-interno-mundo-empresarial/importancia-control-interno-mundo-empresarial.shtml>

análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto al nivel de la organización (internos y externos) como de la actividad.

El establecimiento de objetivos es anterior a la evaluación de riesgos. Si bien aquéllos no son un componente del control interno, constituyen un requisito previo para el funcionamiento del mismo.

Los objetivos (relacionados con las operaciones, con la información financiera y con el cumplimiento), pueden ser explícitos o implícitos, generales o particulares. Estableciendo objetivos globales y por actividad, una entidad puede identificar los factores críticos del éxito y determinar los criterios para medir el rendimiento.

A este respecto cabe recordar que los objetivos de control deben ser específicos, así como adecuados, completos, razonables e integrados a los globales de la institución.

Una vez identificados, el análisis de los riesgos incluirá:

- Una estimación de su importancia / trascendencia.
- Una evaluación de la probabilidad / frecuencia.
- Una definición del modo en que habrán de manejarse.

Dado que las condiciones en que las entidades se desenvuelven suelen sufrir variaciones, se necesitan mecanismos para detectar y encarar el tratamiento de los riesgos asociados con el cambio. Aunque el proceso de evaluación es similar al de los otros riesgos, la gestión de los cambios merece efectuarse independientemente, dada su gran importancia y las posibilidades de

que los mismos pasen inadvertidos para quienes están inmersos en las rutinas de los procesos.

Existen circunstancias que pueden merecer una atención especial en función del impacto potencial que plantean:

- Cambios en el entorno.
- Redefinición de la política institucional.
- Reorganizaciones o reestructuraciones internas.
- Ingreso de empleados nuevos, o rotación de los existentes.
- Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías.
- Aceleración del crecimiento.
- Nuevos productos, actividades o funciones.

Los mecanismos para prever, identificar y administrar los cambios deben estar orientados hacia el futuro, de manera de anticipar los más significativos a través de sistemas de alarma complementados con planes para un abordaje adecuado de las variaciones.²⁸

2.4.3 El sistema de Información Contable

Se compone de los métodos y de los registros establecidos para incluir, procesar, resumir y presentar las transacciones y mantener la responsabilidad del activo, del pasivo y del patrimonio conexo. Así pues un sistema debería:

- Identificar y registrar todas las transacciones válidas.

²⁸ <http://www.monografias.com/trabajos12/comcoso/comcoso.shtml>

- Describir oportunamente las transacciones con suficiente detalle para poder clasificarlas e incluirlas en los informes financieros.
- Medir el valor de las transacciones de modo que pueda anotarse su valor monetario en los estados financieros.
- Determinar el período en que ocurrieron las transacciones para registrarlas en el período contable correspondiente.
- Presentar correctamente las transacciones y las revelaciones respectivas en los estados financieros.

2.4.4 Actividades de control²⁹

Están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos según lo expresado en el punto anterior: conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados:

- Las operaciones
- La confiabilidad de la información financiera
- El cumplimiento de leyes y reglamentos

²⁹ <http://www.monografias.com/trabajos83/importancia-control-interno-mundo-empresarial/importancia-control-interno-mundo-empresarial.shtml>

En muchos casos, las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar también a otros: los operacionales pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera, éstas al cumplimiento normativo, y así sucesivamente.

A su vez en cada categoría existen diversos tipos de control:

- Preventivo / Correctivos
- Manuales / Automatizados o informáticos
- Gerenciales o directivos

En todos los niveles de la organización existen responsabilidades de control, y es preciso que los agentes conozcan individualmente cuales son las que les competen, debiéndose para ello explicitar claramente tales funciones.

La gama que se expone a continuación muestra la amplitud abarcativa de las actividades de control, pero no constituye la totalidad de las mismas:

- Análisis efectuados por la dirección.
- Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.
- Comprobación de las transacciones en cuanto a su exactitud, totalidad, y autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, recálculos, análisis de consistencia, prenumeraciones.
- Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones, recuentos.
- Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.
- Segregación de funciones.

- Aplicación de indicadores de rendimiento.

Es necesario remarcar la importancia de contar con buenos controles de las tecnologías de información, pues éstas desempeñan un papel fundamental en la gestión, destacándose al respecto el centro de procesamiento de datos, la adquisición, implantación y mantenimiento del software, la seguridad en el acceso a los sistemas, los proyectos de desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones.

A su vez los avances tecnológicos requieren una respuesta profesional calificada y anticipativa desde el control.³⁰

Son políticas y procedimientos que sirven para cerciorarse de que se cumplan las directivas de los ejecutivos. Favorecen las acciones que acometen los riesgos de la organización. En ella se llevan a cabo muchas actividades de control, pero solo los siguientes tipos se relacionan generalmente con la auditoría de estados financieros:

- Evaluaciones del desempeño
- Controles del procesamiento de la información
- Controles físicos
- División de obligaciones

Evaluaciones del desempeño

Consisten en revisar el desempeño real comparado con los presupuestos, los pronósticos y el desempeño de períodos anteriores; en relacionar los conjuntos de datos entre sí; en hacer evaluaciones globales del desempeño.

³⁰ <http://www.monografias.com/trabajos12/comcoso/comcoso.shtml>

Estas últimas ofrecen a los ejecutivos una indicación global de si el personal en varios niveles está cumpliendo bien los objetivos de la organización. Los ejecutivos investigan las causas de un desempeño inesperado y luego realizan oportunamente los cambios de estrategias y de planes o introducen las medidas correctivas apropiadas.

Controles del procesamiento de la información

Un aspecto importante a estos controles se refiere a la autorización legítima de todos los tipos de transacciones. La autorización puede ser general o específica. La autorización general ocurre cuando la alta dirección establece criterios para aceptar cierta clase de transacciones. Por ejemplo, puede determinar las listas de precios y las políticas de crédito para nuevos clientes. La autorización específica ocurre cuando las transacciones se autorizan de modo individual. Por ejemplo, la alta dirección podría estudiar individualmente y autorizar las operaciones de ventas mayores a determinada cantidad.

Controles físicos

A este tipo de control pertenecen los que dan seguridad física respecto a los registros y otros activos. Una de las actividades con que se protegen los registros consiste en mantener el control siempre sobre los documentos pre numerados que no se emitan, lo mismo que sobre otros diarios y mayores, además de restringir el acceso a los programas de computación y a los archivos de datos.

División de obligaciones

Un concepto fundamental del control interno consiste en que ningún departamento ni individuo debe encargarse de todos los aspectos de una transacción de principio a fin. De modo análogo, ninguna persona debería realizar más de una de las funciones de autorizar transacciones, registrarlas o custodiar los activos. Además, en la medida de lo posible, los que efectúan la transacción han de estar separados de esas funciones.

2.4.5 Monitoreo de los controles

Es un proceso que consiste en evaluar la calidad con el tiempo. Requiere vigilancia para determinar si funciona como se preveía o si se requieren modificaciones. Para monitorear pueden efectuarse actividades permanentes o evaluaciones individuales. Entre las actividades permanentes de monitoreo se encuentran las de supervisión y administración como la vigilancia continua de las quejas de los clientes o revisar la verosimilitud de los informes de los ejecutivos. Las evaluaciones individuales se efectúan en forma no sistemática; por ejemplo, mediante auditorías periódicas por parte de los auditores internos.

La función de la auditoría interna es un aspecto importante del sistema de monitoreo. Los auditores internos investigan y evalúan el control interno, así como la eficiencia con que varias unidades de la organización están desempeñando sus funciones; después comunican los resultados y los hallazgos a la alta dirección.

Ilustraremos de forma gráfica los cinco elementos que deben actuar en forma conjunta para que se pueda generar un efectivo control interno en las empresas.

Aunque los cinco criterios deben cumplirse, esto no significa que cada componente haya de funcionar de forma idéntica, ni siquiera al mismo nivel, en distintas entidades. Puede existir una cierta compensación entre los distintos componentes, debido a que los controles pueden tener múltiples propósitos, los controles de un componente pueden cumplir el objetivo de controles que normalmente están presentes en otros componentes. Por otra parte, es posible que existan diferencias en cuanto al grado en que los distintos controles abarquen un riesgo específico, de modo que los controles complementarios, cada uno con un efecto limitado, pueden ser satisfactorios en su conjunto.

Existe una interrelación directa entre las tres categorías de objetivos, que son los que una entidad se esfuerza para conseguir, y los componentes, que representan lo que se necesitan para lograr dichos objetivos. Todos los componentes son relevantes para cada categoría de objetivo. Al examinar cualquier categoría por ejemplo, la eficacia y eficiencia de las operaciones, los cinco componentes han de estar presente y funcionando de forma apropiada para poder concluir que el control interno sobre las operaciones es eficaz.

Si se examina la categoría relacionada con los controles sobre la información financiera, por ejemplo, se deben cumplir los cinco criterios para poder concluir que el control interno de la información financiera es eficaz.

CAPÍTULO III

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO E IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS

3.1 DEFINICIÓN

La revisión del sistema es principalmente un proceso de obtención de información respecto a la organización y de los procedimientos prescritos y pretende servir como base para las pruebas de control y para la evaluación del sistema. La información requerida para este objeto normalmente se obtiene a través de entrevistas con el personal apropiado del cliente y referencia a la documentación tal como manuales de procedimientos, descripción de puestos, diagramas de flujo y cuadros de decisión.

Con el fin de aclarar el entendimiento de la información obtenida de dichas fuentes, algunos auditores siguen la práctica de rastrear uno o varios de los diferentes tipos de transacciones afectadas a través de la documentación relativa y de los registros que se tengan. Esta práctica puede ser útil para el propósito indicado y puede ser considerada como parte de las pruebas de control como se comenta más adelante en esta sección.

La información relativa al sistema puede ser anotada por el auditor en forma de respuestas a un cuestionario, memorándum narrativo, diagramas de flujo, cuadros de decisión o cualquier otra forma que convenga a las necesidades o preferencias del auditor.

Al terminar la revisión del sistema, el auditor debe ser capaz de hacer una evaluación presumiendo un satisfactorio cumplimiento con el sistema prescrito.

Por lo tanto se puede decir que el concepto y evaluación del control interno se efectúa con el objeto de cumplir con las normas de ejecución del trabajo que requiere que: "el auditor debe efectuar un estudio y evaluación adecuado del control interno existente que le sirva de base para determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que se va a dar a los procedimientos de auditoría."³¹

Por lo que se puede decir que consiste en la revisión y análisis de todos los procedimientos que han sido incorporados al ambiente y estructura del control interno, así como a los sistemas que mantiene la organización para el control e información de las operaciones y sus resultados, con el fin de determinar si éstos concuerdan con los objetivos institucionales, para el uso y control de los recursos, así como la determinación de la consistencia del rol que juega en el sector que se desarrolla.³²

Importancia de la evaluación en el control interno³³

En cuanto a las evaluaciones puntuales, corresponden las siguientes consideraciones:

- a) Su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza, importancia de los cambios y riesgos que éstos conllevan, la competencia y experiencia de quienes aplican los controles, y los resultados de la supervisión continuada.

³¹ <http://es.scribd.com/doc/22225373/EVALUACION-DEL-CONTROL-INTERNO>

³² <http://www.slideshare.net/HENRYHHSS/auditoria-control-interno>

³³ <http://www.monografias.com/trabajos83/importancia-control-interno-mundo-empresarial/importancia-control-interno-mundo-empresarial.shtml>

b) Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión (auto evaluación), la auditoria interna (incluidas en el planteamiento o solicitadas especialmente por la dirección), y los auditores externos.

c) Constituyen en sí todo un proceso dentro del cual, aunque los enfoques y técnicas varíen, priman una disciplina apropiada y principios insoslayables.

La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema: que los controles existan y estén formalizados, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos, y que resulten aptos para los fines perseguidos.

d) Responden a una determinada metodología, con técnicas y herramientas para medir la eficacia directamente o a través de la comparación con otros sistemas de control probadamente buenos.

e) El nivel de documentación de los controles varía según la dimensión y complejidad de la entidad.

Existen controles informales que, aunque no estén documentados, se aplican correctamente y son eficaces, si bien un nivel adecuado de documentación suele aumentar la eficiencia de la evaluación, y resulta más útil al favorecer la comprensión del sistema por parte de los empleados. La naturaleza y el nivel de la documentación requieren mayor rigor cuando se necesite demostrar la fortaleza del sistema ante terceros.

f) Debe confeccionarse un plan de acción que contemple:

- El alcance de la evaluación
- Las actividades de supervisión continuadas existentes.
- La tarea de los auditores internos y externos.
- Áreas o asuntos de mayor riesgo.

- Programa de evaluaciones.
- Evaluadores, metodología y herramientas de control.
- Presentación de conclusiones y documentación de soporte
- Seguimiento para que se adopten las correcciones pertinentes.

Las deficiencias o debilidades del sistema de control interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes y en su conjunto.

3.2 MÉTODOS DE EVALUACIÓN

Evaluar un sistema de Control Interno, es hacer una operación objetiva del mismo. Esta evaluación se hace a través de la interpretación de los resultados de algunas pruebas efectuadas, las cuales tienen por finalidad establecer si se están realizando correctamente y aplicando los métodos, políticas y procedimientos establecidos por la dirección de la empresa para salvaguardar sus activos y para hacer eficientes sus operaciones.

La evaluación que se haga del Control Interno, es de primordial importancia pues por su medio se conocerá si las políticas implantadas se están cumpliendo a cabalidad y si en general se están desarrollando correctamente.

Dependiendo de la evaluación que se tenga, así será el alcance y el tipo de pruebas sustantivas que se practiquen en el examen de los estados financieros.

La evaluación del Control Interno puede efectuarse por los siguientes métodos:

3.2.1 Método descriptivo

También llamado "narrativo", consiste en hacer una descripción por escrito de las características del control de actividades y operaciones que se realizan y relacionan a departamentos, personas, operaciones, registros contables y la información financiera. El método narrativo, es ideal para aplicarlo a pequeñas empresas.

3.2.2 Método de cuestionario

En este procedimiento se elaboran previamente una serie de preguntas en forma técnica y por áreas de operaciones. Estas preguntas deben ser redactadas en una forma clara y sencilla para que sean comprensibles por las personas a quienes se les solicitará que las respondan. Una respuesta negativa advierte debilidades en el control interno.

3.2.3 Diagrama de flujo

El diagrama de flujo de sistemas es un diagrama, una representación simbólica de un sistema o serie de procedimientos en que éstos se muestran en secuencia, al lector le da una imagen clara del sistema: muestra la naturaleza y la secuencia de los procedimientos, la división de responsabilidades, las fuentes y distribución de documentos, los tipos y ubicación de los registros y archivos contables. Tiene como base la esquematización de las operaciones, mediante el empleo de dibujos (flecha, cuadros, figuras geométricas, etc.); en dichos dibujos se representan departamentos, formas y archivos, por medio de ellos se indican y explican el desarrollo de las operaciones. Este método se utiliza en la actualidad a través de computadoras.

3.3 PROCESO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Una función de control interno, desde el punto de vista del auditor independiente, es la de suministrar seguridad de que los errores o irregularidades se pueden descubrir con prontitud razonable, asegurando así la fiabilidad e integridad de los registros contables.

La revisión del control interno ayuda a determinar otros procedimientos de auditoría apropiados para formular una opinión sobre las cuentas anuales.

El planteamiento conceptualmente lógico de la evaluación que hace el auditor del control interno, consiste en aplicar a cada tipo significativo de transacciones y a los respectivos activos involucrados en la auditoría, los siguientes criterios:

1. Considerar los tipos de errores e irregularidades que puedan ocurrir.
2. Determinar los procedimientos de control interno contable que puedan prevenir o detectar errores o irregularidades.
3. Determinar si los procedimientos necesarios están establecidos y si se han seguido satisfactoriamente.
4. Evaluar cualquier deficiencia, es decir, cualquier tipo de error o irregularidad potencial no contemplada por los procedimientos de control interno existentes, para determinar:
 - La naturaleza, momento de ejecución o extensión de los procedimientos de auditoría a aplicar, y
 - Las sugerencias a hacer al cliente.

En la aplicación práctica del enfoque antes descrito, los dos primeros aportados se realizan principalmente por medio de cuestionarios, resúmenes de

procedimientos, flujogramas, instrucciones o cualquier otro tipo de material de trabajo utilizado por el auditor.

Sin embargo, se requiere el juicio profesional para la interpretación, adaptación o extensión de dicho material de trabajo, para que resulte apropiado o cada situación particular.

El tercer apartado se lleva a cabo durante la revisión del sistema y la realización de las pruebas de cumplimiento y, el último, se logra al ejercer el juicio profesional en la evaluación de la información obtenida en los apartados precedentes.

La revisión que haga el auditor del sistema de control interno y sus pruebas de cumplimiento deben relacionarse con cada uno de los objetivos que se pretenden alcanzar mediante la evaluación del sistema.

Los controles y deficiencias que afecten a cada una de las afirmaciones de la Dirección de la entidad y tipos de transacciones deben ser evaluados independientemente y no son compensatorios en su efecto.

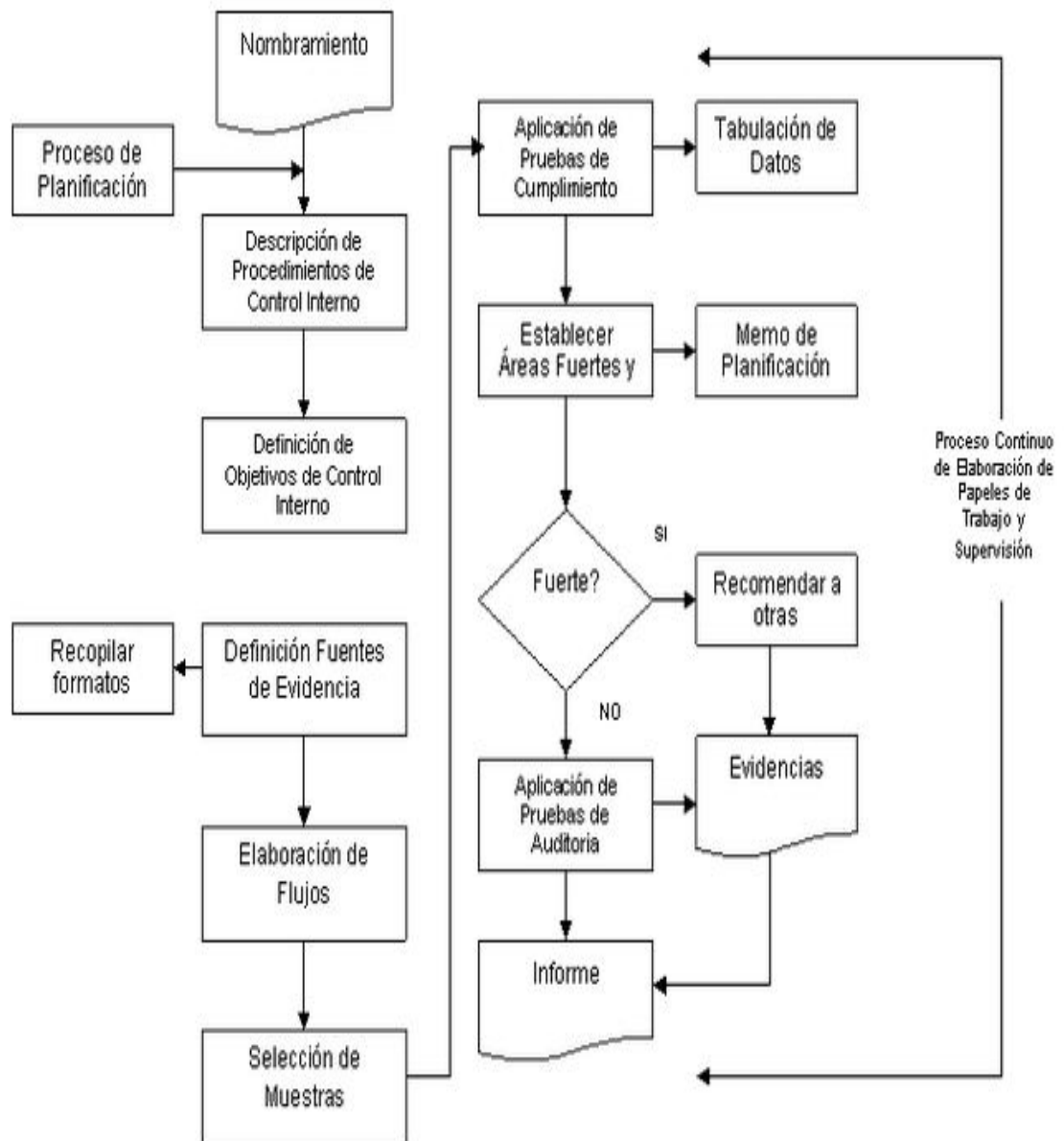
La evaluación de los controles internos contables hecho por el auditor para cada tipo significativo de transacciones, debe dar lugar a una conclusión respecto a los procedimientos establecidos y su cumplimiento son satisfactorias para su objetivo.

Los procedimientos y su cumplimiento deben considerarse satisfactorios si la revisión del auditor y sus pruebas no revelan ninguna situación que se considere como una deficiencia importante para su objetivo.

Es preciso definir una metodología para la evaluación del control interno, con el fin de ubicar de mejor manera las funciones del Auditor Interno, dimensionada en la evaluación del verdadero alcance institucional y en el marco de los planes estratégicos, las leyes, políticas, presupuestos, normas y

procedimientos que rigen las operaciones en directa relación con los objetivos de servicio que brinda la organización, dentro del sector que se desenvuelve.

El auditor interno tiene una gran responsabilidad de velar, a través de las respectivas evaluaciones, porque el control interno sea sólido y funcione en beneficio de los resultados de la organización. En la figura 1. se muestra el proceso que debe seguir la evaluación del control interno.



3.4 TIPOS DE RIESGO³⁴



3.4.1 Riesgo inherente

Es la susceptibilidad del saldo de una cuenta o clase de transacciones a una representación errónea que pudiera ser de importancia relativa, individualmente o cuando se agrega con manifestaciones erróneas en otras cuentas, asumiendo que no hubo controles internos relacionados.

Para su evaluación, el auditor usará juicio profesional para evaluar numerosos factores acerca del riesgo inherente.

A nivel de los estados financieros:

- La integridad de la administración

³⁴ <http://www.slideshare.net/HENRYHSS/auditoria-control-interno>

- La experiencia y conocimiento de la administración y cambios durante un periodo
- Naturaleza del negocio
- Factores que afectan la industria en la que opera la entidad

A nivel de los saldos de cuentas y transacciones:

- Cuentas de los estados financieros se ser susceptibles a representaciones erróneas
- La complejidad de las transacciones
- Susceptibilidad de los activos o pérdida o malversación
- La terminación de transacciones inusuales y complejas

3.4.2 Riesgo de control

Es el riesgo de que una representación errónea pudiera ocurrir en el saldo de cuenta o clase de transacciones y que pudiera ser de importancia relativa, no sea prevenido o detectado y corregido con oportunidad por los sistemas de contabilidad y de control interno.

Se refiere a la incapacidad de los controles internos de prevenir o detectar los errores o irregularidades sustanciales de la empresa.

Para que un sistema de control sea efectivo debe ocuparse de los riesgos inherentes percibidos, incorporar una segregación de funciones apropiada de funciones incompatibles y poseer un alto grado de cumplimiento.

Al igual que el riesgo inherente, el riesgo de control existe, independientemente de la auditoría y esto es gran medida fuera del control del auditor.

Los sistemas de control bien diseñados reducen el riesgo de sufrir una pérdida significativa a causa de errores o irregularidades, especialmente por parte de empleados de baja jerarquía. Los sistemas de control tienen menos posibilidades de evitar las irregularidades cometidas por la gerencia superior quien está en posición de sobrepasarlos o ignorarlos. En consecuencia, el auditor debe interesarse particularmente en el ambiente de control, los controles gerenciales, y en el papel de la auditoría interna, ya que estos pueden proporcionar una seguridad razonable de que la gerencia no está involucrada en ellos.

En su evaluación, el auditor deberá conocer los controles básicos que tiene establecido la organización, para impedir que ocurran errores monetarios de magnitud que distorsione la situación financiera. Estos controles básicos están diseñados para asegurar:

- 1) La existencia de las transacciones
- 2) El riesgo de la totalidad de las transacciones
- 3) Exactitud, confiabilidad y razonabilidad de la información financiera.

La responsabilidad del auditor ante el riesgo de control es:

- Entender cabalmente cómo debe realizar las pruebas de control .
- Conocer cuál es el propósito que debe cumplir cada control dentro de la empresa auditada.
- Familiarizarse con los resultados.

- Investigar el nivel de confianza que se está depositando en los controles.

3.4.3 Riesgo de detección

Es la posibilidad de que los procedimientos de auditoría seleccionados no detecten los errores o irregularidades existentes en el objeto auditado, situaciones que tampoco fueron detectadas o neutralizadas por el sistema de control interno de la organización.

Esto puede originarse en el alcance de las pruebas, la oportunidad en que fueron efectuadas y la calidad con que fueron aplicadas.

Factores que determinan el riesgo de detección:

- La ineficiencia de un procedimiento de auditoría aplicado
- La mala aplicación de un procedimiento de auditoría
- Existencia de muestras no representativas
- Problemas de definición de alcance y diseño de un procedimiento.

La responsabilidad del auditor ante el riesgo de detección es:

- Ejecutar todas las etapas de las pruebas que han sido planificadas
- Estar alerta a los errores cometidos por representantes de su cliente en las diferentes áreas auditadas.
- Cumplir con los procedimientos de auditoría establecidos, que puedan determinar los diferentes errores y posibles síntomas de fraude.

3.5 MEDIOS DE EVALUACIÓN DEL RIESGO DE CONTROL³⁵

Para fines del tema que se trata como es el riesgo y el control interno se debe agregar que el grado de riesgo de control interno se puede evaluar en ALTO, MODERADO O BAJO, dependiendo de los resultados del análisis realizado por el auditor.

Un riesgo alto de control interno implica realizar más pruebas sustantivas y se determina así, cuando se percibe la existencia de debilidades importantes en los controles establecidos o ausencia de controles básicos en áreas importantes. Lógicamente, un alto riesgo de control, implica mayor probabilidad de que existan errores o irregularidades no detectados por los controles internos establecidos, que afectan significativamente el contenido de los estados financieros.

El riesgo bajo de control interno, implica realizar menos pruebas sustantivas, y se determina en base al resultado de las pruebas de cumplimiento realizadas.

Conforme disminuye el valor evaluado del riesgo de control, se aumenta el nivel aceptable de riesgo de detección. Por consiguiente, el auditor podrá alterar la naturaleza, oportunidad y alcance de las pruebas sustantivas planificadas.

Generalmente existe mayor riesgo de auditoría en el primer examen realizado a un nuevo cliente, debido al hecho de que no se está muy familiarizado con las operaciones del mismo. En el caso de auditorías recurrentes, la experiencia de los años anteriores generalmente da una indicación de los riesgos de auditoría involucrados. La auditoría de una organización donde, año tras año, no se encuentra errores de significación

³⁵ MANTILLA, Samuel Alberto. “Auditoría del control interno”. ECOE Ediciones, Bogotá. Agosto 2005. P.204 al 207.

involucra menor riesgo de auditoría que la auditoría en una organización donde frecuentemente se cometen grandes errores.

La evaluación del riesgo de control es el proceso de evaluar la efectividad de los procedimientos y políticas de la estructura de control interno de una entidad para evitar o detectar las declaraciones incorrectas importantes en los estados financieros. Después de obtener el conocimiento de la estructura de control interno, el auditor puede evaluar el riesgo de control al nivel máximo para algunas o todas las aseveraciones, porque considera que los procedimientos y políticas probablemente no sean adecuados o porque no resulta práctico evaluar su efectividad.

Evaluar el riesgo de control por debajo del nivel máximo implica:

- Identificar los procedimientos y políticas de la estructura de control interno, dirigidos a evitar o detectar declaraciones incorrectas importantes en aseveraciones específicas de los estados financieros.
- Realizar pruebas de los controles para evaluar la efectividad de tales procedimientos y políticas.

Al identificar los procedimientos y políticas de la estructura de control interno relevantes a las aseveraciones específicas de los estados financieros, el auditor debe considerar que los procedimientos y políticas pueden tener un efecto extensivo a muchas aseveraciones, o un efecto específico sobre una aseveración individual, dependiendo de la naturaleza del elemento de estructura de control interno en particular.

El ambiente de control y el sistema contable, suelen tener un efecto extensivo sobre varios saldos de cuentas o clases de transacciones y por lo tanto, afectan muchas aseveraciones.

Por el contrario, algunos procedimientos de control, suelen tener un efecto específico sobre una aseveración individual incluida en un saldo de cuenta o clase de transacción en particular.

Los procedimientos dirigidos a comprobar la efectividad del diseño y operación de un procedimiento o políticas de estructuras de control interno, se dirigen a establecer que éstos estén debidamente diseñados, para evitar o detectar las declaraciones incorrectas importantes en las aseveraciones de los estados financieros.

Las pruebas de controles dirigidos a comprobar tanto la efectividad del diseño, como la operación de un procedimiento o política, suelen incluir procedimientos tales como informes, observación de la aplicación de los procedimientos o políticas y la ejecución de éstos, por parte del mismo auditor.

La conclusión a que se llega como resultado de la evaluación del riesgo de control, se denomina "Nivel Evaluado del Riesgo de Control". Al determinar el material de evidencia necesario para amparar un nivel evaluado específico del riesgo de control, por debajo del nivel máximo, el auditor debe considerar las características de la evidencia comprobatoria. El auditor emplea el nivel evaluado de riesgo de control para determinar el nivel aceptable de riesgo de detección, para las aseveraciones de los estados financieros, el auditor emplea el nivel aceptable de riesgo de detección, para determinar la naturaleza, oportunidad y el alcance de los procedimientos de auditoría que se emplearán para detectar las declaraciones incorrectas.

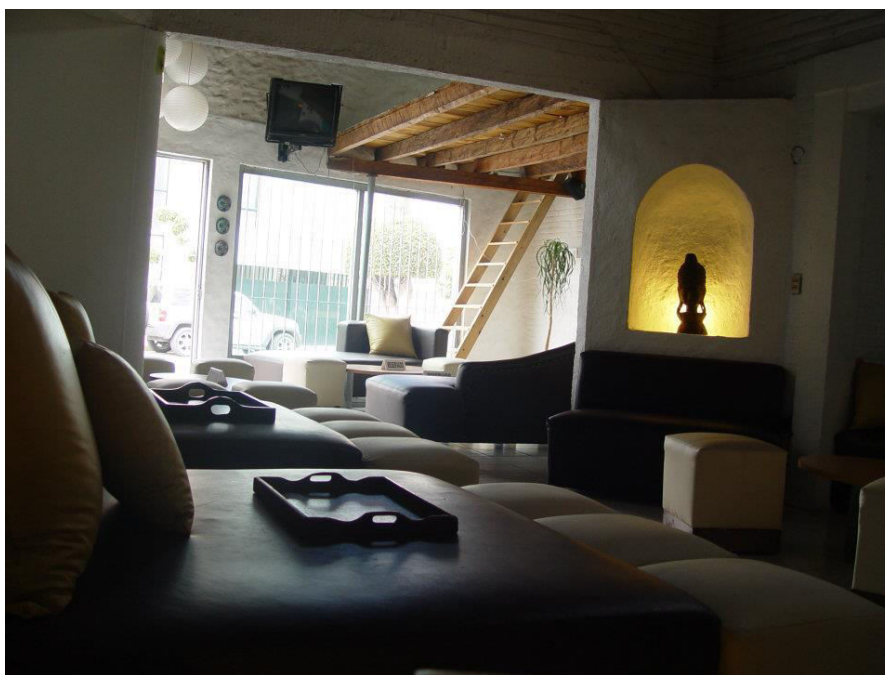
Mientras más bajo sea el nivel aceptable de riesgo de detección, debe aumentar la seguridad derivada de las pruebas sustantivas. En consecuencia, el auditor puede tomar una o más de las siguientes medidas:

- Cambiar la naturaleza de las pruebas sustantivas de un procedimiento menos efectivo a uno más efectivo.

- Cambiar la oportunidad de las pruebas sustantivas.
- Cambiar el alcance de las pruebas sustantivas.

CAPÍTULO IV

RECOMENDACIONES PARA EL CONTROL INTERNO APLICADAS AL CASO PRÁCTICO



4.1 ANTECEDENTES GENERALES DE LA EMPRESA



El 22 de mayo de 2005, Ricardo Muñozledo inicia sus actividades con el nombre de “Bora Bora”, ubicado en las calle de Tenochtitlán esquina con Arroyo Ch. La actividad de esta microempresa empieza con la comercialización de bebidas alcohólicas preparadas de una manera llamada *Micheladas*,

posteriormente atendiendo al gusto de la población ofrece también la prestación de servicios de alimentos, entre los que destacan tacos de diversas carnes, pizzas, burritos y paninos, teniendo como característica la preparación en el momento de su pedido; a través del tiempo se fueron haciendo adecuaciones para satisfacer las exigencias de su clientela, como pizzas a la leña y una gran variedad de bebidas. Todo ello con la posibilidad de consumirse en sus instalaciones o llevarlo a casa; en un principio se tenía el servicio de surtir pedidos en los autos contando con el espacio para que éstos se introdujeran al local, sin embargo por seguridad e indicaciones de las autoridades municipales, ya que en ocasiones algunos menores de edad aprovechaban esta situación para, desde su auto, solicitar bebidas alcohólicas, haciendo difícil el control en este sentido; tuvo que suspenderse este servicio, convirtiéndose este espacio en una agradable terraza complementando el área del restaurante. La ambientación del lugar es muy agradable para los jóvenes e inclusive para diversos adultos ya que además de la buena música se cuenta con muebles confortables, juegos de mesa y una iluminación adecuada para amenas charlas.

Otra de las características de esta microempresa era la accesibilidad de los precios, que durante mucho tiempo se mantuvieron por debajo de la competencia; otra de las comodidades es el horario de servicio, comenzando a las 11:00 am y terminando hasta las 12:00 de la noche; de las 11 a las 14 horas se tiene el servicio de bebidas y en el resto del horario se incorpora el de alimentos; los días de servicio son de martes a sábado en el horario antes mencionado y el domingo con horario de 11 a 17 horas, atendiendo al reglamento vigente para este tipo de establecimientos. El servicio prestado en el día domingo es completo desde su inicio hasta el término del mismo.

Actualmente, con el nombre de “Borazza Borazza” se ha convertido en un espacio intermedio para jóvenes y adultos antes de trasladarse a otros lugares con mayor cobertura horaria.

En un intento de mejorar el aspecto administrativo y contable de la empresa se implementó un sistema de control, que al no contar con procedimientos y procesos adecuados acordes al tipo de empresa, se convirtió en un elemento perjudicial, manifestándose de diversas formas, entre ellas la elevación de los precios, rotación del personal, vigilancia estricta en el uso y consumo de los productos, ocasionando un descontento general, desde los empleados hasta el patrón y como consecuencia el alejamiento paulatino de la amplia variedad de clientes, principalmente estudiantes y jóvenes, que al verse afectados en su economía buscaron otras opciones.

Esta situación, que manifiesta claramente la ineficacia del sistema de control, ha provocado un descontrol financiero y en su desempeño en general. Es necesario que la empresa adopte controles internos y contables que permitan reflejar resultados reales, mediante los cuales se pueda medir su capacidad de producción y venta.

Este problema se manifiesta principalmente en el inadecuado manejo de instrumentos contables indispensables, como son el registro de ingresos y egresos, inventarios, cuentas por pagar y por cobrar; esto debido a la nula importancia del parte del contador y de la persona encargada del control interno en la capacitación e implementación de procedimientos y controles contables internos, han provocado un desconocimiento en la realidad financiera, inestabilidad, falta de liquidez, lo cual está generando un problema grave en la empresa.

Entre las causas que pueden originar el inadecuado manejo de control están:

- 1.- Porque los encargados del control interno no conocen todo lo que se debe tomar en cuenta para poder implementar un control que funcione adecuadamente.

- 2.- Porque no llevan una secuencia de sus actos.
- 3.- Quieren cambiar los diferentes procedimientos muy radicalmente.
- 4.- Porque no se capacita al personal para poder llevar a cabo los objetivos y procedimientos del control interno que se desea implementar.
- 5.- Porque el control interno en función, no se encuentra bien vigilado y documentado.
- 6.- Toman controles internos de otras empresas que son de giro diferente.
- 7.- Porque al efectuar el control interno no se tomaron en cuenta los riesgos que éste tendría.
- 8.- Porque hay un exceso de confiabilidad en la diligencia de las personas encargadas del control interno.
- 9.- Por falta de preparación profesional de quienes administran el control.

Como consecuencia de éstas causas se ha generado: el deterioro del crecimiento económico del bar en el último año y medio, un ambiente de trabajo con tensión entre los trabajadores, el propietario del negocio se encuentra limitado al no poder recibir documentación confiable fiel a la realidad y finalmente la inseguridad en la empresa por los desvíos de dinero que pueden haber provocado grandes pérdidas.

A continuación propondré algunas recomendaciones para hacer ver las ventajas que se obtendrían con la aplicación eficiente de un control interno y a la vez la calidad de servicio que se podrá brindar, teniendo satisfechos a todos los involucrados de la empresa (propietario, trabajadores y clientes).

4.2 RECOMENDACIONES PARA UN ADECUADO CONTROL INTERNO

Principalmente se debe recordar que para llevar un adecuado control interno se necesita que éste sea:³⁶

Directo: Mientras más directo y sencillo, mejor. Resulta frecuente encontrar procedimientos burocráticos que anulan, por su complejidad su contenido de control.

Flexible: La dinámica organizacional requiere que se actualice el control periódicamente.

Estratégico: Precisa que se establezcan puntos de control estratégicos que faciliten las medidas correctivas, oportunamente y a un costo mínimo.

Integrado a la organización: Para que funcione con éxito, debe adecuarse a las necesidades específicas de la organización y el medio en que va a funcionar.

Retroalimentable: Requiere un mecanismo que le permita, oportuna y regularmente, tomar medidas correctivas y actualizarse.

4.2.1 Control de caja³⁷

No basta depositar en los bancos los sobrantes que resultan entre las entradas y salidas de dinero, como se hace en la mayor parte de las entidades, sino que es imprescindible para obtener un control realmente efectivo depositar

³⁶ BLOCK, Alberto y Gómez María Estela. "Innovación en la información contable" Editorial Trillas. México. 1976. P 133 a 135 y 139

³⁷ GÓMEZ, Morfín Joaquín. "El control interno en los negocios". Fondo de Cultura Económica. 5ª Edición. México. 1965. p. 78, 79, 92, 93, 97 a 102 y 105 a 107.

intactos y diariamente los fondos recibidos. Por otra parte todos los pagos se harán expidiendo cheques nominativos. Como habrá pagos pequeños que no ameriten la expedición de cheques, es conveniente tener un fondo fijo de caja para hacerles frente. Periódicamente, o cuando el fondo se encuentre próximo a agotarse se girará un cheque por el importe de los gastos efectuados, y de este modo el fondo fijo de caja volverá a tener la cantidad asignada en efectivo.

El procedimiento delineado a grandes rasgos en el párrafo que antecede no presenta complicaciones; por el contrario, es fácil llevarlo a efecto, aunque en la práctica ha de ser indispensable una supervisión constante para evitar desviaciones o alteraciones del sistema instituido. Siguiéndolo fielmente, equivale a designar cajero general al banco con el que se opera, recibándose los fondos sólo en forma transitoria para efectos de su contabilización. No existe manejo de dinero al efectuar los pagos, puesto que se giran cheques para este objeto, eludiendo así posibilidades de errores o fraudes.

Entre las numerosas ventajas que posee un sistema de esta naturaleza se encuentra la de poder confrontar mensualmente, o con mayor frecuencia, las entradas de caja, según los registros, con los créditos hechos por el banco, y los gastos efectuados, según los comprobantes, con los cargos anotados en el estado de cuenta que remite la institución de crédito con la cual se opere.

El procedimiento de depositar diariamente y en forma íntegra las entradas de fondos y efectuar los pagos mediante cheques, constituye un aspecto importante de control interno, aunque debe advertirse, como en todas las aplicaciones que en esta obra se sugieren para protección de los intereses de una entidad, que no es un método infalible y que su implantación no evita, en forma completa, la posibilidad de desfalcos. Sin embargo, el hecho de que sean necesarias varias personas para el trámite de las operaciones y, además la intervención de un banco como institución ajena que registra los mismos

movimientos asentados en la negociación, hace que las probabilidades de errores o fraudes se vean reducidas al mínimo.

Como ya se ha dicho, es indispensable el depósito íntegro de las entradas a caja en el banco, exactamente en la forma en que se reciben. Si se hacen pagos en efectivo del dinero que ha ingresado y solo se deposita el sobrante, la puerta queda abierta para los errores y sobre todo para las manipulaciones dolosas.

Sin embargo, lo anterior no implica que, si se efectúan diariamente y en forma íntegra los depósitos de las cantidades cobradas, la empresa quede totalmente inmunizada contra los fraudes. Puede existir lo que vulgarmente se conoce como “jineteo de fondos”, es decir, la sustitución de cantidades sustraídas por las nuevas que llegan o bien las transferencias de fondos entre bancos, que pudieran servir para ocultar faltantes, así como otras maneras de distraer dinero en forma fraudulenta.

Para lograr la comprobación de las transacciones y evitar la posibilidad de equivocaciones o fraudes; la conciliación de los estados de cuenta del banco con las cuentas de la contabilidad, deben formularse por empleados independiente del manejo de las entradas de caja, o de aquellos que intervienen en el trámite de los desembolsos.

Naturalmente que el procedimiento señalado en el párrafo anterior tiene limitaciones en aquellas entidades pequeñas o medianas que cuentan con escaso personal. En estos casos, la planeación cuidadosa del sistema, y sobre todo la vigilancia persistente y eficaz de todos los aspectos fundamentales del procedimiento implantado, puede suplir la carencia de los empleados necesarios desde el punto de vista de control.

¿Qué pasa con la caja de Borazza Borazza?

El problema con Borazza Borazza es que además de tener pocos empleados que puedan hacer estas funciones, los patrones no depositan la totalidad de ingresos en el banco, sino únicamente lo recibido por el pago de tarjetas y cuando es necesario realizar algún pago recurren al recurso de la caja, teniendo como inconveniente la poca cantidad con que se cuenta, lo cual ocasiona conflictos innecesarios para los patrones como: ir a su domicilio por el capital requerido, solicitar préstamos temporales a los empleados, enviar a algún trabajador a otro de sus negocios y traer el dinero necesario de la caja de dicho establecimiento y en casos extremos, como última alternativa, apelan a la buena voluntad de sus proveedores, pidiéndoles regresar más tarde por su dinero; en algunos casos giran un cheque posfechado esperando el depósito correspondiente de los pagos con tarjeta. En ocasiones se intenta cobrar estos cheques antes de la fecha escrita para tal fin y es obvio que al no haber fondos para ello, se generan otros problemas financieros y el deterioro de la imagen del negocio y como consiguiente la limitación de créditos posteriores.

Todo lo anterior provoca pérdida de tiempo, distracción a los trabajadores de sus ocupaciones, descontento de los proveedores, desprestigio del negocio, enfrentamiento del personal con quienes reclaman su justo pago, mayor descontrol del capital, entre otras.

Además para cualquier gasto o pago que tenga que hacerse no le piden autorización a nadie, puesto que no hay una persona encargada de supervisar la caja y los patrones sólo van a verificar que los empleados estén realizando satisfactoriamente sus funciones, dejando en segundo término el aspecto financiero, pues sólo se limitan a realizar algunas preguntas informales a la persona encargada de la caja, sobre asuntos superficiales.

Otro problema grave es que los cortes de caja los realiza la misma cajera sin la supervisión del patrón o de la persona encargada para tal fin, ya que ésta

únicamente se presenta en el negocio una vez por semana; es lógico suponer que de esta forma se pueden manipular fácilmente en forma dolosa, realizando todo tipo de modificaciones de los datos reportados anteriormente, ya que dichos cortes quedan guardados en la caja, sin vigilancia de nadie, hasta la supuesta revisión por la persona comisionada para esta función.

Las salidas que existen en la caja no todas tienen un comprobante, además de que las cajera pueden hacer gastos sin que nadie se los autorice, no existen vales por préstamos a los trabajadores, solo hacen la anotación en el corte, pero regresamos a que existe el problema de que los cortes se quedan en caja y esos datos se pueden modificar, no hay un informe adecuado de la información diaria de los cortes. Puesto que la dueña que es la que recibe el dinero solo pregunta que gastos hubo y cuánto entró de efectivo y de tarjetas, sacando ella por deducción el resultado del efectivo que se le tiene que entregar, pero no revisa que estos datos sean correctos.

El formato de corte de caja que usan es el siguiente:

The image shows a handwritten 'Corte de Caja' form for 'borozza borozza'. The form is divided into columns for 'ENTRADAS (+)' and 'SALIDAS (-)'. The 'ENTRADAS' column has a handwritten value of '380' next to 'CAMBIO'. The 'SALIDAS' column lists items like 'Renta', 'Prop. tarjeta', 'vuelo', and 'Lactaria' with corresponding values. There are several callout boxes with arrows pointing to specific parts of the form:

- A box pointing to the top left section: "Monedas que se quedaron en caja el día anterior."
- A box pointing to the 'SALIDAS' column: "Se anotan las cosas que traen los dueños de Costco (jugos, sky, boost, etc)."
- A box pointing to the bottom left section: "Estos datos se sacan del sistema"
- A box pointing to the bottom right section: "En este espacio se anota la cantidad de cartones de cervezas que se vendieron, los cuales están a un lado de la barra." Below this box, the word 'Cartones' is written in a circle.
- A large empty box at the bottom: "Este espacio está en blanco, para poner otros conceptos. Como por ejemplo si alguien pago una cuenta que debía, o si los dueños pidieron prestado de la caja, o algo que haya dejado pendiente la cajera anterior. En general es el reporte detallado de las entradas y salidas que se anotan en el recuadro. Y obligatoriamente se pone cuanto se entrega de billetes y de monedas al final del corte."

CORTE DE CAJA		ENTRADAS (+)	SALIDAS (-)
CAMBIO	380		
VENTA EFECTIVO			
VENTA TARJETA			
CREDITO			
SALDO TOTAL			
EFFECTIVO TOTAL			
(+) ENTRADAS			
EFFECTIVO TOTAL			
(-) SALIDAS			
EFFECTIVO TOTAL			
EFFECTIVO ENTREGADO			

Como se puede observar, más que ser un corte de caja es solo un “reporte” de lo que pasó durante el día.

Para un buen funcionamiento del control de caja pueden realizarse las siguientes acciones:

En cuanto a las salidas de efectivo de la caja respecto a los pagos a proveedores, opinaría que el dinero de la venta total se depositará en el banco al día siguiente, para que lleven un control real de cuánto efectivo están adquiriendo, por lo tanto para los pagos a sus proveedores, opinaría que la forma en la que se está haciendo no es la adecuada y propondría que como ya es sabida por los dueños la fecha de la mayoría de sus pagos de los diferentes proveedores, podrían girar cheques con esa fecha, sin necesidad de que sean posfechados, porque al tener el dinero de la venta depositado habría suficiente capital en el banco para hacer frente a sus compromisos financieros, de esta forma no habría malos entendidos con las cajeras porque ellas ya no tocarían ese dinero y además se llevaría un control de sus egresos, aparte de que la imagen del negocio ya no se vería dañada por estos detalles.

Para un mejor funcionamiento de la caja y para evitar robos o cualquier mal entendido en cuanto al dinero, aconsejaría que como otro medio de comprobación para el efectivo recibido y entregado, se llevara un libreta donde las cajeras anotaran las cantidades de dinero que van recibiendo, así como los gastos que van teniendo, esto con el fin de comprobar a la hora de revisar los cortes, que el sistema y la libreta tendrán que cuadrar y así se disminuirán los errores. Y se podrá saber en el momento si hay faltantes o no. En cuanto a la autorización de pagos o gastos, al no tener éstos los comprobantes correspondientes, recomendaría que al no estar todo el día los dueños en el negocio, se asigne a una persona para la autorización de éstos, recayendo en ella y las cajeras la responsabilidad de estas salidas de dinero, de tal forma de que cada vez que sea necesario algún egreso de la caja, éste tendrá que estar

autorizado por la persona encargada por medio de su nombre y firma anotado en la libreta de la cajera. Me gustaría también que las cancelaciones que se hacen también fueran con autorización, así no se modificarían las cuentas cada que las cajeras lo quisieran, además me gustaría que la cuenta que usan ellas en el sistema fuera limitada, para que no puedan hacer modificaciones que no deben. La persona encargada de las autorizaciones será la que pueda hacer modificaciones, informándolas diariamente a los dueños o a la persona encargada de los cortes.

Recomendaría que para la situación de los cortes de caja, se hiciera corte diariamente, ya sea una vez al día o en el cambio de cada turno, a pesar de que hay 2 turnos sería aceptable que solo se hiciera corte una vez al día y cuando cambiara el turno solo se hiciera cierre en el sistema y quedara en la libreta anotado todo lo que va hasta esa hora, se puede hacer esto ya que el sistema guarda la hora de las operaciones. En el momento de cambio de turno y entrega de caja, me gustaría que la persona encargada de las autorizaciones este presente, para que sea testigo de cuánto dinero se está entregando y ella y la cajera firmaran en la libreta con la leyenda de recibido.

Para los cortes de caja, al éstos realizarse diariamente, se detecta en el momento si hubo algún problema y se retiran de la caja para que no se puedan hacer modificaciones posteriores, recomendaría que por lo menos hubiesen 2 personas aparte de la cajera que se encargaran de revisar los cortes. De tal forma que serían 3 personas las que corroboraran que la información revisada es correcta. La cajera al hacer su reporte, la encargada de cortes al revisarlo y el responsable general del negocio o la persona que hace las autorizaciones. De esta forma no habría duda de los datos informados.

Fondo de caja chica

Es preferible que el fondo de caja chica sea de carácter fijo, es decir, que su importe arroje una cantidad cerrada, digamos, quinientos, mil, cinco mil pesos o tal vez una cantidad mayor. De este modo, es más fácil su manejo y es posible realizar la vigilancia con mayor eficacia.

No es posible salvaguardar los pagos en la caja chica tan fácilmente como los pagos efectuados por medio de cheques. Las cantidades son pequeñas, y existe la idea de que su protección no justifica los gastos y las molestias que origina. Además, es imposible obtener comprobantes satisfactorios para todos los desembolsos, y las formalidades requeridas para compras importantes, como: solicitudes de compra, pedidos, facturas, etc., son impracticables con las erogaciones de caja chica.

No obstante, es factible señalar algunas reglas elementales que ayuden a conseguir el control deseado:

1. Toda erogación debe ampararse por un comprobante hecho con tinta, anotando el importe con número y letra, así como el concepto del pago y fecha del mismo.
2. Debe prohibirse al cajero hacer pagos cuando no se encuentren autorizados los comprobantes por el funcionario designado expresamente para ello.
3. Los vales, recibos por préstamos temporales, cheques personales y otras partidas semejantes no deberán formar parte del fondo. En caso de que se presenten estos comprobantes, deberán aplicarse inmediatamente a las cuentas correspondientes.
4. Periódicamente, cada cinco o diez días, por ejemplo, y siempre al finalizar el mes, el cajero formulará una lista tabulación de los

comprobantes pagados. Por el importe exacto de la suma de estos comprobantes se formula un cheque para el reembolso de las cantidades gastadas, pasándose dichos documentos a los funcionarios que corresponda para su revisión.

5. Todos los comprobantes deben quedar inutilizados con el sello fechador de: "Pagado" y deberán archivarse de tal manera que el cajero o cajeros no tengan acceso a ellos.
6. El funcionario que autorice lo reembolsos del fondo de caja chica y otorgue el "visto bueno" a los comprobantes debe tener un amplio conocimiento del negocio.
7. El cajero está obligado a efectuar un corte diario a los fondos bajo su cuidado, informando del resultado a su superior inmediato y, además, regularmente, conviene practicar arqueos por el auditor interno o en su defecto por empleados responsables, ajenos a los departamentos de contabilidad o caja.

Otro problema de Borazza Borazza es que no hay un fondo fijo de caja chica, pues una vez realizado el corte y cerrado el establecimiento, la dueña de éste, retira el efectivo en billetes, dejando las monedas sobrantes para el mencionado fondo de caja; esta circunstancia provoca inestabilidad financiera en este aspecto, ya que es muy variable, ya que la cantidad puede ser muy pequeña o grande: pueden quedar sólo diez pesos, o varios cientos de ellos. Suele suceder que cuando la cantidad es grande, la dueña decida dejar una cantidad pequeña, lo que genera diversos problemas al día siguiente, cuando los proveedores empiezan a llegar y no hay otro recurso para cubrir ese tipo de egresos. También es muy común que al iniciar las actividades se presenten clientes con billetes de elevada nominación y al no haber suficiente dinero se tiene que recurrir a otras alternativas de solución, que al no ser debidamente registradas, pueden provocar, en ocasiones, pérdidas de capital.

Otro aspecto importante lo constituyen las salidas que existen en la caja ya que algunas no tienen comprobante, además de que las cajera pueden hacer gastos sin que nadie se los autorice, no existen vales por préstamos a los trabajadores, solo hacen la anotación en el corte, pero regresamos a que existe el problema de que los cortes se quedan en caja y esos datos se pueden modificar, no hay un informe adecuado de la información diaria de los cortes, puesto que la dueña que es la que recibe el dinero solo pregunta que gastos hubo y cuánto entró de efectivo y de tarjetas, sacando ella por deducción el resultado del efectivo que se le tiene que entregar, pero no revisa que estos datos sean correctos.

Algunas recomendaciones son:

En primera instancia me gustaría que la empresa debe manejar un fondo fijo de caja de \$1000 para que se eviten los problemas ya mencionados que se tiene al día siguiente en cuanto a gastos pequeños o cambio para los clientes. Así al final de día cuando se entregue la totalidad del dinero, quedará en caja una cantidad exacta para que el restante pueda ser depositado y poder hacer los pagos a proveedores, sin que haya mal entendidos en el efectivo.

En cuando a la autorización de gastos o cualquier otro tipo de egreso. Deberá haber una persona encargada de dar todo ese tipo de autorizaciones.

Y para el buen manejo de la caja chica, es importante seguir las reglas mencionadas en la página anterior.

4.2.2 Control de compras³⁸

4.2.2.1 Objetivo de las compras

Comprar la clase adecuada de materiales con la calidad y en la cantidad apropiadas, en la fecha oportuna, en el lugar exacto y a precio justo e indagar sobre nuevos materiales, nuevas líneas, estabilidad de precios y aumento de crédito para la entidad.

Especificaciones de calidad. En cuanto a las compras, dichas especificaciones deben fijarse tomando en cuenta el efecto de las diferentes materias primas, sobre las características de los productos acabados, mismos que deben satisfacer los deseos y las necesidades del consumidor y los efectos que estos requisitos ejercen en la economía de la fabricación.

Costo. Debe ser proporcionado al que obtienen los competidores.

Cantidad. Ésta debe fijarse considerando que las inversiones no deben ir más allá de las necesidades.

4.2.2.2 Políticas de compras

Para que esta función se desarrolle es necesario especificar:

- a) Organización del departamento de compras
- b) Presupuestos de compras y su comprobación
- c) Métodos de compras a usar
- d) Cantidades a comprar (lotes económicos)

³⁸ AZCUÉ, Pedro. "Principios Fundamentales para la operación de la una empresa" Centro Nacional de Productividad. México. 1966. P. 96 a 98

- e) Calidad a exigir
- f) Contratos de compras y garantías
- g) Procedimientos de tramitación
- h) Registros de compras
- i) Informes de compras

4.2.2.3 Procedimiento de compras

- a) Recibir solicitud de compra del departamento interesado, originada por una demanda de material o por la renovación normal de materiales en existencia
- b) Determinar qué debe comprarse y cuándo.
- c) Estudiar el mercado para determinar si el momento para comprar es favorable o no
- d) Determinar fuentes de abastecimiento y solicitar cotizaciones
- e) Elegir el proveedor por análisis
- f) Contratar con proveedores, hacer pedido
- g) Vigilar el cumplimiento del pedido, comprobando periódicamente si el proveedor va a cumplirla
- h) Recepción e inspección de mercancías (aprobar remisión del proveedor y factura)
- i) Completar la transacción o sea vigilar que el material vaya al departamento que lo necesita y que la factura sea pagada al proveedor.

Detalle del Procedimiento de Compras

PROCEDIMIENTO

En general, el proceso de adquisición de materiales consta de las siguientes etapas: solicitud de compra; autorización de compra; cotización de precios; orden de compra; recepción de los materiales, y verificación de las facturas.

A continuación, se explican los procedimientos de control para cada una de las etapas mencionadas.

Solicitud de compra

La determinación de las necesidades de la empresa puede estar basada de distintas maneras, según la naturaleza y magnitud de la entidad. En ocasiones, las necesidades de material se fijan de acuerdo con el programa de producción o el presupuesto de ventas; otras veces, de conformidad con los requerimientos del almacén cuando sus existencias alcanzan o están próximas a los mínimos y, también, basadas en análisis especiales efectuados u otros procedimientos.

Autorización de la compra

En algunas entidades se tiene establecido un presupuesto o programa de compras aprobado de antemano; en este caso no se hace necesaria la autorización expresa para cada una de las adquisiciones que se llevan a cabo. En otras entidades, dada su forma de operar, es indispensable la aprobación del director u otro funcionario a cada compra o cuando menos a las de importancia que vayan a efectuarse, basada en las condiciones financieras de la entidad, situación del mercado y otros factores. Una vez aprobada la solicitud se regresa al departamento de compras.

Cotización de precios

El departamento de compras debe estar bien ordenado, tener archivos de solicitudes y órdenes de compras, así como de proveedores y de artículos con todos los datos necesarios como son: direcciones, precios, cotizaciones, condiciones de venta y de entrega y en general, toda la información necesaria. Los expedientes podrán ordenarse por proveedores o por artículos o, aún mejor, contar con ambos archivos, de modo que el jefe de compras o cualquier funcionario o auditor, puedan encontrar con facilidad los informes que soliciten. Siempre es recomendable adoptar como sistema la cotización de precios de distintos proveedores, aunque a veces se hagan algunas excepciones a este procedimiento. El método ideal que debe seguirse –si bien en la práctica no es fácil de aplicar- consiste en la intervención de tres personas en las cotizaciones: una encargada de solicitarlas; otra más que las reciba y las relacione, y, por último, otra persona que formule la orden de compra o pedido.

Es conveniente que las cotizaciones se obtengan de cada orden de compra en particular, y si los artículos se compran a intervalos regulares, puede convenirse con los proveedores el envío periódico de sus listas de precios. Estos documentos deben archivarse en forma adecuada para ser localizados cuando se requieran por los funcionarios o auditores. A veces conviene vaciar los datos recibidos en alguna forma especial que resuma las distintas fuentes y precios cotizados. Cabe hacer notar que no siempre es necesario usar la cotización más baja en los pedidos; otros puntos como calidad, facilidad de transporte, prontitud en la entrega y otros más pueden intervenir en la elección. En todo caso, deben anotarse en la relación de cotizaciones, o en estos mismos documentos, las razones para seleccionar al proveedor, así como la firma del encargado de compras.

Las actividades de los empleados del departamento de compras están expuestas a favoritismos basadas en amistad o parentesco, y también a

confabulaciones que pueden llegar al extremo del fraude deliberado. Esta posibilidad requiere, en primer lugar, la selección cuidadosa de empleados que reúnen las cualidades necesarias y, sobre todo, la vigilancia estricta y metódica de las labores de este departamento.

Orden de compra

La orden de compra o pedido debe hacerse en alguna forma impresa numerada consecutivamente y con el número de copias requerido. Se tendrá cuidado de detallar, de manera que no preste lugar a dudas, la cantidad, clase y calidad del material que se solicita, así como otras estipulaciones y condiciones que garanticen, en todo tiempo, los intereses de la entidad.

El original de la orden de compra firmada por el jefe de compras se envía al proveedor; una copia, sin precios, al departamento de recepción o al almacén, según el caso, el triplicado queda en el departamento de compras, al cual se anexa la solicitud que le dio origen. Si se hace necesario, podrán formularse copias extra para el departamento de contabilidad u otras secciones interesadas.

La responsabilidad del departamento de compras incluye también la comprobación de que los artículos solicitados se han embarcado a tiempo y conforme a las condiciones estipuladas. Si no existe un departamento destinado a la solución de los problemas de tráfico, esta función corresponde al jefe de compras, quien a través de los métodos de control implantados debe atender a esta fase vital de las operaciones.

Recepción de materiales y mercancías

Siempre que sea posible, conviene establecer un departamento especial, o cuando menos una sección separada del almacén, que se dedique a recibir las mercancías encargadas a los proveedores. En todo caso es indispensable que no tengan injerencia directa en este departamento o sección los departamentos de compras o de ventas.

El personal dedicado a la recepción de los artículos debe conocer la calidad de ellos, para estar en condiciones de inspeccionarlos y así ejercer una verificación sobre el departamento de compras, evitando posibles irregularidades.

En algunas compañías se sigue el sistema de enviar al departamento de recepción una copia de la orden de compra, sin mencionar los costos de los artículos, para que, en tiempo oportuno, se hagan los preparativos necesarios para recibir las mercancías. Otras empresas no siguen el método expuesto, argumentando que si los empleados recibidores conocen de antemano las cantidades de mercancías que van a llegar, descuidarán el recuento material de los artículos y solamente se concentrarán a copiar la orden de compra. Uno y otro procedimiento presenta ventajas, por lo que la elección de uno de ellos dependerá de las circunstancias en que se encuentre cada entidad.

El informe de los materiales recibidos debe hacerse invariablemente en una forma impresa que puede adoptar dos variantes. La primera, en “volantes” individuales numerados progresivamente, en donde se detallen los artículos recibidos, y la segunda, formulando un “informe diario de entradas” en la cual se relacionen las mercancías recibidas, indicando cantidades y especificaciones, así como los nombres de los proveedores. La adopción de un método u otro depende de costumbres, volumen de operaciones diarias y otras particularidades. De cualquier manera, debe desecharse la práctica de informar la llegada de las mercancías en las mismas remisiones de los proveedores o en

las copias de los pedidos debido a la facilidad con que se pueden cometer errores.

Los volantes de entrada o el informe diario e entradas, según el método que se use, conviene hacerlos por triplicado o cuadruplicado: el original al departamento de compras, el duplicado al departamento de contabilidad, el triplicado al jefe de almacén (en el caso de estar separado el departamento de recepción) y el cuadruplicado queda en este último departamento.

Conviene insistir en que el buen funcionamiento del departamento de recepción es básico para la empresa y que no deberán escatimarse esfuerzos para conseguir empleados competentes y de confianza, los que lleven a cabo sus labores con el mayor cuidado y conforme a los procedimientos de control establecidos.

Verificación de las facturas

Aunque en algunas entidades las facturas se reciben en el departamento de contabilidad, es preferible turnarlas, en primer término, al departamento de compras, en donde se inicia la verificación. Si procede algún ajuste con el proveedor por conceptos de descuentos, fletes o algún otro concepto, es fácil arreglar de inmediato el asunto y hacer la deducción en la propia factura antes de contabilizarla.

En el departamento de compras se comparara el duplicado de la orden de compra y el informe de recepción contra la propia factura, verificándose los precios unitarios y los cálculos respectivos. En ocasiones se usa un sello para estampar en la factura y de este modo asegurarse que la verificación se lleva a cabo de acuerdo con el procedimiento instituido. Los sellos, por lo regular, llevan los siguientes datos: número de la orden de compra, fecha de recepción de las mercancías, firma de la persona que verificó los precios unitarios y los

cálculos, número de la póliza o comprobantes de contabilidad, firma de la persona que aprueba el pago y número de cheque expedido.

En algunas empresas se acostumbra que el departamento de contabilidad verifique los cálculos de las facturas de compra y, además, proceda a revisar por segunda vez todas las etapas de la secuela de compras. Aunque no es indispensable este procedimiento, conviene adoptarlo cuando sea factible y no implique una duplicación de esfuerzos, como una seguridad más de que la función de compras se está llevando a cabo dentro del sistema de control implantado.

Una vez cubierta totalmente la rutina y verificación de las facturas, se pasan al funcionario encargado de aprobar el pago, quien al cerciorarse de la corrección del procedimiento, firma y entrega estos documentos al departamento de contabilidad para sus registros en los libros y posteriormente, para efectuar el pago en la fecha fijada.

¿Qué pasa con Borazza Borazza respecto a las compras?

En general llevan un buen sistema de compras para la mayoría de sus productos, pero tiene dos defectos graves, el primero es que no se registra el producto de los cigarros, no siguen el procedimiento que siguen para todo lo demás, la única recomendación sería que los cigarros siguieran el mismo procedimiento que con sus otros productos, evitando así el fácil robo de esa mercancía y así no generar un conflicto en cuando a su registro.

El otro problema es que a pesar de llevar un buen procedimiento, los dueños hacen caso tardío a las solicitudes de compra por lo que el producto a veces tarda en llegar y se quedan sin nada en el almacén, el problema es el fin de semana que la demanda de los clientes es muy elevada y no hay el suficiente producto para satisfacerla, por lo que crea que se hagan compras y gastos

extras y más caros. Porque en el momento hay que solucionar el problema sin darle una negativa de su pedido al cliente. La recomendación es que pongan más atención en sus solicitudes de compra para que no se retrase el proceso y no se tenga que afectar a la caja de la empresa, además de poder brindar un mejor servicio.

4.2.3 Almacén³⁹

En las dependencias del Gobierno Federal llaman “almacén” al local utilizado para la recepción, almacenamiento y despacho de los bienes destinados al uso, consumo o ambos, de las diferentes secciones o áreas de trabajo.

Para el cumplimiento de estos objetivos, los almacenes tendrán a una persona encargada, al cuidado de los suministros y materiales almacenados, a la vez responsable de su vigilancia y control; persona denominada *almacenista*.

O sea que en un principio es necesario establecer su unidad de mando, para dirigir o coordinar todas sus operaciones.

En las operaciones de un almacén, el almacenista desarrollará las siguientes funciones básicas:

- a) Recepción
- b) Almacenamiento
- c) Despacho
- d) Registro

³⁹ GÓMEZ, María Estela y Alberto Block. “Contabilidad, presupuestos y control interno”. Editorial Trillas. México, DF. Octubre 1977. P. 162 y 163.

Por recepción se entiende la entrada física de los bienes al almacén, amparada con documentación correspondiente.

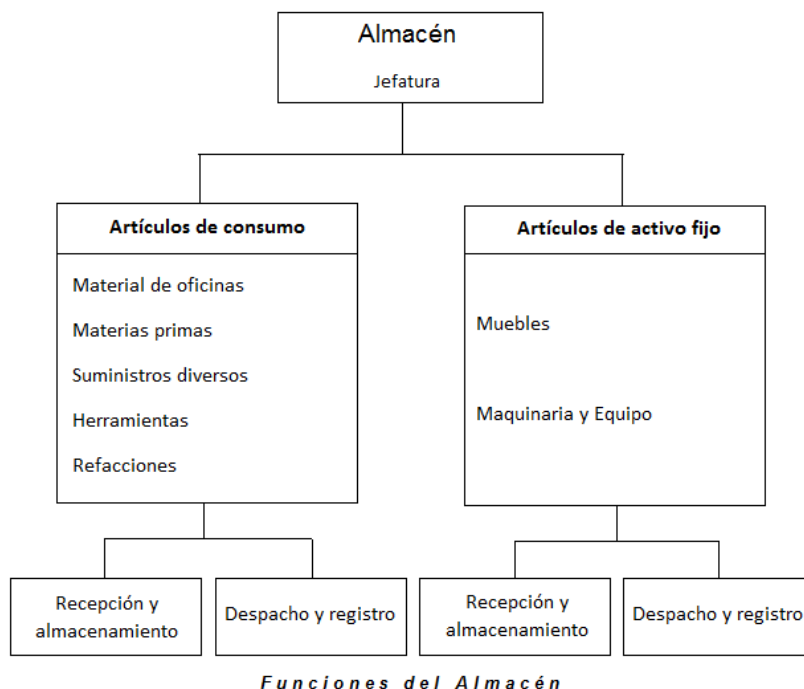
Por almacenamiento se entiende la protección y la conservación de la cantidad y calidad de los bienes, así como su clasificación, colocación y localización.

Por despacho se entiende la entrega de los bienes solicitados por los usuarios o consumidores autorizados o devoluciones amparadas por la documentación correspondiente.

Por registro se entiende el mantenimiento al día de las anotaciones requeridas para obtener informaciones sobre: recepción, existencia, despacho, costo o cualquier otro dato que pudiera ser necesario.

Las funciones básicas antes señaladas se tratan con más detalle por medio de las formas que aparecen adjuntas con sus respectivas instrucciones.

Como por ejemplo, el siguiente gráfico que muestra un modelo:



Dentro del modelo del gráfico se palpa la necesidad de contar con una unidad de control del activo fijo, que sería una persona a la que se denominaría *encargado del activo fijo*.

Funciones del encargado del activo fijo

1. Llevar las tarjetas del activo fijo controlando altas y bajas informando mensualmente al controlador de dichos movimientos.
2. Levantar un inventario físico cada semestre por lo menos, a efecto de que siempre se encuentre al corriente dicho control.
3. Elaborar inventario anual por áreas de trabajo, responsabilizando a cada uno de los encargados.
4. Deberá vigilar las entregas en caso de que alguna de las personas responsables sea cambiada.

4.2.4 Control de Activos⁴⁰

Adiciones

Es función de la dirección proteger todos los activos de la entidad. Dicha protección se establece generalmente ordenando que a todas las transacciones de rutina se procesen a través de un número determinado de personas, cada una de las cuales es responsable de una fase particular de la operación y se le obliga también a dar su aprobación en ciertas operaciones o documentos. Las operaciones que implican desembolsos por aumentos a los activos y

⁴⁰ GÓMEZ, María Estela y Alberto Block. **“Contabilidad, presupuestos y control interno”**. Editorial Trillas. México, DF. 1ª edición, octubre 1977. P. 164 y 165.

reparaciones y mantenimiento son tan numerosas en algunas entidades que aparentan ser rutinarias. Sin embargo, estos desembolsos no están sujetos a los controles usuales para el recibo y el consumo de materiales básicos. Por lo tanto es necesario que se tomen precauciones especiales y se establezcan medidas de seguridad para estas operaciones, especialmente debido a que las entidades erogadas son frecuentemente de importancia.

El método más satisfactorio para alcanzar estos objetivos implica procedimientos a través de los cuales el desembolso del activo es solicitado primeramente por el jefe de un departamento o un funcionario a cargo de las operaciones para las que ha de realizarse el desembolso. La solicitud de compra deberá exponer la naturaleza, costo estimado y método de utilización del artículo que va a ser adquirido e indicar los beneficios que se derivarán como resultado del mismo. Si el nuevo activo va a sustituir bienes que actualmente son propiedad de la empresa, la solicitud de compra deberá indicar cuáles son esos activos, la forma en que se piensa disponer de ellos y la cantidad aproximada de ingresos que se espera de los mismos, si los hubiere. La solicitud de compra deberá entonces ser revisada y aprobada por funcionarios competentes. Es práctica aconsejable, si las cantidades correspondientes son de importancia, el que las solicitudes de compra sean aprobadas por un comité ejecutivo. Estos procedimientos, hasta donde sea posible, deberán ser aplicados también a los desembolsos por reparaciones y mantenimiento. En ausencia de los controles referidos anteriormente, pudiera ser posible que individuos en la entidad se decidieran, o comprometieran a la misma, a preparar programas de desembolsos mayores, a los cuales no se les hubiere concedido la importancia adecuada, y debido a lo cual la institución pudiera incurrir en pérdidas sustanciales.

Disminuciones y retiros

A medida que los activos fijos se reponen, puede que se haya decidido venderlos si hay un buen mercado disponible, o si no hay mercado, simplemente abandonarlos. En ambos casos, los procedimientos deben requerir la autorización para la venta o disposición por alguien que no sea el encargado de la propiedad. En ausencia de este requisito, el encargado estaría en condición de disponer de los activos de la entidad, virtualmente a su propia discreción, y malversar los ingresos. Es un procedimiento preferible solicitar permiso para disponer del activo y que éste sea otorgado antes de realizar la operación. La solicitud debe incluir una descripción del activo, la razón para retirarlo y el precio que se espera obtener. Las ventajas que resultan de retirar los activos deben estar avaladas por el personal especializado, siempre que esto sea posible. La aprobación debe ser dada por un funcionario de la entidad que no tome parte en la custodia de las propiedades o en la manipulación de los ingresos de caja. Si las condiciones impiden que el encargado obtenga la aprobación antes de que sea consumada la operación, debe ser obligatorio que los detalles de la operación sean presentados para su aprobación tan pronto como sea posible.

Contabilización de los activos fijos

Las cuentas de control de las propiedades en el libro mayor general deben estar amparadas por cuentas en registros auxiliares que muestren los detalles que hacen el total de los activos fijos de la entidad. Las cuentas en los registros auxiliares podrían mostrar información tal como la fecha de adquisición, descripción, costo, fuente que suministra, vida estimada, tipo de depreciación, localización, número de identificación, costos de mantenimiento posteriores a la adquisición, etc. Existen modelos comerciales estándar disponibles para este tipo de registro, aunque muchas entidades diseñan su propio modelo. Cuando

faltan tales registros detallados, los activos de la entidad pueden presentar millones de pesos, estarían mostrados en las cuentas en un solo total de control, haciendo extremadamente difícil el establecer que la cantidad total representa realmente unidades específicas de activos fijos. La pérdida o el hurto pueden tener lugar y permanecer sin descubrirse por el director de la entidad. También, en ausencia de registros detallados, la provisión para depreciación no puede ser identificada con los activos a los que se aplica.

4.2.5 Procedimiento para practicar inventarios físicos⁴¹

Es indispensable la toma de inventarios físicos periódicos, a fin de confrontar los datos que arrojen los registros contra las existencias reales. Enseguida se exponen algunos aspectos que deben tenerse en cuenta al practicar los inventarios físicos.

En algunas entidades se acostumbra recontar las existencias una vez al año, al formular el balance; en otras, periódicamente; por ejemplo, cada mes se practican inventarios físicos parciales, seleccionando cada vez un departamento o grupo de activos, de tal modo que en el curso del ejercicio de existencias se comprueban dos o más veces. Es indudable que este procedimiento, que se puede aplicar en la mayor parte de las entidades, posee la ventaja de distribuir las labores de los recuentos físicos a través del año y, además hace posible la investigación y aclaración de las discrepancias que resultaran.

Es importante dar la debida atención al trabajo preparatorio de la toma del inventario físico. Entre los puntos más importantes están: la limpieza y arreglo

⁴¹ GÓMEZ, Morfín Joaquín. "El control interno en los negocios". Fondo de Cultura Económica, 5ª Edición, México, 1965, p. 131 a 133.

de los locales donde se guarda el activo, separación de los activos o materiales defectuosos y, siempre que sea posible, la agrupación de los activos homogéneos, manera ésta de simplificar las labores del recuento.

Generalmente, conviene planear de antemano la distribución de trabajos entre las personas que practicarán el inventario físico y expedir instrucciones escritas al respecto. Por lo regular, el auditor interno o el contador tomarán la dirección de las labores, coordinando los esfuerzos de encargados de departamento con los de los empleados que ayudarán al recuento.

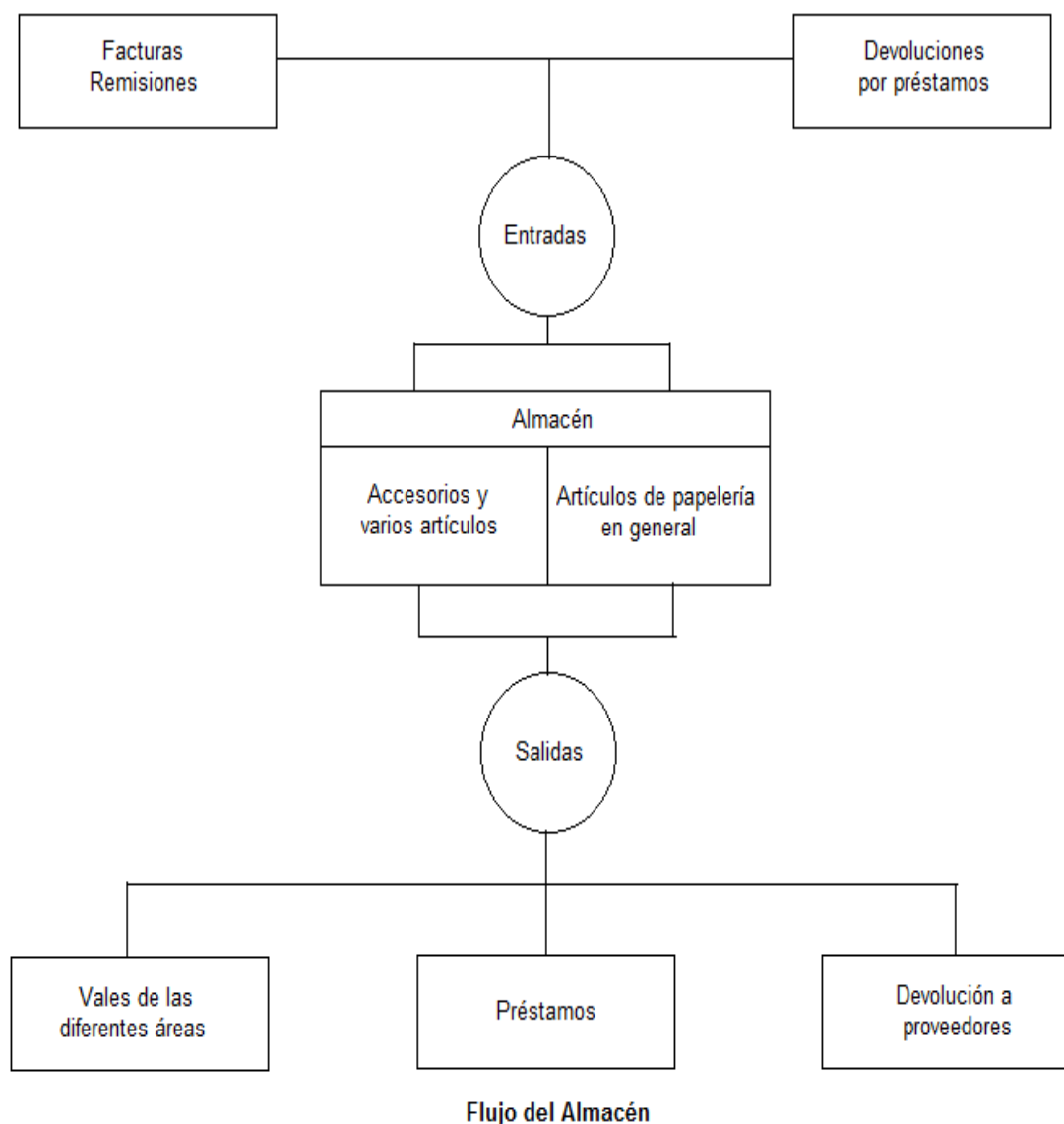
La forma de levantar los inventarios varía entre las entidades, de acuerdo con la clase de activos y condiciones que guarden los locales. En todo caso, es indispensable asegurar por cualquier medio la corrección del trabajo. Por ejemplo, si en la escuela las bancas y sillas se estiban a lo largo de los salones, se pueden tomar los inventarios físicos por medio de dos parejas de empleados, de la siguiente manera: principia la primera pareja a tomar razón de las existencias por un lugar determinado del salón y, enseguida, dejando un intervalo de tiempo, sale la segunda pareja a efectuar el mismo trabajo. Al ir terminando la sección, entregan sus resultados al empleado responsable del inventario físico, quien compara las cantidades recontadas por los dos grupos de empleados. En caso de discrepancias, se vuelve a hacer el recuento hasta dejar aclarada cualquier diferencia. Otro procedimiento es el de poner etiquetas numeradas progresivamente a los artículos inventariados. Las etiquetas se encuentran formadas de dos partes, una de las cuales se desprende y sirve para formar la relación de los materiales que se contaron.

El cálculo de precios en el inventario es tarea que corresponde al departamento de contabilidad con la supervisión de la auditoría interna. Las recapitulaciones o resúmenes que se formulen, así como los cálculos y sumas deben comprobarse cuidadosamente.

Por lo que respecta a la comparación entre las cantidades recontadas y los datos que arrojen los registros auxiliares de contabilidad, ésta debe llevarse a cabo por personas que no sean ni los almacenistas ni los encargados de los registros. Las diferencias que se encuentren deben de comunicarse a algún funcionario responsable, con el fin de que se practique la investigación que corresponda. El objetivo primordial del sistema de control se consigue con la determinación de las discrepancias, y la búsqueda de las causas que las originaron.

4.2.6 Control de almacén (ejemplo)⁴²

INSTRUCCIONES Y PROCEDIMIENTOS SOBRE LAS ENTRADAS, SALIDAS Y FORMA QUE SE USARÁ EN EL ALMACÉN



⁴² GÓMEZ, María Estela y Alberto Block. "Contabilidad, presupuestos y control interno". Editorial Trillas. México, DF. 1ª edición, octubre 1977. P. 168 a 171.

I. Entradas

Consiste en el registro de cada uno de los materiales que ingresen al almacén, verificando cantidad, unidad, características, dimensiones, etc., por medio de remisión, factura o formas de devolución.

II. Salidas

Se derivan de la entrega de los materiales que se soliciten al almacén por medio de vales debidamente firmados por la persona autorizada en el plantel y que puede ser el director, subdirector, coordinador o jefe de sección.

Para el registro y control de las entradas y salidas se encuentra la forma denominada *control de materiales* cuyo uso se llevará a cabo por medio de las siguientes instrucciones:

Forma de "control de materiales"

Con base en los datos que contiene dicha tarjeta, la aplicación para su uso es la siguiente:

ARTÍCULO. Deberá anotarse la descripción del material.

CASILLERO. Se anotará el número de la división en que se encuentra ubicado el material.

UNIDAD. Será para anotar la singularidad del artículo, que puede ser en piezas, kilogramos, metros, etc.

MÁXIMO. Es la cantidad límite mayor de un artículo que debe tener el almacén.

MÍNIMO. Es la cantidad mínima que debe considerarse en el almacén.

FECHA. Esta columna servirá para anotar día, mes y año, en que se ingrese o salga un material.

FACTURA, REMISIÓN, VALE. En esta columna se anotará el número según el caso con que ingresen los materiales.

UNIDADES. Está compuesta por tres columnas que son: *entradas, salidas y existencia*.

- a) Entradas. Columna para anotar la cantidad de material en unidades que especifique la factura o remisión, que ingrese al almacén.
- b) Salidas. Columna en que se anotará la cantidad en unidades que especifique la salida por medio de la forma *vale al almacén*.
- c) Existencia. En esta columna aparecerá la diferencia entre entradas y salidas de material del almacén, o sea lo que se encuentre a determinada fecha físicamente.

COSTO UNITARIO. Está constituida por el precio de cada unidad que pueda ser pieza, kilogramo, metro, etc.

VALORES. Abarca tres columnas que son: *debe, haber y saldo*.

- a) Debe. Columna en que se anotará el valor que resulte de multiplicar el número de unidades que entran por el precio unitario que señale la factura.
- b) Haber. Columna en que se anotará el valor que resulte de multiplicar el número de unidades que salen por medio de vales al mismo precio unitario.
- c) Saldo. En esta columna se anotará la diferencia que resulte de las columnas *debe y haber*.

OBSERVACIONES. Servirá para anotar datos que por circunstancias fuera de lo normal se presenten y no se hayan previsto.

Control de materiales										
Plantel _____		Casillero _____			Unidad _____					
Artículo _____		Mínimo _____								
Máximo _____										
Fecha	Factura Remisión Vale	Unidades			Costo Unitario	Valores			Observaciones	
		Entradas	Salidas	Existencias		Debe	Haber	Saldo		

¿Qué pasa con el almacén y sus inventarios en Borazza Borazza?

Hablar de un control en almacén en esta empresa es algo delicado, puesto que realmente considero que no se está llevando un control adecuado, debido a que desde que entra la mercancía a almacén no tiene un registro adecuado de entradas y salidas de ésta. Un problema muy grande en el negocio es que no hay un almacén como tal, en el local hay un espacio en el área de la cocina donde lo utilizan para guardar su mercancía. Hace como un año a este espacio lo limitaron con una malla ciclónica con la finalidad de poder ponerle un candado y así salvaguardar esa mercancía. Pero la realidad es que solo se hizo el gasto de la malla pero jamás le ponen el candado ni tampoco existe una persona encargada del “almacén” por lo que cualquier empleado tiene la facilidad de acceder a dicho espacio y sacar lo que quiera.

Cada noche al cerrar el negocio, los empleados de cocina y de barra tienen que hacer un pequeño inventario para poder comprobar la venta que se tuvo

en el día, esto con la finalidad de que esos inventarios y el corte cuadren, sin embargo estos documentos no son checados realmente ni se comparan con los resultados del corte, por lo que solo están por si algún día la encargada de corte tiene duda en algo. Esto hace que disminuya la responsabilidad que tienen estos empleados respecto a hacer bien dichos inventarios puesto que no le ven un fin a su trabajo, y por lo tanto puede provocar que los datos que están plasmando sean erróneos. Además de que tenemos el mismo problema que con los cortes, los documentos de los inventarios quedan al alcance de los empleados creando así la posibilidad de modificar datos reportados anteriormente.

Aunado a esto, se encuentra que como Borazza Borazza no es el único negocio de los dueños, éstos en ocasiones sacan producto del local para llevarlo a otro negocio sin darle ningún reporte a nadie, provocando un descontrol en las cantidades reportadas por los empleados encargados.

En cuanto al cuidado de los activos fijos no llevan un inventario de lo que hay en el local, teniendo en cuenta que sus activos fijos desde un refrigerador, moto o computadora hasta una cuchara, vaso o plato. Mi preocupación es en el cuidado de cosas pequeñas como los trastes hasta en cosas grandes como la compostura de la motocicleta. Al no haber un control los empleados o cualquier otra persona que tenga acceso a las instalaciones puede extraer los trastes sin ninguna dificultad, perjudicando el servicio al cliente al no tener los instrumentos necesarios para satisfacer la demanda de los clientes. O en el caso de composturas, como no existen comprobantes, se da lugar a que se puedan hacer acciones dolosas en contra del negocio.

La recomendación es que desde que le dan entrada a la mercancía haya un registro bien organizado de los movimientos que tiene ésta. Opinaría que también para ésta área hubiera una persona que se encargue del almacén

únicamente y que pueda supervisar a los empleados que hacen sus inventarios, teniendo así dos fuentes de certeza de los datos, puesto que los empleados seguirían haciendo sus inventarios y el de almacén haría el suyo, teniendo que arrojar éstos los mismos resultados y así tener vigilada pero sobre todo controlada la mercancía. Estos reportes diarios tendrían que ser entregados a la encargada de cortes para que compare lo que reporta la cajera con los resultados que arrojen dichos documentos y así detectar de manera rápida y oportuna cualquier situación. Al haber un almacenista se perdería el fácil acceso para los trabajadores, dueños y cualquier otra persona, cuidando así los bienes de la empresa. Ocasionando que exista responsabilidad sobre una persona y que ésta al estar presionada por eso, tenga que cuidar toda la mercancía.

El almacenista vigilara también los activos fijos, supervisando gastos y egresos de éstos, respaldado en la persona encargada de las autorizaciones, así se conseguiría que hubiera por lo menos dos testigos en las acciones, evitando situaciones dolosas que perjudiquen a la empresa. Todo esto tendría que reportarse diariamente al responsable general de la empresa.

En general opino que se debería seguir un control en almacén como el que plasme en mi teoría en las páginas anteriores.

CONCLUSIÓN

En la actualidad, las pequeñas y medianas empresas se encuentran en un entorno de constante competencia, el logro de ventajas competitivas es de gran importancia en el desarrollo de las empresas, el contar con una estructura definida del control interno ayudará a alcanzar el éxito en las mismas.

El Control Interno debe de ser empleado por todas las empresas independientemente de su tamaño, estructura naturaleza de sus operaciones, y diseñado de tal manera, que permita proporcionar una razonable seguridad en lo referente a: La efectividad y eficiencia en las operaciones, la confiabilidad de la información financiera, y el acatamiento de las leyes y regulaciones aplicables; por tal razón, en toda la empresa es necesario la presencia de normas de control. Evaluarlo en la parte administrativa y contable en las empresas donde es necesaria la activa participación del dueño o propietario en determinadas funciones claves; así como la aceptación y participación del personal que labora en la empresa, para proporcionar la seguridad razonable de que se lograrán los objetivos propuestos por la empresa.

Por ello, toda empresa, sea familiar o no, deberá definir sus políticas, métodos y procedimientos, que ayuden a crear acciones que permitan generar mecanismos de prevención y de detección con la finalidad de buscar la mejora continua en las áreas administrativas y contables para que la información sea veraz y confiable.

Es importante mencionar, cada empresa deberá contar con personal idóneo, que cumplan a la par con los objetivos de la empresa o sus dueños, ya que el solo hecho de contar con un control interno establecido, no significa que la empresa lo esté llevando a cabo, es por eso la importancia de vigilar, evaluar y dar seguimiento al mismo ya que no existe una fórmula para establecer un

control interno exitoso, eso dependerá mayormente de las personas que lo ejecutan y evalúan.

Para que una pequeña y mediana empresa funcione de acuerdo a lo planeado al inicio de sus operaciones es necesario que el empresario o dueño de la misma no confunda la propiedad con la capacidad de dirigir, de alguna manera el creer que él es el único que sabe cómo llevar a cabo las operaciones en la empresa, y el querer formar parte de todas las áreas sin delegar funciones, y sin permitir que personas con más conocimiento aporten ideas para la mejora de la empresa, no permite que el control interno sea adecuado.

Es por ello que es de suma importancia el contar con un sistema de control interno en la empresa sin importar su tamaño ya que los beneficios que éste conlleva pueden generar la diferencia entre el éxito o el fracaso de la misma.

BIBLIOGRAFÍA

AZCUÉ, Pedro. **“Principios Fundamentales para la operación de una empresa”** Centro Nacional de Productividad, México, 1966. 286 páginas

BLOCK, Alberto y Gómez María Estela. **“Innovación en la información contable”** Editorial Trillas. México, 1976. 215 páginas

FONSECA, Luna Oswaldo. **“Sistemas de Control Interno para Organizaciones”**. Instituto de Investigación de contabilidad y Control. Lima, junio 2011. 253 páginas.

GÓMEZ, María Estela y Alberto Block. **“Contabilidad, presupuestos y control interno”**. Editorial Trillas. México, DF. Octubre 1977. 215 páginas

GÓMEZ, Morfín Joaquín. **“El control interno en los negocios”**. Fondo de Cultura Económica, 5ª Edición, México, 1965.177 páginas.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, AC. **“Control Interno”** (por objetivos y ciclos de transacciones y el muestreo estadístico de auditoría) 4ta Edición. México, 2006. 931 páginas.

MANTILLA, Samuel Alberto. **“Auditoría del control interno”**. ECOE Ediciones. 2ª edición. Colombia, 2009. 457 páginas.

MANTILLA, Samuel Alberto. **“Control Interno, Informe COSO”**. Ecoe Ediciones. 4ª. Edición. Bogotá. 2005. 342 páginas.

RAMÍREZ, Cavassa César. **“El Sistema de Control en las Organizaciones”**. Editorial. PAC, S.A de C.V.1996. 196 páginas.

SCHUSTER, José Alberto. **”Control Interno”**. Buenos Aires. México. 2002. 128 páginas

WHITTINGTON O. Ray y Kurt Panny. “**Principios de Auditoría**”. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V., México, 2005. 763 páginas.

Otras fuentes:

<http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse84.html>

<http://www.monografias.com/trabajos83/importancia-control-interno-mundo-empresarial/importancia-control-interno-mundo-empresarial.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos83/importancia-control-interno-mundo-empresarial/importancia-control-interno-mundo-empresarial.shtml>

<http://www.funcionpublica.gob.mx/index.php/fortalecimiento-del-control-interno.html>

<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/26/manproc.htm>

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Estructura-Del-Control-Interno/406416.html>

<http://www.monografias.com/trabajos12/coso/coso.shtml>

<http://www.sigen.gov.ar/documentacion/ngci11.asp>

<http://www.monografias.com/trabajos12/coso/coso2.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos69/control-nterno-ejecutivo/control-nterno-ejecutivo4.shtml>

<http://www.slideshare.net/aax21/sistemas-de-control-interno>

<http://www.monografias.com/trabajos83/importancia-control-interno-mundo-empresarial/importancia-control-interno-mundo-empresarial.shtml>

<http://www.slideshare.net/drosca/sistema-de-control-interno-13331786>

<http://www.slideshare.net/drosca/sistema-de-control-interno-13331786>

<http://www.slideshare.net/drosca/sistema-de-control-interno-13331786>

<http://www.monografias.com/trabajos12/comcoso/comcoso.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos83/importancia-control-interno-mundo-empresarial/importancia-control-interno-mundo-empresarial.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos12/comcoso/comcoso.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos83/importancia-control-interno-mundo-empresarial/importancia-control-interno-mundo-empresarial.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos12/comcoso/comcoso.shtml>

<http://es.scribd.com/doc/22225373/EVALUACION-DEL-CONTROL-INTERNO>

<http://www.slideshare.net/HENRYHHSS/auditoria-control-interno>

<http://www.monografias.com/trabajos83/importancia-control-interno-mundo-empresarial/importancia-control-interno-mundo-empresarial.shtml>

<http://www.slideshare.net/HENRYHHSS/auditoria-control-interno>