

# UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN

"ANÁLISIS DEL CONTROL INTERNO EN LAS  
ORGANIZACIONES APLICADA AL ÁREA DE TESORERÍA"

## T E S I S

para obtener el título de:

**CONTADOR PÚBLICO**

p r e s e n t a :

IRAIDA PALMA Y MEZA RESENDIZ

a s e s o r :

M. EN A. JACQUELINE TOSCANO GALEANA

MORELIA, MICH., JULIO 2006

**mira hacia adelante  
o te retrasaras**

Benjamin Franklin

# índice

|                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| introducción .....                                                                          | 1  |
| CAPÍTULO I.....                                                                             | 2  |
| 1.1 CLIMA ORGANIZACIONAL.....                                                               | 2  |
| 1.1.1 Concepto.....                                                                         | 2  |
| 1.1.2 Características del concepto de clima organizacional.....                             | 3  |
| 1.1.3 Evaluación del clima organizacional.....                                              | 3  |
| 1.2 CULTURA ORGANIZACIONAL.....                                                             | 5  |
| 1.2.1 Concepto.....                                                                         | 5  |
| 1.2.2 ¿Cómo aprenden los empleados la cultura?.....                                         | 6  |
| 1.2.3 Espiritualidad en las organizaciones .....                                            | 7  |
| 1.2.4 Creación y sostenimiento de la cultura en organización .....                          | 8  |
| CAPÍTULO II.....                                                                            | 8  |
| 2.1 CONCEPTO DE CONTROL INTERNO.....                                                        | 8  |
| 2.2 IMPORTANCIA .....                                                                       | 9  |
| 2.3 OBJETIVOS GENERALES DEL CONTROL INTERNO.....                                            | 10 |
| 2.4 ELEMENTOS DE CONTROL INTERNO .....                                                      | 12 |
| 2.4.1 Organización.....                                                                     | 12 |
| 2.4.2 Procedimientos .....                                                                  | 13 |
| 2.4.3 Personal.....                                                                         | 14 |
| 2.5 CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO .....                                                    | 15 |
| 2.6 CONTROL INTERNO CONTABLE.....                                                           | 16 |
| 2.7 CONTROL INTERNO CONTABLE OPERATIVO.....                                                 | 16 |
| CAPÍTULO III.....                                                                           | 16 |
| 3.1 SISTEMA DE LAS EMPRESAS .....                                                           | 16 |
| 3.2 EL SISTEMA DEL CONTROL INTERNO .....                                                    | 19 |
| 3.3 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....                               | 21 |
| CAPÍTULO IV .....                                                                           | 22 |
| 4.1 BASES DEL CONTROL INTERNO .....                                                         | 22 |
| 4.1.1 Generalidades.....                                                                    | 22 |
| 4.1.2 Tipos de control.....                                                                 | 23 |
| 4.1.3 El proceso de control .....                                                           | 23 |
| 4.1.4 Características de un buen control .....                                              | 25 |
| 4.1.5 Componentes del control interno .....                                                 | 26 |
| 4.1.5.1 Ambiente de Control .....                                                           | 27 |
| 4.1.5.2 Evaluación de Riesgos .....                                                         | 27 |
| 4.1.5.3 Actividades de control.....                                                         | 28 |
| 4.1.5.4 Información y comunicación .....                                                    | 29 |
| 4.1.5.5 Supervisión y seguimiento .....                                                     | 30 |
| CAPÍTULO V .....                                                                            | 32 |
| 5.1 CONTROL INTERNO DE EFECTIVO, INVERSIONES TEMPORALES, INGRESOS Y CUENTAS POR COBRAR..... | 32 |
| 5.1.1 Generalidades.....                                                                    | 32 |
| 5.1.2 Objetivos .....                                                                       | 33 |
| 5.1.2.1 Efectivo .....                                                                      | 33 |
| 5.1.2.2 Inversiones Temporales.....                                                         | 33 |
| 5.1.2.3 Ingresos y Cuentas por Cobrar.....                                                  | 34 |
| 5.1.3 Control Interno - efectivo e inversiones temporales .....                             | 34 |
| 5.1.4 Control interno - ingresos y cuentas por cobrar.....                                  | 36 |

|                                                                           |        |
|---------------------------------------------------------------------------|--------|
| CAPÍTULO VI .....                                                         | 38     |
| 6.1 ESTUDIO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DEL CICLO DE TESORERÍA ..... | 38     |
| 6.1.1 Naturaleza y Funciones .....                                        | 38     |
| 6.1.2 Objetivos del control interno de tesorería .....                    | 39     |
| 6.1.3 Identificación de objetivos con el riesgo de no cumplimiento .....  | 40     |
| 6.1.4 Objetivos de autorización .....                                     | 41     |
| 6.1.5 Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones .....   | 44     |
| 6.1.6 Objetivos de verificación y evaluación .....                        | 48     |
| 6.1.7 Objetivos de salvaguarda física .....                               | 49     |
| 6.1.8 Descripción narrativa del ciclo de tesorería .....                  | 50     |
| 6.1.8.1 Información para el control .....                                 | 50     |
| 6.1.8.2 Caja en General .....                                             | 50     |
| 6.1.8.3 Entradas a Caja .....                                             | 52     |
| 6.1.8.4 Salidas de Caja .....                                             | 57     |
| <br>CAPÍTULO VII .....                                                    | <br>60 |
| 7.1 OPINIÓN SOBRE EL CONTROL INTERNO CONTABLE .....                       | 60     |
| <br>conclusión .....                                                      | <br>64 |
| bibliografía .....                                                        | 65     |

# introducción

El presente trabajo servirá al lector para conocer de manera particular los controles que se deben de seguir en las organizaciones y el porque de aplicarlos, primero debemos estar al tanto de la cultura laboral que las empapa ya que es vital de esta manera se podrá hacer más fácil la aplicación de ciertos controles que les permiten lograr las metas fijadas a las organizaciones.

Durante muchos años hemos visto como auditores internos, contralores, gerentes financieros y contadores trabajan afanosamente y de forma unilateral en la creación de un sistema de control interno adecuado, a traves de la preparación de políticas, procedimientos, formularios, etc., notamos como el control interno no es visto por el personal de la empresa como algo exclusivo del área financiera, los cuales fijan reglas y controles que limitan el adecuado desempeño de sus funciones y no promueven la creatividad e innovación del personal. Si hablamos con miembros del departamento de ventas, mercadeo, producción, transportación o informática observamos que el control interno es percibido como una barrera u obstáculo, que no permite que el personal realice el trabajo, de forma que los objetivos deseados sean alcanzados.

La tradición y raíces de nuestras organizaciones deben ser guías, pero no deben atarnos al pasado, no debemos permitir que nuestra forma de hacer el trabajo está anclada, suspendida, estática en el pasado. La auto-evaluación cambia la forma en que trabajamos en el desarrollo del control interno, esto se logra a través de realizar evaluaciones de los procesos de negocio de nuestras empresas, de forma participativa, junto con el personal que está envuelto diariamente en el proceso. La auto-evaluación entiende que el control interno es asunto de todos. Esto significa que todo el personal de la compañía deben trabajar juntos hacia una responsabilidad mutua, que es la de mejorar el ambiente de control. Si un control, proceso, procedimiento o tarea crítica para el éxito de la organización no está funcionando adecuadamente, todos trabajamos juntos para lograr perfeccionarlo.

\*<http://www.theiia.org/chapters/pubdocs/262/AutoevaluacionCSA.pdf>

# **CAPÍTULO I**

## **1.1 CLIMA ORGANIZACIONAL.**

El medio ambiente es todo lo externo a los límites de la organización. Sin embargo, sería útil pensar en el medio ambiente de dos maneras, 1) ambiente social (general), que afecta a todas las organizaciones en una sociedad determinada, y 2) el medio ambiente de tareas (específico), que afecta a la organización en forma más directa.

La aceleración del cambio en esta época es, por sí misma, una fuerza elemental. Este impulso acelerado tiene consecuencias personales y psicológicas, así como sociológicas. El shock del futuro es un fenómeno del tiempo, un producto del acelerado ritmo de cambio en nuestra sociedad. Urge de la sobreimposición de una nueva sobre una vieja cultura. Es un choque cultural en nuestra propia sociedad.

Un problema esencial en el estudio del cambio organizacional es que los ambientes en los que se desarrollan las organizaciones están cambiando también, con un ritmo cada vez mayor, y hacia una mayor complejidad.

\*E Kast Freemont, E. Rosenweig James, Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias. 2ª ed 1997 McWraw Hill pags. 141 y 147.

### **1.1.1 Concepto.**

La palabra clima tiene una raíz griega que significa pendiente o inclinación.

Clima es un concepto menos general y menos vasto que se sitúa en el mismo nivel que la ecología, el ambiente, el sistema social o la atmósfera.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

En efecto, el clima de una organización puede ser sentido por un individuo sin que esté, necesariamente, consciente del papel y de la existencia de los factores

que lo componen; de esta forma resulta difícil mediar el clima, puesto que nunca se sabe muy bien si el empleado lo evalúa en función de sus opiniones personales o de las características verdaderas de la organización

### **1.1.2 Características del concepto de clima organizacional.**

- El clima es un concepto molecular y sintético como la personalidad
- El clima es una configuración particular de variables situacionales.
- Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.
- El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización
- El clima es fenomenológicamente exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- El clima es fenomenológicamente distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- El clima esta basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor (la percepción no es siempre consciente).
- Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- Tienen consecuencias sobre el comportamiento.,
- Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

### **1.1.3 Evaluación del clima organizacional.**

El clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y evaluar el clima de su organización por tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que pueden surgir.

Dos investigadores estadounidenses James y Jones presentan tres enfoques de Evaluación del Clima Organizacional:

- **Medida múltiple de los atributos organizacionales**

La medida múltiple de los atributos organizacionales considera el clima como un conjunto de características que: a) describen una organización y la distinguen de otras (productos fabricados o servicios ofrecidos, orientación económica, organigrama, etc.), b) son relativamente estables en el tiempo, y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.

El clima se convierte entonces en un término general sinónimo de ambiente organizacional. Las variables por estudiar son generalmente demasiado numerosas, uno se limita generalmente al estudio de la relación que existe entre el tamaño de una empresa y el rendimiento de sus empleados este acercamiento se pretende objetivo y no estudia más que los comportamientos objetivos tales como el ausentismo y la productividad, deja a un lado una causa importante del comportamiento vinculada a la interpretación que el individuo hace de su situación en el trabajo.

- **Medida perceptiva de los atributos individuales**

La medida perceptiva de los atributos individuales representa más bien una definición deductiva del clima organizacional que responde a la polémica que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y considera, incluso, su grado de satisfacción. Esto significa que el individuo percibe el clima organizacional únicamente en función de las necesidades que la empresa le puede satisfacer.

- **Medida perceptiva de los atributos organizacionales**

Dentro de esta óptica, el clima está considerado como una medida de perceptiva de los atributos organizacionales y está definido como una serie de características que: a) son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamento), y b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades (departamentos) actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad. Al clima humano o psicológico de una organización generalmente se le llama clima organizacional.

Para resumir, las tres variables importantes implicadas en esta definición son:

a) las variables del medio, como el tamaño, la estructura de la organización y la administración de los recursos humanos que son exteriores al empleado, b) las variables personales, como las aptitudes, las actitudes y las motivaciones del empleado, y c) las variables resultantes, como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales.



Esta definición reagrupa entonces aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y de castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización.

\*Brunet Luc, El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias, reimp. 2004 México: Trillas págs. 12, 13, 16, 17, 18, 19 y 20.

## **1.2 CULTURA ORGANIZACIONAL.**

La idea de considerar a las organizaciones como culturas, en las que hay un sistema de significados que comparten los miembros, es un fenómeno relativamente reciente. Hasta mediados de la década de 1980, se pensaba básicamente en las organizaciones como un medio racional para coordinar y controlar grupos de personas. Tenían niveles verticales, departamentos de autoridad, etc. Pero las organizaciones son más que eso. También tienen una personalidad, como los individuos. Pueden ser rígidas o flexibles, hostiles o acogedoras, innovadoras o conservadoras.

Los teóricos de las organizaciones lo saben y reconocen la importante función que cumple la cultura en la vida de los integrantes de una organización. Ahora bien, es digno de notar que el origen de la cultura como variable independiente que afecta las actitudes y conductas de los empleados se remonta más de 50 años a la noción de institucionalización.

Cuando una organización se institucionaliza, adquiere vida propia, aparte de sus fundadores o sus miembros, es apreciada por ella misma, no por sus bienes o servicios. Adquiere la inmortalidad. Si sus metas originales dejaron de tener vigencia, no sale del negocio, sino se redefine. La institucionalización tiene el efecto de producir un conocimiento común entre los miembros sobre cuáles son los comportamientos apropiados y, fundamentalmente, significativos. Por tanto, cuando una organización adquiere permanencia institucional, los modos de conducta adecuados se manifiestan por sí mismos a los integrantes.

Como vemos, esto es básicamente lo mismo que hace la cultura organizacional. Entonces comprender qué forma la cultura de una organización y cómo se crea, sostiene y aprende, mejorará nuestra capacidad de explicar y pronosticar el comportamiento de la gente en el trabajo.

\*Stephen P. Robbins, Cultura Organizacional 10ª ed., Pearson pág. 524

### **1.2.1 Concepto.**

La cultura es elusiva, intangible, implícita y sobrentendida. Pero todas las organizaciones desarrollan un conjunto de supuestos, entendimientos y reglas tácticas que rigen el comportamiento cotidiano en el trabajo. Hasta que los recién

llegados aprenden las reglas, no son aceptados como miembros hechos y derechos de la organización.

Las transgresiones a las normas por parte de los ejecutivos de niveles superiores o los empleados de primera línea dan por resultado la desaprobación universal y los castigos poderosos. La conformidad con las reglas se convierte en la base principal para las recompensas y los ascensos.

### **1.2.2 ¿Cómo aprenden los empleados la cultura?**

La cultura se transmite a los empleados de varias formas, como pueden ser las siguientes:

- **Anécdotas**

Narran sucesos de los fundadores de las empresas, casos de reglas rotas enriquecimientos de la noche a la mañana, recortes en la fuerza laboral, reubicación de empleados, reacciones a errores y arreglos organizacionales. Las anécdotas afirman el presente en el pasado y explican y legitiman los usos actuales.

- **Ritos**

Son secuencias repetidas de actividades que manifiestan y refuerzan los valores fundamentales de la organización, cuáles son las metas más relevantes, qué gente es importante y cuál prescindible.

- **Símbolos materiales**

Los símbolos materiales entregados a los ejecutivos también transmiten mensajes. Algunas corporaciones brindan a sus directivos limosinas con chofer y uso ilimitado del jet de la compañía. Los de otras empresas reciben un auto y transportación aérea pagada, el tamaño de las oficinas, la elegancia del mobiliario, gratificaciones ejecutivas, salones de descanso o instalaciones para comer y espacios reservados en el estacionamiento para ciertos empleados. Estos símbolos materiales comunican a los miembros lo que es importante, el grado de igualdad que desea la dirección y las conductas (arraigadas, conservadoras, autoritarias, participativas, individualistas, sociales) que son apropiadas.

- **Lenguaje**

Muchas organizaciones y unidades interiores se sirven del lenguaje como medio para identificar a los miembros de una cultura o subcultura. Al pretender este lenguaje los miembros dan fe de su aceptación de la cultura y, con ello, ayudan a preservarla. Con el tiempo las organizaciones suelen adquirir términos exclusivos para describir equipos, oficinas, personal clave, proveedores, clientes o productos

relacionados con su negocio. A menudo, los nuevos, empleados se sienten abrumados por siglas y , luego de seis meses en el puesto, se vuelven parte de su lenguaje. Una vez aprendida, esta terminología actúa como denominador común que une a los miembros de la cultura o subcultura.

\*Robbins: Fundamentos de comportamiento organizacional, 5ª ed. Prentice –Hall 1998, págs. 257,263, 264, 265 y 268.

### **1.2.3 Espiritualidad en las organizaciones**

La espiritualidad en el trabajo reconoce que las personas tienen una vida interna que nutre y es nutrida por un trabajo significativo que se realiza en el contexto de la comunidad. Las organizaciones que promueven una cultura espiritual reconocen que las personas tienen mente y espíritu, buscan el sentido y la finalidad de su trabajo y quieren relacionarse con otros seres humanos y ser parte de la comunidad.

Ahora nos damos cuenta de que el estudio de las emociones mejora nuestra comprensión del comportamiento organizacional, estar al tanto de la espiritualidad nos ayuda a entender mejor el comportamiento de los empleados en el siglo XXI. Guarda una relación positiva con la creatividad, la satisfacción laboral, el desempeño en equipo y el compromiso organizacional, el desempeño de un empleado depende, en un grado considerable, de que sepa lo que debe hacer y lo que no debe hacer.

Surge con el paso de los años y arraiga en valores muy sólidos a los que los empleados se adhieren con firmeza. Además, operan constantemente varias fuerzas para mantener la cultura: declaraciones escritas sobre la misión y la filosofía de la organización, el diseño de los espacios y edificaciones, el estilo dominante de liderazgo, los criterios de contratación, las prácticas de ascensos, los ritos afianzados las historias sobre personas y acontecimientos especiales, los criterios habituales de evaluación del desempeño y la estructura formal de la organización.

Los empleados escogen la organización porque perciben que sus valores concuerdan con los suyos. Se sienten a gusto con esta correspondencia y resistirán vigorosamente esfuerzos por perturbar ese equilibrio. Los que tienen el control de las organizaciones también escogen directores que vayan a continuar con la cultura actual. Incluso los intentos por cambiar una cultura contratando afuera un nuevo director ejecutivo serán poco eficaces: según las pruebas, es más probable que la cultura cambie al director ejecutivo.

\*Stephen P. Robbins, Cultura organizacional 10ª ed. Pearson Págs. 542 y 546.

#### **1.2.4 Creación y sostenimiento de la cultura en organización**

Las costumbres, las tradiciones y modo general de hacer las cosas que tienen en el momento las organizaciones se deben en gran medida a lo que se ha hecho antes y al grado de éxito de esos empeños. Así, la primera fuente de la cultura de las empresas son sus fundadores.

Habitualmente los fundadores tienen un gran efecto en el establecimiento de las primeras etapas de la cultura. Tienen la visión de lo que debe ser la empresa, y no están constreñidos por hábitos de hacer las cosas o ideologías. El tamaño reducido que suele caracterizar a las compañías nuevas facilita que los fundadores impongan su visión a todos los miembros como tienen la idea original, también suelen tener prejuicios sobre cómo realizarla. La cultura de la organización procede de la interacción de los prejuicios y supuestos de los fundadores y de lo que los primeros miembros aprenden entonces por experiencia propia.

- **Cómo se mantiene viva la cultura**

Una vez que la cultura se ha establecido, las prácticas en la organización sirven para mantenerla, pues exponen a los empleados a experiencias similares. Así, muchas de las prácticas de recursos humanos de las empresas refuerzan su cultura. El proceso de selección, los criterios para la evaluación del desempeño, los sistemas de recompensas, las actividades de capacitación y desarrollo de carrera y los procedimientos de ascensos garantizan que los contratados se ajusten a la cultura, premian a quienes la respaldan y castigan (y aun expulsan) a los que la ponen en duda. Tres fuerzas tienen una parte especialmente importante en el mantenimiento de la cultura: las prácticas de selección, los actos de la directiva y los métodos de socialización.

\*Robbins: "Fundamentos de Comportamiento Organizacional", 5ª. Ed. Págs.257 y 259.

## **CAPÍTULO II**

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

El control es la fase del proceso administrativo que debe mantener la actividad organizacional dentro de límites permisibles, de acuerdo con las expectativas. Está irremediabilmente relacionado con la planeación. Los planes son el marco de referencia dentro del cual funciona el proceso de control. Por otra parte, la retroalimentación de la fase de control con frecuencia identifica la necesidad de planes o estrategias nuevas o ajustadas. Los elementos básicos del proceso de control son los mismos para cualquier situación organizacional o individual. Los medios que se utilizan para vigilar o regular las actividades generalmente varían

de acuerdo con las circunstancias específicas. Normalmente, las conductas organizacional e individual son guiadas por una secuencia continua de ciclos de planeación-aplicación-control.

\*E. Kast Freemont, E. Senzweig James, Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias, MacGraw-Hill 2ª ed. 1997 Pág. 536

De acuerdo con la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría de nuestro instituto, la función y objetivos del control interno son: “El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adopten en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar adherencia a las políticas prescritas por la administración”

\*Rodríguez Valencia, Joaquín, Sinopsis de auditoría administrativa, 8ª ed. México: Trillas 2003

El término control comprende un proceso mediante el cual se garantiza que los comportamientos y el desempeño se ajusten a los estándares de la organización, entre los que se hayan reglas, procedimientos y objetivos.

\*Hellriegel, Jakson, Slocum, Administración: un enfoque basado en competencias, 9ª ed. Thomson 2003

En mi opinión, el control es un estado mental utilizado como instrumento que permite a la organización alcanzar sus metas eficazmente y a la vez le da credibilidad a los resultados que son consecuencia de este. Control, es seguir un sistema trazado por los directivos, empleados, pero esto no quiere decir que es exclusivo, de ellos. En la actualidad debido al crecimiento acelerado sociocultural debemos pensar en el auto-control como parte de la cultura organizacional. Esta es imprescindible para mantener a la organización en condiciones que pueda funcionar adecuadamente. Ahora bien me siento identificada con el concepto de Kast y Senweig.

## **2.2 IMPORTANCIA**

Es imposible imaginar a una organización que esté exenta de controles. El control es indispensable en todas las organizaciones para lograr planes y objetivos. Y surgen preguntas: ¿Que factores hacen importante el control interno para los administradores y para sus organizaciones? ¿Cuanto control deben ejercer los administradores?

La decisión administrativa en áreas de definición, planeación y logro de objetivos, esta dirigida hacia la creación de valor; las decisiones de control se adoptan como una acción destinada a minimizar las consecuencias (destrucción de valor) de las decisiones impropias o el desempeño inadecuado. Por tanto, las decisiones acerca de efectivos programas de control deben reflejar el grado de riesgo asociado con la ejecución de determinado plan u objetivo; cuanto mayores sean los riesgos originados en la incertidumbre y el costo de una misión específica, mayor debe ser la preocupación por el control.

La incertidumbre respecto del desempeño puede ser resultado del periodo de tiempo asignado al diseño de ejecución de la misión, la complejidad de las actividades, la calidad de los recursos utilizados o la estabilidad del medio ambiente. En general, cuanto mayor resulte la duración de un programa dado, más compleja será la actividad y más baja la calidad de los recursos utilizados; o si es menos estable el ambiente, habrá mayor necesidad de control.

Las actividades de control pueden percibirse como costos de organización (recursos utilizados y esfuerzos gastados), en los que se incurre para impedir o corregir el desempeño, lo que implica un despilfarro. Para que cierto programa de control se justifique, los ahorros de costo anticipados deben ser mayores que los costos para él proyectados. Un hecho frecuente e interesante, que el despilfarro puede ser más eficiente para una organización que la eliminación de este exceso.

\* Rodríguez Valencia, Joaquín "Sinopsis de auditoría administrativa." 8ª ed. México: Trillas, 2003 Págs. 34 y 35.

## **2.3 OBJETIVOS GENERALES DEL CONTROL INTERNO**

El sistema de control interno debe ser diseñado con base en los objetivos generales del control interno que a continuación se enuncian.

### **▪ Objetivos del sistema contable**

El sistema contable está conformado por los métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar y producir información cuantitativa de las operaciones que realiza una entidad económica.

Para que un sistema contable sea útil y confiable, debe contar con métodos y registros que:

1. Identifiquen y registren únicamente las transacciones reales que reúnan los criterios establecidos por la administración.
2. Describan oportunamente todas las transacciones con el detalle necesario que permita su adecuada clasificación.
3. Cuantifique el valor de las operaciones en unidades monetarias.
4. Registren las transacciones en el periodo correspondiente.
5. Presenten y revelen adecuadamente dichas transacciones en los estados financieros.

### **▪ Objetivos de autorización**

Todas las operaciones deben realizarse de acuerdo con autorizaciones generales o específicas de la administración:

1. Las autorizaciones se deben otorgar de acuerdo con criterios establecidos por el nivel administrativo apropiado.
2. Las transacciones deben ser válidas para conocerse y someterse a su aceptación con oportunidad.
3. Sólo aquellas transacciones que reúnan los requisitos establecidos por la administración deben reconocerse como tales y procesarse oportunamente.
4. Los resultados del procesamiento de las transacciones deben informarse en tiempo y forma y estar respaldados por archivos adecuados.

▪ **Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones**

1. Todas las operaciones deben registrarse para permitir la preparación de estados financieros de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados o de cualquier otro criterio aplicable a dichos estados, así como para mantener en archivos apropiados datos relativos a los activos sujetos a custodia:
2. Las transacciones deben clasificarse en forma tal que permitan la preparación de estados financieros de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados y el criterio de la administración.
3. Las transacciones deben quedar registradas en el mismo periodo contable, cuidando específicamente que lo sean aquellas que afectan más de un ciclo. Cuando existan enlaces entre diferentes ciclos, éstos deben identificarse plenamente para verificar que se han realizado “cortes” de operación adecuados.

▪ **Objetivos de verificación y evaluación**

Los datos registrados a los activos sujetos a custodia deben compararse, a intervalos razonables, con los activos físicos existentes para tomar medidas apropiadas y oportunas respecto a las diferencias que se detecten.

Asimismo, deben existir controles relativos a la verificación y evaluación periódica de los saldos que se informan en los estados financieros. Este objetivo complementa en forma importante a todos los objetivos contemplados en el presente apartado. El contenido de los informes y de las bases de datos y archivos deben verificarse y evaluarse periódicamente.

▪ **Objetivos de salvaguarda física**

El acceso a los activos sólo debe permitirse de acuerdo con políticas prescritas por la administración, por lo cual se debe observar de manera específica el pleno apego y respeto a las debidas autorizaciones.

## **2.4 ELEMENTOS DE CONTROL INTERNO**

Un adecuado control interno debe extenderse más allá de las operaciones contables, en consecuencia, el control interno es considerado un programa que incluye la estructura organizacional, los sistemas y procedimientos administrativos, las políticas, así como la utilización completa de los recursos organizacionales y demás medidas elegidas para un funcionamiento eficaz.

El control interno debe ser adecuado al ambiente de autoridad de cada administrador, reflejando así la naturaleza de la actividad controlada.

### **2.4.1 Organización**

Los elementos de control interno administrativo en que interviene la organización están constituidos por:

- **Dirección**

Implica la responsabilidad de la política general de la entidad y de las decisiones tomadas en su desarrollo.

- **Coordinación**

Consiste en adaptar las obligaciones y necesidades de las partes integrantes de la organización a un todo homogéneo y armónico, que prevea los conflictos propios de invasión de funciones o interpretaciones contrarias a las asignaciones de autoridad.

- **División de funciones**

Significa definir claramente la independencia de las funciones de operación, custodia y registro. El principio básico de control interno, en este aspecto, indica que ninguna unidad administrativa debe tener acceso a los registros contables en que se controla su propia operación. Bajo el mismo principio, el área de contabilidad no debe tener funciones de operación o de custodia, sino concentrarse en el registro correcto de datos, es decir, verificar sus respectivas autorizaciones y evidencias de controles aplicables, así como presentar los informes y análisis que requiera la administración para controlar adecuadamente las operaciones de la entidad. El principio de división de funciones prohíbe que aquellos de quienes depende la realización de determinada operación influyan en la forma que debe adoptar su registro en la posesión e los bienes involucrados en



la operación. Bajo este principio, una misma transacción debe pasar por diversas mano, independientes entre si.

- **Asignación de responsabilidades**

Esta premisa indica que se deben establecer con claridad los nombramientos dentro de la organización, su jerarquía y delegación de facultades congruentes con las responsabilidades asignadas. El principio fundamental en este aspecto consiste en que no se debe realizar transacción alguna sin la aprobación de algún funcionario específicamente autorizado para ello. En todo caso, debe existir constancia de esta aprobación, con la posible excepción de actividades rutinarias de menor importancia en que la misma claramente pueda entenderse como tácita.

## **2.4.2 Procedimientos**

La existencia de control interno administrativo no se demuestra sólo con una adecuada organización, pues es necesario que sus principios se apliquen en la práctica mediante procedimientos escritos que garanticen la solidez de la misma.

### *a) Planeación y sistematización*

Es deseable implantar un instrumento general o una serie de instructivos sobre funciones de dirección y coordinación, división de labores y funciones, sistema de autorizaciones y fijación de responsabilidades.

Por lo general estos instructivos asumen la forma de manuales de procedimientos cuyo objeto es asegurar el cumplimiento (por parte del personal) de las prácticas que dan origen a las políticas de la entidad, uniformar los procedimientos, reducir errores, abreviar el periodo de entrenamiento del personal y eliminar o reducir el número de órdenes verbales y de decisiones apresuradas.

### *b) Registros y formas*

Un buen sistema interno de control administrativo debe aplicar procedimientos adecuados para el registro completo y correcto de activos, pasivos, productos y gastos así como de los formatos que requieren tales procedimientos.

### *c) Informes*

Desde el punto de vista de la vigilancia sobre las actividades de la organización, y sobre el personal encargado de realizarlas, el elemento más importante de control es la información interna. En este sentido, desde luego, no basta la preparación periódica de informes internos, sino su estudio cuidadoso por parte de personas con capacidad para juzgarlos y autoridad suficiente para tomar decisiones y corregir deficiencias. Los informes contables, y los complementarios administrativos y operacionales, constituyen un elemento muy importante de control interno desde la preparación de balances mensuales y estados de resultados, hasta las hojas de distribución de adecuados de clientes por antigüedad o de obligaciones por vencimientos. Las actividades de producción y

distribución pueden vigilarse de cerca mediante informes periódicos, analíticos y comparativos, tales como informes de ventas y de costos, análisis de variaciones de eficacia y tiempo ocioso, etc. Un control interno de tipo más estrecho debe incluir informes periódicos sobre capital de trabajo, origen y aplicación de recursos, variaciones financieras y presupuestales, etc.

### **2.4.3 Personal**

Por sólida que sea la organización de una entidad económica, y adecuados los procedimientos implantados, el sistema de control interno no puede cumplir su objetivo si las actividades diarias no están continuamente en manos de personal idóneo.

#### *a) Reclutamiento y selección*

Deben identificarse las fuentes ideales para reclutar personal, sin soslayar la gran ventaja que representa promocionar a aquellos empleados cuyo mérito, capacidad, lealtad, eficiencia y buen desempeño los haga acreedores a un ascenso. No sustituir la experiencia probada y comprobada por la vana ilusión de la novedad. Un elemento indispensable de control lo constituye el contar con un perfil de puesto que permita reclutar a personal que lo llene. Dicho en otras palabras, el seleccionado debe reunir las características que requiere el puesto para el que fue contratado, lo cual implica no contratar a una persona para luego hacerle un puesto a su medida.

#### *b) Entrenamiento*

Mientras más y mejores programas de capacitación se encuentren en vigor, más apto será el personal encargado de las diversas responsabilidades. El mayor grado de control interno logrado permite la identificación clara de las funciones y responsabilidad de cada empleado, así como la reducción de ineficiencia y desperdicio.

#### *c) Eficiencia*

Después de la capacitación, la eficiencia dependerá del juicio personal aplicado en cada actividad. El interés de la administración por medir y alentar la eficiencia constituye un coadyuvante del control interno.

#### *d) Moralidad*

Es obvio que la moralidad es una de las columnas sobre las que descansa la estructura del control interno. Los requisitos de admisión y el constante interés de los directivos por el comportamiento del personal, son aportaciones importantes para el control. Por tanto las vacaciones periódicas y un sistema de rotación de personal deben ser obligatorias hasta donde lo permitan las necesidades de la entidad..

#### *e) Retribución*

Es indudable que un personal adecuadamente retribuido ayuda a lograr los propósitos de la entidad y concentra su atención en cumplir con eficiencia, más

que en hacer planes para desfalcarse a la entidad. Los sistemas de retribución al personal, planes de incentivos y permisos, pensiones por vejez y oportunidad que se le brinde para plantear sus sugerencias y problemas personales constituye elementos importantes del control interno.

#### *f) Supervisión*

Como se ha dicho, no es suficiente el diseño de una buena organización, sino también la vigilancia constante, para que el personal desarrolle los procedimientos a su cargo de acuerdo con los planes de la organización. La supervisión se ejerce en diferentes niveles, por distintos funcionarios y empleados y en forma directa e indirecta. Una buena plantación y sistematización de procedimientos y un buen diseño de registros, formas e informes, permite la supervisión casi automática de los diversos aspectos de control interno. En entidades de mayor importancia, la supervisión de este tipo de control requiere de un auditor interno o de una unidad administrativa de auditoría interna que actúe como vigilante constante del cumplimiento de la entidad con los otros elementos de control, organización, procedimientos y personal. Por tanto, la función de auditoría que vigila la existencia constante del control interno es, a su vez, un elemento muy importante de éste. Cuando no es posible sostener un grupo de auditoría interna, un buen plan de organización debe asignar a algunos funcionarios las atribuciones más importantes de dicha auditoría para que efectúen reconocimientos periódicos del sistema integral de control interno de la entidad.

\*Juan Ramón Santillana González "Establecimiento de sistemas de control interno función de contraloría" ECAFSa primera edición 2001 Págs. 9, 10, 11, 12 y 13

## **2.5 CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO**

Existe un solo sistema de control interno, el administrativo, que es el plan de organización que adopta cada empresa, con sus correspondientes procedimientos y métodos operacionales y contables, para ayudar, mediante el establecimiento de un medio adecuado, al logro del objetivo administrativo de:

- Mantener informado de la situación de la empresa;
- Coordinar sus funciones;
- Mantener una ejecutoria eficiente;
- Determinar si la empresa está operando conforme a las políticas establecidas;
- Asegurarse de que se están logrando los objetivos establecidos.

Para verificar el logro de estos objetivos la administración establece:

- El control del medio ambiente o ambiente de control.
- El control de evaluación de riesgo.
- El control de sus actividades.
- El control del sistema de información y comunicación.
- El control de supervisión o monitoreo.

## **2.6 CONTROL INTERNO CONTABLE**

Como consecuencia del control administrativo sobre el sistema de información, surge, como instrumento, el control interno contable, con los siguientes objetivos:

- Que las operaciones se realicen de acuerdo con autorizaciones generales y específicas de la administración.
- Que todas las operaciones se registren: oportunamente, por el importe correcto; en las cuentas apropiadas, y, en el período contable en que se lleven a acabo, con el objeto de permitir la preparación de estados financieros y mantener el control de los activos.
- Que el acceso de los activos se permita sólo de acuerdo con autorización administrativa.
- Que todo lo contabilizado exista y que lo que exista esté contabilizado, investigando cualquier diferencia para adoptar la consecuente y apropiada acción correctiva.

\*Estupiñán Gaitán. Rodrigo, Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales." Pag. 7

## **2.7 CONTROL INTERNO CONTABLE OPERATIVO**

El estudio del control incluye el análisis y la comprensión de los métodos que se utilizan para procesar la información financiera, con objeto de determinar si las técnicas establecidas cumplen con los objetivos del control interno. Cuando se tiene PED (PROCESAMIENTO ELECTRÓNICO DE DATOS) en la propia empresa, la revisión, estudio y evaluación del control interno, deberá dirigirse principalmente a los siguientes aspectos:

1. Pre-instalación.
2. Organización del departamento PED
3. Control del Desarrollo de sistemas
4. Control de la documentación
5. Control de la operación

\*Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Normas y Procedimientos de auditoría y normas para atestiguar, 25ª ed. 2005 Págs. 429, 431 y 432.

# **CAPÍTULO III**

## **3.1 SISTEMA DE LAS EMPRESAS**

Se ha definido un sistema como un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineado por límites identificables de su suprasistema ambiente.

El término sistema cubre una amplia gama de nuestro mundo físico, biológico y social. En el universo existen sistemas galácticos, geofísicos y moleculares. En biología se habla del organismo como un sistema de partes dependientes, cada una de las cuales incluye muchos subsistemas.

\*Fremont E. Kast, James E. Rosenzweig, Administración en las organizaciones Enfoque de sistemas y de contingencias, McGRAW-HILL, México 1997 p.108

Si toda empresa puede ser concebida como un sistema total, es necesario distinguir diversos niveles: a) nivel directivo, formula planes, objetivos, programas generales y controla su realización; b) nivel administrativo, transforma los planes y objetivos generales en directrices; c) nivel operativo, ejecuta las operaciones; además, en cada nivel pueden distinguirse varios subsistemas, bien por la función (compras, ventas, finanzas, etc.), o bien por su naturaleza (recursos humanos, maquinaria, información).

El enfoque de la empresa como un sistema compuesto por subsistemas dinámicos, tiene también como objetivo crear la coordinación que se precisa para actuar con oportunidad, es decir, requiere que los actos de administración de la empresa ocurran en el tiempo y en la medida justa.

Actuar con sistemas, tiene también por objeto crear principios de acción común, impulsados por la política de administradores que por medio del sistema integral introducen la base fundamental por la cual las operaciones cumplen con las funciones que se requieren para mantener y desarrollar progresivamente una organización competitiva.

Los sistemas permiten aprovechar, convenientemente, los datos que aporta el medio y a través de los mismos puede seguirse la acción de los factores internos y externos que afectan a los resultados.

El esquema básico de la actuación de un sistema organizacional debe su existencia y funcionamiento a la información. Todo sistema puede ser definido en función de las necesidades de información que se tengan, es decir de la cantidad y clase de aportaciones informativas que le son precisas, procedentes de otros subsistemas, para cumplir con su objetivo.

Igualmente el sistema queda definido por su producto informativo, que representa el resultado de la elaboración realizada por su parte. Por tanto, puede señalarse la existencia de un sistema de información definido por el conjunto de todas las necesidades y productos informativos que aparecen entre los diversos subsistemas entre si y entre ellos y su entorno.

Es un hecho real que las empresas tradicionalmente influidas por conceptos tradicionales de división del trabajo, funciones y jerarquías, se vean recorridas en la práctica por una serie de flujos de información, de procedimientos, bienes y servicios, a los que todas las empresas de manera directa o indirecta han de recurrir de algún modo.

Los sistemas como medio de gestión de las organizaciones, permiten que se realice:

- Un direccionamiento escalonado al objetivo del sistema total.
- La coordinación entre sí de una serie de centros de decisión que incluyan el tratamiento humano.
- El establecimiento de un medio regulador de las entradas y salidas de cada componente sobre el que se tiene poder de decisión.

*“ ¿por qué las organizaciones deben aplicar los sistemas? “*

Concebimos a las organizaciones como un sistema real, abierto, complejo, dinámico y orientado hacia unos objetivos.

*Por razón estructural.* El planteamiento sistemático de la problemática empresarial da lugar a dos resultados útiles, que son:

- o La facilidad para representar hechos y acontecimientos de la organización con la ayuda de modelos descriptivos.
- o La aclaración intelectual que entrañan estos modelos, propicia decisiones más rápidas y acertadas.

La aplicación o las organizaciones del planteamiento sistemático consiste en un método de análisis de los problemas de tal forma que el objetivo de los mismos sea concebido como un sistema, lo cual lleve a entender que la organización será en su totalidad compuesta de elementos. También tiene valor para las relaciones entre los elementos del sistema organizacional, pueden clasificarse como internas mientras las relaciones del sistema con otros sistemas sean externas.

*Por razón instrumental*

- Técnicas orientadas al individuo
  - o Administración por objetivos.
  - o Modificación de la conducta organizacional.
  - o Desarrollo de administradores

*Técnicas orientadas hacia la organización.*

- Desarrollo organizacional.
  - o Auditoría administrativa.
  - o El ciclo del control.
  - o Diseño de sistemas.

*Técnicas cuantitativas orientadas a la teoría de decisiones*

- Investigación de operaciones (modelos matemáticos, simulación, teoría, líneas de espera, etc.).
  - o Procesamiento electrónico de datos.
  - o Sistemas de información.

Estas técnicas están llamadas a ser los instrumentos más activos de la dirección. Pero sólo pueden ser aprovechados con éxito si los utiliza la empresa como un

todo, en conjunto, y si su estructura le permite, con tan solo un cambio de semántica, hablar el lenguaje de estos medios.

\*Rodríguez Valencia, Joaquín, Control Interno: un efectivo sistema para la empresa, Trillas, México, 2000. p.11, 12, 13, 14 y 15.

### **3.2 EL SISTEMA DEL CONTROL INTERNO**

El control interno proporciona a los administradores la seguridad de que los informes contables en los que basa su toma de decisiones son confiables. El control interno como sistema es aquel que sirve para mantener las características de los productos de un sistema de referencia, dentro de un rango de tolerancia predeterminado, persigue un objetivo de eficacia para mantenerla en condiciones de eficiencia. Esto conlleva a que el administrador se centre en tres grandes aspectos:

- Lograr objetivos dentro de plazos oportunos.
- Lograr objetivos con economía de medios, se obtiene beneficios.
- Mantener motivado al equipo de trabajo humano involucrado en la consecución de objetivos.

Controlar las actividades de una organización consiste en analizar las causas de sus resultados, sobre todo los más relevantes, corrigiendo aquellos cuya influencia es negativa y manteniendo siempre a la dirección superior de una organización conciente en la forma en que actúa la realidad sobre ella.

En cierta forma, el control es una de las funciones más cruciales. Para comprenderla, debemos entender que el concepto de “retroalimentación” se encuentra en su base. Para que cualquier sistema funcione adecuadamente debe contar con “indicadores” que den a conocer su grado de eficacia en relación con su entorno y sus procesos internos.

La retroalimentación proporciona esta clase de información, de manera que el sistema pueda regular su rendimiento si es necesario.

Las definiciones sobre control interno indican que éste es mucho más que una herramienta dedicada a la prevención de fraudes o al descubrimiento de errores en el proceso contable; o descubrir deficiencia en cualquier sistema operativo; constituye una ayuda indispensable para una eficaz y eficiente administración.

Un sistema de control interno consiste en aplicar todas las medidas utilizadas por una organización con las siguientes finalidades:

- Proteger sus recursos contra pérdidas, fraude o ineficiencia.
- Promover la exactitud y confiabilidad de los informes contables y administrativos.
- Apoyar y medir el cumplimiento de la organización.

- Juzgar la eficiencia de operaciones en todas las áreas funcionales de la organización.
- Cerciorarse si ha habido adhesión a las políticas generales de la organización.

La aplicación racional del sistema de control interno se rige por una serie de principios cuya aplicación es indispensable para lograr un control interno racional.

Un principio es una verdad fundamental, o lo que puede ser considerado como una verdad en una época dada, que pretende explicar las relaciones entre dos o más conjuntos de variables. En su forma más pura, un principio se forma de una variable dependiente y una independiente.

Los procedimientos de comprobación y control interno varían en cada organización. A continuación se indican diversos principios básicos de control interno, adaptado de Holmes, incluye los siguientes:

- Debe fijarse la responsabilidad. Si no existe una delimitación exacta de ésta, el control será ineficiente.
- El registro y las operaciones deben estar separados. Un empleado no debe ocupar un puesto que tenga funciones de registro, y al mismo tiempo funciones de control de las operaciones.
- Deben utilizarse pruebas para comprobar la exactitud, con el fin de asegurarse de que las operaciones y el registro se realizan en forma exacta.
- Ninguna persona individualmente debe tener totalmente a su cargo una transacción comercial.
- Se debe seleccionar y proporcionar capacitación al personal; una capacitación bien detectada ofrece como resultado un mejor rendimiento.
- Si es posible, debe haber rotación entre los empleados asignados a cada puesto. Ésta reduce las posibilidades de cometer un fraude e indica la adaptabilidad de un empleado.
- Las descripciones de funciones y procedimientos para cada puesto deben asignarse por escrito. Los manuales administrativos ( de organización, procedimientos, políticas) promueven la eficiencia y evitan errores.
- Los empleados que manejan valores deben afianzarse. La fianza protege a la empresa y actúa como disuasivo psicológico en el empleado.
- No hay que exagerar las ventajas de un método de contabilidad, ya que éste no sustituye al sistema de control interno.
- Debe hacer uso del equipo electrónico siempre que esto sea factible, pues facilita las operaciones, fomenta la división del trabajo y puede reforzar el control interno.



### **3.3 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

Existen tres métodos de evaluación del sistema de control interno por medio de:

- Cuestionarios
- Narrativo o descriptivo
- Gráfico o diagramas de flujo

#### **▪ Métodos de Cuestionarios**

Este método consiste en diseñar cuestionarios con base en preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable de las distintas áreas de la empresa bajo examen. Las preguntas son formuladas de tal forma que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en el sistema de control interno y una respuesta negativa indique una debilidad o un aspecto no muy confiable. Algunas preguntas probablemente no resultan aplicables; en ese caso se utilizan las letras –NA- no aplicable. En otros casos, la pregunta amerita un análisis más detallado; en este caso, cumple la información.

#### **▪ Método Narrativo o descriptivo**

Es la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas clasificadas por actividades, departamentos, funcionarios y empleados, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema.

#### **▪ Método gráfico o diagramas de flujo**

Este método consiste en describir objetivamente la estructura orgánica de las áreas con la auditoría, así como los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades. En la descripción de los procedimientos, el auditor utiliza símbolos conceptuales y explicaciones que den una idea completa de los procedimientos de la empresa.

#### **▪ Combinación de métodos**

Cabe señalar que resulta muy beneficioso la aplicación de distintos métodos, como: cuestionarios y flujogramas. A continuación se presentan algunas ventajas:

El diagrama facilita la respuesta de algunas de las preguntas del cuestionario. Tómese por ejemplo la pregunta: ¿Existe un sistema adecuado para el registro y control de los cheques devueltos por falta de fondos? La respuesta surge con

mejor esfuerzo observando el gráfico del circuito administrativo, que contiene todos los detalles significativos del procedimiento.

Los auditores externos preparan los cuestionarios con el objeto de que sean aplicables a la generalidad de la compañía que, en algunas oportunidades, no es aplicable a todas sus partes. De existir un flujograma del circuito administrativo pertinente, el auditor podría identificar algunas debilidades del sistema susceptibles de mejoramiento. Cuando por la naturaleza de las operaciones en la empresa, existiera algún sistema administrativo no muy usual y no se dispusiera de preguntas ya estructuradas en el cuestionario estándar, el auditor externo soluciona el problema diagramando el circuito con la finalidad de evaluar los controles en él establecidos.

\*Estupiñán Gaitán Rodrigo, Control interno y Fraudes, Ecoe ediciones 2002 pag. 105,106,107.

## **CAPÍTULO IV**

### **4.1 BASES DEL CONTROL INTERNO**

#### **4.1.1 Generalidades**

Esta función incluye todas las actividades que el administrador emprende para asegurar que las actuales operaciones se lleven a cabo conforme a lo planeado.

Después de que se da comienzo a un plan de trabajo es necesario tener los medios para cerciorarse de que se efectúa en la forma debida y que los resultados son satisfactorios.

Esta es una función independiente y bien definida a la que se le denomina control.

En cierta medida, el control es una de las funciones cruciales. Para comprenderla, debemos saber que el concepto retroalimentación es su base. Para que cualquier sistema funcione adecuadamente debe contar con indicadores que den a conocer su grado de eficacia y eficiencia con relación a su medio ambiente y sus procesos internos. La retroalimentación proporciona esta clase de información, de modo que el sistema puede regular su rendimiento si es necesario.

La prueba de un administrador es el resultado que obtiene; sus esfuerzos deben producir los "resultados deseados". Para determinar esto necesita criterios mediante los cuales puedan evaluarse los resultados y, si es necesario, adoptar medidas correctivas para alcanzarlos.

El control es función de todos los administradores, desde el gerente general hasta los supervisores de línea, en todas las organizaciones. Algunos

administradores, en particular los de los niveles inferiores, se olvidan de que todo encargado de la ejecución de planes y objetivos se convierte en el principal responsable de llevar a cabo el control.

#### **4.1.2 Tipos de control**

*El precontrol.* Se realiza antes de que el trabajo sea ejecutado. El precontrol elimina desviaciones significativas antes de que éstas ocurran. Al respecto la dirección superior crea políticas, procedimientos, programas encaminados a eliminar el comportamiento que causará resultados en el trabajo. El precontrol se centra en la eliminación de los problemas previstos a futuro.

*El control concurrente.* Éste se realiza a medida en que el trabajo está siendo ejecutado. El control concurrente no sólo se relaciona con el desempeño humano, sino también con áreas tales como el rendimiento del equipo de trabajo o de un departamento. Los medios principales a través de los cuales se implanta el control concurrente son las actividades directivas y supervisivas de los administradores. Mediante la observación personal e inmediata, los jefes determinan si el trabajo se está llevando a cabo según como lo definen las políticas y los procedimientos. La delegación de autoridad proporciona a los administradores el poder para emplear incentivos monetarios y no monetarios, con el propósito de efectuar el control concurrente. Las normas que guían la actividad continua se derivan de las descripciones del trabajo y de las políticas que resultan de la función de planeación.

*Control retroalimentario.* Ésta se centra en el desempeño organizacional pasado; es decir, se basa en la retroalimentación. El control tiene lugar después de la acción.

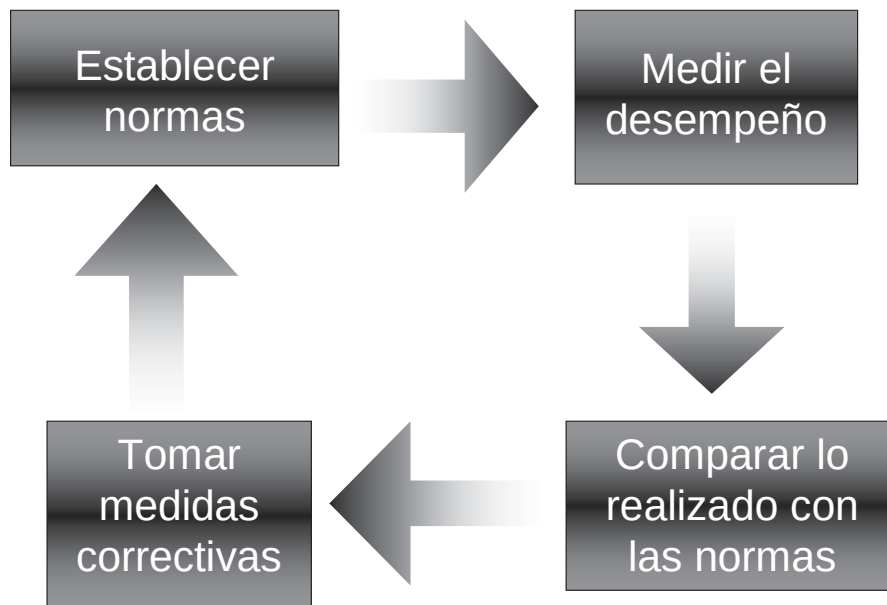
El mayor defecto de este tipo de control es que el daño ya está hecho cuando el administrador tiene la información, peor si es un problema grave. Es similar a lo que dice un proverbio: "tapar el pozo después de ahogado el niño". Sin embargo, en muchas actividades la retroalimentación es el único tipo variable de control.

#### **4.1.3 El proceso de control**

Independientemente de la función que se controle o de la técnica empleada para controlarla, el diseño del sistema obedece a una estructura interna del mismo, cuya dinámica es cíclica y que incluye un elemento determinante en su actuación.

Lo primero a efectuar para integrar un sistema de control es que la dirección superior y los responsables de área deben tomar en cuenta la finalidad práctica que persiguen al llevar al cabo la acción de controlar y los medios adecuados para alcanzarla.

El control es un proceso formado por varias etapas definidas, sin importar la función o actividad, y son las que se muestran en la figura.



*Establecer normas.* Esta etapa comprende la fijación de normas para todo tipo de funciones operacionales y actividades. Podemos definir una norma como una unidad de medida establecida para servir como un modelo o criterio.

El establecimiento de normas proporciona la base sobre la cual se mide el desempeño real o el desempeño esperado. En una operación simple, un administrador podrá controlar a través de una observación directa; sin embargo, a medida que las operaciones se hacen más complejas o se amplía la autoridad de un administrador, ésta se hace impracticable.

El administrador debe escoger puntos para atención especial y, vigilándolos, asegurarse de que la operación total está procediendo como estaba planeado.

*Medir el desempeño.* Esta segunda etapa del proceso de control consiste en medir y juzgar lo realizado. Esta etapa se refiere a un solo concepto: mostrar lo que se ha logrado. Esto es importante porque proporciona la verdadera información objetiva que posteriormente se compara con la norma establecida.

La administración puede suponer que se están cumpliendo las normas, o bien, puede medir objetivamente el desempeño y compararlo con tales normas. Es evidente que este último método lleva a un control más efectivo.

*Comparar lo realizado con las normas.* Esta es la etapa más difícil del proceso de control. Una vez que se ha obtenido la información sobre el funcionamiento, el siguiente paso en el proceso de control consiste en comparar este funcionamiento con la norma o estándar, (con esto se evalúa el funcionamiento), cuando exista alguna diferencia entre ambos; debe aplicarse un criterio para establecer la importancia de la diferencia. El funcionamiento a cargo del control debe, en consecuencia, analizar, evaluar y juzgar los resultados como parte definida del proceso de control.

*Tomar medidas correctivas.* Esta última etapa del proceso de control puede considerarse como el hecho de hacer cumplir o de ver que las operaciones sean ajustadas o que se hagan esfuerzos para que los resultados estén de acuerdo con lo esperado. Siempre que se descubren variaciones importantes, éstas no sólo piden una acción inmediata y enérgica, sino que es imperativo aplicarlo. El control efectivo no puede tolerar demoras innecesarias, excusas, ajustes interminables o excepcionales constantes.

La acción correctiva la ejercen quienes tienen autoridad sobre el procedimiento actual. Puede implicar un cambio en el método para obtener la cantidad deseada a una nueva forma de determinar las dimensiones de las partes que se están produciendo para llenar los requisitos del control de calidad. En ciertos casos puede ser suficiente con un cambio de la motivación.

#### **4.1.4 Características de un buen control**

El control es un factor extremadamente crítico en el logro de los objetivos generales, y su efectividad, depende de la información recibida. Los sistemas de control, para lograr un uso óptimo, deben poseer ciertas características, que son las siguientes:

*-Deben ser oportunos.* Un control es oportuno cuando se dispone de él en el momento apropiado. Los registros contables (balance, estudios de resultados, resumen financiero, etcétera) son relativamente precisos e históricos por naturaleza, ya que son preparados después de que el periodo se ha cerrado. Con frecuencia, estos informes son de gran utilidad para la planeación, pero, por lo común, son inadecuados como informes de control porque no son oportunos. La manera óptima de información para control debiera pronosticar desviaciones a las normas a veces antes de que éstas ocurran. En la práctica, rara vez se logra tal pronóstico, pero debe hacerse todo esfuerzo para informar sobre desviaciones de las normas mientras los eventos en cuestión están aún en proceso.

*-Seguir una estructura orgánica.* La función de control no puede sustituir una estructura orgánica. Los buenos controles están bien relacionados con la estructura orgánica y muestran su eficiencia, así como la de sus procedimientos en cuanto a su diseño y función. El enviar la información al gerente o jefe de área es una forma efectiva de hacer factible la práctica del control al más bajo nivel posible de la empresa.

*-Ubicación estratégica.* No es posible fijar controles para cada aspecto de un organismo, aun cuando éste sea de pequeña o de mediana magnitud. Por tanto, es necesario establecer controles en ciertas actividades de la operación siguiendo un criterio estratégico.

*-Un control debe ser económico.* Este punto se refiere al aspecto de que cuando hay un control excesivo, este punto puede ser gravoso y provocar un efecto sofocante en el personal. El control nunca puede ser completo; las variaciones de las expectativas son inevitables. La función de control debe enfocarse hacia el mantenimiento de un equilibrio dinámico dentro de los límites permitidos del plan. Es evidente que la función de control consume recursos. Por tanto, se debe prestar especial atención al análisis costo-beneficio de los sistemas de control.

*-Revelar tendencias y situaciones.* Los controles que exponen la situación actual de una fase específica de una actividad son relativamente fáciles de preparar, ya que sólo son necesarios los controles que muestren periódicamente la actividad por controlar. Aunque tales mediciones muestran una visión de la situación presente, no revelan necesariamente la tendencia de la ejecución; por ejemplo, el informe de producción mensual no expone si la producción está incrementándose o decreciendo. Esta limitación de los informes periódicos se supera con un método gráfico de presentación que muestre sucesivas mediciones con lo que se forma una línea de tendencia, o, bien, se presenta los datos en forma tabulada incluyendo cifras de acumulación en la fecha indicada. Sin embargo, el fijar y mostrar las tendencias de unas funciones orgánicas (compras, ventas, producción, etcétera), no siempre suministran suficiente información de control. Se requiere incluir información de apoyo que esté bien relacionada con la función o actividad bajo observación. La interpretación de las tendencias, en relación con los eventos, es de especial importancia en el desarrollo de la información de control para llevar a cabo una medición.

*-Hacer resaltar la excepción.* Existen dos razones del porqué un sistema de control efectivo acentúa la excepción. La primera es la cantidad de información producida, que aun en pequeños organismos es tan extensa que hace difícil, si no imposible, determinar la importancia de toda la información. Realizar una revisión de cada acción de los subordinados o consultores antes de accionar consume tiempo y esfuerzo del administrador. La segunda, cuando la información que resalta la excepción es presentada al administrador, su atención se enfoca hacia aquellos aspectos que requieren una acción correctiva. Cada una de las anteriores características es de vital importancia para el control de las operaciones.

\*Rodríguez Valencia, Joaquín, Sinopsis de auditoría administrativa 8ª ed. Trillas 2003, Págs. 32, 33, 34, 37, 38, 39, 40, 44 y 45.

#### **4.1.5 Componentes del control interno**

El control interno consta de cinco componentes interrelacionados, que se derivan de la forma como la administración maneja el ente, y están integrados a los procesos administrativos, los cuales se clasifican como:

- a) Ambiente de control
- b) Evaluación de riesgos
- c) Actividades de control
- d) Información y comunicación
- e) Supervisión y seguimiento.

El control interno, no consiste en un proceso secuencial, en donde alguno de los componentes afecta sólo al siguiente, sino en un proceso multidireccional repetitivo y permanente, en el cual más de un componente influye en los otros y conforman un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes. Difiere por ente y tamaño y por sus culturas y filosofías de administración.

#### **4.1.5.1 Ambiente de Control**

Consiste en el establecimiento de un entorno que estimule e influence la actividad del personal con respecto al control de sus actividades. Es el principal elemento e indispensable, para la realización de los propios objetivos de control.

*Integridad y valores éticos.* Es la conducta que se espera de todos los miembros de la organización durante el desempeño de sus actividades, la efectividad del control depende de la integridad y valores del personal que lo diseña, y le da seguimiento. Es importante tener en cuenta la forma en que son comunicados y fortalecidos, involucra la participación d la alta administración quien fija pautas a traves de su ejemplo. La gente imita a sus líderes.

*Competencia.* Son los conocimientos y habilidades que debe poseer el personal para cumplir adecuadamente sus tareas.

*Junta directiva. Consejo de Administración y/o comité de auditoría.* Es determinante que sus miembros cuenten con la experiencia, dedicación y compromisos necesarios para tomar las acciones adecuadas e interactúen con los auditores internos y externos.

*Filosofía administrativa y estilo de operación.* Los factores más relevantes son las actitudes mostradas hacia la información financiera, el procesamiento de la información, y los principios y criterios contables, entre otros.

#### **4.1.5.2 Evaluación de Riesgos**

Toda entidad enfrenta una variedad de riesgos provenientes tanto de fuentes externas como internas que deben ser evaluados por la gerencia.

La gerencia establece objetivos generales y específicos e identifica y analiza los riegos de que dichos objetivos no se logren o afecten su capacidad.

## ▪ **Objetivos**

Representa la orientación básica de todos los recursos y esfuerzos, la fijación de los objetivos es el camino adecuado para identificar factores críticos de éxito. La gerencia tiene la responsabilidad de establecer criterios para medirlos y prevenir su posible ocurrencia a través de mecanismos de control e información.

Las categorías de los objetivos son los siguientes:

-*Objetivos de cumplimiento.* Están dirigidos a la adherencia a leyes y reglamentos, así como también a las políticas emitidas por la administración.

-*Objetivos de operación.* Son aquellos relacionados con la efectividad y eficacia de las operaciones de la organización.

-*Objetivos de la información financiera.* Se refieren a la obtención de información financiera confiable.

*El análisis de riesgos y su proceso.* Sin importar la metodología en particular, debe incluir entre otros aspectos los siguientes:

- La estimación de la importancia del riesgo y sus efectos.
- La evaluación de la probabilidad de ocurrencia.
- El establecimiento de acciones y controles necesarios.
- La evaluación periódica del proceso anterior.

## ▪ **Manejo de cambios.**

Esta enfocado a la identificación de los cambios que pueden influir en la efectividad de los controles internos. Los controles diseñados bajo ciertas condiciones pueden no funcionar apropiadamente en otras circunstancias.

El manejo de cambios debe estar ligado con el proceso de análisis y manejo es de la gerencia, mientras que al auditor le corresponde apoyar el cumplimiento de tal responsabilidad.

### **4.1.5.3 Actividades de control**

Son aquellas que realiza la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas. Estas actividades están expresadas en la políticas, sistemas y procedimientos que se desarrolla a través de toda la organización y garantizan que las directrices de la gerencia se lleven a cabo y los riesgos se administren de manera que se cumplan los objetivos.

Incluyen actividades preventivas, detectivas y correctivas tales como:

- Aprobaciones y autorizaciones



- Reconciliaciones
- Segregación de funciones
- Salvaguarda de activos
- Indicadores de desempeño
- Finanzas y seguros
- Análisis de registros de información
- Verificaciones
- Revisión de desempeños operacionales
- Seguridades físicas
- Revisiones de informes de actividades y desempeño
- Controles sobre procesamiento de información.

#### ▪ **Controles en los sistemas de información**

Están diseminados en todo el ente y todos ellos atienden a uno o más objetivos de control. Existen controles generales y controles de aplicación sobre los sistemas de información.

- Controles generales. Tienen como propósito asegurar una operación y continuidad adecuada, e incluyen el control sobre el centro de procesamiento de datos y su seguridad física, contratación y mantenimiento del hardware y software, así como la operación propiamente dicha. También se relacionan con las funciones de desarrollo y mantenimiento de sistemas, soporte técnico, administración de base de datos, contingencia y otros.
- Controles de aplicación. Están dirigidos hacia el interior de cada sistema y funcionan para lograr el procesamiento, integridad y confiabilidad, mediante la autorización y validación correspondiente.

#### **4.1.5.4 Información y comunicación**

Para poder controlar una entidad y tomar decisiones correctas respecto a la obtención, uso y aplicación de los recursos, es necesario disponer de información adecuada y oportuna. Los estados financieros constituyen una parte importante de esa información y su contribución es incuestionable.

Sistemas de información

- Algunos sistemas apoyan iniciativas estratégicas
- Sistemas en línea en los bancos
- Sistemas en línea proveedor – cliente
- Otros sistemas están integrados con las operaciones y soportan todas las fases de la operación:
- Sistemas de manufactura

- Sistemas de inventario permanente

La información pertinente debe ser identificada, capturada y comunicada al personal en la forma y dentro del tiempo indicado, que le permita cumplir con sus responsabilidades. Todo el personal debe recibir un claro mensaje de la alta gerencia de sus responsabilidades sobre el control. Debe entender su propia participación en el sistema de control así como la forma en que las actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros.

La información, para actuar como un medio efectivo de control, requiere de las siguientes características: oportunidad, actualización, razonabilidad y accesibilidad. En lo anterior, se invierte una cantidad importante de recursos. En la medida que los sistemas de información apoyan las operaciones, se convierten en un mecanismo de control útil.

#### **4.1.5.5 Supervisión y seguimiento**

En general, los sistemas de control están diseñados para operar en determinadas circunstancias. Las condiciones evolucionan debido tanto a factores externos como internos, provocando con ello que los controles pierdan su eficiencia.

Como resultado de todo ello, la gerencia debe llevar a cabo la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los sistemas de control. que deba hacerse al mismo tiempo.

La evaluación debe conducir a la identificación de los controles débiles, insuficientes o innecesarios, para promover con el apoyo decidido de la gerencia, su robustecimiento e implantación. puede llevarse a cabo de tres formas: durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la organización; de manera separada por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades (incluidas las de control) y mediante la combinación de las dos formas anteriores.

##### **▪ Evaluaciones independientes**

Son indispensables para una valiosa información, tales evaluaciones tienen carácter independiente, que se traduce en objetividad y que están dirigidas respectivamente a la efectividad de los controles y por adición a la evaluación de la efectividad de los procedimientos de supervisión y seguimiento del sistema de control.

¿Quién ejecuta la función de las evaluaciones de supervisión y seguimiento o monitoreo de los sistemas de control? Pueden ser ejecutadas por el personal encargado de sus propios controles (autoevaluación), por los auditores internos (durante la realización de sus actividades regulares), por revisores fiscales, auditores independientes y por especialistas de otros campos (construcción,

ingeniería de procesos, telecomunicaciones, exploración), etc., cuando se requieran.

#### ▪ **Actividades de monitoreo**

El monitoreo ocurre en el curso normal de las operaciones, e incluye actividades de supervisión y dirección o administración permanente y otras actividades que son tomadas para llevar a cabo las obligaciones de cada empleado y obtener el mejor sistema de control interno.

Para un adecuado monitoreo se deben tener en cuenta las siguientes reglas:

- El personal debe obtener evidencia de que el control interno está funcionando adecuadamente.
- Si las comunicaciones externas corroboran la información generada internamente. . Se deben efectuar comparaciones periódicas de las cantidades registradas en el sistema de información contable con el físico de los activos.
- Revisar si se han implementado controles recomendados por los auditores internos y externos; o por el contrario no se ha hecho nada o poco.
- Si los seminarios de entrenamiento, las sesiones de planeación u otras reuniones al personal proporcionan retroalimentación a la administración en cuanto a que si los controles operan efectivamente.
- Si el personal es cuestionado periódicamente para establecer si entiende y cumple con el código de ética las normas legales y si desempeña regularmente actividades de control.
- Si son adecuadas, efectivas y confiables las actividades del departamento de la auditoría interna.

#### ▪ **Informe de las deficiencias**

El proceso de comunicar las debilidades y oportunidades de mejoramiento de los sistemas de control, debe estar dirigido hacia quienes son los propietarios y responsables de operarios, con el fin de que implementen las acciones necesarias.

Dentro de un ente económico las responsabilidades sobre el control corresponden a:

- A la junta directiva o el consejo de administración. Establece no sólo la misión y los objetivos de la organización, sino también las expectativas relativas a la integridad y los valores éticos.
- A la gerencia. Debe asegurar que exista un ambiente propicio para el control.
- A los directivos financieros. Entre otras cosas, apoyan la prevención y detección de reportes financieros fraudulentos.
- Al comité de auditoría. Es el organismo, que no sólo tiene la facilidad de cuestionar a la gerencia en relación con el cumplimiento de sus responsabilidades, sino también asegurar que se tomen las medidas correctivas necesarias.
- Al comité de finanzas. Contribuye cumpliendo con la responsabilidad de

- evaluar la consistencia de los presupuestos con los planes operativos.
- A la Auditoría Interna. A través del examen de la efectividad y además del control interno y mediante recomendaciones sobre su mejoramiento.
  - Al área jurídica. Llevando a cabo la revisión de los contratos y otros instrumentos legales, con el fin de salvaguardar los bienes de la empresa.
  - Al personal de la organización. Mediante la ejecución de las actividades que tiene cotidianamente asignadas y tomando las acciones necesarias para su control. También son responsables de comunicar cualquier problema que se presente en las operaciones, incumplimiento de normas o posibles faltas al código de conducta y otras violaciones

\*Rodríguez Valencia, Joaquín, Sinopsis de auditoría administrativa. 8ª ed. México Trillas 2003 Págs. 32,33,38,39, 40,44 y 45.

\*Estupiñán Gaitán Rorigo. Control Interno y Fraudes. 2ª ed. Bogotá 2002 Ecoe Ediciones, Págs. De la 22 a la 37.

## **CAPÍTULO V**

### **5.1 CONTROL INTERNO DE EFECTIVO, INVERSIONES TEMPORALES, INGRESOS Y CUENTAS POR COBRAR**

#### **5.1.1 Generalidades**

*-Efectivo* los activos representados por moneda de curso corriente, de los que se puede disponer en cualquier momento, bien porque se tienen físicamente (saldo en caja), o bien porque se encuentran depositados en una institución de crédito, contra la que se puede girar por medio de cheques (saldo en bancos).

Los movimientos más importantes de estas cuentas son por entradas de dinero o depósitos (cargos) y por salidas o cheques expedidos (créditos). Su saldo representa la cantidad de pesos y centavos de que se dispone y se presenta en el balance al principio del activo circulante.

*-Inversiones temporales* que se hacen para canalizar temporal o permanentemente los excesos de efectivo que la empresa no puede utilizar en sus propios fines y que de otro modo permanecerían ociosos o que de cualquier manera conviene invertir así.

En este caso nos referimos a inversiones en valores tales como acciones, certificados a plazo fijo, valores gubernamentales (cetes, petrobonos), a los que usualmente se les clasifica como valores de renta variable y valores de renta fija.

Son valores de renta variable aquellos cuyo producto no es seguro sino fluctuante, como en el caso de las acciones de sociedades anónimas. A estos valores se les consideran también valores de especulación, porque ofrecen cierto riesgo tanto en el producto como en la inversión.

Son valores de renta fija los que producen un rendimiento fijo y seguro. También se les considera valores de inversión porque ofrecen seguridad respecto de su valor y estabilidad respecto del rendimiento; ejemplo de este tipo de valores son los bonos, los certificados financieros, los depósitos a plazo fijo y las obligaciones de las sociedades anónimas.

Intención de la inversión. Para efectos de auditoría, es importante determinar con qué fin han sido adquiridos los valores.

*-Ingresos y Cuentas por cobrar* son los créditos a favor de la empresa, documentados o en cuenta corriente, provenientes de ventas de mercancías o servicios (clientes), de préstamos o pagos por cuenta de terceros (deudores diversos) y de otros. En el caso de las cuentas por cobrar a clientes, sus movimientos más importantes son: cargos por las facturas de ventas y créditos por los cobros efectuados o las devoluciones de mercancías; su saldo representa el importe de las ventas pendientes de cobro, el saldo representa derechos recuperables en efectivo.

### **5.1.2 Objetivos**

#### **5.1.2.1 Efectivo**

*Existencia física.* Verificar que realmente exista dinero por el saldo que muestra la cuenta.

*Disponibilidad.* Cerciorarse de que no existen restricciones que impidan hacer uso libre de los efectivos (fondos creados para pensiones, ahorro de los trabajadores, etc)

*Valuación.* En caso de existencias en monedas extranjeras, verificar que éstas fueron valuadas al tipo de cambio de mercado, vigente en la fecha de cierre.

#### **5.1.2.2 Inversiones Temporales**

*Existencia física.* Verificar la existencia real de los títulos que ampara la inversión.

*Valuación correcta.* Verificar que los intereses o dividendos, devengados y/o cobrados durante el ejercicio, están reflejados en la cuentas de resultados y que correspondan justamente a los estipulados en los título

*Registro de rendimientos.* Verificar que los intereses o dividendos, devengados y/o cobrados durante el ejercicio, están reflejados en las cuentas de resultados y que correspondan justamente a los estipulados en los títulos.

*Intención de la inversión.* Definir si la inversión es temporal o permanente, para verificar su correcta presentación en los estados financieros.

*Estados financieros.* En línea con el punto anterior, definir si procede la emisión de estados financieros consolidados y solicitar su emisión.

### **5.1.2.3 Ingresos y Cuentas por Cobrar**

*Verificar existencia física.* Es decir, la materialidad del documento que ampara el derecho de cobro.

*Verificar la autenticidad del derecho de cobro.* Verificar que el adeudo es un derecho real a favor de la empresa.

*Verificar su valuación y probabilidad de cobro.* Determinar que las cifras que se muestran como cuentas por cobrar, además de representar un derecho real, son recuperables en ese importe.

*Determinar limitaciones del derecho de cobro.* Definir la existencia de algún compromiso por el cual la empresa no se pueda exigir ampliamente el cobro del derecho que representa.

*Cuidar su presentación adecuada en los estados financieros.* Examinar si las cuentas por cobrar están correctamente clasificadas en atención al origen (clientes, funcionarios y empleados, etc.) y en atención al plazo (cuentas por cobrar a plazo mayor de un año deben separarse del activo circulante y destacarse en reglón especial).

### **5.1.3 Control Interno - efectivo e inversiones temporales**

Consecuentemente, deben cumplirse los objetivos relativos a autorización, procesamiento y clasificación de transacción salvaguarda física y de verificación y evaluación, incluyendo los, que sean aplicables a los controles relativos al proceso electrónico de datos (PED).

Ejemplos de aspectos a considerarse en la revisión estudio y evaluación de la efectividad del control interno sobre el efectivo e Inversiones temporales, en forma enunciativa mas no limitativa, son los controles internos clave en cuanto a:

- a) Controles adecuados sobre las entradas diarias de dinero, mediante recibos prenumerados, relaciones de cobranza y de valores recibidos por correo, endosos restrictivos, etc. Estas medidas permiten un control eficaz sobre las entradas de efectivo, además de que sirven de base para su registro contable y verificación posterior.

- b) Depósito íntegro e inmediato de la cobranza.
- c) Esta medida está encaminada a lograr que el efectivo proveniente de la cobranza permanezca el menor tiempo posible en poder de las personas que lo manejan, para evitar tanto el uso incorrecto de los fondos (incluyendo el que se utilicen para efectuar pagos), como el riesgo de manipulaciones inadecuadas.
- d) Aprobación por parte de la administración de las firmas autorizadas para girar contra las cuentas bancarias y para las adquisiciones, ventas y gravámenes de los valores. Es recomendable que existan firmas mancomunadas para el manejo del efectivo y las inversiones, con objeto de que esta actividad no recaiga en una sola persona.
- e) Autorización previa de las salidas de dinero, expedición de cheques nominativos, límites para el pago en efectivo, comprobación adecuada, etcétera.

Si como se señaló en párrafos anteriores, deben existir controles adecuados sobre las entradas diarias del efectivo, es indispensable que también se establezcan sobre las salidas, controles que van desde la autorización previa de las erogaciones hasta su adecuada comprobación, incluyendo el uso de firmas mancomunadas y el control físico de facsímiles y chequeras, como el exigir que los pagos en efectivo se limiten a un cierto importe (para asegurar que todo pago en exceso a dicho límite se ajuste a la formalidad y control que implica la expedición de un cheque y que exista siempre documentación comprobatoria adecuada.

- f) Segregación adecuada de las funciones de autorización, adquisición y venta, custodia, cobranza, tesorería, registro de operaciones y cobro de rendimientos.

La característica de fácil disponibilidad del efectivo y valores hace indispensable que exista una adecuada separación de funciones, que permita una supervisión constante y automática de los aspectos de autorización, custodia y registro de sus movimientos y operaciones.

- g) Adecuada protección de la entidad mediante el afianzamiento de las personas que manejan fondos y valores.
- h) Valuación periódica de las inversiones. Por las constantes fluctuaciones de los precios de los valores es recomendable elaborar estudios periódicos acerca de su cotización en el mercado, los cuales deberán quedar por escrito y debidamente validados por funcionario responsable, con objeto de tomar decisiones oportunas respecto a su adquisición y venta, y así mantener un nivel óptimo en la productividad de las inversiones. Asimismo, las inversiones en moneda extranjera y metales preciosos amonedados deberán valuarse al tipo cambio o cotización aplicables.

- i) Existencia de registros para identificar los valores y sus rendimientos. Es indispensable que se mantengan registros en donde consten todos los datos que permitan la plena identificación y control de títulos, tales como clase de valor, número de serie, títulos que amparan, rendimiento, cupones adheridos, valor del título fecha y referencia de la adquisición.
- j) Arqueos periódicos del efectivo y valores. La verificación periódica y sorpresiva de los fondos y valores en poder de los cajeros y custodios constituye una medida de control importante e indispensable, y proporciona una seguridad razonable en cuanto al adecuado manejo de dichos fondos. Los arqueos deben ser practicados por personas que no estén relacionadas con su custodia, manejo de efectivo o registro contable.
- k) Formulación de conciliaciones periódicas e investigación y ajuste de las partidas en conciliación. La elaboración de conciliaciones mensuales de las cuentas bancarias y de inversiones por personas ajenas a las encargadas del manejo del efectivo y valores, constituye una medida que permite verificar que el manejo y registro de las operaciones han sido adecuado y facilita la determinación de partidas, que por algún motivo no han sido reconocidas por la institución de crédito o casa de bolsa o bien por la propia empresa, mismas que deben ser ajustadas previa investigación, aclaración y autorización

#### **5.1.4 Control interno - ingresos y cuentas por cobrar**

El estudio y evaluación del control interno deberá efectuarse conforme a lo dispuesto en el Boletín 3050 de la siguiente manera:

Consecuentemente, deben cumplirse los objetivos relativos a autorización, procesamiento y clasificación de transacciones salvaguarda física y de verificación y evaluación, incluyendo los que sean aplicables a la actualización de cifras y a los controles relativos al proceso electrónico de datos (PED).

La existencia de controles en estas áreas servirá de base para que las transacciones relativas a ingresos y cuentas por cobrar se efectúen de conformidad con los criterios establecidos por la administración, para la obtención de información básica para controlar las operaciones en esas áreas, como por ejemplo: ventas por zonas, líneas de productos, etc., así como para la obtención de la información necesaria para cumplir con las disposiciones del Boletín B-10 de la Comisión de Principios de Contabilidad.

Ejemplos de estos aspectos, en forma enunciativa pero no limitativa, son los controles internos clave, como sigue:

- a) Existencia de autorización y documentación de las ventas a crédito, de los precios de venta y, de los descuentos y devoluciones, considerando aspectos tales como:



- Los precios de venta, las condiciones de crédito así como los descuentos concedidos y devoluciones, deberán basarse en listas de precios, plazos de crédito establecidos, listas de descuentos por cliente, etc., las cuales deberán de estar autorizadas previamente por funcionarios responsables.
  - Cualquier operación de venta o devolución deberá ser registrada con base en documentos comprobatorios con la autorización correspondiente.
- b) Segregación adecuada de las funciones de recepción de pedidos de clientes, crédito, embarques, facturación, cobranza, devoluciones y contabilización.
- c) Registro, en el periodo correspondiente, de la factura que amparan los embarques a clientes y a las notas de crédito que respaldan las devoluciones recibidas.
- d) Control de las devoluciones.

La existencia de controles para el manejo de las devoluciones debe permitir asegurar que las mismas sean procedentes, estén debidamente autorizadas, valuadas y oportunamente registradas dentro del periodo que correspondan.

- e) Vigilancia constante y efectiva sobre los vencimientos y cobranza, principalmente con base en información sobre antigüedad de saldos.
- f) Otros ingresos.

El sistema de control interno debe estar diseñado de tal forma que permita el control de todas aquellas operaciones distintas de la venta de productos, tales como ingresos por intereses, rentas, regalías, honorarios, venta de activos fijos, etcétera.

- g) Conciliación periódica de la suma de los auxiliares contra el saldo de la cuenta de mayor correspondiente.
- h) Confirmación periódica por escrito de los saldos por cobrar por personas distintas de las que manejan los registros contables y participan en labores de cobranza.
- i) Custodia física de las cuentas por cobrar.

Deberá existir personal responsable de la custodia física y restringir el acceso a las áreas en las cuales se encuentren los documentos que amparen las cuentas por cobrar, con el propósito de establecer e identificar claramente la responsabilidad del personal involucrado en el manejo de estos valores.

- j) Arqueos periódicos y sorpresivos de los documentos que amparen las cuentas por cobrar, practicados por personas que no estén relacionadas con el manejo de efectivo, cuentas por cobrar, inventarios y ventas.

k) Existencia de fianzas para proteger a la entidad sobre el personal que tiene a su cargo el manejo y custodia de las cuentas por cobrar.

l) Procedimientos para el registro de las estimaciones.

Deben existir controles permanentes que permitan evaluar la existencia de cuentas por cobrar con problemas de cobro, así como de devoluciones y descuentos, para conocer oportunamente el monto de las estimaciones que deberán registrarse.

m) Existencia de autorización para otorgar en garantía o prenda, o ceder los derechos que amparan las cuentas por cobrar.

\* Menivíl Escalante Víctor Manuel 5ª ed. ECAFSA México 2002 , Págs. 37, 46 y 51 Normas y \*Procedimientos de auditoría y Normas para atestiguar 25ª ed. 2005 IMCP Págs. 462,3 y 472,3

## **CAPÍTULO VI**

### **6.1 ESTUDIO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DEL CICLO DE TESORERÍA**

Para establecer una relación más clara del estudio y evaluación del control interno, se debe reconocer que las transacciones que se efectúan en una entidad pueden agruparse en ciclos y que pueden definirse objetivos específicos para cada ciclo ya que un estudio por cuentas pierde de vista la dinámica de las entidades. En consecuencia se puede estudiar y evaluar el Control Interno a través de los ciclos de transacciones que se identifiquen en una entidad económica.

Al ciclo de Tesorería le corresponde el establecimiento de controles en materia de captación de recursos, su manejo y custodia y el programa de egresos. Es responsable por el correcto y eficiente flujo de fondos. Por tanto las actividades de Tesorería están supeditadas a las políticas, criterios y decisiones emanadas del área o dirección financiera de la organización.

\*Normas y procedimientos de auditoria, Tomo II 17 a. Edición Instituto Mexicano de Contadoras Públicos 1997, Guía 6050 pag. 10 a la 41

#### **6.1.1 Naturaleza y Funciones**

Este ciclo comprende aquellas funciones relativas a los fondos de capital; por lo tanto, se inicia considerando las necesidades de efectivo, distribución y aplicación del disponible, culminándose con su retorno a las funciones que lo originaron, como inversionistas, acreedores, etc.

Un ciclo regular de tesorería comprende, entre otras, el desarrollo de las siguientes actividades:

- Administración del efectivo e inversiones, de las deudas u obligaciones, de las acciones y demás valores mobiliarios.
- Mantenimiento de relaciones con instituciones financieras y afines, con agentes de valores y accionistas.
- Custodia del efectivo y demás valores, incluyendo conciliaciones de saldos.
- Acumulación y pago de intereses y dividendos.

Las funciones de ciclo de tesorería pueden dar iniciación a registro contables representativos de hechos económicos por: adquisición de obligaciones y sus operaciones de pago; emisión y retiro de acciones; amortizaciones; cambios de valores; operaciones de compra y venta de divisas, etc.

Ingresos y desembolsos. En el ciclo de tesorería se recibe y desembolsa efectivo como culminación de las transacciones propias de esta actividad. Debe entenderse que la entrada y salida de efectivo no solamente proviene del ciclo de tesorería sino también de los ciclos de ingreso y adquisición y pago, que originan entradas y salidas de efectivo. Lo anterior en razón de que en ocasiones ha llegado a manifestarse, de si es prudente considerar la función de ingreso como parte del ciclo de tesorería o del de adquisición y pago o de todos.

En una empresa se da la función de ingresos y desembolsos de efectivo, que puede provenir de uno o más de estos ciclos, la cual se une para efecto de procesarse; por lo tanto, los ingresos y desembolsos de tesorería, del de adquisición y pago e ingreso van unidos.

De esta manera, una función de ingresos de efectivo puede identificarse con el ciclo de tesorería o el de ingreso. Similarmente una función de desembolso de efectivo bien puede corresponder al ciclo de tesorería o al de adquisición y pago. Esto conlleva a decir, que la función de ingresos y desembolsos es común para estos ciclos. Para situar o localizar esta función común en un ciclo determinado, lo más apropiado es hacerlo en razón al volumen de transacciones que produce cada ciclo que implica esta función.

### **6.1.2 Objetivos del control interno de tesorería**

Los objetivos del Control Interno del ciclo de tesorería son de: autorización, procesamiento, clasificación, verificación, evaluación y protección física, los cuales pueden sintetizarse en la siguiente forma:

*Autorización.* Conforme a criterios de la administración o dirección, debe autorizarse:

- La obtención de fondos de efectivo.

- La oportunidad y demás condiciones de las deudas.
- Los montos y oportunidad para inversión de fondos.
- Los ajustes y distribuciones a cuentas de inversionistas, acreedores, etc.
- Creación y mantenimiento de procedimientos para el procesos del ciclo

*Proceso de transacciones.* Aprobación de solicitudes o requerimientos para retorno de fondos de capital y compra o venta de inversiones; informar exacta y oportunamente hechos económicos derivados de: obtención de fondos de capital, de inversionistas y acreedores; necesidades de fondos de capital y devolución o retorno e tales sumas; compra y venta de inversiones y demás valores, el producto o rendimiento de las inversiones.

Determinar con exactitud, clasificar correctamente y resumir e informar de: las sumas adecuadas a/o por inversionistas y acreedores, empresas en donde se invierte, corredores, etc.

*Clasificación.* Deben efectuarse asientos apropiados de: las sumas adecuadas, fondos de capital, devolución de fondos, de operaciones de compra y venta de inversiones y de los rendimientos. Además, adecuado resumen y clasificación de las actividades económicas, conforme al plan establecido por la dirección e información exacta y oportuna de datos relativos a impuestos.

*Verificación y evaluación.* Deben evaluarse y verificarse periódicamente los datos de impuestos, los saldos de las diversas cuentas de efectivo, inversionistas, deudas de capital y actividades de transacciones relacionadas.

*Protección física.* El paso o acceso al efectivo, documentos y registros de accionistas, deudas e inversiones y procedimientos para el proceso, deben efectuarse conforme a planes de seguridad y control, establecidos por la dirección.

\*Estupiñán Gaitán Rodrigo, Control interno y fraudes ecoe ediciones páf. 57 , 58 y 59.

### **6.1.3 Identificación de objetivos con el riesgo de no cumplimiento**

Una vez identificados los objetivos específicos de control interno para el ciclo de Tesorería, es necesario identificar que técnicas de control interno utiliza la empresa para lograr dichos objetivos, y el riesgo que existe si dichas técnicas no logran o logran parcialmente estos objetivos.

A continuación se muestran ejemplos de técnicas de control interno que podrían utilizar en una empresa para lograr estos objetivos específicos, así como los riesgos que existen en caso de no lograr parcialmente los mismos. En ningún caso se pretende que los ejemplos que se proporcionan aquí de técnicas de control sean todos los que pueden existir en una empresa, si no más bien que estos ejemplos sirvan como guía a consejo de administración para identificar aquellas técnicas de control que realmente están operando en la misma.

Los ejemplos de técnicas de control interno que más adelante se mencionan incluyen en muchos casos, técnicas de control que pueden utilizar las empresas cuando éstas cuentan con un sistema de procesamiento electrónico de datos (PED). Estos ejemplos se han proporcionado ya que dada la importancia que tienen actualmente los sistemas de PED, en las empresas

#### **6.1.4 Objetivos de autorización**

##### **▪ Objetivo 1**

Las fuentes de inversión y financiamiento deben autorizarse de acuerdo a las políticas establecidas

En los criterios de selección de fuentes de inversión y financiamiento utilizados por la Empresa, estos deben especificar estándares respecto a los diversos asuntos.

Ejemplos de técnicas para lograr el objetivo 1:

- Políticas por escrito para la selección de fuentes de financiamiento.
- Bases de datos como archivos maestros de accionistas, bonistas, entidades en que se invierte, etc.
- Procedimientos específicos para añadir, cambiar o eliminar información de las bases de datos.
- Técnicas para aprobar la confiabilidad de las bases de datos.

Ejemplos de riesgos sino se logra el objetivo 1:

- La Empresa puede verse impedida de satisfacer sus necesidades de capital a medida que surge.
- Los inversionistas pueden tratar de obtener control de la Empresa.
- Los inversionistas pueden retirarse en tiempo inoportuno.
- La Empresa puede obtener financiamiento con condiciones no satisfactorias.
- Puede incurrirse en altos costos de capital.

##### **▪ Objetivo 2.**

Los importes, momento y condiciones de las transacciones de financiamiento y capital deben autorizarse de acuerdo con políticas establecidas.

##### **▪ Objetivo 3.**

Políticas establecidas por la administración para el logro de estos objetivos, puede especificar lo siguiente:

Cuándo, en que cantidad y en que condiciones deben adquirirse recursos.

- Políticas de inversión de valores.
- Políticas de dividendos.

Ejemplos de técnicas para lograr los objetivos 2 y 3:

- Políticas por escrito donde se expongan claramente los criterios a éste respecto.
- Bases de datos como archivo maestro de accionistas, bonistas, entidades en que se invierte y procedimientos específicos para añadir, cambiar o eliminar información de las bases de datos.
- Proyecciones de efectivo que se actualicen constantemente.
- Tabla de fechas para los préstamos que se desea obtener, para pago de préstamos y aportaciones en el capital.
- Cuestionario de cumplimiento de las estipulaciones y restricciones de los préstamos.
- Lista de inversiones aprobadas.

Ejemplos de riesgos sino no se logran los objetivos 2 y 3:

- Omitirse el cumplimiento de restricciones y cláusulas legales o de los préstamos.
- Puede tenerse una estructura de capital no apropiada.
- Los recursos de capital pueden obtenerse en condiciones que no son los autorizados.
- Pueden hacerse inversiones ilegalmente

#### ▪ **Objetivo 4.**

Los ajustes a las cuentas de inversión en valores, créditos bancarios, intereses por pagar, dividendos por pagar, capital social, gastos y primas diferidos y la distribución contable, deben autorizarse de acuerdo con políticas establecidas.

Ejemplos de técnicas para lograr el objetivo 4:

- Uso y aprobación de formas prenumeradas estándar para llevar a cabo los ajustes.
- Investigación de ajustes que excedan una cantidad predeterminada.
- Informes regulares y análisis periódicos de las tendencias en las cantidades y tipos de ajustes.
- Autorización específica de ajustes cuando éstos no coinciden con las políticas.

Ejemplos de riesgos sino se logra el objetivo 4:

- Las cuentas pueden presentarse incorrectamente como consecuencia de ajustes erróneos.
- Pueden aprobarse ajustes que no son aceptables para la administración.

- Puede que no se reflejen adecuadamente en los estados financieros las utilidades.
- Pueden infringirse estipulaciones de préstamos como consecuencia de ajustes a cuentas de pasivo o capital.

▪ **Objetivo 5.**

Los procedimientos de proceso del ciclo de Tesorería deben de estar de acuerdo con políticas establecidas.

Ejemplos de Técnicas para lograr el objetivo 5:

- Manual de políticas y procesamiento.
- Requisitos de supervisión.
- Documentación de sistemas y programas.
- Verificación periódica de las aprobaciones para transferir responsabilidades
- Estándares aprobados para el desarrollo de sistemas manuales de programación y documentación.

Ejemplos de riesgos si no se logra el objetivo 5:

- Los departamentos pueden ser reorganizados y cambiarse las asignaciones del personal.
- Pueden llevarse a la práctica procedimientos que eviten las técnicas de control interno existentes.
- Pueden modificarse programas de computadora para evitar los controles.
- Puede alterarse el flujo de la información para retener datos de quienes han de recibirlos.
- Pueden perderse datos durante las conversiones a nuevos sistemas.
- Pueden no procesarse transacciones.
- Las transacciones pueden procesarse incorrectamente.
- Pueden no ejecutarse procedimientos de control.

▪ **Objetivo 6.**

Solo deben aprobarse aquellas solicitudes de obtención o entrega de recursos que se ajusten a las políticas establecidas por la administración.

▪ **Objetivo 7.**

Sólo deben aprobarse aquellas solicitudes de compraventa de inversión que se ajusten a las políticas establecidas por la administración.

Ejemplos de técnicas para logra los objetivos 6 y 7:

- Procedimientos documentados para iniciar, revisar y aprobar solicitudes para obtener o devolver recursos y comprar o vender inversiones.
- Uso y control de formas prenumeradas.

- Archivo de firmas autorizadas para aprobar transacciones de Tesorería.
- Inspección periódica de las formas utilizadas para ver que estén completas y autorizadas.
- Aprobación de funcionario autorizado para cada tipo de transacción.
- Designación por parte de la administración o consejo de administración de aquellas personas que pueden firmar ciertos documentos a nombre de la empresa.
- Comparación de los detalles importantes de cada transacción que se realiza con las políticas establecidas.
- Limitación del acceso a los archivos o datos de entrada manuales.
- Informes por excepción de transacciones de Tesorería que no son aceptados.
- Revisión de los contratos de préstamos, actas por consultores externos.
- Supervisión estrecha de las disponibilidades, vencimientos de préstamos o de inversiones.

#### **6.1.5 Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones**

##### **▪ Objetivo 8.**

Los recursos obtenidos de inversionistas y acreedores deben informarse con exactitud y en forma oportuna.

##### **▪ Objetivo 9.**

Los gastos financieros de los recursos de capital y las entregas de recursos a inversionistas y acreedores deben informarse con exactitud y en forma oportuna.

##### **▪ Objetivo 10.**

Los productos de las inversiones en valores deben informarse con exactitud y en forma oportuna.

##### **▪ Objetivo 11.**

Las compras y ventas de inversiones deben informarse con exactitud y en forma oportuna.

Ejemplos de técnicas para lograr los objetivos 8 al 11:

- Preparación oportuna de las actas de asamblea.
- Revisión periódica de las actas de asamblea para cumplir con los acuerdos de pagar de dividendos, compra de acciones de Tesorería, inversiones, etc.
- Informes manuales del Estado que guarda los préstamos en cuanto a pagos, intereses, vencimientos, etc.
- Uso y control de formas prenumeradas importantes.



- Informes manuales del estado que guardan las inversiones en cuanto a rendimientos, plazos, etc.
- Informes sobre los contratos de cambio de moneda extranjera para entrega futura.

Ejemplos de riesgos si no se logran los objetivos de 8 al 11:

- Podrían no registrarse los pasivos en los que se ha incurrido.
- Podrían registrarse incorrectamente o en un periodo equivocado el gasto de intereses, los ingresos por dividendos e intereses, y las ganancias y pérdidas en inversiones.
- Pueden distraerse, usarse indebidamente ingresos por intereses o dividendos.
- Pueden no informarse cambios en la clasificación de inversiones o financiamientos.

▪ **Objetivo 12.**

Las cantidades adeudadas así como la distribución contable de dichos adeudos deben calcularse con exactitud y registrarse como activos o pasivos en forma oportuna.

▪ **Objetivo 13.**

Las cantidades adeudadas por entidades en que se invierte deben calcularse con exactitud y registrarse oportunamente.

Ejemplos de técnicas para lograr los objetivos 12 y 13:

- Comparación de los acuerdos con las transacciones registradas por una persona independiente.
- Comparación de las ordenes de compra y venta de valores a corredores.
- Registro cronológico para determinar que cada compra y venta se reconocen dentro del periodo.
- Conciliación del total de dividendos a pagar con las acciones en circulación.
- Conciliación de los intereses acumulados con las cantidades a pagar por deudas.
- Conciliación de las transacciones registradas con los estados de cuenta.

Ejemplos de riesgos si no se logran los objetivos 12 y 13:

- Pueden ser incorrectos los saldos de las cuentas de inversión, créditos bancarios, capital y de las cuentas por pagar y por cobrar.

▪ **Objetivo 14.**

Cuando los principios de contabilidad requieren que se efectúen cambios a los valores de las inversiones éstos deben calcularse con exactitud.

Ejemplos de técnicas para lograr el objetivo 14:

- Procedimientos documentados para las comparaciones periódicas de los valores en libros con los valores de mercado.
- Revisión de los cambios en los valores por personal independiente a quien los registro originalmente.

Ejemplos de riesgos si no se logra el objetivo 14:

- Pueden ser incorrectos los saldos de las cuentas de inversiones, créditos bancarios, capital y de las cuentas por cobrar y por pagar que les son relativas.

▪ **Objetivo 15.**

Las cantidades adeudadas a inversionistas, acreedores, entidades en que se invierte y los ajustes relativos deben clasificarse, concentrarse e informarse correcta y oportunamente.

▪ **Objetivo 16.**

Las cantidades adeudadas por inversionistas, deudores, entidades que invirtieron en la empresa y los ajustes relativos deben clasificarse, concentrarse e informarse oportunamente.

Ejemplos de técnicas para lograr los objetivos 15 y 16:

- Procedimientos documentados de proceso, corte y cierre de periodo.
- Comparación de resultados reales con los presupuestados.
- Investigación de las interrupciones en la secuencia numérica.
- Arqueos periódicos de formas prenumeradas y su conciliación.
- Seguimiento de los informes de transacciones de Tesorería pendientes de procesar.
- Mantener registros cronológicos que puedan usarse para acumular transacciones de Tesorería.

Ejemplos de riesgos si no se logran los objetivos 15 y 16:

- Pueden no procesarse inversiones, intereses, pago de préstamos y dividendos.
- Pueden cometerse errores en los asientos contables.
- Puede duplicarse la contabilización de comprobantes.
- Pueden ocasionarse problemas para cerrar oportunamente el periodo de operaciones.
- Pueden existir errores en la clasificación contable de las transacciones de tesorería o bien no registrarlas en el periodo correspondiente.

▪ **Objetivo 17.**

Los recursos obtenidos, los productos de ellos, las entregas y los ajustes relativos deben aplicarse correctamente a las cuentas apropiadas de cada inversionista y acreedor.

▪ **Objetivo 18.**

Las compras y ventas de inversiones, sus productos y ajustes deben aplicarse correctamente a las cuentas apropiadas de cada una de las entidades en que se invierten.

Ejemplos de técnicas para lograr los objetivos 17 y 18:

- Conciliación de los saldos de auxiliares de inversiones contra los saldos del mayor.
- Revisión de la aplicación correcta de los códigos en los documentos fuente.
- Revisión de la aplicación contable a las cuentas de inversión, acreedores y accionistas.
- Rotar las labores del personal de contabilidad.

Ejemplos de riesgos si no se logran los objetivos 17 y 18:

- Los movimientos en las cuentas auxiliares pueden no concordar con los movimientos de mayor.
- Las operaciones con instituciones financieras pueden pasarse incorrectamente en sus auxiliares provocando pagos equivocados.
- Pueden tomarse decisiones en base información incompleta.

▪ **Objetivo 19.**

Deben prepararse asientos contables por las cantidades que se adeudan de inversionistas, acreedores, entidades en que se invierte y por los ajustes relativos.

▪ **Objetivo 20.**

Los asientos contables de Tesorería deben concentrar y clasificar las transacciones de acuerdo con políticas establecidas.

Ejemplos de técnicas para lograr los objetivos 19 y 20:

- Preparación de un catálogo de cuentas conteniendo una descripción de cada una.
- Procedimientos escritos para solicitar cambios en la clasificación de cuentas.
- Presupuestar e informar de acuerdo con la misma clasificación de cuentas.
- Procedimientos de cierre de periodo expresando por función las fuentes que han de usarse para preparar los asientos contables.
- Comparaciones de periodo de los montos de asientos contables.

- Revisión y aprobación de cada asiento contable por personal supervisor.
- Registro de asientos contables uniformes.
- Formas prenumeradas de asientos contables y la verificación correspondiente.

Ejemplos de riesgos si no se logran los objetivos 19 y 20:

- Los estados financieros podrían no ser preparados oportunamente.
- Los estados financieros pueden presentarse incorrectamente.

▪ **Objetivo 21.**

La información para determinar bases de impuestos derivada de las actividades de Tesorería debe producirse correcta y oportunamente.

Ejemplos de técnicas para lograr el objetivo 21:

- Existencia de procedimientos para preparar la información e impuestos requerida.
- Revisión de las transacciones por personal conocedor de los requisitos fiscales.
- Clasificación de cuentas, plan de codificación para facilitar la obtención automática de la información de impuestos.
- Revisiones por parte de auditores internos.

Ejemplos de riesgos si no se logra el objetivo 21:

- Usar datos erróneos en los cálculos de impuestos.
- Pagar multas y recargos.
- Pagar impuestos en exceso.

#### **6.1.6 Objetivos de verificación y evaluación**

▪ **Objetivo 22.**

Deben verificarse y evaluarse en forma periódica los saldos registrados de efectivo, inversiones, financiamiento y las actividades de transacciones relativas.

Ejemplos de técnicas para lograr el objetivo 22:

- Manuales de procedimientos y políticas, gráficas de organización y otra documentación.
- Técnicas utilizadas para describir errores y omisiones.
- Técnicas para evaluar los saldos.

Ejemplos de riesgos si no se logra el objetivo 22:

- Los informes preparados pudieran presentar información errónea.
- Las decisiones importantes podrían basarse en información errónea.
- Algunos errores en la salvaguarda física y procedimiento de transacciones pudieran pasar inadvertidos.

### 6.1.7 Objetivos de salvaguarda física

#### ▪ **Objetivo 23.**

El acceso al efectivo y los valores debe permitirse únicamente de acuerdo con políticas establecidas.

Ejemplos de técnicas para lograr el objetivo 23:

- Almacenaje externo.
- Servicios externos.
- Seguros y fianzas de fidelidad al personal que maneja valores.
- Archivos de formas del personal autorizado.
- Control de llaves para archivos.
- Disposición de lugares de trabajo que permita la visibilidad a los supervisores.

Ejemplos de riesgos si no se logra el objetivo 23:

- El efectivo o los valores pudieran substraerse, perderse o destruirse temporalmente.

#### ▪ **Objetivo 24.**

El acceso a los registros de accionistas de tenedores de deuda, así como las formas, lugares y procedimientos debe permitirse únicamente de acuerdo con políticas establecidas.

Ejemplos de técnicas para lograr el objetivo 24:

- Cajas fuertes, gabinetes cerrados con llave, almacenajes externos para archivos del computador.
- Custodia controlada de formas importantes.
- Segregación de responsabilidades y restricción al acceso.
- Auditorías internas de cumplimiento.
- Procedimientos sistemáticos de archivos de información.

Ejemplos de riesgos si no se logra con el objetivo 24:

- Los registros pueden destruirse o perderse.
- Los registros pudieran usarse en forma indebida por personal no autorizado.
- Los medios de proceso de información pudieran perderse.

## **6.1.8 Descripción narrativa del ciclo de tesorería.**

### **6.1.8.1 Información para el control**

Los sistemas de información establecidos deben proporcionar a los ejecutivos responsables suficientes datos que les permitan controlar las operaciones relacionadas con el manejo de fondos y estar en condiciones de planear para el futuro. Un examen de las características (especiales de la empresa proveerá el tipo de informaciones necesarias, así como su periodicidad y oportunidad, estos pueden ser informes diarios o semanales de entradas, salidas y saldos en caja; pronósticos de flujos de fondos mensuales, cada tres meses y anuales; estados que muestren cómo han sido aplicados los recursos y cómo se dispondrá de ellos en el futuro e informaciones diversas, según las necesidades, entre ellas, cotizaciones de monedas extranjeras y pronósticos de las tendencias económicas.

Por supuesto que toda la información necesaria deberá ser confiable y oportuna, con el fin de utilizarla para efectos de control de las transacciones.

### **6.1.8.2 Caja en General**

Desde el punto de vista del control financiero, el manejo de los fondos en efectivo y documentos a la vista es de especial interés, ya que su utilización debe hacerse con la mayor eficiencia y, al mismo tiempo, con la máxima protección.

#### **▪ Separación de las entradas y salidas de caja**

Separación estricta de las entradas y salidas de caja. Todos los fondos recibidos deben centralizarse antes de llegar a su destino final, o sea al banco en el cual se depositan, y todas las cantidades que deben erogarse vendrán de la misma fuente, mediante los cheques que se expidan a cargo del banco., para conseguir un control efectivo de las transacciones, depositar intactos y diariamente los fondos recibidos los pagos se harán expidiendo cheques nominativos. Como habrá pagos pequeños que no ameriten la expedición de cheques, será preciso contar con fondos fijos de caja chica reembolsables para hacer frente a dichos pagos.

El procedimiento de depositar íntegramente y todos los días los fondos recibidos y efectuar los pagos mediante cheques posee varias ventajas, entre ellas, la de que es posible confrontar mensualmente, o con mayor frecuencia, las entradas a caja, según los registros de contabilidad con los créditos hechos por el banco, y los pagos efectuados, según los comprobantes, con los cargos anotados en el estado

de cuenta que remite mensualmente la institución de crédito con la cual se opera. Además, el hecho de que sean necesarias varias personas para el trámite de las transacciones y la intervención del banco como institución ajena que registra los mismos movimientos asentados en la negociación, hace que las posibilidades de errores o fraudes se vean reducidos.

- **La responsabilidad de establecer inmediatamente**

Es preciso que en cualquier etapa del manejo del dinero se establezca a la mayor brevedad la responsabilidad de los empleados, mediante las cuentas de contabilidad y, además, que queden amparados los asientos relativos con los documentos o comprobantes que patenten las obligaciones contraídas, el uso de formas numeradas para las entradas de caja, con una copia para el interesado o la marca de una caja registradora, definen inmediatamente la responsabilidad de la persona.

- **Segregación de actividades**

El manejo debe separarse de los registros de contabilidad. Éste es uno de los principios más importantes para prevenir errores de buena o mala fe en el trámite de las transacciones. Significa que las obligaciones asignadas a las personas deben hacerse de tal manera que ningún empleado controle todas las fases de un proceso. Idealmente, el flujo de las transacciones debe delinearse en tal forma que el trabajo de un empleado sea independiente o se utilice para verificar el trabajo efectuado por otro.

- **Utilización de equipos mecánicos y electrónicos**

Debido a la complejidad y volumen de operaciones, es preciso disponer del equipo mecánico que convenga, con el fin de obtener mayor eficiencia y protección en el manejo de fondos.

Cuando se utiliza una computadora es necesario concentrar diferentes funciones, así como los registros de contabilidad, en un solo departamento. Es importante que exista una separación definida entre el registro de las operaciones y la autorización de las mismas. Se requieren instructivos especiales y vigilancia para asegurar que todos los comprobantes enviados al departamento de computación se procesen adecuadamente

- **Registro al día e informes oportunos**

En todas las etapas del proceso de caja es especialmente importante mantener los registros al día, tanto para referencias que se requieren inmediatamente como para los informes periódicos. Sicológicamente para la gente que participa en el manejo de las transacciones, haciéndola consciente del interés especial que existe para lograr eficiencia en la administración de los recursos de la empresa.

Los informes referentes al movimiento de entradas y salidas de caja, así como la forma como están compuestos y distribuidos los saldos, deben formularse y verificarse diariamente.

- **Manejo y protección de los fondos**

Las medidas de seguridad para la protección del efectivo dependen de las cantidades que normalmente se tienen y de los riesgos inherentes. En algunos casos, es necesario contar con bóvedas y cajas fuertes; en otras situaciones, gabinetes con llave o candados serán suficientes.

El acceso debe restringirse y autorizarse sólo a las personas designadas. Un exceso de fondos ociosos implica una pérdida en su utilización, mantener los fondos de caja a nivel mínimos es importante para los intereses de la compañía.

El término caja abarca no sólo el efectivo en existencia, sino también los saldos de las cuentas de cheques en los bancos. Cuando sea factible, los fondos que no se utilicen en la operación podrán colocarse en cuentas que devenguen intereses. En ocasiones, el mantenimiento de determinados saldos en las cuentas de cheques será para fines de crédito u otros servicios bancarios.

- **Personal**

La selección de estos empleados debe hacerse cuidadosamente, investigando no sólo en un principio, sino posteriormente también, los antecedentes, los hábitos de vida, situación económica y demás aspectos vinculados con las actividades del personal fuera del negocio. Resulta indispensable el afianzamiento de todos los empleados que intervienen directa o indirectamente en el proceso del manejo de los fondos, para asegurarse contra posibles pérdidas.

- **Vigilancia**

Conviene repetir que la administración de la caja de una empresa reviste particular importancia, ya que de su buen funcionamiento depende las demás divisiones y departamentos, deberá establecerse un plan sistemático de revisión de los procedimientos implantados para el manejo de las transacciones de caja, de tal modo que los errores o desviaciones puedan detectarse y corregirse oportunamente.

Arqueos de caja, conciliaciones de la cuentas con los bancos, revisión de informes de los movimientos, control de papelería seriada como recibos de caja y cheques y otros puntos no menos importantes, deberán realizarse periódicamente por alguna persona que no tenga ingerencia en el manejo de la caja.

### **6.1.8.3 Entradas a Caja**

La recepción de fondos es una fase del proceso total del manejo de caja y está ligado con su custodia y control.



### ▪ **Clasificación de las entradas a caja**

Las fuentes principales de las entradas a la caja, en la mayoría de los negocios, son las siguientes:

- a) Cobros de facturas y documentos por conducto de cobradores.
- b) Cobros por conducto de agentes viajeros.
- c) Fondos recibidos por correo.
- d) Recaudaciones en la caja por entregas directas de clientes, empleados y deudores varios.
- e) Ventas al contado en el mostrador.
- f) Ventas al contado por correo
- g) Entradas a caja por diversos conceptos.

Cualquiera que sea el origen de la entrada de fondos, el procedimiento no varía. Principia con la entrega del dinero por los clientes u otras personas, continúa con el manejo y contabilización de las cantidades recibidas por empleados del negocio y, por último, viene la concentración de los fondos en manos del depositario principal, que en todo caso debe ser una institución de crédito.

### ▪ **Cobros de facturas y documentos por conducto de cobradores**

Deberá establecerse un departamento o sección que tenga bajo su responsabilidad los cobros. Los cobradores, al finalizar su trabajo, formulan la liquidación respectiva anotando en la misma lista, o en relación por separado, las cantidades recaudadas y entregándolas a la caja junto con el dinero cobrado. El cajero formula la ficha de entrada y regresa al cobrador la relación con la constancia de haber recibido el efectivo. El cobrador, a su vez, regresa al departamento de cobranzas la relación junto con las facturas o documentos no cobrados, de tal modo que dicho departamento recibirá siempre documentos y justificantes de entrada a la caja, por una suma igual al total de documentos entregados previamente a los cobradores.

Puede darse el caso de que los clientes efectúen entregas a cuenta de facturas o documentos. Es preferible dotar a los cobradores de blocks foliados de imprenta que hagan las veces de recibos provisionales.

Se recomienda hacer periódicamente una rotación de cobradores cambiándolos de rutas o zonas. Periódicamente se practique por una persona ajena a los departamentos de cobranza o caja un arqueo de los documentos, como facturas, letras, comprobantes de revisión de facturas, etcétera, para verificar que los saldos de clientes se encuentran amparados por dichos documentos. Es conveniente obtener directamente de los clientes la confirmación de su adeudo.

### ▪ **Cobros por conducto de agentes viajeros**

Al salir el viajero a su ruta, el departamento de cobranzas le proporcionará el detalle y los documentos que habrá de hacer efectivos, y quedará en poder del

citado departamento una relación firmada por el viajero que ampara los comprobantes entregados. Al hacer efectiva una cuenta, el viajero formula el recibo correspondiente, entrega al cliente el original y envía a la compañía el duplicado junto con el importe recibido. El triplicado permanece en el block y le servirá al vendedor para comprobar a su regreso las cantidades recaudadas. La gerencia de la compañía deberá acusar recibo al cliente inmediatamente después de percibir las cantidades remitidas por el viajero.

- **Fondos recibidos por correo**

El momento de iniciar el control de los fondos que llegan por correo generalmente en forma de cheques, giros postales y letras a la vista, es precisamente el de la apertura de la correspondencia. La persona más indicada para efectuar este trabajo será un empleado de confianza de la oficina, la secretaria del gerente o del tesorero. Es recomendable, que la persona que abra las cartas conozca lo menos posible de contabilidad.

Si el propietario respeta sus propios fondos, él podrá y deberá hacer personalmente la lista de fondos recibidos.

En seguida, ya separados los documentos recibidos, se les estampará el sello de endoso con la leyenda: "Para depósito únicamente" o alguna semejante.

Se deberá listar los fondos recibidos, anotando, número del documento, fecha, remitente, girado e importe.

- **Recaudaciones por pagos directos**

En los negocios que por lo regular venden a crédito sucede que los clientes hacen entregas directas sin intervención de los cobradores o sin usar el correo. También puede haber entradas a la caja por pagos que efectúen empleados o diversas personas. El cliente pasa al departamento de caja y en el original del recibo se anota la firma y sello del cajero al recibir el importe.

- **Ventas al contado**

A grandes rasgos, pueden hacerse dos grandes divisiones de los negocios que obtienen su principal ingreso por ventas al contado. En el primer caso se encuentran aquellas empresas cuyas ventas "en el mostrador" son muy numerosas y su importe es pequeño si se consideran individualmente, la segunda división las negociaciones de mayor tamaño en las que generalmente las ventas individuales son de importancia.

El medio más en boga para el control de las ventas en el mostrador es mediante el uso de cajas registradoras para el manejo de las cantidades recibidas y que al mismo tiempo suministran análisis de ventas por departamentos o por artículos.

Deben, forzosamente, complementarse con auditoría diaria del efectivo recaudado, comparando la cantidad en la caja con el total que arroje la cinta del control, los resultados deben anotarse en alguna forma especial que constituye un registro permanente, y muy útil al hacer posteriormente los depósitos al banco.

En el caso de los grandes almacenes comerciales o tiendas de cierta importancia, es conveniente limitar la función de los vendedores al simple acto de vender, excluyéndolos del manejo del efectivo

Al efectuarse la venta, el dependiente hace la boleta por triplicado. El original se entrega al cliente para que efectúe el pago en la caja, en donde se le devuelve con el sello de recibido de la máquina registradora; el duplicado, junto con la mercancía, lo envía el vendedor a la sección de empaque en donde el cliente recoge los artículos a la presentación del original de la boleta sellada por la caja; por último, el triplicado queda en el block del vendedor con el fin de comprobar al final de cada día los ingresos manifestados por el cajero. Así el procedimiento descrito es posible comprobar por tres fuentes distintas.

Cualquier sistema de control de ventas al contado requiere ineludiblemente una vigilancia constante. La auditoría de la caja debe practicarse día a día y conciliar los totales que arroje la cinta de la máquina registradora con los totales por cada vendedor y naturalmente con el dinero recaudado.

#### ▪ **Ventas al contado por correo**

No presenta aspectos difíciles el control de las ventas que se efectúan por correo, es, necesario un registro de los pedidos y envíos de mercancías efectuados. Conviene la numeración progresiva para facilitar el trámite de estas transacciones. Asimismo, resulta indispensable clasificar los paquetes y llevar alguna relación mediante la cual se fije la responsabilidad del encargado de llevar los paquetes y de efectuar los cobros.

#### ▪ **Entradas a caja por varios conceptos**

Requieren en la mayoría de los casos una cuidadosa atención. Para los ingresos por intereses, rentas, dividendos, regalías y otros semejantes, es preciso establecer registros que pongan de manifiesto que se ha recibido todo el dinero que debe ingresar por todos y cada uno de esos conceptos. En ocasiones, será una buena práctica cargar a alguna cuenta de activo al fin de cada mes o periodo, las cantidades que deberán cobrarse, acreditando las cuentas de resultados correspondientes. Después, al recaudarse el efectivo, se harán los abonos a la cuenta de activo. Cualquier discrepancia entre las estimaciones y el dinero ameritaría las explicaciones necesarias.

Las ventas de activo, fondos recuperables por seguros cancelados, donativos, préstamos o inversiones de los propietarios del negocio o de personas extrañas, y

otras entradas de efectivo que pudiera haber, es menester que las controle, en la mayoría de los casos, el propio gerente o un funcionario de alta categoría

- **Depósitos de los fondos en el banco**

Es indispensable el depósito íntegro de las entradas a caja en el banco. Si se hacen pagos en efectivo del dinero que ha ingresado y sólo se deposita el sobrante, la puerta queda abierta para los errores y, sobre todo, para las manipulaciones dolosas.

Lo anterior no implica que, si se efectúan diariamente y en forma íntegra los depósitos de las cantidades cobradas, la empresa queda totalmente cubierta contra los fraudes. Puede existir el "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.

- **Aspectos básicos del control de entradas**

- a) Debe hacerse a la brevedad posible un registro del efectivo recibido.
- b) Siempre que sea posible, deben utilizarse medios que puedan vigilarse visualmente.
- c) La función de recibir dinero debe centralizarse todo lo que sea posible.
- d) Las personas que reciban efectivo no deberán tener acceso a los libros y registros de contabilidad.
- e) La correspondencia recibida debe manejarse convenientemente.
- f) Todos los cheques recibidos deberán extenderse a favor de la empresa y sólo serán aceptados por los bancos en calidad de depósito.
- g) Deben establecerse controles independientes de las entradas a caja siempre que sea posible
- h) La responsabilidad, mediante los registros contables, debe establecerse cada vez que el dinero se transfiera.
- i) El depósito de todas las entradas a caja debe hacerse diariamente y en forma íntegra.
- j) Los fondos en poder de depositarios temporales, deben estar bajo control de las oficinas.

- k) La información diaria debe recibirse, siempre que sea posible, de los propios depositarios.
- l) Las transferencias de fondos entre los depositarios deben seguir un plan sistemático.

#### **6.1.8.4 Salidas de Caja**

Las salidas se encuentran enlazadas con otras áreas del negocio, como son las compras y cuentas por pagar y sueldos y prestaciones de empleados. Su objetivo general asegurar que todos los pagos efectuados sean los necesarios y se encuentren amparados por la documentación correspondiente.

##### **▪ Por medio de cheques**

Reglas principales adaptables a la mayoría de los negocios sobre el procedimiento que deberá seguirse para el control de los pagos mediante la expedición de cheques.

- a) La preparación de los comprobantes, pólizas o cuentas por pagar; el libramiento de los cheques; el registro de las salidas de caja; los libros principales y la firma de los cheques, deben estar, en lo posible, en manos de distintas personas, con el objeto de lograr la comprobación automática de estas transacciones y evitar la posibilidad de equivocaciones o fraudes.
- b) Deben tomarse las precauciones necesarias para evitar la alteración de los cheques.
- c) La expedición de cheques deben hacerse a nombre del beneficiario. Los cheques al portador deberán formularse cuando sea absolutamente indispensable, visados por la gerencia o funcionario autorizado.
- d) La expedición de cheques deben hacerse a nombre del beneficiario. Una firma puesta a la ligera, como consecuencia de otra, puede ser peligroso para la negociación. El objeto del sistema no es sólo dificultar la falsificación de los cheques, sino comprobar bajo la vigilancia de dos funcionarios distintos la corrección del trámite efectuado para el pago.
- e) Algunas empresas tienen implantada la costumbre de formular dos copias de los cheques expedidos anotando en la parte inferior el detalle y concepto del pago. La primera copia autorizada por la primera firma sirve para el asiento en contabilidad y la segunda, revisada por el otro funcionario, se utiliza para el archivo cronológico y numérico.
- f) La firma de los cheques debe efectuarse siempre teniendo a la vista los comprobantes que justifiquen la erogación, como: facturas, recibos,

comprobantes de gastos, etc. Los funcionarios designados para firmar los cheques, deben cerciorarse de que dichos comprobantes contienen la aprobación de los departamentos encargados de la compra y recepción de los artículos, así como que se han cumplido todas las rutinas establecidas para la liquidación

- g) Es importante la inutilización de los comprobantes una vez pagados, puede hacerse de varias maneras, perforando los documentos con algún aparato o marcándolos con un sello "Pagado". Anotar en los comprobantes el número del cheque que sirvió para hacer el pago de esta forma se evita la posibilidad de que los comprobantes puedan usarse una segunda vez para amparar pagos.
- h) Siempre que sea factible, los cheques deben enviarse directamente por correo a los beneficiarios, desde la oficina del funcionario que los firma.
- i) Todos los cheques, aunque hayan sido anulados, deben registrarse en la contabilidad. Es imprescindible que a los cheques cancelados se les inutilice la parte de la firma y se conserven adhiriéndolos a los talonarios correspondientes.

#### ▪ Fondo de caja chica

Es preferible que el fondo de caja chica sea de carácter fijo. Los reembolsos de los gastos efectuados se hacen periódicamente, mediante la expedición de un cheque a favor del encargado del fondo.

Reglas elementales que ayuden a conseguir el control deseado:

- a) Toda erogación debe ampararse por un comprobante
- b) Debe prohibirse al cajero hacer pagos cuando no se encuentren autorizados los comprobantes por el funcionario designado para ello.
- c) Los vales, recibidos por préstamos temporales, cheques personales y otras partidas semejantes no deberán formar parte del fondo
- d) Periódicamente y siempre al finalizar el mes, el cajero formulará una lista o tabulación de los comprobantes pagados.
- e) Todos los comprobantes deben quedar inutilizados con el sello fechador de: "Pagado" y deberán archivar de tal manera que el cajero o cajeros no tengan acceso a ellos.
- f) El funcionario que autorice los reembolsos del fondo de caja chica y otorgue el "visto bueno" a los comprobantes debe tener un amplio conocimiento del negocio.

- g) El cajero está obligado a efectuar un corte diario de los fondos bajo su cuidado, informando del resultado a su superior inmediato, conviene practicar arqueos.

- **Conciliaciones con las cuentas de los bancos**

Cuando se tiene establecido un control satisfactorio, las erogaciones efectuadas se verifican automáticamente cada vez que se formulan las conciliaciones de las cuentas con los bancos.

Es importante tomar en cuenta lo siguiente:

- a) Después de cotejar cuidadosamente las cantidades del estado de cuenta del banco contra las cuentas de contabilidad, conviene empezar la conciliación.
- b) Detallar todas las partidas de que se componen, mostrando fechas en el caso de depósitos en tránsito y, al listar los cheques, es indispensable anotar, además de las fechas de expedición, los números de estos documentos, así como los nombres de los beneficiarios, concepto de pago e importe.
- c) Los funcionarios deberán exigir la preparación de las conciliaciones en la forma expresada, e inmediatamente después de recibir el estado de cuenta bancario. De otro modo, las posibilidades de error o de fraude se incrementan notablemente.
- d) Los asientos para corregir diferencias entre el estado de cuenta del banco y los libros de contabilidad, sólo deberán corregirse cuando se hayan investigado ampliamente las discrepancias y se hayan determinado las cuentas que serán afectadas.
- e) Es importante que las conciliaciones de las cuentas con los bancos se realicen por alguien completamente ajeno a la caja o al departamento de contabilidad.

- **Inversiones temporales**

Deben establecerse responsabilidades definidas para el inicio, aprobación, registro y venta de las inversiones que se consideran temporales. Los responsables de llevar a cabo inversiones de esta naturaleza no deben disponer de los recursos sin la aprobación de otros ejecutivos y, siempre que se considere conveniente, deberán depositarse en custodia en un banco los valores adquiridos. Es indispensable mantener registros adecuados de contabilidad para las inversiones, de tal manera que se obtengan informes periódicos para los ejecutivos responsables y estar en condiciones de ejercer un control apropiado.

- **Obligaciones largo plazo**

Los compromisos contraídos por una empresa, mediante préstamos de los bancos o de particulares, emisión de bonos u obligaciones o algún otro tipo de financiamiento, se inician generalmente por el tesorero o algún otro funcionario autorizado y se aprueban por el consejo de administración y deben estar bajo la custodia del funcionario responsable designado por la dirección y será necesario mantener registros adecuados de estas transacciones.

Se realizan comúnmente por el tesorero o funcionario encargado de las finanzas, la información periódica, originada de los registros de contabilidad, será indispensable para estar en condiciones de controlar las operaciones de este carácter.

- **Capital social**

La emisión de nuevas acciones, reducciones de capital, acciones en tesorería y otras operaciones relacionadas con el capital social, deberán estar sujetas a procesos administrativos adecuados a las circunstancias particulares, de tal manera de conseguir un control de las transacciones. La asamblea de accionistas debe aprobar las transacciones relacionadas con el capital social de una empresa, el consejo de administración designa a los funcionarios que tendrán a su cargo el manejo de las operaciones, tales como: emisión de nuevas acciones y firma de los certificados correspondientes, custodia y entrega de los mismos, modificaciones en el valor o características de las acciones y cancelación de las mismas en el caso de reducciones de capital.

En relación con el pago de dividendos decretados por la asamblea de accionistas, deberá existir una segregación adecuada de funciones entre la preparación, registro, firma y envío de los cheques.

\*Gómez Morfín Joaquín, El control en la administración de empresas, 6ª impresión 1997 Editorial, diana. Págs. de la 95 a la 125.

## **CAPÍTULO VII**

### **7.1 OPINIÓN SOBRE EL CONTROL INTERNO CONTABLE**

La experiencia profesional adquirida por el auditor al efectuar el cumplimiento de la norma relativa al estudio y evaluación del control interno, como parte de una auditoría de estados financieros, ha permitido a los usuarios apreciar los servicios que un auditor puede proporcionarles cuando están interesados en obtener una opinión específica independiente sobre el control interno existente en una entidad.



Es importante señalar que, aunque existen afinidades con el estudio y evaluación del control interno que se efectuó al realizar una auditoría de estados financieros, las revisiones específicas para emitir opiniones sobre el control interno difieren de los anteriores, tanto en su alcance como en sus objetivos; asimismo, este tipo de opiniones se refieren en forma específica al control interno existente en una entidad y no al informe de sugerencias u observaciones que se prepara como resultado de la revisión del control interno en una auditoría de estados financieros.

A continuación se presenta tres cartas modelo de una opinión sobre el control interno contable de una empresa:

- **Como cuando resultado del examen practicado el auditor puede expresar su opinión sin salvedades, se deberá presentar como sigue:**

He llevado a cabo el estudio y evaluación del control interno (o el establecido en x área) de Compañía X, S. A. de C. V. existente al (fecha) (cuando el examen abarca un periodo se señalaría: por el periodo del 1° de enero al 31 de diciembre de 2001). El establecimiento y mantenimiento del control interno es responsabilidad de la administración de la compañía. Mi responsabilidad consiste en expresar una opinión sobre el mismo con base en mi revisión.

Mi revisión se efectuó de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas.

Debido a las limitaciones inherentes a cualquier sistema de control interno pueden ocurrir errores o irregularidades y no ser detectados; asimismo, la proyección de cualquier evaluación del sistema a periodos posteriores al revisado está sujeta al riesgo de que los procedimientos puedan llegar a ser inadecuados debido a cambios en las circunstancias o a que el grado de cumplimiento de los procedimientos de control pueda deteriorarse.

En mi opinión, el control interno (o el establecido en x área) de Compañía X, S. A. de C. V. al, (fecha), (o por el periodo del \_ al \_), satisface los objetivos de control de la administración y ofrece una seguridad razonable, en todos los aspectos importantes, de prevenir, o detectar errores o irregularidades en el curso normal de sus operaciones.

- **Cuando el estudio y la evaluación revelan la existencia de condiciones que, en forma individual o en conjunto resultan en una debilidad importante el control interno contable, la opinión del auditor debe notificarse en los siguientes términos:**

He llevado a cabo el estudio y evaluación del control interno (o el establecido en x área) de Compañía X, S. A. de C. V. existente al (fecha) (cuando el examen abarca un periodo se señalaría: por el periodo del 1° de enero al 31 de diciembre de 2001). El establecimiento y mantenimiento del

control interno es responsabilidad de la administración de la compañía. Mi responsabilidad consiste en expresar una opinión sobre el mismo con base en mi revisión.

Mi revisión se efectuó de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas.

Debido a las limitaciones inherentes a cualquier sistema de control interno pueden ocurrir errores o irregularidades y no ser detectados; asimismo, la proyección de cualquier evaluación del sistema a periodos posteriores al revisado está sujeta al riesgo de que los procedimientos puedan llegar a ser inadecuados debido a cambios en las circunstancias o a que el grado de cumplimiento de los procedimientos de control pueda deteriorarse.

En el transcurso de mi revisión observé las siguientes (debilidades, irregularidades, desviaciones) en el control interno contable (describir las debilidades, desviaciones o irregularidades importantes y manifestar si resultan de la ausencia de procedimientos, y de ser posible, describir la naturaleza general de errores o irregularidades potenciales, que puedan ocurrir como resultado de las debilidades descritas).

En mi opinión, excepto por las (debilidades, irregularidades, desviaciones) señaladas en el párrafo anterior, el control interno contable ( o el establecido en x área) de Compañía ABC, S.A., al (fecha) ( o por el periodo del...al...), satisface los objetivos de control de la administración y ofrece una seguridad razonable, en todos los aspectos importantes, de prevenir o detectar errores o irregularidades en el curso normal e sus operaciones.

- **Cuando las debilidades en el control interno contable sean a tal grado importantes que no sea apropiado dar una opinión con salvedades, el auditor deberá expresar una opinión negativa o adversa, en los siguientes términos.**

He llevado a cabo el estudio y evaluación del control interno (o el establecido en x área) de Compañía X, S. A. de C. V. existente al (fecha) (cuando el examen abarca un periodo se señalaría: por el periodo del 1° de enero al 31 de diciembre de 2001). El establecimiento y mantenimiento del control interno es responsabilidad de la administración de la compañía. Mi responsabilidad consiste en expresar una opinión sobre el mismo con base en mi revisión.

Mi revisión se efectuó de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas.

En el transcurso de mi revisión observé las siguientes (debilidades, irregularidades, desviaciones) en el control interno contable (describir las debilidades, desviaciones o irregularidades importantes y manifestar si resultan de la ausencia de procedimientos, y de ser posible, describir la

naturaleza general de errores o irregularidades potenciales, que puedan ocurrir como resultado de las debilidades descritas).

En mi opinión, debido a la importancia que tienen las ( debilidades, irregularidades, desviaciones) descritas en el párrafo anterior, el control interno contable ( o el establecido en x área) de Compañía ABC, S.A., al (fecha) ( o por el periodo del ... al ...), no satisface los objetivos de control de la administración y no ofrece una seguridad razonable de prevenir o detectar errores o irregularidades importantes en el curso normal de sus operaciones.

\*Normas y procedimientos de auditoría para atestiguar 25ª. Edición 2005 Págs. 285 a la 288.

## conclusión

La función de control es la fase del sistema administrativo que mantiene la actividad de la organización dentro de límites permisibles. La planeación y en control son actividades directamente relacionadas entre sí, con planes que ofrecen el marco de referencia para la fase de control del proceso administrativo. La retroalimentación es básica para el control, ya que ofrece información sobre el desempeño pasado o presente, que se utiliza para influir en la actividades u objetivos futuros.

El control del comportamiento humano en las organizaciones es tanto implícito (sistemas de valor congruentes y socialización) como explícito (intentos directos por influir en la gente). La cantidad total de control puede variar y estar positivamente relacionada con el desempeño. Sin embargo, el núcleo del control externo o interno es un firme factor de medición en la forma en que funcionan los sistemas de control.

La problemática de una empresa la constituye el futuro que tendría si continuara comportándose como hasta ahora y si su medio ambiente no cambia su dirección de un modo significativo. En otras palabras: la problemática de una empresa es el futuro que le depara su conducta y la de su medio ambiente. Todos los sistemas contienen la semilla de su propio deterioro y destrucción . Por lo tanto, el propósito de formular la problemática es identificar la naturaleza de estas amenazas, a menudo ocultas, y sugerir los cambio que incrementen la capacidad de la empresa para sobrevivir y medrar.

Por esta razón no concibo una organización sin sistemas de control es de gran importancia que se estructuren controles adecuados a cada tipo de organización, de no contar con ello las organización están colgadas con alfileres.

\*E. Kast Fremont y E. Rosenzweig James .Administración en la organizaciones enfoque de sistemas y de contingencias, mcgraw-hill 1997 4ª ed. (segunda edición en español) pág. 559.

\*L. Ackoff Russell, Planificación de la empresa en el futuro, limusa 1998, Pág. 103

## **b i b l i o g r a f í a**

1. E. Kast y E. Rosenzweig, Administración den las Organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias, McGraw-Hill 1997, 4ª ed. (segunda edición en español).
2. Mendivel Víctor Manuel, Elementos de Auditoría, 5ª ed. 2002 Ecafsa.
3. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Normas y Procedimientos de Auditoria y normas para atestiguar, 25ª ed. 2005
4. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Normas y Procedimientos de Auditoría, Tomo II 17ª ed. 1997
5. Robbins: Fundamentos De Comportamiento Organizacional, 5ª. Ed. 1998 Pretince-Hall Hispano Americana
6. Brunet Luc, El Clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnostico y consecuencias: México : Trillas 1987 ( Reimp 2004)
7. Stephen P. Robbins,Cultura Organizaiconal 10ª ed. 2004 ,
8. Estupiñán Gaitán Rodrigo, Control Interno y Fraudes ecoe ediciones 2002
9. Rodríguez Valencia Joaquín, Control Interno: Un efectivo sistema para la empresa, Trillas, México 2000
10. Rodríguez Valencia Joaquín, Sinopsis de auditoria administrativa 8ª Ed. México: Trillas, 2003
11. Gómez Morfi Joaquín, El control en la administración de empresas 6ª Impresión 1997, ed. Diana,
12. L. Ackoff Russell, Planificación de la empresa en el futuro, limusa 1998.
13. <http://www.theiia.org/chapters/pubdocs/262/AutoevaluacionCSA.pd>