

• **El Control Interno en las
Empresas Contemporáneas**

**ANTECEDENTES HISTORICOS, DEFINICION, IM-
PORTANCIA, COSTEABILIDAD, OBJETIVOS Y ELE-
MENTOS INTEGRANTES DEL CONTROL INTERNO.
PAPEL QUE DESEMPEÑA EL CONTADOR PUBLICO
INDEPENDIENTE EN EL EXAMEN Y EVALUACION
DEL CONTROL INTERNO.**

T E S I S
Que para obtener el Título de
CONTADOR PÚBLICO
P r e s e n t a :
JESUS OLIVERA TAPIA

MEXICO, D. F.

1 9 6 5





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

H. JURADO DEL EXAMEN PROFESIONAL

PRESIDENTE

C.P. Tomás López Sánchez.

SINODALES PROPIETARIOS

C.P. Jaime Quintero Reyes, Vocal.
C.P. Pedro Castolo Nava, Vocal.
Lic. Guillermo Gómez Arana, Vocal.
C.P. Eduardo Gallo Sarlat, Secretario.

SINODALES SUPLENTE

C.P. Miguel Martínez Barrón.
Lic. Pedro Isla Cossío.

A MIS PADRES

A MI ESPOSA

A MIS MAESTROS, COMPAÑEROS Y AMIGOS

P R O L O G O .

El campo por excelencia del contador público independiente es, sin lugar a duda, la auditoría. Así ha sido reconocido tanto por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, como por el American Institute of Certified Public Accountants, al haber publicado ambos sendos boletines acerca de procedimientos de auditoría.

Además, la naturaleza cambiante de los procedimientos de auditoría, los cuales deben obviamente adaptarse a las necesidades específicas de cada negocio en particular, en relación con la responsabilidad del contador público, que es el factor más importante en la elaboración de estos procedimientos, han hecho que se mantenga un constante interés sobre el desarrollo del campo de la auditoría independiente dentro de la profesión.

El contador público independiente, para llevar a cabo el desarrollo de una auditoría, se vale de varias técnicas, las que aplicadas simultáneamente o separadamente a cada partida o conjunto de hechos o circunstancias que se examinan, dan por resultado lo que se conoce con el nombre de procedimientos de auditoría; el alcance o extensión de éstos depende de:

- 1) De los objetivos generales del trabajo de auditoría, tendientes a proporcionar al auditor independiente elementos suficientes que apoyen su opinión;
- 2) De la naturaleza de las partidas examinadas, y de la aplicación a éstas de los principios de contabilidad generalmente aceptados; y
- 3) De las condiciones específicas de cada negocio.

Es a tal grado importante el control inter

no en las grandes empresas modernas para la obtención de resultados favorables, que dentro de las normas de auditoría generalmente aceptadas se incluye una que recomienda el análisis y evaluación del control interno, como factor para determinar en cada caso los procedimientos de auditoría a seguir, y la extensión o alcance de éstos.

Es por é^llo que me he inclinado a encaminar mi tesis por el rumbo del estudio del control interno de los negocios, de sus elementos y de su evaluación por parte del contador público independiente

Desde luego, por razón de ser este un tema muy extenso, me conformaré con enfocar mis notas hacia los lineamientos generales que toda empresa debe seguir para obtener los mayores beneficios y evitar quebrantos en su patrimonio.

Dado que la contabilidad es un factor esencial del control interno, es importante hacer una breve reseña histórica acerca de la aparición y el desarrollo de la misma hasta la época actual, y como consecuencia del crecimiento de la empresa moderna, la aparición de la necesidad de poseer un sistema de comprobación interior o control interno.

Es mi deseo mostrar mi reconocimiento a todos aquellos maestros que con las sapientísimas cátedras que me impartieron durante mis años de estudiante de la profesión hicieron posible la realización de este modesto trabajo, del cual me sentiré satisfecho si llega a ser de utilidad tanto para mi querida escuela como para los futuros estudiantes de la misma.

Jesús Olivera Tapia.

I N D I C E.

	PAG.
Capítulo Primero.- Antecedentes Histó- ricos; Desarrollo de la Empresa Moder- na.	1
Capítulo Segundo.- Introducción. Defi- nición de Control Interno; Costeabili- dad de los Sistemas de Control Interno.	7 ✓
Capítulo Tercero.- Objetivos y Elemen- tos Integrantes del Control Interno.	13
Capítulo Cuarto.- La Organización.	17
Capítulo Quinto.- El Procedimiento.	23
Capítulo Sexto.- El Personal.	34
Capítulo Séptimo.- La Supervisión.	43
Capítulo Octavo.- Papel que Desempeña el Contador Público en el Examen Previo del Control Interno.	47
Capítulo Noveno.- Evaluación del Con- trol Interno por el Contador Público.	50 ✓
Conclusiones.	53

APENDICES:

- 1) Catálogo General de Cuentas para una Empresa Manu-
facturera de Material para la Conducción de Corrien-
te Eléctrica.
- 2) Evaluación del Control Interno.- Cuestionario pa-
ra Evaluar el Control Interno de una Empresa Manufac-
turera.
- 3) Dictamen Puro Uniforme Recomendado por el Institu-
to Mexicano de Contadores Públicos.
- 4) Dictamen con Salvedades Recomendado por el Ameri-
can Institute of Certified Public Accountants.- Pri-
mer Caso: Cuando las Salvedades Afectan las Normas -
de Auditoría Generalmente Aceptadas.- Segundo Caso:-
Cuando las Salvedades Afectan los Principios de Con-

tabilidad Generalmente Aceptados.- Tercer Caso: Cuando las Salvedades se Hacen en Anexos por Separado — del Enunciado del Dictamen, por no ser Posible Incluyirlas Dentro del Mismo.

5) Dictamen Recomendado por el American Institute of Certified Public Accountants, Cuando el Auditor se Abstiene de Opinar Acerca de los Estados Financieros por no Contar con Bases Suficientes para Hacerlo.

BIBLIOGRAFIA.

CAPÍTULO PRIMERO

**ANTECEDENTES HISTORICOS; DESARROLLO
DE LA EMPRESA MODERNA**

Como todos nosotros sabemos, la contabilidad es en sí una historia de las operaciones mercantiles de un negocio, y factor esencial en los procedimientos de control interno del mismo. Si a ésto agregamos que en todo lugar donde se hayan efectuado actos de comercio, operaciones de crédito, etc., debido a la multiplicidad y naturaleza especial de los mismos debió requerirse de un control metódico y sistemático de esos actos, llegamos a la conclusión de que el usar un sistema de contabilidad es tan anti-guo como el mismo comercio.

La historia del comercio es la historia de la humanidad, la cual se va perdiendo a medida que retrocedemos en el tiempo, hasta encontrar sólo leyendas; sin embargo se ha podido investigar mucho por medio de las ciencias auxiliares de la historia, como son la Paleografía, la Geología, la Antropología, la Arqueología, la Heráldica y la Numismática.

Por medio de estas ciencias sabemos que en la antigüedad existieron pueblos que practicaron con éxito el comercio, y cuyas enseñanzas, ya modernizadas, perduran hasta nuestros días; es así como tenemos noticias del pueblo fenicio, a quien se ha atribuido la invención de la moneda metálica; los griegos, que comerciaban con granos, y contaban entre sus instituciones públicas con una academia industrial y comercial; los romanos, aunque en menor escala, por considerar al comercio como una actividad de nigrante; los cartagineses, que desarrollaron en alto grado la industria textil de aquella época. Así podemos mencionar también a China, a Japón, a la India, a los persas, asirios y judíos.

Hace más de cuatro mil años los prestamistas babilonios grababan sus operaciones en pizarras de distintos tamaños, hechas de barro cocido al sol; y el estado utilizaba a los escribas para registrar las propiedades que servían de base a la fijación de impuestos.

En Egipto, los ingresos y egresos del gobierno eran cuidadosamente anotados en papiros.

Las cuentas del fisco en Grecia requerían ya de que cada funcionario público entregara una relación detallada de la disposición de los fondos bajo su custodia, y cuando algunos de estos funcionarios dejaban el cargo, se grababan las cuentas en piedra, y se ponían a la vista del pueblo.

Los romanos fueron los primeros que sintieron la necesidad de tener cuentas privadas, y hasta los padres de familia hacían sus anotaciones diarias de ingresos y egresos, y al final del mes las pasaban en limpio ya ordenadas, pues de este modo sus cuentas servían de base para promover un pleito legal, llegado el caso. El fisco de Roma fue el primero en emplear un sistema de control interno para sus desembolsos, pues el empleado público autorizado para hacer los pagos hacía un comprobante para el interesado, y este recibía su dinero de otro empleado que guardaba los fondos. También en Roma se preparaban presupuestos de egresos para poder estimar los impuestos necesarios para cubrirlos.

En la Edad Media, a pesar del auge del comercio originado en las Cruzadas, del comercio feudal y de la Liga Hanseática, acordada por diversas naciones de los Países Bajos por imperativos comerciales, la situación agitada reinante orilló a la gente a dedicarse más a los asuntos espirituales que a la teneduría de libros.

Sin embargo el Papa, como autoridad máxima de la Iglesia, necesitó registros de distintos tipos y Carlomagno se valía de un sistema detallado para -

controlar sus desembolsos. Además surge el Banco di-San Giorgio en Génova, el cual debe haber seguido al_gún sistema para registrar sus operaciones.

La cuenta de mayor, tal como la conocemos-hoy, tuvo una evolución muy lenta. Era a base de nú-meros romanos, y en forma horizontal y poco metódica aunque con algún orden cronológico. La cuenta de ma-yor a base de una sola columna de valores apareció - hasta fines del siglo XII, aunque todavía usando el-procedimiento de partida simple, o sea una mera cla-sificación descentralizada de las operaciones. Los - números romanos fueron usados en Inglaterra hasta el año 1673, pero en Italia, los arábigos ya se emplea-ban con anterioridad a esa fecha.

Es hasta el siglo XIII cuando los matemáti-cos italianos descubren el principio de la partida -doble, principio no mejorado hasta la fecha para re-gistrar contablemente las operaciones de un negocio. En aquellos tiempos, se sabe de un banquero de Flo -rencia que ya usaba cuentas corrientes para sus ---- clientes.

En Francia, la casa Freres Boris, a media-dos del siglo XIV, usaba cuentas corrientes y prepa-raba periódicamente relaciones de saldos deudores y-acreedores de las personas con quienes tenía nego --cios. Así aparecieron sistemas cada vez más elabora-dos.

Una casa italiana batió el record en aque-llos tiempos, abriendo en un año once libros, todos-éllos de distintos colores. En 1340 ya se usaba en -Génova un mayor por partida doble. Dos eran los gran-des inconvenientes de estos primeros mayores: el em-pleo de números romanos, que eran los únicos que te-nían fuerza jurídica, y los ejercicios contables de-masiado largos; así se tiene noticia de uno de estos libros, el cual no fue balanceado durante veintiseis años, y ésto gracias a que el espacio disponible en-él se agotó.

Sin duda, el padre de la teoría de la par_

tida doble fué el monje franciscano Fray Lucca di Paccioli, pues su obra "Summa", publicada en 1494, no solo fué el primer trabajo impreso que trataba al go de álgebra, sino que además contenía treinta y seis capítulos en donde describe los principios y métodos de la teneduría de libros por partida doble. Esta sección de su obra, llamada "De Computis et Scripturis", dice que el objeto de mantener libros es el de poder informar acerca del estado del activo y del pasivo. Recomienda abrir la contabilidad con una lista de los activos y los pasivos, y sugiere tres libros principales: un borrador, un diario y un mayor; además, un libro de inventarios.

Desde Lucca di Paccioli a la fecha, ha habido numerosos tratadistas del tema, pero todos basan sus ideas en el sistema italiano. Las modalidades introducidas desde entonces consistían en varios sistemas especiales para determinados tipos de empresas. Es de notarse sin embargo, de entre los primeros que estudiaron la materia, el libro de R. Hamilton, un escocés que trata de los problemas particulares de los agricultores, los ganaderos y los comerciantes en bienes raíces.

En 1795, Edmond LeGrange publicó en París un tratado de teneduría de libros, en el cual recomienda un diario mayor a columnas, pudiendo decirse de él que fue el precursor de los sistemas tabulares

La evolución de todos los procedimientos de contabilidad se inició en los Estados Unidos de América, país de gran progreso industrial, a fines del siglo XIX, y en la primera mitad del siglo XX es cuando más adelantos se han logrado, tanto en el estudio teórico de la contabilidad, como en los procedimientos de registro, en los cuales se tiene el auxiliar de las máquinas, pudiéndose juzgar de los adelantos por la gran cantidad de literatura contable escrita en el vecino país del norte, de la cual se han hecho traducciones o adaptaciones, pero sin llegar a modificaciones substanciales.

Este desarrollo inusitado de la técnica --

contable es consecuencia del gran impulso industrial y económico de los pueblos, desarrollo que estamos palpando en nuestra época, y que se ha traducido en el establecimiento de grandes empresas, cuya envergadura ha dado como consecuencia una gran diversificación en su organización y administración.

En el pasado, el comerciante atendía personalmente su negocio, y aún cuando ocupara algún ayudante, seguía vigilando invariablemente la totalidad de sus operaciones.

Análogamente, durante el siglo XIX, las plantas fabriles eran relativamente pequeñas; el industrial instalaba personalmente las máquinas, adquiría las materias primas, y en varias ocasiones vendía sus productos personalmente. Cada trabajador estaba familiarizado con todas las partes del producto que se fabricaba, y conocía sus diversos usos y adaptaciones. El propietario era a la vez el director y el superintendente de la empresa, y todos los empleados estaban en relación directa con él. Establecía la política a seguir, indicaba los trabajos a realizar, los dirigía y los coordinaba.

Estas personas no tenían necesidad de controlar sus operaciones, pues ellas mismas las efectuaban, y si resultaba algún error, estaban en condiciones de saber inmediatamente de dónde provenía.

Generalmente en esas épocas se organizaban las empresas sin estudios previos ni promoción; en estas condiciones, el éxito era asunto de suerte. Paralelamente, la administración seguía la misma ruta de incertidumbre, no se medía la eficiencia del trabajo, a la contabilidad no se le concedía otra importancia que la de ser el registro histórico de las operaciones; la estadística era menospreciada por estas empresas.

Todavía existen pequeñas industrias de este tipo, aunque con una marcada tendencia a la consolidación en empresas de mayor tamaño. En periodos de actividad económica creciente, cuando estas empresas

pequeñas súbitamente se han convertido en grandes, - al intentar seguir con los mismos procedimientos de organización, de vigilancia personal y directa de todas las operaciones, se encontraron de repente abarrotadas de pedidos atrasados; existía descontento general entre el personal del trabajo.

Como consecuencia de todo ésto, las más de las veces el fracaso era inevitable, sobrevenia el colapso financiero de la empresa; el quebranto de capitales, los errores y el fraude estaban a la orden del día, sin que se pudieran comprobar sus alcances y derivaciones.

La administración se enfocaba a la producción y expansión, haciendo caso omiso de la eficiencia de las operaciones internas. Sin embargo, debido a la mayor estabilidad de los negocios y a la competencia por los mercados, se ha concedido a la organización y a la administración mayor importancia, y en relación a estas últimas, al control interno de las operaciones en los negocios. Mediante la organización se establece un esqueleto de autoridad y responsabilidad que permite dividir en varias secciones o departamentos una empresa. En ocasiones la división se realiza de acuerdo con el producto, otras tantas, atendiendo a procesos productivos, y en el caso de las oficinas generales, en base a las funciones ejercidas.

Es a la administración a la que toca la realización de las decisiones en relación al producto que se va a fabricar, al financiamiento, a los canales de distribución, a los servicios, al personal y a otros factores relacionados con las operaciones de la empresa.

CAPÍTULO SEGUNDO

INTRODUCCION. DEFINICION DE CONTROL INTERNO; COSTEABILIDAD DE LOS SISTEMAS DE CONTROL INTERNO

En nuestro país, en el cual el desarrollo económico apenas se empieza a sentir, y por lo tanto los métodos científicos de organización y administración de negocios se encuentran prácticamente en ciernes, es casi desconocido el significado de la expresión "Control Interno". Sin embargo, en los textos y artículos escritos sobre el tema se han usado diversos nombres, tales como "Control Interno", "Comprobación Interior" y "Comprobación Interna y Control". También ha existido la idea equivocada de confundir el término "Control Interno" con el de "Auditoría Interna"; el primero se refiere a los procedimientos; el segundo, al trabajo material de revisión de las operaciones de un negocio.

Dada la novedad de los procedimientos de control, aún no existe una explicación unánime sobre lo que deba entenderse por Control Interno. Anteriormente, para algunos autores, los sistemas de Control Interno se reducían solamente a las medidas necesarias para prevenir fraudes, y así se tiene que George E. Bennett, en su obra "Fraud- Its Control Through Accounts", del año 1930, dice que "un sistema de control interno puede definirse como la coordinación del sistema de contabilidad y de los procedimientos de oficina, de tal manera que el trabajo de un empleado llevando a cabo sus labores delineadas en una forma independiente, compruebe continuamente el trabajo de otro empleado, hasta determinado punto que pueda involucrar la posibilidad de fraude". Como podrá notarse, además de la deficiencia que manifiesta esta definición, de suponer al control interno solamente como un conjunto de medidas tendiente a evitar el fraude, lo cual es solamente uno de sus objetivos y no el fin, cae en la inconsecuencia de suponer a todos los empleados de una empresa como defraudado -

res en potencia.

Otros autores concedían más importancia, - sobre la prevención de fraudes, a la distribución de funciones del personal, con miras a la comprobación y coordinación del trabajo, y así en 1934, en su libro "Auditing- Theory and Practice", Robert H. Montgomery dice: "El control interno implica que los libros y métodos de contabilidad, así como la organización en general de un negocio, están de tal manera establecidos, que ninguna de las cuentas o procedimientos se encuentran bajo el control independiente y absoluto de una sola persona, sino por el contrario, el trabajo de un empleado es complementado por el de otro, y que se hace una auditoría continua de los detalles del negocio"; y en 1936, en un artículo de "The Journal of Accountancy", Victor H. Stempf escribe: "El sistema interno de comprobación y control puede explicarse como la distribución apropiada de funciones del personal, de tal manera que el trabajo de cada empleado pueda coordinarse y comprobarse independientemente del trabajo de otros empleados".

Estas dos definiciones conceden importancia preponderante a la división, coordinación y comprobación del trabajo de todos y de cada uno de los empleados de un negocio, y en el caso de Robert H. Montgomery, la relaciona también con la contabilidad y la organización; sin embargo no toman en cuenta los objetivos del control interno, o sea la información, la salvaguarda de los bienes y la adhesión a la política administrativa.

Es en la cuarta década de nuestro siglo - que se comienza a tener un concepto distinto de lo que es el control interno. En efecto, en 1941 Victor Z. Brink, en su libro "Internal Auditing", ya concede más importancia a la información contable a la administración y a los procedimientos seguidos, al decir que "el control interno se refiere a los métodos y prácticas de cualquier clase, por medio de los cuales se coordinan y operan los registros y comprobantes de contabilidad y los procedimientos que afectan su uso, de manera que la administración de un nego -

cio obtiene de la función contable la utilidad máxima para su objeto de información, protección y control".

En 1944, Luis V. Manrara Galán, en su "Sistema de Control Interno", habla de la coordinación entre la contabilidad, las funciones del personal y los procedimientos, y dice que "un sistema de control interno consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, mediante el cual la contabilidad controla, hasta donde sea posible, las operaciones principales del negocio, y el trabajo de los empleados se complementa en forma tal, que ninguno tenga control absoluto sobre alguna operación importante, de modo que no puedan existir fraudes ni errores, a menos que se confabulen dos o más empleados para realizarlos".

En 1947-1948, el Comité de Procedimientos de Auditoría del Instituto Americano de Contadores Públicos, en su boletín Internal Control, amplía el concepto del control interno, en la siguiente definición: "El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas adoptados en un negocio para salvaguardar sus bienes, verificar la exactitud y seguridad de los datos de contabilidad, desarrollar la eficiencia de las operaciones y fomentar la adhesión a la política administrativa prescrita".

En 1957, la Comisión de Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores, de acuerdo con la definición anterior expresa en su boletín "Examen del Control Interno" que "el control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para la protección de sus activos, la obtención de información financiera correcta y segura, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a las políticas prescritas por la dirección".

En mi opinión, todas las definiciones exa_

minadas son acertadas, pero incompletas, ya que se enfocan cada cual hacia alguno o algunos de los componentes del control interno, desentendiéndose de los demás; creo que combinando las definiciones de Victor Z. Brink, Luis V. Manrara Galán y la del Comité de Procedimientos de Auditoría del Instituto Americano de Contadores Públicos, y en esto estoy acorde con el maestro Don Joaquín Gómez Morfín, se obtiene una definición más completa y cercana a la exactitud, y que es la siguiente:

"El control interno consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, de tal manera que la administración de un negocio pueda depender de estos elementos para obtener una información segura, proteger adecuadamente los bienes de la empresa, así como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a la política administrativa-prescrita".

En efecto, en una buena administración ocupa un lugar primordial el individuo. No es factible una administración acertada, si el director general, gerente o propietario es una persona carente de preparación técnica e inteligencia para desempeñar esa función. Ningún sistema, por perfecto que éste sea, substituye al individuo de experiencia y talento para dirigir una empresa.

Sin embargo, ante la imposibilidad física de que un solo individuo vigile eficientemente el trabajo de toda una empresa mediante su contacto personal con la misma, necesita delegar sus facultades y atribuciones en varios funcionarios especialistas que se encarguen de atender las distintas actividades, es decir, que se hagan responsables de fases determinadas del trabajo. A esto debemos agregar que ninguna persona posee las habilidades esenciales para dirigir personalmente las actividades altamente especializadas de una empresa moderna.

Es propósito del control interno fijar los principios fundamentales para delimitar en forma a -

propiada las labores del personal que desempeña las distintas funciones de la administración, evitando, o cuando menos dificultando la comisión de errores y de fraudes.

Además, la administración de una empresa de estas proporciones no es factible si el director de la misma no contara con la información periódica acerca de la situación económica y de los resultados de la operación de la propia empresa, información que es extraída de la contabilidad basada en el control interno, la cual, además de tener como funciones el registro y la interpretación de las transacciones que se realizan, es uno de los instrumentos primordiales con que cuenta la administración para el logro de sus objetivos.

Debe añadirse que un sistema de control interno necesita de una estrecha vigilancia que dé a conocer si las instrucciones se han llevado a cabo conforme al plan trazado.

Pero no basta con la contabilidad, ni con la sistematización de funciones del personal considerados aisladamente, para obtener un control interno efectivo; estos dos elementos deben unirse en un tercero, que es el de los procedimientos adoptados para el manejo y registro de las operaciones.

Sin embargo, la administración debe decidir sobre los métodos de control interno más apropiados de acuerdo con la empresa, y también con los beneficios que le reportarán a la misma, en relación al costo en que se tendría que incurrir de ponerlos en práctica.

Siempre debe cuantificarse, aún cuando ésto se haga estimativamente, el riesgo de pérdida, comparándolo con el costo que reportaría un sistema de control interno destinado a eliminar el riesgo.

Si el costo del sistema de control interno es mayor que el riesgo de pérdida, entonces no se justifica su implantación, ya que en estas circuns -

tancias desaparece una de las principales finalidades del sistema, que es la salvaguarda de los bienes de la empresa.

De esta manera, podemos ver con frecuencia que la administración de una empresa prefiere la realización del riesgo de pérdida, que erogar los gastos que presupone un sistema de control interno, con sobrada razón, ya que el móvil de la compañía son -- las utilidades, y no los gastos.

En los negocios de menor potencialidad económica, generalmente un sistema de control interno es incosteable, cuando menos en algunos de sus elementos; en esta clase de negocios siempre se opta -- por reducir las medidas de control interno a un nivel más acorde con sus posibilidades y con el riesgo de pérdida.

Por lo común estos negocios son propiedad de un solo dueño, que funge como administrador, asig-- nándose a sí mismo las funciones de control de las actividades, tanto a través de la observación personal como de métodos objetivos, como son las autorizaciones, las firmas, los fondos fijos, y algunas veces las máquinas. Naturalmente que en estas condiciones la información contable debe ser más frecuente, -- para subsanar lo elemental del control establecido.

Muchas de las técnicas de procedimientos de control interno, como son las conciliaciones de -- bancos, el cotejo de los depósitos con los ingresos, los inventarios físicos, la circularización a los -- clientes, así como las fianzas de fidelidad en lo referente al elemento personal, son aplicables a los -- negocios de capital reducido, y en varias ocasiones -- se pueden adoptar sistemas sencillos a base de presupuestos y de costos estándar.

CAPÍTULO TERCERO

**OBJETIVOS Y ELEMENTOS INTEGRANTES
DE CONTROL INTERNO**

El término "Administración", tal como se usa en los tratados de control interno en los negocios, denota un conjunto de actividades necesarias para lograr el objeto de la empresa. Entendida así, la administración abarca las actividades de dirección, finanzas, promoción, producción, distribución y consumo; además, las relaciones públicas y privadas, y la vigilancia general sobre el patrimonio de la empresa y sobre los individuos que colaboran en su conservación y crecimiento son actividades de la administración.

A su vez, el conjunto de planes que se elaboran, y de procedimientos que se realizan en cada una de esas actividades, constituyen los sistemas o métodos generales de la administración, de tal suerte que un sistema de control interno es igual a la suma de los sistemas o métodos que emplea la administración para lograr sus varios objetivos.

De acuerdo con esto, y según la definición del maestro Gómez Morfín, acorde a su vez, según mencioné anteriormente, con el concepto del Instituto Americano de Contadores Públicos, "el control interno consiste en un plan coordinado... de tal manera que la administración... para obtener una información segura, proteger adecuadamente los bienes de la empresa, así como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a la política administrativa-prescrita".

En consecuencia, los objetivos del control interno son básicamente:

- 1) La obtención de una información financiera correcta y segura;

2) La protección de los bienes de la empresa; y

3) La promoción de la eficiencia de las operaciones.

La información constante, completa y oportuna es básica para el desarrollo del negocio, ya que para poder formular y determinar con seguridad una política a seguir, es preciso disponer de una serie de datos completos, seguros, y que se tengan a la mano.

Todos los informes estadísticos y de contabilidad que llegan a la dirección de la empresa deben guardar alguna relación con la formulación de la política o de los planes para el futuro. Aún cuando muchos de estos informes son históricos, influyen decisivamente en el futuro, puesto que los resultados obtenidos con los planes anteriores influyen sobre los planes que se tracen. El crecimiento o la reducción de un negocio se basan en previsiones, las cuales sólo pueden hacerse en base a datos estadísticos adecuados y seguros.

La concepción de los planes de acción por parte de la administración depende pues de los datos estadísticos y de contabilidad, tanto de las operaciones interiores del negocio, como de hechos y condiciones de origen externo. De los datos estadísticos y de contabilidad que obtenga la administración dependen además las políticas de expansión, de capitalización, de líneas o clases, por lo que se refiere al producto; y también las invenciones, cambios de estilo, sistemas de salarios, sistema de seguros y pensiones de los trabajadores y otras cuestiones de la misma importancia.

Por todo esto es de vital interés el trabajo rutinario de asentar en los libros y registros de contabilidad todas las transacciones del negocio, basándose siempre en el control interno establecido, el cual sólo puede lograrse con un sistema de registro contable y estadístico bien organizado.

Siguiendo con los objetivos del control interno, en todo negocio debe mantenerse un sistema adecuado dentro de la contabilidad, para estar en posibilidad de descubrir tanto los errores, ya sean o no intencionados, como los actos fraudulentos en perjuicio de la empresa.

En la mayoría de los casos, los fraudes -- son cometidos por la falta de un control interno adecuado. Es aconsejable que el trabajo contable de un empleado sea comprobado por el trabajo de otro, y -- que cada uno a su vez trabaje de manera independiente, pero sin llegar a duplicar el trabajo, de modo -- que las tareas de todos y cada uno de los empleados formen un todo uniforme.

Esto sólo es posible con un sistema de control interno; en éste, el trabajo de contabilidad y el financiero se encuentran tan subdivididos que ninguna persona tiene un control completo del registro de la cobranza, de los pagos, nóminas, compras, gastos o ventas.

Sin embargo, no debe pensarse que un sistema de esta índole sea infalible, ya que la mente humana siempre estará en la posibilidad de planear el modo más conveniente de apoderarse de los bienes ajenos sin ser descubierto; además, siempre existe la posibilidad de la confabulación entre dos o más empleados. Pero si bien es cierto ésto, también lo es que el hecho de que exista una verificación sistemática de las operaciones dificulta la comisión de -- fraudes, y cuando éstos se realizan, existe la posibilidad de descubrir a los autores, ya que son delatados por el propio sistema.

Un plan de seguros es imprescindible a la protección de los bienes de la empresa.

Finalmente, el tercer objetivo del control interno es la eficiencia de las operaciones, y que es el que en la actualidad atrae más al empresario -- preocupado por la productividad de su negocio; comprende el control de los desperdicios, tanto de tiempo

po como de materiales, el control de los costos y -- gastos, y además la implantación de rutinas unificadas que den lugar a que las transacciones se realicen en una forma sistemática y metódica que se traduce en mayor eficacia en su trámite.

Este objetivo del control interno es de vital importancia para los resultados de la empresa, ya que de la reducción en el monto de estos renglones depende una gran parte de las utilidades que obtenga la misma. En este mismo objetivo debo mencionar la importancia que guarda el control interno de los gastos departamentales, y de su reducción por medio del estímulo de la eficiencia de los jefes y encargados de los departamentos, como medio de reducir los costos, y como consecuencia, obtener resultados más satisfactorios.

Para realizar estos tres objetivos, el control interno debe contar con cuatro elementos que lo componen, a saber:

- 1) Organización;
- 2) Procedimiento;
- 3) Personal; y
- 4) Supervisión.

De cada uno de estos elementos me ocuparé en los capítulos subsecuentes.

CAPÍTULO CUARTO

LA ORGANIZACION

La organización es elemento esencial de cualquier empresa, pues sólo con la presencia de este elemento es factible la instalación de un sistema de control interno efectivo en sus resultados; sin una organización adecuada, la gerencia no podría llevar a cabo la administración en forma eficaz, ya que no estaría en posición de desenvolverse dentro de los planes previstos. El orden, ley universal, debe aplicarse por el mismo motivo a los negocios, si se quiere que éstos tengan éxito dentro de las actividades humanas.

En las grandes empresas modernas, en las cuales es imposible la administración por parte de una sola persona, es por lo consiguiente absolutamente necesario delegar la autoridad en varias personas sobre las cuales recaiga la responsabilidad de las diversas funciones dentro de la empresa.

Es de este modo que los negocios modernos se dividen en departamentos, cada uno de los cuales tiene deberes perfectamente definidos, y atribuciones claramente establecidas.

El propósito de la organización es la coordinación y vigilancia de las diversas funciones de la compañía, con la idea de que el trabajo de un empleado sea complementado con el trabajo de su compañero, a modo, primero, de que no se duplique el trabajo, y segundo, que ninguna persona posea el control absoluto de alguna operación del negocio, o de operaciones afines.

En estas condiciones, existe en cierto modo una verificación automática que impide en lo posi

ble los fraudes.

La estructura de la organización dependerá en todo caso de los propósitos de la empresa, de su tamaño y de la naturaleza del producto que fabrica o que vende. Sin embargo, existen principios básicos, que son las directrices de toda organización, a saber:

- 1) El establecimiento de líneas definidas de autoridad y responsabilidad;
- 2) Las providencias de medidas para el agrupamiento del trabajo especializado, y para la división del trabajo;
- 3) La consideración de las capacidades y habilidades del personal disponible, a fin de utilizarlo al máximo; y
- 4) El desarrollo de la coordinación y facilitación del trabajo, con la finalidad de promover la armonía y la comprensión entre los distintos colaboradores del negocio.

Cuando se ha hecho la delegación de autoridad en varios funcionarios menores, se hace necesario determinar las líneas de autoridad. Cada empleado debe saber ante quién es responsable, para evitar disgustos y equivocaciones entre el personal de la compañía. Estas líneas deberán hallarse siempre libres de obstáculos, tanto de los funcionarios al personal, como de éste a los funcionarios.

Además, cada empleado debe saber de qué es responsable, ya que en el caso contrario, al resultar malos manejos, es difícil encontrar quién es el culpable; el hecho de no delimitar responsabilidades se presta a evasivas de las mismas, por lo cual deben expresarse, ya sea por documentación que las evidencie, o bien, por medio del propio sistema contable.

Por otra parte, la responsabilidad debe --

ser apoyada con cierto grado de autoridad necesario para realizar satisfactoriamente su encargo. Cada empleado será responsable, hasta donde las circunstancias de la compañía lo permitan, ante una sola persona, evitando además que un número elevado de empleados dependa directamente de un solo jefe.

En un sistema de control interno es necesaria la división del trabajo, ya que con élla la labor de un empleado es complementada y comprobada con la de otro, en forma automática, por medio de la distribución apropiada de las mismas labores entre el personal.

Pero además, las rutinas seguidas por los diferentes empleados deben agruparse de acuerdo con los dictados de encadenamiento de la compañía; estos agrupamientos son de vital importancia en la estructura de organización de la empresa.

La organización de una empresa depende también del tino con el que se consideren las capacidades y habilidades del personal que va a realizar el trabajo dentro de la compañía, encaminado a seleccionar el personal experimentado y digno de confianza, de aquel que está capacitado solamente para las operaciones rutinarias que requieren poca habilidad, para estar en situación de delegar la responsabilidad apropiada en el primero, y por lo consiguiente, darle la autoridad correspondiente sobre el segundo.

Con suma frecuencia surgen en una empresa problemas que son comunes o afines a funcionarios cuyas autoridades son paralelas, es decir, que no son responsables uno ante otro, sino ante funcionarios de mayor jerarquía. Es aconsejable, para el buen funcionamiento del control interno, la resolución de estos problemas por el acuerdo mutuo entre dichos funcionarios, antes de recurrir a los funcionarios superiores. Se evita de este modo la influencia que pudiera suscitarse por malas inteligencias o recelos, y además se simplifica la resolución de los problemas. Para evitar el abuso de este modo de solución de problemas dentro de una empresa, que conduciría a

la destrucción de las líneas de coordinación y control, debe limitarse cuidadosamente a las zonas en que realmente es necesario.

Para analizar las diversas funciones de un negocio, hay que resolver numerosos problemas; las ideas que predominan en la administración tienen que reflejarse en la manera en que se estructura la organización.

Las gráficas son un poderoso auxiliar en la organización de las empresas modernas, y para hacerlas es necesario un análisis previo de las condiciones específicas de la compañía, con el cual es posible además el descubrimiento de puntos débiles que pudiera haber en la organización de la empresa, como son la falta de control en determinados aspectos, o exceso de trabajo en unos departamentos, y falta del mismo en otros.

Los esquemas de organización de una empresa indican la distribución por autoridades o jefaturas, presentando de este modo las relaciones que los distintos departamentos guardan entre sí, lo mismo que las relaciones entre los jefes de los distintos departamentos, y entre los empleados y sus superiores.

Las gráficas, al igual que los manuales de instrucciones, tienen ventajas de acuerdo con el uso que se haga de ellas, ya que fijan en forma definida la autoridad y la responsabilidad de los miembros de la organización, a la vez que indican el lugar que ocupa el individuo, estableciendo así la línea probable de ascensos abierta para él.

Al delimitar la autoridad y la responsabilidad de los jefes de los distintos departamentos, previenen malos entendimientos, y dan la base para el establecimiento de un sistema de control interno adecuado.

Sin embargo, no debe pensarse que los esquemas de la organización de una empresa sean la

transcripción completa, absoluta de la misma, ya que señalan los caminos a seguir, pero de ninguna manera pueden mostrar absolutamente todos los detalles de la organización.

Existen fundamentalmente tres tipos de organización en el aspecto administrativo de las empresas modernas, a saber:

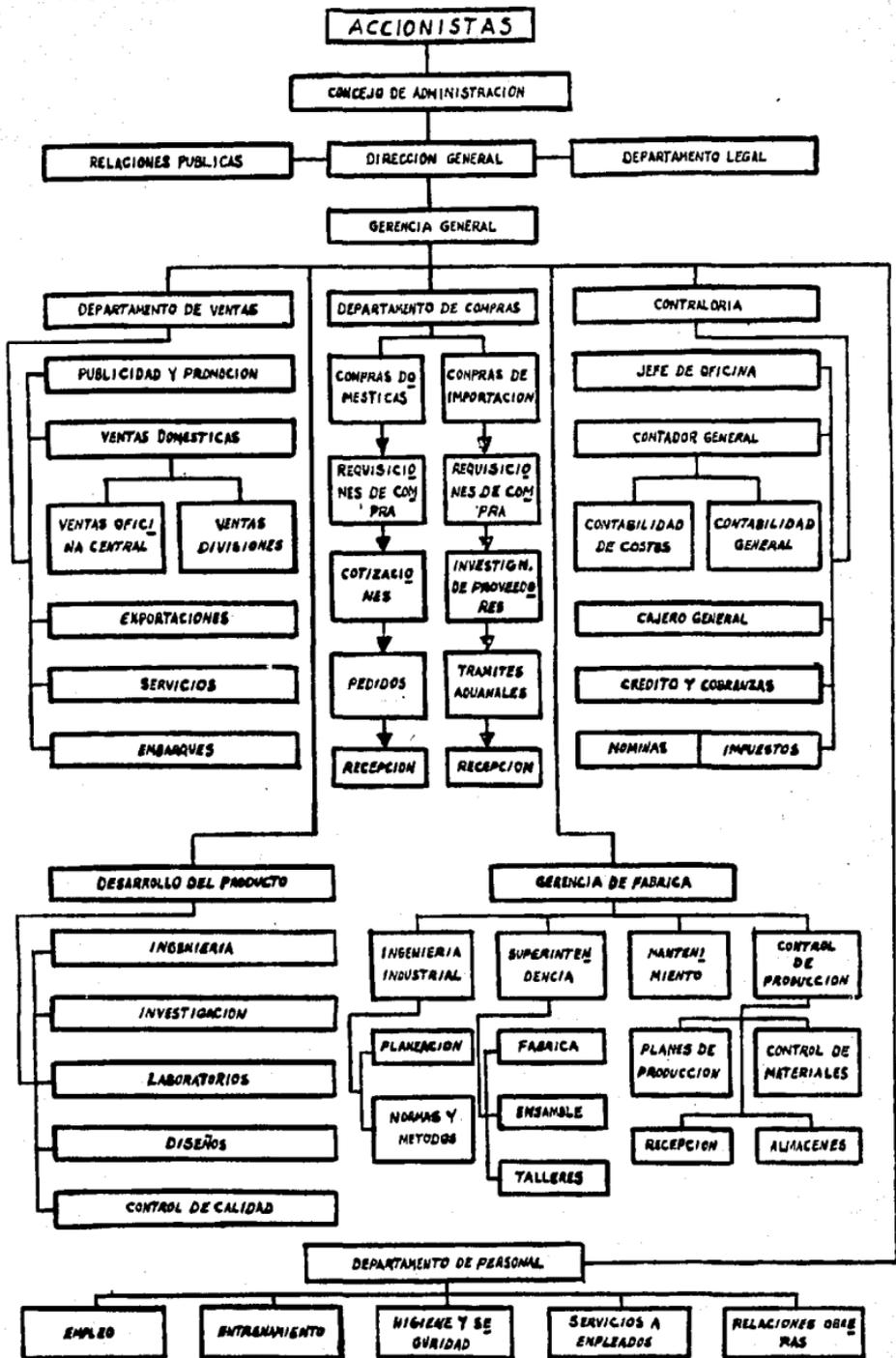
- 1) Tipo Lineal;
- 2) Tipo Lineal y Funcional, o Mixto; y
- 3) Tipo Funcional.

La organización de tipo lineal, llamada también militar por el hecho de que la autoridad es en línea recta de superiores a inferiores, es en cierta forma el esqueleto sobre el cual se puede edificar una organización más compleja, de acuerdo con las necesidades del negocio; no es adaptable a las grandes empresas modernas, sino a pequeños negocios, aún cuando en ocasiones es complementada con cuerpos de asesores.

En la organización de tipo lineal y funcional, llamada también mixta, se crean cuerpos de carácter consultivo, que actúan como asesores del director o gerente; se aprovechan las ventajas de la especialización, pero la autoridad sigue siendo centralizada y la responsabilidad indivisa, por lo cual tampoco es aplicable a los negocios de gran magnitud.

La organización de tipo funcional, que es la que más se apega a las necesidades actuales de control interno en las empresas, consiste en otorgar las facultades y atribuciones de dirección en varios especialistas dentro de las distintas funciones de la administración, los cuales toman a su cargo la ejecución de los planes inherentes a cada función, siendo responsables por el resultado de los mismos.

Esta responsabilidad es susceptible de delegarse en empleados subalternos, siempre y cuando -



ORGANIZACION DE TIPO FUNCIONAL.

se defina la responsabilidad en cada nivel de autoridad.

La organización de este tipo tiene la ventaja de la iniciativa personal, congruente con la especialización.

Como las funciones y responsabilidades de cada jefe resultan claramente definidas, así como también las de los empleados subalternos, logrando así mayor eficiencia en las operaciones, es este tipo de organización más recomendable para tener un sistema de control interno efectivo.

En resumen, los elementos de la organización que intervienen en el control interno son:

- 1) La dirección, en cuyo desarrollo se toman las decisiones y se asume la responsabilidad emanada de las mismas;
- 2) Coordinación de las distintas funciones delegadas por la dirección en los distintos departamentos;
- 3) La división del trabajo entre las funciones de operación, custodia y registro; y
- 4) La asignación de responsabilidades, congruente con las facultades y autoridad de cada departamento.

CAPÍTULO QUINTO
EL PROCEDIMIENTO

Como consecuencia de la división del trabajo emanada de la organización, con la consiguiente especialización en las labores, o sea la departamentización, se hace necesario el establecimiento de ciertos procedimientos, tanto para que los diferentes departamentos y empleados tengan sus tareas definidas como para coordinar dichas tareas en forma lógica y útil a los fines de la empresa, impidiendo las desviaciones de los métodos establecidos, y facilitando el entrenamiento de nuevos empleados.

Ocupa lugar preponderante entre los procedimientos de control interno el sistema de contabilidad establecido en la empresa, cuyo objeto es asegurar un registro correcto y sistemático de las operaciones que proporcione información adecuada a la administración del negocio.

Los procedimientos del control interno son los siguientes:

- 1) Planeación y sistematización;
- 2) Elaboración de registros, comprobantes y formas; y
- 3) Elaboración de informes y de estados financieros.

Planeación y sistematización.- Para realizar los trabajos de las grandes empresas de nuestra época es ineludible el uso de instrucciones escritas que proporcionen una base firme a la asignación de funciones y responsabilidades. Sin embargo, en los negocios pequeños, aunque los procedimientos sean --

sencillos, o que sea obvio que deban llevarse a cabo siempre es útil que existan manuales de instrucciones, para los mismos fines.

Usualmente estas instrucciones se proporcionan bajo la forma de manuales de procedimientos, los cuales cubren todos los aspectos de la operación de la compañía, desde la política comercial hasta las reglas necesarias para el desarrollo de las actividades, y se agrupan comúnmente en tres divisiones principales, a saber reglas de interés para el personal, instrucciones relativas a cada departamento, y normas adoptadas para la solución de problemas que se presentan habitualmente.

Las ventajas del uso de manuales de instrucciones son entre otras las siguientes:

- 1) Dan la seguridad de que se está usando el mejor método;
- 2) Tienden a disminuir los errores;
- 3) Reducen al mínimo la necesidad de repetir constantemente las órdenes relativas al trabajo;
- 4) Instruyen a los nuevos empleados; y
- 5) Al reducir la vigilancia de las actividades, se constituyen en un instrumento eficaz de control interno.

En el aspecto contable, la organización consiste en determinar, coordinar y controlar los medios necesarios para el registro de los hechos u operaciones de la empresa, con la finalidad de obtener un método de investigación utilizable por la dirección de la misma.

Un requisito esencial de todo sistema contable es arreglar y codificar cuidadosamente todas las cuentas del mayor general que se van a utilizar, con lo cual resulta el catálogo de cuentas.

Para establecer un catálogo de cuentas deben atenderse diversos factores de orden legal, financiero y administrativo; entre los primeros está el grado de garantía de los activos, tanto a corto como a largo plazo, el aspecto formal de los créditos y las acciones a intentar por falta de pago; en el aspecto financiero está el grado de disponibilidad del activo, y de exigibilidad del pasivo, y la necesidad de apreciar la eficiencia financiera de las inversiones en relación con los resultados obtenidos; los factores de orden administrativo son los que imponen una clasificación especial de acuerdo con el tipo de operaciones y de la forma de controlarlas.

La elaboración de catálogos de cuentas presenta varias ventajas, como son:

- 1) Constituye una norma escrita de carácter permanente que limita los errores de clasificación;
- 2) Sirve para unificar el criterio de quienes lo manejan, principalmente en el caso de sucursales o ramificaciones de la empresa;
- 3) Facilita la consolidación de cifras de las sucursales a la casa matriz;
- 4) Su manejo no requiere personal altamente especializado, ya que en sí es una guía contable;
- 5) Se traduce en economía de tiempo y de gastos;
- 6) Hace posible la agrupación de empresas que se dedican a las mismas actividades v. gr. las instituciones de crédito;
- 7) Facilita la elaboración de estados financieros fácilmente inteligibles para los directores y las actividades de los distintos departamentos
- 8) Por medio de las cuentas principales de

fine las responsabilidades de los empleados encargados de operarlas, especialmente en el caso de valores realizables;

9) Con la codificación de las diferentes cuentas se facilita su localización, acelerando de este modo el registro de las operaciones, y facilitando además la comprobación de los asientos efectuados. En los sistemas mecánicos de registro, la ventaja de la codificación es evidente; y

10) Se pueden identificar las diferentes cuentas denominándolas con la clave con la cual están codificadas.

Para que el catálogo de cuentas llene su función de la mejor manera posible, debe complementarse con el manual de instrucciones acerca del manejo de cada una de las cuentas, así como del sistema contable en conjunto. En ocasiones este manual de instrucciones es substituido por una gráfica del trámite contable, y un manual de procedimientos aplicables a las formas, registros e informes contables.

Para obtener un grado más elevado de planeación, se requiere además un control presupuestal, y la implantación de estándares de producción, distribución y servicios, ya que para manejar eficientemente una empresa, se requiere que sus finanzas se encuentren bien equilibradas, para estar en condiciones de hacer frente a sus compromisos y obligaciones obteniendo sus recursos, para tener de ellos el mejor provecho posible, mediante una atinada inversión y manejo de los mismos.

El director de una empresa debe prever las inversiones y los gastos, y basar su actuación en planes preestablecidos que presupongan el resultado de sus gestiones. En estas condiciones, el presupuesto es el instrumento que utiliza la dirección para la planeación de sus actividades futuras; es el medio que permite a la dirección trazar el curso de la empresa durante un periodo determinado, ya sea éste un mes, un semestre o un año.

Los presupuestos no consisten en tratar de adivinar lo que va a suceder, o en estimar de manera arbitraria, sino de explorar técnicamente el futuro, proyectar y fijar las bases de los resultados esperados, basándose en las experiencias anteriores y en las tendencias y posibilidades que existan; las experiencias y tendencias observadas pueden ser de origen tanto interior como extrañas a la empresa.

Debido a que la tarea de presuponer es por regla general ardua y compleja, la mayoría de las empresas la hacen a un lado, limitándose a hacer sólo algunos presupuestos, como son el de sueldos y gastos.

De acuerdo con los distintos autores que se han ocupado del tema, son tres los objetivos principales del control presupuestal:

1) Planear y predecir, o sea determinar -- normas o políticas de acción a seguir en las futuras actuaciones de la administración de la empresa, y -- las influencias extrañas al negocio;

2) Coordinar todos los departamentos del -- negocio, para la consecución de los fines comunes -- que aseguren la operación como un conjunto unificado y no como una serie de departamentos aislados; y

3) Controlar los resultados que deben mostrar las operaciones que han sido presupuestas, estableciendo las responsabilidades por las variaciones, a fin de alcanzar los resultados previstos.

El uso de los presupuestos proporciona varias ventajas a la empresa:

1) Ejerce una influencia notable en el uso más económico del capital de trabajo;

2) Impide los desperdicios;

3) Delimita responsabilidades en cada función de la empresa;

4) Contribuye a facilitar la coordinación entre los distintos departamentos;

5) Presenta fría y escuetamente el mejor juicio de los dirigentes, encaminado a alcanzar un objetivo definido;

6) Actúa como una señal de seguridad para la dirección de la empresa;

7) Coadyuva a la conservación de los recursos de la empresa;

8) Determina los efectos de las políticas seguidas en cuanto a las funciones de ventas y de finanzas;

9) Obliga a la dirección al estudio de sus mercados, productos, métodos y servicios, con propósitos de expansión;

10) Obliga a la dirección al estudio de la planeación del uso más económico de la mano de obra, del material, y a la restricción de los gastos;

11) Determina cuándo y en qué grado se necesita el financiamiento de la empresa;

12) Fija un objetivo para alcanzar, y proporciona la medición de la exactitud de los esfuerzos realizados; y

13) Es motivo de mejor acogida y mayor consideración por parte de los banqueros y de concejoses de administración de otras empresas.

No obstante todo ésto, los presupuestos tienen algunas limitaciones, como son:

1) Se basan en estimaciones;

2) Son motivo de mayores gastos, según el tipo de organización empleado;

3) No substituyen en modo alguno a la administración y a la dirección;

4) Requieren de mucho tiempo para prepararlos, ponerlos en práctica y obtener los resultados apetecidos.

Los presupuestos deben ser lo bastante elásticos para no estorbar las operaciones, ya que la rígida adhesión a los planes basados en estimaciones pueden producir más daño que beneficio. La falta de una organización adecuada o de informes oportunos a la dirección pueden llevar al fracaso un sistema de presupuestos.

Elaboración de registros, comprobantes y formas.- Un buen sistema de control interno debe procurar procedimientos adecuados para el registro de las operaciones de la empresa.

Los sistemas de registro deben ser parte integrante de la personalidad del negocio, y por lo tanto cada sistema debe adaptarse a sus necesidades específicas, y ser lo bastante flexible que pueda adaptarse a sus condiciones cambiantes.

La oficina viene a ser, por consiguiente, el órgano de la dirección a través del cual se distribuyen, concentran y conservan los precedentes documentales sobre los cuales se basa su acción; los informes consecuentemente son de carácter general y administrativo, y también financiero, estos últimos acerca del movimiento de valores, función principal y fundamental de toda unidad económica.

Mediante la serie de datos completos, seguros y disponibles que se obtienen por medio de los registros, se formulan por parte de la dirección los planes de acción a seguir, y las políticas y los planes para el futuro.

La documentación de la empresa puede ser externa, interna o mixta, según se origine, ya sea dentro o fuera de la empresa, o bien dentro de la --

misma, pero con ejemplares enviados hacia el exterior. En todos estos casos, la documentación tiene las siguientes funciones generales:

- 1) Captar las operaciones o controlarlas;
- 2) Comprobarlas;
- 3) Justificarlas;
- 4) Servir para ordenar o informar sobre el movimiento de valores; y
- 5) Como medio de contabilización o registro en los libros de contabilidad.

Las formas impresas constituyen generalmente los documentos básicos para el registro de las operaciones; existe una gama inmensa de comprobantes originales, como son los recibos, remisiones, facturas, etc., por lo cual antes de establecer una forma se debe estudiar tanto su objeto como la justificación de su establecimiento; también deberá preverse si no existe alguna otra forma que esté cumpliendo el objeto perseguido, aún cuando sólo sea en forma parcial, el costo de manufactura, mantenimiento y trámite, la costeabilidad, la conveniencia de su implantación, trámites, registros, archivo, diseño, número de copias, medio de llenarlas, impresión, papel y tiro.

A continuación se citan las reglas principales que deben seguirse en el uso de las formas y registros:

Sencilles y claridad en su objeto; adaptabilidad a la preparación técnica de los empleados y a los procedimientos adoptados; arreglo apropiado de columnas y espacios; posibilidad de balanceo automático; si el costo lo permite, adaptabilidad a la subdivisión del trabajo; evitar que un solo empleado maneje dos o más formas que comprueben una sola operación; número suficiente de ejemplares para copias; clase de papel; número de folio impreso, en los ca -

sos en que éllo sea aplicable; espacio para firmas;-instrucciones de manejo impresas en la propia forma, cuando así se requiera.

Elaboración de informes y de estados financieros.- Desde el punto de vista de la vigilancia sobre las actividades de la empresa y sobre el personal encargado de realizarlas, el elemento más importante del control interno es la información periódica, en la cual se pueden fundar las decisiones de la administración, y que sirva a la vez para corregir las deficiencias encontradas.

Los informes que pueden hacerse dentro de una empresa son variadísimos, según la finalidad con la que se presenten, y los propósitos y puntos que sea necesario cubrir.

Los sistemas de registro son base de toda acción dentro de una unidad económica; pero los datos que estos registros proporcionan no pueden ser empleados por la dirección sino bajo la forma de informes concretos que puedan ser base de juicios acerca de la situación de la empresa.

Los estados financieros, de acuerdo con los aspectos que cubren, se pueden dividir en varias clases, a saber: sintéticos y analíticos, según se formen con las cuentas del mayor o de los auxiliares; estáticos y dinámicos, según se refieran a un momento o a un periodo determinado; estimativos o proforma, cuando muestran expectativas en operaciones por realizar; con cifras absolutas y con cifras relativas, según las relaciones que guarden sus partes entre sí, ya sea en un mismo estado o entre dos o más estados. También se pueden clasificar en combinados en cuanto a cifras; comparativos de documentos homogéneos; colacionados o sobre documentos heterogéneos; periódicos; especiales; preparatorios; optativos; forzosos.

Los estados financieros que más comúnmente se preparan son el balance general, el estado de pérdidas y ganancias, el estado de costo de fabricación

y en un control interno de tipo más elevado, el estado de origen y aplicación de recursos.

Por regla general, es conveniente redactar en forma condensada los estados financieros, y en cédulas por separado analizar la composición de cada uno de sus renglones, todo ello usando una terminología lo más simple posible, con el fin de que sea comprensible aún para los profanos en la contabilidad.

En muchas ocasiones, el uso de cifras cerradas es conveniente para dar mayor claridad en la exposición de datos dentro de los estados financieros.

Existen, además de los estados financieros mencionados, diversas modalidades de informes interiores que afectan las operaciones de cada uno de los departamentos de la empresa; estos informes son de gran importancia como instrumentos para evitar despilfarros o errores, y para obtener un control interno más efectivo dentro de la propia empresa.

Debido a que una de las condiciones más importantes de los informes es la oportunidad con la que deben hacerse, muchas empresas establecen informes diarios acerca de los aspectos que así lo ameritan, como son los movimientos de las cuentas, sus saldos, las ventas diarias, etc.

Los requisitos que deben tener los informes son esencialmente la seguridad, la concisión y el realismo; el uso de gráficas estadísticas coadyuva a la realización de este último requisito.

Difícilmente puede pensarse en el control interno de las operaciones en las empresas modernas sin identificarlo con el uso de los medios mecánicos de contabilidad.

Los dispositivos mecánicos en este aspecto han tenido en los últimos tiempos un gran impulso, acorde con las necesidades de las unidades económicas de la actualidad.

Sin duda alguna, la ventaja más importante de la contabilidad mecánica ha sido el ahorro de --- tiempo y esfuerzo, y por ende, la disminución considerable en los costos. Pero además de estas ventajas los dispositivos mecánicos se han constituido en poderosos coadyuvantes del control interno en las empresas, ya que además de disminuir las posibilidades de error, sirven para prevenir el fraude.

Todo esto ha hecho que en las empresas de gran magnitud, y aún en las pequeñas, sea imprescindible el uso de las máquinas, tanto las de contabilidad propiamente dichas, como las auxiliares, usadas en los trabajos de oficina y en otros aspectos de la operación de las empresas modernas.

CAPÍTULO SEXTO

EL PERSONAL

El tercer elemento integrante del control-interno es el personal; el elemento humano sin el cual no puede funcionar ningún sistema de comprobación interior; el que lleva a la práctica las labores delineadas por el mismo sistema.

Por muy buena que sea la organización de la empresa, y adecuados sus procedimientos, no puede lograr el objetivo del control interno sin el necesario coadyuvante, que lo es el personal idóneo, capaz de llevar a la práctica los fines de la organización y los procedimientos propuestos. La calidad del personal es el factor decisivo en la realización de los elementos antes tratados.

Cuatro son los factores que debe reunir el elemento personal para lograr un control interno adecuado, y ellos son:

- 1) Selección y entrenamiento;
- 2) Eficiencia;
- 3) Moralidad; y
- 4) Retribución.

Selección y entrenamiento.- La selección adecuada de los empleados es de suma importancia para el negocio, ya que de este modo las medidas de control interno se adoptan desde el principio; los antecedentes y la calidad del personal son factores que no deben perderse de vista en este aspecto.

Comúnmente los trámites para la selección del personal se inician con una solicitud de empleo-

firmada, en la cual se proporcionan los datos generales del solicitante, y los nombres de las personas que pueden proporcionar referencias acerca de él.

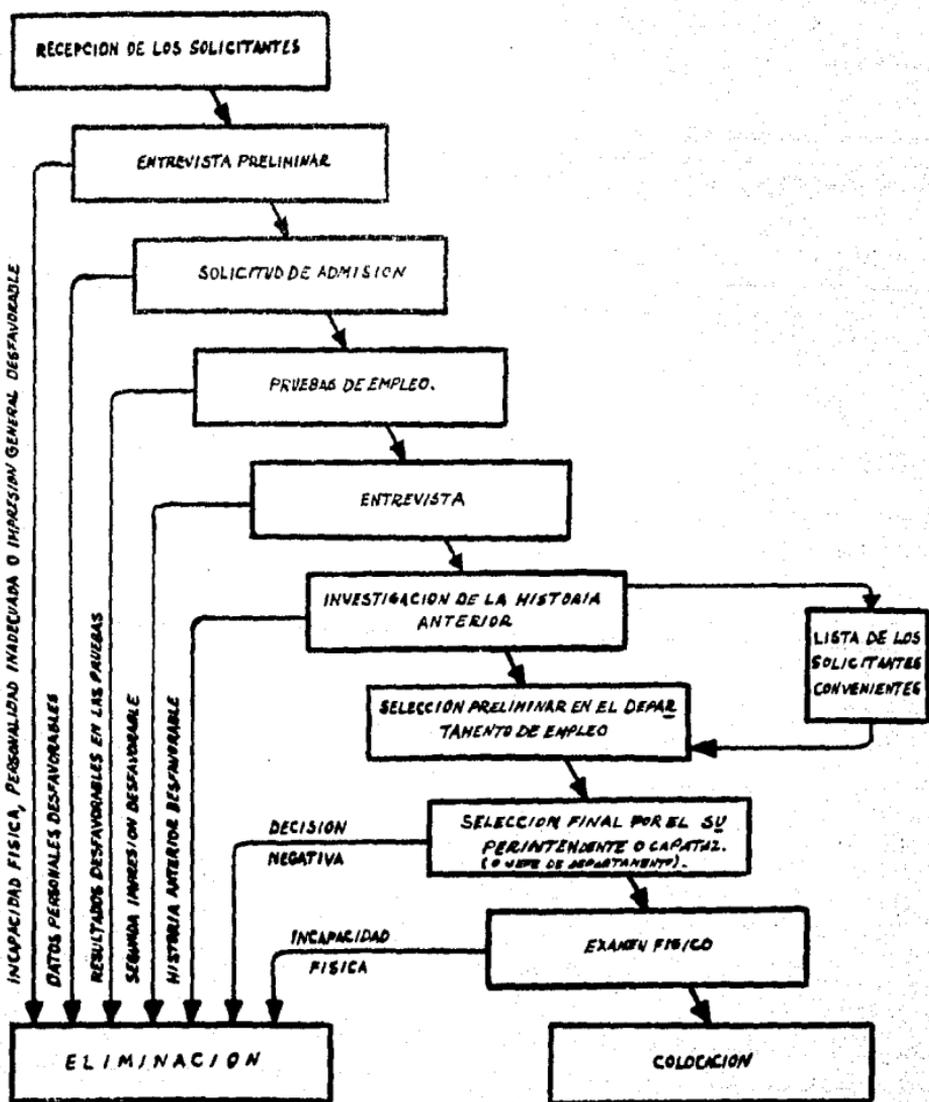
Sigue la entrevista previa, mediante la cual se descubre si el solicitante sirve o no para el puesto que pretende; este sistema se ha considerado en la actualidad inmejorable para medir la personalidad del solicitante, tanto en el plano intelectual, como desde el punto de vista moral, a pesar de que algunos psicólogos han opinado que no puede confiarse en él, ya que diversos entrevistadores han obtenido diferentes resultados con el mismo solicitante.

Comprobados los datos de la solicitud, y obtenida la impresión satisfactoria de la entrevista previa, se somete al solicitante a la resolución de pruebas de habilidad y de inteligencia, y al examen médico que garantice su salud y la de los demás empleados con los que convivirá, acorde con la confianza que debe tenerse en que se obtendrá un rendimiento satisfactorio de parte del solicitante, independientemente de la seguridad de que no transmitirá enfermedades contagiosas a los demás empleados.

Debe hacerse notar que la experiencia previa es un factor que no debe pasarse por alto en la selección del personal, ya que ésto asegura la calidad del trabajo del solicitante. Sin embargo habrá solicitantes carentes de experiencia, pero con suficientes conocimientos técnicos, y quienes al correr del tiempo y con alguna práctica serán útiles a la empresa.

Todos estos trámites deben ser complementados con los registros de los empleados que proporcionen un examen y valoración continuos acerca de las variaciones en las cuestiones arriba expresadas.

Hecha la selección del personal, el siguiente paso a seguir es su adecuado entrenamiento con miras a un mejor desempeño de su puesto; de la calidad de los programas de entrenamiento se deriva



rá el grado de aptitud del personal.

Es muy frecuente que por economía se encargue a otro empleado la misión de instruir al que apenas ha ingresado a la empresa; ésto por lo general se traduce en un entrenamiento deficiente del nuevo empleado.

Por ésto, aunque no es tarea fácil ordinariamente, es necesario decidir sobre los programas de adiestramiento más adecuados para obtener los resultados más eficaces y más económicos para la empresa. Estos programas podrán integrarse por conferencias, por preguntas y respuestas, por demostraciones por discusiones, etc., pero además no debe perderse de vista los manuales de instrucciones, de los cuales ya se trató con anterioridad, y mediante los cuales el nuevo empleado se da cuenta de su posición dentro de la organización de la empresa, y de las normas generales que tiene que observar en el desempeño de su cargo.

El mayor grado de control interno logrado con estos programas, además de permitir la delimitación de funciones y de responsabilidades, se traduce en mayor eficiencia y menor desperdicio de tiempo.

Eficiencia.- La eficiencia en el trabajo es un factor que depende del juicio personal aplicado a cada una de las actividades llevadas a cabo, y el negocio debe preocuparse por medirla y alentarla, ya que la eficiencia del personal es un importante factor del control interno que influye decisivamente en los costos de la empresa, por lo que se refiere a los tiempos y a los esfuerzos empleados.

Relacionada con la eficiencia del trabajo, tanto de los funcionarios y empleados de las oficinas como del personal de la planta, se encuentran las condiciones dentro de las cuales se están desempeñando las distintas actividades; es común y corriente ver que con frecuencia anormal, el personal llega tarde a sus labores, con el natural perjuicio de las mismas, así como también la frecuencia de las

ausencias de personal, que también redundan en perjuicio de la propia empresa; estas anomalías frecuentemente se deben ya sea a un sistema de transporte defectuoso, o bien a jornadas de trabajo inadecuadas.

En la actualidad muchas empresas progresistas se han preocupado por resolver estos problemas, tanto con el establecimiento de transportes especiales que ponen al personal a las puertas del centro de trabajo, como con horarios de trabajo más adecuados; en este último caso, es notable el número de empresas que en nuestro país han adoptado el sistema de semana inglesa, con miras a una mayor eficiencia en el trabajo.

También ha de emularse al personal por los medios más adecuados, vigilando sus actividades y el acierto con que las lleva a cabo, con la mira de promover los ascensos adecuados, con la correspondiente mejoría económica en beneficio del trabajador, lo cual redundará en beneficio de la propia empresa.

Un factor muy importante dentro de la eficiencia del personal es la coordinación y armonía de las distintas actividades y procesos, para que sin estorbarse, se desarrollen fácilmente.

Sin embargo, hay otra armonía no menos importante, la que debe existir tanto entre los miembros del personal entre sí como entre los mismos y la empresa, y los jefes de los distintos departamentos; hay varias condiciones contrarias a esta armonía, entre ellas la desigualdad en el trato de la empresa o de sus representantes respecto al personal, de lo cual resulta el favoritismo hacia algunos empleados, en detrimento del resto de los mismos; la incomodidad del personal, resultante de falta de condiciones higiénicas, de equipos de trabajo adecuados y de elementos modernos, encuadrados dentro de oficinas espaciosas, bien iluminadas y ventiladas. La falta de estas condiciones de comodidad fomentan la predisposición a la crítica y al descontento por parte del personal afectado, con el natural perjuicio de la eficiencia del trabajo.

ENTUSIASMO POR EL TRABAJO

UNA TOTALIZACION AUTOMATICA POR PARTE DE LOS EMPLEADOS, DE UNA SERIE DE INSTINTOS Y RAZONES, PARA FORMAR LA IDEA DOMINANTE DE QUE ESTAN HACIENDO MERECEMIENTOS Y REQUIERE UN BUEN TRABAJO

RAZONES PARA EL INTERES DE LA DIRECCION

COMPULSIONES EXTERIORES, LEGISLATIVA, LA OPINION PUBLICA

EL ENTUSIASMO POR EL TRABAJO ES UN BUEN NEGOCIO

EL ENTUSIASMO POR EL TRABAJO DEBE SER LA MARCA DE FABRICA DE TODAS LAS EMPRESAS

MANIFESTACIONES EXTERIORES

LA ACTITUD DE QUE LAS COSAS DEBEN SEGUIR ADELANTE

LA ACTITUD DE "NOSOTROS"

LA DISCIPLINA ESPONTANEA

EMPLEADOS SONRIENTES Y ALEGRES

COSAS QUE HAY QUE MANTENER PRESENTES

EL ENTUSIASMO POR EL TRABAJO SE PRODUCE EN EL INTERIOR DE LA GENTE, CON FRECUENCIA NO PARECE SER SUSCEPTIBLE A LAS FUERZAS DE LA LOGICA

LA DIRECCION NUNCA PUEDE DECIR: "EXISTE UN ENTUSIASMO POR EL TRABAJO CONVENIENTE EN NUESTRA ORGANIZACION"

EL ESTIMULO Y EL MANTENIMIENTO DEL ENTUSIASMO POR EL TRABAJO ES EN ULTIMO ANALISIS UNA RESPONSABILIDAD TOTAL DE LA DIRECCION

EL ENTUSIASMO POR EL TRABAJO ES UNA COSA QUE PUEDE CONSEGUIR LA DIRECCION CASI CON SOLO PEDIRLO

LOS EMPLEADOS
SON
SERES HUMANOS

LA EFICIENCIA PERSONAL Y LA DISCIPLINA ESPONTANEA SON RESULTADO DEL ENTUSIASMO POR EL TRABAJO (VER LA SIG. LAMINA)

ENTUSIASMO POR EL TRABAJO

DISCIPLINA ESPONTANEA

PARTICIPACION DE LOS EMPLEADOS EN LA FORMULACION DE LA POLITICA

REQUISITO

MANTENER ABIERTAS LINEAS DE COMUNICACION ENTRE LA DIRECCION Y LOS EMPLEADOS

POLITICA BASICA POR ESCRITO

REQUISITOS

DISTINCION ENTRE LA POLITICA BASICA Y LAS REGLAS Y REGLAMENTOS

FORMATO Y LENGUAJE QUE INVITEN A LA LECTURA Y QUE HAGAN PROBABLE LA COMPRESION

USO DE LA PERSUASION DIRECTA PARA QUE LOS EMPLEADOS LA LEAN

EXPLICACION ADECUADA

REQUISITOS

EXPLICACION SUFICIENTE, INDICAR EL "PORQUE" DE LAS ORDENES Y DEMANDAS

INSISTIR EN EL INTERES PROPIO DE LOS EMPLEADOS

EXPLICAR SIN CREAR ANTAGONISMOS; EMPLEAR "BUENAS PALABRAS"

PRACTICAS DE RELACIONES HUMANAS DE LOS DIRECTORES

REQUISITOS

COMPRESION COMPLETA DE LAS POLITICAS DE LA CIA. POR PARTE DE LA SUPERINTENDENCIA DE PRIMERA LINEA. INTERPRETACION CORRECTA DE LA POLITICA DE LA COMPAÑIA

LA DIRECCION CONTRA EL MANDO DESPOTICO EN LA TRANSMISION DE ORDENES; SELECCION DE FUNCIONARIOS POR SUS CUALIDADES DIRECTIVAS

DEFINICION CLARA DE LAS LINEAS DE AUTORIDAD; EL CAPATAZ COMO PRIMER PUNTO DE CONTACTO EN EL PROCEDIMIENTO DE QUEJAS

CLARA COMPRESION DE LAS RESPONSABILIDADES DEL TRABAJO; CUANDO SEAN POSIBLES, DESCRIPCIONES DEL TRABAJO

LA CONDUCTA DE LA DIRECCION COMO EJEMPLO

REQUISITOS

LAS ACCIONES DE LA DIRECCION COINCIDEN CON LAS NORMAS DE POLITICA ANUNCIADAS EN FORMA PUBLICA

EL "POLITIQUEO" EN LOS CIRCULOS DE LA DIRECCION DEBE REDUCIRSE AL MINIMO

LAS NORMAS Y REGLAMENTOS NO DEBEN SER BURLADOS POR CIERTOS FUNCIONARIOS EJECUTIVOS

EL NEPOTISMO DEBE MANTENERSE DENTRO DE LIMITES TOLERABLES

Otra causa que afecta la armonía es la negación a los empleados del legítimo derecho de superación por su trabajo y por su preparación por medio del estudio; muchas empresas niegan sistemáticamente a sus empleados los medios de realizar sus aspiraciones, con el consiguiente descontento de los mismos; un empleado descontento no es eficiente en su trabajo, al cual abandonará en la primera oportunidad. -- Las empresas en la actualidad ya no han descuidado este aspecto, y aunque a la larga pierden al empleado, el cual siempre irá en busca de la realización de sus aspiraciones, siempre les queda la satisfacción de haber contribuido al progreso y al bienestar de dicho empleado.

Las amonestaciones exageradamente severas, o las que se hacen en presencia de terceros, así como la negación del justo reconocimiento a las labores del personal, son también causas de falta de eficiencia en el trabajo.

Otra condición contraria a la eficiencia del personal es el llamado "paternalismo", consistente en las intenciones de la dirección de la empresa de querer llevar a cabo ideas en beneficio del personal, sin oír primero la opinión de éste; de esta suerte, el personal se siente tratado como un niño incapaz de decidir lo que más le conviene. No deben llevarse las atenciones al personal a tales extremos

La atención de los aspectos culturales, sociales y físicos, como son las conferencias, cursos sobre aspectos técnicos, escuelas, bibliotecas, reuniones sociales, torneos deportivos, atención médica los servicios al personal como la venta de víveres a bajo precio; todos estos son aspectos que producen reacciones favorables por parte del personal hacia sus dirigentes, con la consiguiente eficiencia en su trabajo.

Todos estos alicientes al personal contribuyen a la mayor eficiencia del mismo y como consecuencia a la disciplina espontánea. La disciplina es el segundo factor esencial en la eficiencia del per_

sonal, y mediante el cual se mantienen los sistemas-establecidos y su fiel cumplimiento, y cuando los empleados se encuentran contentos, cuando existe el entusiasmo de su parte, dicha disciplina es espontánea o positiva; en cambio, con las condiciones contrarias, la disciplina tiene que imponerse a la fuerza, o por amenazas; en este caso la disciplina es negativa, lo cual también redundará en perjuicio de la eficiencia del personal, debido al descontento que este tipo de disciplina produce.

No debe perderse de vista el hecho de que la disciplina debe empezar por la dirección y por los funcionarios, quienes al igual que el personal deben sujetarse a los sistemas de control interno establecidos.

Moralidad.- La moralidad del personal es una de las columnas sobre las que descansa la estructura del control interno, y la selección adecuada del mismo, tratada en el primero de los factores estudiados en este capítulo, juega un papel muy importante dentro de este factor; los requisitos de admisión y el control constante del comportamiento de los empleados son una ayuda considerable en beneficio de los intereses del negocio. La rectitud y la moralidad son requisitos indispensables en los empleados de cualquier empresa que tenga un control interno establecido.

La falta de honradez de parte de los empleados es causa de pérdidas materiales, y también de aumentos indebidos en los costos; ejemplos de estos casos lo son el robo, el fraude, la tarjeta de tiempo marcada por el compañero, etc.

Las vacaciones del personal, además de las ventajas del descanso periódico, tanto físico como mental, con miras a la renovación de su eficiencia, permiten descubrir si las instrucciones se han cumplido, comprobar si los asuntos están al día y si se están llevando a cabo en orden; además dan la oportunidad de descubrir fraudes si los hay, o bien comprobar si la empresa está debidamente resguardada con -

tra ellos. Desde luego, para realizar este objeto, - es necesario que haya un empleado que substituya al que se encuentra en vacaciones, y que se realicen -- las labores de manera íntegra.

Por todo ésto, resulta peligroso a los in- tereses de la compañía el pago de vacaciones en efec- tivo, sobre todo a aquellos empleados que en su car- go manejan valores, independientemente de que el em- pleado no tiene la oportunidad de descansar que le -- dan las vacaciones, en detrimento de su eficiencia.

Por otra parte, la rotación de los emplea- dos es otra medida excelente para incrementar la efi- ciencia del personal, y además, al igual que en las- vacaciones, es una gran ayuda para evitar los abusos de confianza y los malos manejos, pero tiene otra -- ventaja sobre las vacaciones, y élla es que los cam- bios pueden hacerse con mayor frecuencia y en forma- más variada, dando por resultado que el personal ten- ga más contacto con trabajos variados, con lo cual -- se forma un concepto más amplio de las relaciones -- existentes entre las distintas actividades dentro de la empresa, y se coadyuva al desarrollo de la efi- ciencia y de la iniciativa de los empleados, lo cual en última instancia beneficia grandemente el control interno del negocio. Además de todo ésto, existe la- ventaja de que siempre se puede substituir un emplea- do por otro, cuando alguno falta a sus labores, o -- cuando se hace algún cambio de otra índole.

Como complemento de la moralidad del perso- nal, es indispensable el obtener fianzas de compañí- as que tomen a su cargo la responsabilidad de los -- fraudes cometidos por los empleados; con ésto se lo- gra evitar el costo de un sistema de control interno destinado a tal fin. Para que las fianzas tengan e- fecto es, sin embargo, indispensable la existencia - de un control interno efectivo en la empresa que las contrató.

Las fianzas tienen la ventaja adicional de que la compañía que las otorga, antes de hacerlo, -- efectúa investigaciones acerca de los antecedentes,-

sistemas de vida, situación económica y otros datos-tendientes a determinar la clase de personal que se está contratando, así como su honorabilidad.

Pero debo insistir en que las fianzas por sí solas no son suficientes para prevenir los fraudes y los malos manejos; deben complementarse con un sistema de control interno efectivo.

Retribución.- Un personal retribuido en forma justa realiza de la mejor manera posible los propósitos de la empresa, en lo cual pone todo su entusiasmo y su atención, aumentando así la eficiencia de su trabajo.

Los sueldos y salarios justos, así como los planes de incentivos y premios, pensiones por vejez y oportunidades para plantear sugerencias y problemas personales, son características de un personal bien retribuido.

Generalmente, la tendencia de todo empleado es superarse, con la mira de mejorar tanto en su trabajo como en su eficiencia, y también en el aspecto económico; los empleados sin aspiraciones son inconvenientes, y hasta nocivos para una empresa, debido a su estancamiento.

El desequilibrio en la designación de sueldos, cuando no están éstos en relación con la capacidad técnica, con la preparación, experiencia y laboriosidad del personal, es comúnmente causa de deserción entre los empleados, y muchas veces de deslealtad hacia la compañía.

La política de los salarios basada en la equidad es igualmente beneficiosa a la eficiencia del personal, y por lo tanto, al control interno.

El pago de incentivos, calculados por los distintos sistemas que puedan idearse, de acuerdo con las diversas empresas y sus condiciones específicas, pero siempre sobre la base de la equidad, contribuyen al incremento de la eficiencia del personal

así como también los premios por ideas que redundan en beneficio de la compañía, la participación en las utilidades y las gratificaciones anuales.

Muchas veces la perspectiva del ascenso y del mejoramiento económico actúan por sí solos como incentivos para superarse en el trabajo, independientemente de que el empleado que trabaja con entusiasmo, considera la satisfacción de llevar a cabo sus tareas de la mejor manera posible, como el mejor incentivo.

Una empresa en la cual el personal está retribuido con bases de equidad, y además cuenta con los estímulos adicionales de los incentivos, de los premios especiales, de las gratificaciones anuales y de la participación en las utilidades de la misma, tiene las mejores posibilidades de contar con un control interno efectivo, y de no sufrir fraudes o deslealtades de parte de sus empleados.

CAPÍTULO SÉPTIMO

LA SUPERVISION

He planteado hasta aquí cómo una organización adecuada, aunada a un sistema de contabilidad y de información oportuna y útil, y a un personal eficiente, son necesarios a la consecución de un control interno efectivo.

Sin embargo, en un negocio en marcha deben mantenerse los procedimientos establecidos e impedir en consecuencia que degeneren en la tendencia natural del personal de llevar a cabo su trabajo según su propio criterio, o sea como vulgarmente se dice, "a su modo", máxime que en las empresas modernas los empleados son comúnmente personas especializadas en determinadas rutinas, e incapaces de juzgar acerca de las metas del trabajo en su conjunto. Este es precisamente el papel del cuarto elemento integrante del control interno, o sea la supervisión.

La supervisión se ejerce en diferentes niveles, por diversos funcionarios y empleados, y en forma directa e indirecta.

En principio se ha visto cómo la supervisión debe ser automática, mediante la división del trabajo, a manera de que el trabajo de un empleado sea complementado por el trabajo de otro, sin llegar a la repetición, y además que una operación no sea manejada desde su origen hasta su registro por una sola persona.

La planeación y sistematización de procedimientos y un buen registro de las operaciones, además del diseño de formas e informes apropiados y oportunos, proporcionan la supervisión casi automática del control interno del negocio.

Sin embargo el volumen de las operaciones efectuadas por las empresas de nuestra época hace necesaria la creación de un departamento o sección de auditoría interna que actúe como supervisor de la buena marcha del control interno establecido. Debe dejarse perfectamente establecido que la necesidad de un departamento de auditoría interna no tiene nada que ver con la importancia de las operaciones, sino con su volumen.

El departamento de auditoría interna actúa como vigilante constante de la buena marcha de los otros tres elementos del control interno, o sea de la organización, de los procedimientos y del personal, convirtiéndose su función a su vez en el cuarto elemento, que es la supervisión.

La designación de auditor interno está destinada a hacer una distinción de lo que propiamente es la función de la auditoría independiente, llevada a cabo por el contador público.

Las tareas del departamento de auditoría interna son muy variadas y de importancia; pero su misión principal es la vigilancia constante de la buena marcha de los métodos del control interno establecido.

Otra de sus actividades de gran trascendencia es la visita periódica a las divisiones dependientes de una empresa filial, en las cuales por lo común no hay personal suficiente que permita la delegación de responsabilidades, y por lo tanto no es posible tener un sistema adecuado de control interno.

Debido a la minuciosidad del trabajo del auditor interno, su labor complementa la del contador público independiente, el cual una vez convencido de la efectividad del trabajo de aquel, puede dedicar íntegramente su actividad al examen y crítica-constructiva de los estados financieros, con miras a la formulación de su dictamen.

Ahora bien, las actividades del departameno

to de auditoría interna deben estar definidas con -- instrucciones escritas, lo mismo que con un programa de trabajo distinto de los manuales de instrucciones destinados a los procedimientos de control interno, -- para que no se convierta en una sección del departamento de contabilidad y pierda así sus principales - objetivos, que son de supervisión.

Estos programas pueden adoptar diversas modalidades, según la empresa de que se trate y las ne cesidades de la misma, pero deben formularse sin omi tir ningún punto esencial de la verificación de las - operaciones; debe definirse el alcance de las revi siones, el periodo que abarcan y el procedimiento a - seguir en las mismas.

De este modo la auditoría interna llevará - a cabo con la mayor eficiencia sus labores de inspec ción en el registro de las transacciones, en la elaboración de los informes y de los estados financie ros y en la supervisión de los procedimientos esta - blecidos.

El auditor interno, a diferencia del contador público independiente, trabaja dentro de una so la empresa, de la cual depende directamente y es em pleado; su trabajo tiene la finalidad de vigilar la - marcha de los procedimientos establecidos dentro de la compañía, su interés está fijado en los procesos - seguidos.

Por contra, al contador público indepen -- diente lo que le interesa son los resultados finales de esos procesos contables.

El contador público propone ajustes y co -- rrecciones a los errores advertidos en su examen; el auditor interno en cambio los previene. El trabajo -- de este último está hecho desde el punto de vista de la administración de la empresa, por lo cual no puede tomar la actitud de independencia de criterio, -- que es característica del contador público indepen - diente.

Tales son a grandes resgos las diferencias entre la auditoría interna y la labor del contador público, encaminada a la emisión del dictamen acerca de la situación financiera de la empresa.

En la mayor parte de las empresas, el departamento de auditoría interna es independiente del departamento de contabilidad, ya que actúa bajo las órdenes del departamento de contraloría.

El contralor es un miembro de la administración, de vital importancia para la misma, y sobre el cual recae la responsabilidad del mantenimiento a decuado del sistema de contabilidad, del registro correcto de las transacciones, y de la salvaguarda del activo de la empresa; por lo tanto también es responsable de la veracidad de los informes y datos en los cuales descansa la administración para tomar decisiones acertadas. De aquí que para cumplir con todas estas responsabilidades se vale del trabajo del departamento de auditoría interna arriba tratado.

CAPÍTULO OCTAVO

PAPEL QUE DESEMPEÑA EL CONTADOR PUBLICO EN EL EXAMEN PREVIO DEL CONTROL INTERNO

Se ha visto cómo la auditoría interna guarda una estrecha relación con la administración del negocio, lo cual se diferencia claramente de las labores del contador público independiente, encaminadas a la emisión del dictamen, y además cómo la labor de aquélla es complementaria de la del contador público.

La profesión de contador público, consecuencia del desenvolvimiento de la industria de nuestra época, aún no goza en nuestro país de la importancia que se le ha concedido en otros países en cierto modo más adelantados que el nuestro, y en los cuales los servicios de este profesionista son muy estimados. Quizá ésto se deba a la ignorancia, por parte de los hombres de empresa, de las funciones de esta profesión, y de los beneficios que reporta su utilización.

Las funciones del contador público son de carácter social como su nombre lo indica, y aunque no puede afirmarse que cuente con la fé pública, sí tiene la confianza del público, la cual ha adquirido durante el ejercicio de su profesión, por su dominio de la técnica contable, por su experiencia en el campo en el que se desenvuelve, por su carácter, y sobre todo por su veracidad en los dictámenes emitidos

Sin embargo, para que se reúnan todas estas cualidades en un contador público, es necesario que sirva no a un solo individuo o negocio del cual dependa, sino que su labor se extienda a varias personas o compañías. El contador público debe ser independiente en su criterio y en sus opiniones.

Las funciones del contador público son va

riadas, y entre ellas puede mencionarse la instalación del sistema de control interno, de su vigilancia, el estudio y evaluación del mismo, con miras a mejorarlo, el establecimiento de sistemas de contabilidad general y de costos, la organización de oficinas (función para la cual debe poseerse la preparación técnica adecuada), problemas financieros, en cuanto estén acordes con su preparación técnica, asuntos de carácter fiscal y otras muchas.

Sin embargo su principal actividad, que es para la cual está más preparado desde el punto de vista técnico, es la auditoría de cuentas, encaminada a la emisión de un dictamen sobre los estados financieros que de ellas emanan.

En el boletín de la Comisión de Procedimientos de Auditoría, relativo a las normas de auditoría generalmente aceptadas, dice lo siguiente que me permito transcribir:

"Como base para determinar la confianza que va a depositarse en él, y para determinar la extensión que va a dar a los procedimientos de auditoría que use, el auditor debe efectuar un estudio y evaluación adecuados del control interno existente en la empresa".

De aquí se deduce que para emitir una opinión de carácter profesional sobre los estados financieros, es de vital importancia el estudio previo del control interno establecido, ya que en él se apoyarán la naturaleza, la extensión y la oportunidad de las pruebas selectivas y de los demás procedimientos aplicados en cada caso, que es lo que se indica en el dictamen uniforme recomendado por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Las ventajas que obtiene el contador público con el examen previo del control interno se refieren al ahorro de tiempo y de esfuerzo para él, y de honorarios en favor del cliente, el cual además de esta ventaja, obtiene informes más oportunos. Pero además de todo esto, el contador público se coloca

en la situación de poder ponderar la importancia relativa de las partidas, como base para determinar -- los aspectos sobre los cuales debe enfocarse con mayor atención la revisión que va a efectuarse.

De acuerdo con todo lo expresado anteriormente, la revisión de los métodos de control interno ha sido uno de los problemas más importantes de la profesión por ser el punto de partida de la auditoría que deberá practicarse posteriormente.

Sin embargo y dado que el examen del control interno citado lleva por finalidad determinar -- los alcances de la revisión de las operaciones del negocio, la emisión de un dictamen sin salvedades no implica la aprobación tácita del sistema de control interno examinado, y en vista de esto el contador público debe comunicar a su cliente las deficiencias o anomalías encontradas en el sistema, pero sin asumir responsabilidad acerca del mismo.

Si del examen del control interno establecido resulta que no puede confiarse del todo en los métodos y registros que sirven de base a la formulación de los estados financieros, y además no es posible ampliar esos procedimientos hasta el grado que permita adquirir dicha confianza, el contador público deberá oponer las salvedades que el caso requiera y que sean necesarias para emitir su dictamen, o bien abstenerse de emitir opinión alguna sobre los estados financieros.

Por esto el contador público no debe escatimar el ejercicio de todos los procedimientos de auditoría necesarios para emitir un dictamen sin salvedades, a menos que no permita hacerlo así el control interno del negocio o el contrato con el cliente, ya que el objetivo fundamental del examen y evaluación del control interno es, según lo indica la norma de auditoría relativa, lograr adquirir la confianza necesaria en los registros contables y en los estados financieros que en ellos se apoyan.

CAPÍTULO NOVENO

**EVALUACION DEL CONTROL INTERNO POR
EL CONTADOR PUBLICO**

Los sistemas de control interno que pueden implantarse son muchos y muy variados, de acuerdo -- con el negocio de que se trate; sin embargo existen procedimientos generales y salvaguardas comunes aplicables a las condiciones de todos estos negocios, y así tenemos que se pueden dividir las transacciones de cualesquiera de estos negocios en los siguientes grupos:

1) Operaciones de Caja.

A) Entradas de Caja, ya sea por cobranzas a clientes, deudores o empleados, o por otros -- conceptos.

B) Salidas de Caja, que pueden realizarse por pagos a proveedores, a acreedores, a empleados, o por otros conceptos.

2) Ventas.

A) Ventas de Productos.

Devoluciones sobre Ventas.

Descuentos sobre Ventas.

Rebajas sobre Ventas.

B) Ventas de Desperdicios.

C) Ventas de Activo Depreciable.

3) Compras.

A) Compras de Materiales o Materias Primas.

B) Compras de Suministros.

C) Compras de Activo Fijo.

D) Compras de Servicios.

4) Transferencias de Materias Primas o de Suministros a la Planta.

5) Control de Inventarios.

- A) Sistema Global o de Mercancías Generales.
- B) Sistema Pormenorizado o Analítico.
- C) Sistema de Inventarios Perpetuos.

La impresión mental que cada una de estas actividades provoca en el contador público independiente que ha sido contratado para dictaminar acerca de la situación financiera de un negocio es lo que se designa con el nombre de evaluación del control interno del mismo.

Es aconsejable, por conveniencia tanto del propio auditor como de su cliente, que esa impresión obtenida del examen del control interno, así como -- las conclusiones relativas al mismo, se hagan constar por escrito y se archiven de manera conveniente.

En este caso, con la combinación de los papeles de trabajo del control interno y los programas de auditoría, se aprecia de manera indubitable la relación entre la evaluación del control interno del negocio y la elección de las pruebas selectivas, --- Existe una estrecha relación entre los procedimientos de examen y evaluación del control interno y los procedimientos a emplear en la auditoría de cuentas.

Son varias las ventajas que estos papeles de trabajo reportan, pues además de poder utilizarse en revisiones subsecuentes, sirven como evidencia a favor del contador público, en el caso de ser acusado de negligencia, y además ponen de manifiesto que cumplió con la norma de auditoría relativa, y explican la causa de las extensiones en sus pruebas selectivas de auditoría.

Existen tres métodos de evaluación o compulsa del control interno, a saber:

1) Método Descriptivo.- En este método, como el nombre lo indica, se describen en los papeles de trabajo las diversas actividades y características del control interno, clasificadas por tipos, por departamentos o por funcionarios y empleados, y tam

bién los registros de contabilidad comprendidos en la actividad analizada. Esta descripción debe hacerse siguiendo el curso de la operación, de tal modo que se relacionen todos los departamentos o empleados que intervienen en ella.

2) Método Gráfico.- Consiste en presentar objetivamente por medio de gráficas o cuadros, la forma en que fluyen las operaciones a través de los distintos puestos o lugares donde se define el control de las mismas; ésto se consigue presentando gráficas combinadas de organización y procedimientos.

3) Método de Cuestionarios.- Es actualmente el más empleado por los contadores públicos mexicanos, y aunque existen opiniones contrarias a su eficacia y tiene limitaciones, no puede negarse que constituye un poderoso auxiliar para los ayudantes del auditor, a quienes guía llevándolos de la mano a una verificación más efectiva.

Consiste este método en usar cuestionarios formulados previamente acerca de la forma en que se llevan a cabo las diversas operaciones, y de las personas que en ellas intervienen.

Estos tres métodos pueden usarse de acuerdo con las características del negocio, aislada, combinada o separadamente, según como sean aplicables.

El método descriptivo generalmente es aplicable sólo a negocios pequeños en donde es necesario un detalle más amplio del control interno establecido; en cambio, los métodos de gráficas y de cuestionarios son útiles en negocios de mejor control interno general.

De todas suertes, la aplicación de los métodos explicados es más que nada cuestión de criterio de parte del auditor, y según él lo considere más adecuado.

CONCLUSIONES

1) El desarrollo del comercio y de la industria en nuestro país durante los últimos años hace que el control interno sea una materia de estudio imprescindible dentro de la técnica contable.

2) La aparición de esta novedosa técnica administrativa y contable es consecuencia del desarrollo tan grande alcanzado tanto por la contabilidad como por la organización y administración de la empresa moderna. No puede concebirse el buen funcionamiento y el éxito de las grandes empresas comerciales e industriales que caracterizan a la actividad económica de la época contemporánea sin el empleo de un control interno adecuado.

3) Un control interno completo necesita -- que tanto la contabilidad como las actividades de -- los funcionarios y empleados y los procedimientos establecidos funcionen de una manera coordinada y de acuerdo con los planes preestablecidos y la división adecuada del trabajo. Sin esta coordinación no es factible la consecución de resultados satisfactorios del control interno establecido.

4) El control interno tiene por objetivos principales proporcionar a los directivos de la empresa información financiera correcta y segura, proteger los bienes de la empresa y promover la eficiencia de las operaciones; y para lograr estos objetivos se vale de la organización, de los procedimientos, del personal y de la supervisión.

5) Todo sistema de control interno está sujeto al factor costeabilidad, ya que carecería de objeto si su costo es mayor que el riesgo que cubre; -

sin embargo, las técnicas de los procedimientos de control interno pueden aplicarse aisladamente con buenos resultados, sobre todo en los negocios de menor potencialidad económica.

6) No es exacto como se cree frecuentemente que un sistema de control interno requiere de un personal numeroso, ya que lo que funciona en sí es el propio sistema, y el personal sólo es un elemento integrante del mismo. Esto se corrobora si tenemos en cuenta que la efectividad del control interno es inversamente proporcional al volumen de operaciones del negocio.

7) El examen y evaluación del control interno, como parte de las normas de auditoría generalmente aceptadas, es tarea imprescindible del contador público independiente, y en la cual se basa la emisión de su opinión acerca de la situación financiera de una empresa; el examen del control interno establecido le proporciona la confianza necesaria en los registros de contabilidad y en los estados financieros que de ellos emanan.

8) El contador público no debe emitir opiniones sobre estados financieros sin antes haber cumplido con la norma de auditoría que lo obliga a examinar y evaluar el control interno establecido; deberá abstenerse de opinar si del examen y evaluación del control resulta que no puede confiar plenamente en los registros y estados financieros que de ellos emanan. Como consecuencia de esto, no deberá omitir procedimientos de auditoría que lo lleven a la necesidad de emitir un dictamen con salvedades, a menos que así lo obligue el control interno establecido o el contrato con su cliente.

9) Como el examen y evaluación del control interno en estas condiciones sólo se hace con propósitos de colocarse en la situación de poder elegir las pruebas de auditoría que deberán llevarse a cabo, o sea para obrar en consecuencia, el hecho de que el contador público emita un dictamen sin salvedades no implica que asuma responsabilidad alguna --

por el control interno establecido, ya que la auditoría se ejerce sobre las cuentas, y no sobre el control interno establecido.

10) Los servicios que puede ofrecer el contador público independiente son variados en número y en especie, pudiendo ser desde servicios de carácter contable y fiscal hasta servicios de carácter administrativo y financiero; sin embargo el contador público no debe aceptar contratos para proporcionar servicios para los cuales no tenga la debida preparación técnica ni invadir las actividades de otras profesiones.

APENDICES

CATALOGO GENERAL DE CUENTAS PARA UNA EMPRESA MANUFACTURERA DE MATERIAL PARA LA CONDUCCION DE CORRIENTE ELECTRICA.

1.- Activo.

11.- Activo Circulante.

1101.- Caja y Bancos.

1101/01.- Fondo Fijo de Caja.

1101/02.- Bancos Cuentas de Cheques.

1101/021.- Banco Nacional de México, S.A., Mon. Nal.
Cuenta de Cobranzas.

1101/022.- Banco Nacional de México, S.A., Dls.
Cuenta de Cobranzas.

1101/023.- Banco Nacional de México, S.A., Mon. Nal.
Cuenta General.

1101/024.- The First National City Bank of New York,
Dls.
Cuenta de Pagos a Proveedores y Acreedores Extranjeros.

1101/025.- Traspasos de Fondos.

1102.- Cuentas por Cobrar.

1102/01.- Cuentas por Cobrar a Clientes.

1102/02.- Anticipos a Proveedores y Acreedores.

1102/03.- Otras Cuentas por Cobrar.

1102/04.- Deudores por Carretes y Envases.

1102/05.- Provisión para Cuentas Dudosas.

1103.- Inventarios.

1103/01.- Almacén de Materias Primas.

1103/01.01.- Lingotes de Cobre.

1103/01.02.- Lingotes de Aluminio.

1103/01.03.- Lingotes de Bronce.

1103/01.04.- Lingotes de Plomo.

1103/01.05.- Plásticos.

1103/01.06.- Otras Materias Primas.

1103/02.- Producción en Proceso.

1103/02.01.- Alambres Desmudos.

1103/02.02.- Alambres Plásticos.

- 1103/02.03.- Cables de Energía.
- 1103/02.04.- Cables Telefónicos.
- 1103/02.05.- Cables de Control.
- 1103/02.06.- Magnetos.
- 1103/02.07.- Otra Producción en Proceso.

1103/03.- Almacén de Artículos Terminados.

- 1103/03.01.- Alambres Desnudos.
- 1103/03.02.- Alambres Plásticos.
- 1103/03.03.- Cables de Energía.
- 1103/03.04.- Cables Telefónicos.
- 1103/03.05.- Cables de Control.
- 1103/03.06.- Magnetos.
- 1103/03.07.- Otros Artículos Terminados.

1103/04.- Desperdicios Diversos.

- 1103/04.01.- Desperdicio de Cobre.
- 1103/04.02.- Desperdicio de Aluminio.
- 1103/04.03.- Desperdicio de Bronce.-
- 1103/04.04.- Desperdicio de Plomo.
- 1103/04.05.- Desperdicio de Plásticos.
- 1103/04.06.- Otros Desperdicios.

1103/05.- Mercancías en Consignación.

- 1103/05.01.- Alambres Desnudos.
- 1103/05.02.- Alambres Plásticos.
- 1103/05.03.- Cables de Energía.
- 1103/05.04.- Cables Telefónicos.
- 1103/05.05.- Cables de Control.
- 1103/05.06.- Magnetos.
- 1103/05.07.- Otras Mercancías en Consignación.

1103/06.- Mercancías en Tránsito.

1104.- Documentos por Cobrar.

- 1104/01.- De Clientes.
- 1104/02.- Otros Documentos por Cobrar.
- 1104/03.- Documentos Descontados.

12.- Inversiones en Valores.

13.- Activo Fijo.

- 1301.- Depósitos en Garantía.
- 1302.- Terrenos.
- 1303.- Edificios y Construcciones.
- 1304.- Depreciación Acumulada de Edificios y Cons --
trucciones.
- 1305.- Maquinaria y Equipo.
- 1306.- Depreciación Acumulada de Maquinaria y Equipo
- 1307.- Equipo de Reparto.
- 1308.- Depreciación Acumulada de Equipo de Reparto.
- 1309.- Muebles y Enseres.
- 1310.- Depreciación Acumulada de Muebles y Enseres.
- 1311.- Carretes y Envases.
- 1312.- Depreciación Acumulada de Carretes y Envases.
- 1313.- Dados de Acero y Diamante.
- 1314.- Depreciación Acumulada de Dados de Acero y --
Diamante.
- 1315.- Patentes y Marcas.
- 1316.- Amortización Acumulada de Patentes y Marcas.

14.- Cargos Diferidos.

- 1401.- Primas de Seguros Pagadas por Adelantado.
- 1402.- Primas de Fianzas Pagadas por Adelantado.
- 1403.- Subscripciones Pagadas por Adelantado.
- 1404.- Gastos de Instalación.
- 1405.- Amortización Acumulada de Gastos de Instaln.
- 1406.- Gastos de Organización.
- 1407.- Amortización Acumulada de Gastos de Organiza_
ción.

2.- Pasivo.

21.- Pasivo Circulante.

211.- Cuentas por Pagar.

- 211/01.- Cuentas por Pagar a Proveedores.
- 211/02.- Cuentas por Pagar por Derechos y Regalías.
- 211/03.- Sueldos y Rayas por Pagar.
- 211/04.- Impuestos por Pagar.
- 211/05.- Impuestos Retenidos.
- 211/06.- Cuotas por Pagar al IMSS.
 - 211/06.01.- Cuotas Obreras Retenidas.
 - 211/06.02.- Cuotas Patronales.
- 211/07.- Dividendos por Pagar.
- 211/08.- Otras Cuentas por Pagar.

212.- Reservas de Pasivo.

212/01.- Rva. para Pago del Impuesto sobre la Renta.

212/02.- Reserva para Gratificaciones al Personal.

212/03.- Reserva para Retiros de Personal.

213.- Documentos por Pagar a Corto Plazo.

213/01.- A Proveedores.

213/02.- Otros Documentos por Pagar.

22.- Pasivo Fijo.

221.- Créditos Hipotecarios.

222.- Documentos por Pagar a Largo Plazo.

223.- Créditos a Largo Plazo.

224.- Depósitos por Carretes y Envases.

23.- Créditos Diferidos.

2301.- Cobros Adelantados.

3.- Capital.

31.- Capital Pagado.

311.- Accionistas.

312.- Capital Social.

32.- Superávit.

321.- Primas sobre Acciones.

322.- Resultados de Ejercicios Anteriores.

323.- Utilidades por Aplicar.

324.- Resultados del Ejercicio.

325.- Reservas de Capital.

325/01.- Reserva Legal.

325/02.- Reserva de Previsión.

325/03.- Reserva de Reinversión.

325/04.- Reserva Adicional de Reinversión.

4.- Cuentas de Resultados.

401.- Pérdidas y Ganancias.

402.- Ventas.

403.- Devoluciones sobre Ventas.

404.- Rebajas y Bonificaciones sobre Ventas.

- 405.- Costo de Ventas.
- 406.- Costo de Producción.
- 407.- Materia Prima Directa.
 - 407/01.- Lingotes de Cobre.
 - 407/02.- Lingotes de Aluminio.
 - 407/03.- Lingotes de Bronce.
 - 407/04.- Lingotes de Plomo.
 - 407/05.- Plásticos.
 - 407/06.- Otra Materia Prima Directa.
- 408.- Mano de Obra Directa.
- 409.- Gastos de Producción.
 - 409/01.- Materia Prima Indirecta.
 - 409/02.- Mano de Obra Indirecta.
 - 409/03.- Gastos Indirectos.
- 410.- Gastos de Venta.
 - 410/01.- Sueldos y Comisiones a Vendedores y Con_ signatarios.
 - 410/02.- Sueldos del Departamento de Ventas.
 - 410/03.- Gratificaciones al Personal de Ventas.
 - 410/04.- Gastos de Representación de Agentes y -- Vendedores.
 - 410/05.- Publicidad y Propaganda.
 - 410/06.- Correos, Telégrafos y Teléfonos.
 - 410/07.- Papelería y Utiles de Escritorio.
 - 410/08.- Otros Gastos de Venta.
- 411.- Gastos de Administración.
 - 411/01.- Sueldos del Personal Administrativo.
 - 411/02.- Gratificaciones al Personal Administrati_ vo.
 - 411/03.- Gastos de Representación de Funcionarios Administrativos.
 - 411/04.- Correos, Telégrafos y Teléfonos.
 - 411/05.- Transportes.
 - 411/06.- Gastos Legales.
 - 411/07.- Papelería y Utiles de Escritorio.
 - 411/08.- Otros Gastos de Administración.
- 412.- Gastos y Productos Financieros.
 - 412/01.- Descuentos sobre Ventas.
 - 412/02.- Descuentos sobre Compras.
 - 412/03.- Intereses Pagados.
 - 412/04.- Intereses Ganados.
 - 412/05.- Provisión para Cuentas Malas.
 - 412/06.- Diversos.
- 413.- Otros Gastos y Productos.
 - 413/01.- Pérdidas en Cambios.
 - 413/02.- Utilidades en Cambios.
 - 413/03.- Diversos.

5.- Cuentas de Orden.

- 501.- Acciones en Depósito.
- 502.- Depositantes de Acciones.
- 503.- Documentos al Cobro.
- 504.- Cobranza de Documentos.
- 505.- Amortización Fiscal.
- 506.- Amortización por Efectuar.
- 507.- Depreciación Fiscal.
- 508.- Depreciación por Efectuar.
- 509.- Documentos Pendientes de Cobro.
- 510.- Créditos Pendientes de Operar.

EVALUACION DEL CONTROL INTERNO POR EL METODO DE CUESTIONARIOS.

De acuerdo con Norman J. Lenhart, C.P.A. y Philip L. DeFliese, C.P.A., en su libro Montgomery's Auditing, un cuestionario para evaluar el control interno de una empresa consta de las siguientes partes:

- 1) Preguntas de carácter general acerca del sistema contable establecido y de la comprobación interna.
- 2) Entradas de Caja.
- 3) Salidas de Caja.
- 4) Valores Realizables e Inversiones a Largo Plazo.
- 5) Ventas, Ingresos Normales y Cuentas por Cobrar.
- 6) Documentos por Cobrar.
- 7) Inventarios.
- 8) Propiedades, Planta y Equipo, y Mantenimiento.
- 9) Gastos Anticipados y Cargos Diferidos.
- 10) Activo Intangible.
- 11) Documentos por Pagar y Pasivo a Largo Plazo.
- 12) Compras y Cuentas por Pagar.
- 13) Pasivo Acumulado.
- 14) Créditos Diferidos.
- 15) Capital Social.
- 16) Otros Ingresos Diversos de las Ventas y Operaciones Normales.

Ejemplificaré las preguntas de carácter general y las entradas y salidas de caja.

CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO DE UNA-
EMPRESA MANUFACTURERA.

Aspectos Generales Relacionados con el Sistema Conta-
ble Establecido.

- 1) Se usa un catálogo de cuentas?.
- 2) Es suplementado dicho catálogo con definiciones o aclaraciones similares que ayuden a conocer el movi-
miento de cada cuenta?.
- 3) Se usa un manual de instrucciones?.
- 4) Se asignan responsabilidades acerca de los dife-
rentes trabajos de contabilidad por medio de un ma-
nual de organización?.
- 5) Se requiere que todos los asientos hechos en el -
libro mayor general o en los auxiliares estén ampara-
dos por asientos de diario?.
- 6) Se hace referencia en los asientos de mayor al --
origen de los mismos?.
- 7) Los asientos de diario son:
 - a) Estandarizados por contenido e identificación?
 - b) Amparados por comprobantes fácilmente identifi-
cables?.
 - c) Rectificados y aprobados por un empleado res-
ponsable?.
- 8) Se rectifica que el registro original y las con-
centraciones de las transacciones se sujeten a:
 - a) El catálogo de cuentas?.
 - b) El manual de instrucciones?.
 - c) Las disposiciones del manual de organización?.
- 9) Los reportes periódicos a la dirección son compa-
rados con:
 - a) Los reportes de periodos anteriores?.
 - b) Los presupuestos?.
- 10) Es asignado un empleado o grupo de empleados pa-
ra examinar y reportar las fluctuaciones considera-
bles descubiertas por las comparaciones mencionadas-
en la pregunta anterior?.
- 11) Es asignado un empleado o grupo de empleados pa-
ra rectificar y revisar:
 - a) El catálogo de cuentas y las definiciones y -
aclaraciones relativas?.
 - b) El manual de instrucciones?.
 - c) El manual de organización?.
- 12) Las personas que controlan el registro y concen-
tración de las transacciones son independientes de -
las que ejecutan las mismas, así como de las que se-

encuentran encargadas de la custodia de determinados valores realizables y de las que expiden cheques, -- cuentas por pagar, etc.?

13) La persona que rectifica y aprueba los asientos de diario es independiente de:

- a) El registro y balanceo de auxiliares?.
- b) La iniciación de asientos en los diarios?.

14) Son personas independientes de aquéllas que registran y concentran las transacciones periódicamente:

- a) Las que examinan los comprobantes originales que amparan las transacciones registradas?.
- b) Las que rectifican que el registro y concentración de las transacciones se sujeten a las políticas administrativas prescritas?.
- c) Las que rectifican los reportes periódicos a la dirección y las comparaciones con la balanza de comprobación, reportes de periodos anteriores y presupuestos?.
- d) Los que rectifican los reportes anteriores -- con el fin de descubrir las fluctuaciones considerables de las comparaciones precitadas?.

15) Los exámenes y rectificaciones referidos en la pregunta anterior son:

- a) Manifestados en cédulas a cubrir todos los tipos de transacciones y a intervalos regulares?.
- b) Sujetos a programas de auditoría establecidos por escrito?.
- c) Reportados por escrito a personas diferentes de aquélla a la que se sujetó a examen o rectificación?.

16) La persona que aprueba las revisiones del catálogo de cuentas y sus definiciones y aclaraciones relativas, del manual de instrucciones y del manual de organización es la misma que:

- a) Mantiene los registros de contabilidad?.
- b) Reporta la sujeción a las políticas administrativas prescritas?.

17) El acceso a los registros de contabilidad es limitado en todo tiempo a las personas a las que afectan los datos de dichos registros?.

18) Son los empleados de contabilidad:

- a) Sujetos a rotación periódica cuando élllo es posible?.
- b) Obligados a tomar vacaciones cuando menos una vez al año?.

CAJA.

Entradas de Caja.- Pagos recibidos por correo.

19) Se expide reporte detallado de los cobros recibidos por correo, mencionando nombres de los remitentes e importes de las remesas?.

20) Se incluyen en los reportes los cheques postdatados y los que se encuentran al cobro por vías legales?.

21) Se compara el total de entradas según los registros de caja con:

a) Las fichas de depósito en el banco?.

b) Los créditos a las cuentas por cobrar o a --- otras cuentas de control?.

22) Cuando existen otros reportes además de los registros de caja, es comparado el total arrojado por esos reportes con el que muestran los registros de caja?.

23) Las personas que preparan los reportes de cobros recibidos por correo están excluidas de las funciones de:

a) Preparar las fichas de depósito al banco?.

b) Hacer los pases del reporte de cobros al auxiliar de cuentas por cobrar?.

c) Acreditar a las cuentas del libro mayor general?.

d) Dar entrada a los registros de caja?.

24) Todas las entradas de caja destinadas a depósito en el banco son:

a) Revisadas por persona responsable e independiente de las funciones de caja o de cuentas por cobrar?.

b) Entregadas por persona responsable, ya sea para devolución al remitente o para depósito al banco?.

25) Las entradas de caja destinadas a depósito en el banco pero no listadas o de cualquier otro modo controladas contablemente son retenidas por persona responsable independiente de:

a) La persona que prepara el depósito?.

b) Los responsables de registrar las entradas en las cuentas por cobrar u otras contracuentas?

Cobros de mostrador o por medio de cobradores.

26) Si se usan cajas registradoras:

- a) Tienen éstas rollo?.
 - b) Está el rollo resguardado adecuadamente?.
 - c) Se verifica el total del dinero recolectado - en la caja registradora contra el total impreso en el rollo, cuando menos una vez al día?.
 - d) Si no tienen rollo las máquinas registradoras el total acumulado en éstas es verificado periódicamente contra los registros de entradas de caja?.
- 27) Si se usan notas de ventas para las entradas de caja:
- a) Esas notas están debidamente foliadas?.
 - b) Se verifica que esté completa la numeración?.
 - c) El pago arrojado por las notas de venta es verificado periódicamente contra el total de dinero recolectado en la caja registradora?.
- 28) Los totales mostrados por las cajas registradoras, las notas de venta o los registros de entradas a caja son:
- a) Concentrados en un asiento de diario?.
 - b) Comparados con:
 - 1) Los totales de los registros de caja?.
 - 2) Los totales de las fichas de depósito?.
 - 3) Los créditos a las cuentas de control respectivas?.
- 29) Las personas que reciben esta clase de cobros -- son independientes de:
- a) Otras funciones de caja?.
 - b) La custodia de otros activos realizables?.
 - c) Los pases o créditos a las cuentas por cobrar
 - d) Los créditos a las cuentas del mayor general?

Cobros por conducto de vendedores o de agentes en ruta.

- 30) Es cargada la mercancía a los vendedores a quienes fué encomendada para su venta?.
- 31) Son requeridos los vendedores para reportar sus transacciones de ventas y cargos a los clientes a intervalos regulares y fijos?.
- 32) Las entradas a caja y los cargos a clientes son verificados cuando menos una vez al mes contra los cambios en los inventarios de las mercancías cargadas a los vendedores?.
- 33) Es recontada físicamente la mercancía en poder --

de los vendedores al mismo tiempo que se hace la verificación anterior?.

34) Son los totales de la caja, es decir, de las entradas a la caja y los cargos por ventas comparados con:

- a) Los totales de los registros de caja?.
- b) Los totales de las fichas de depósito?.
- c) Los cargos y créditos a las cuentas por cobrar u otras cuentas de control?.

35) Alguna persona independiente de los vendedores y de los agentes en ruta:

- a) Comprueba la mercancía que es encomendada a éstos?.
- b) Toma o comprueba el inventario que ampara los reportes de ellos?.
- c) Comprueba la contabilización de las entradas contra estas mismas?.
- d) Verifica los reportes con los registros relativos?.

Preguntas relativas a las entradas de caja en general.

36) Las entradas diarias son registradas en cuanto se reciben?.

37) Las entradas en las divisiones son reportadas oportunamente a la oficina principal?.

38) Las formas en las cuales se concentran las entradas de caja proveen a la inclusión de todas las fuentes normales de entradas conocidas?.

39) Todas las entradas diarias, excepción hecha de los cheques postdatados, son depositadas intacta y oportunamente?.

40) Las entradas depositadas por las divisiones sólo pueden ser retiradas por la oficina principal?.

41) Los cheques devueltos por el banco son:

- a) Recibidos por persona independiente de:
 - 1) La que prepara el depósito al banco?.
 - 2) La que registra las entradas en las cuentas por cobrar?.
- b) Investigados por persona responsable independiente de la que recibe las entradas y las registra?.

42) Todas las cuentas de bancos requieren ser autorizadas por la dirección?.

43) Una persona independiente de las que preparan los depósitos, hacen los asientos en los registros -

de caja y acreditan las entradas a las contracuentas correspondientes:

- a) Obtiene directamente del banco un duplicado - de cada ficha de depósito?.
 - b) Compara estos duplicados con las entradas en los registros de caja?.
 - c) Compara los mismos con la relación o reporte de entradas, verificando los totales?.
 - d) Compara los duplicados con los créditos en el estado de cuenta del banco?.
- 44) Han sido instruidos todos los bancos para:
- a) Que no sea pagado ningún cheque expedido a favor de "Caja", "Nomina" o cualquier otro beneficiario indefinido, o al "Portador"?.
 - b) Que no sea pagado ningún cheque expedido a favor de la propia compañía, sino solamente en el caso de transferencia de fondos?.
 - c) Que los cheques expedidos a favor de la compañía, incluso los expedidos por ella misma no sean pagados a nadie, sino solamente aceptados para crédito de la cuenta de cheques?.
 - d) No aceptar cheques de caja para ser cargados a la cuenta de cheques de la compañía?.
- 45) El total de entradas de caja es comparado con los registros de caja, con las fichas de depósito y con el control de cuentas por cobrar u otras cuentas de control por personas independientes de:
- a) Las funciones de entradas de caja?.
 - b) Las funciones de cuentas por cobrar?.
 - c) Los créditos de las entradas de caja al libro mayor general?.
- 46) Son verificados los reportes diarios de entradas de caja?.

Salidas de Caja.- Preguntas Generales.

- 47) Los siguientes desembolsos son efectuados por medio de cheque:
- a) Todos los desembolsos?.
 - b) Sólo los desembolsos de importancia?.
 - c) Los desembolsos por pago de sueldos y salarios?:
 - 1) Por medio de fondos fijos?.
 - 2) Por otros procedimientos?.(Describanse).
 - d) Los desembolsos para fines especiales?.(Describanse).
 - e) Los desembolsos pequeños?.

1) Por medio de fondos fijos?.

2) Por otros procedimientos?.(Describanse).

48) Los siguientes desembolsos son efectuados en e -
fectivo:

- a) Desembolsos por cantidades considerables?.
- b) Desembolsos por pago de sueldos y salarios?:
 - 1) Por medio de fondos fijos?.
 - 2) Por otros procedimientos?.(Describanse).
- c) Desembolsos para fines especiales?.(Describanse).
- d) Desembolsos pequeños?:
 - 1) Por medio de fondos fijos?.
 - 2) Por otros procedimientos?.(Describanse).

Desembolsos con cheques.

- 49) Los cheques sólo son firmados en base a comprobantes debidamente aprobados?.
- 50) Al firmar cheques, la persona que firma:
 - a) Posee la evidencia de que:
 - 1) Los pagos están amparados por comprobantes aprobados?.
 - 2) Los datos de los cheques coinciden con los de los comprobantes?.
 - b) La aprobación de pago es cancelada por los medios apropiados, o entregados los comprobantes para su cancelación a persona distinta de la que aprueba o prepara comprobantes o cheques?.
- 51) Los cheques están debidamente foliados?.
- 52) Cuando así es se registran por orden progresivo los datos de todos los cheques que han sido dispuestos?.
- 53) Los cheques expedidos son registrados detalladamente?.
- 54) El total arrojado por este registro se compara con:
 - a) Los registros de caja?.(En el caso de existir registros individuales).
 - b) Los cargos al control de cuentas por pagar u otras cuentas de control?.
- 55) Son controladas contablemente las transferencias entre bancos?.
- 56) Son conciliadas periódicamente:
 - a) Los saldos concentrados en los estados de --- cuenta de los bancos con los registros?.
 - b) Los movimientos deudores y acreedores según -

- los estados de cuenta de los bancos con los propios movimientos según nuestros registros?
- c) Las partidas detalladas en los estados de cuenta de los bancos y las que se anotan en nuestros registros?.
- 57) Estas conciliaciones son hechas cuando menos una vez en cada periodo contable?.
- 58) Las personas que preparan los cheques son independientes de:
- a) Las que aprueban comprobantes para su pago?.
 - b) Las que subsecuentemente comparan los datos de los cheques con los comprobantes aprobados u otros datos que amparen la expedición de dichos cheques?.
- 59) Las personas que firman cheques son independientes de:
- a) Las que preparan comprobantes para su aprobación?.
 - b) Las que aprueban comprobantes para su pago?.
 - c) Las que preparan cheques?.
- 60) Cuando los cheques requieren firmas mancomunadas cualquiera de las dos firmas debe significar:
- a) La certeza de que los pagos están amparados por comprobantes debidamente aprobados?.
 - b) Que es de persona independiente del otro firmante?.
- 61) Los cheques expedidos son protegidos contra alteraciones por medio de:
- a) Papel de seguridad?.
 - b) Algún medio para proteger la escritura, tal como una máquina protectora de cheques?.
 - c) Marcando los importes (si se usa la máquina mencionada) previa o simultáneamente a la comparación de los cheques contra los comprobantes aprobados?.
- 62) Son expedidos los cheques específicamente a la orden de los beneficiarios o de los encargados de los fondos fijos?.
- 63) Son los cheques firmados retenidos bajo la custodia del firmante hasta su entrega o envío al beneficiario, o bien por persona bajo su control directo, independiente de las funciones de:
- a) Expedición de comprobantes?.
 - b) Nóminas?.
 - c) Asientos en el mayor general?.
 - d) Entradas de caja?.
 - e) Caja Chica u otros fondos?.

- f) Preparación de cheques?.
- 64) Son independientes de quienes firman cheques:
- Los que tienen bajo su custodia los cheques - no foliados e insertan números de cheques?.
 - Los que registran y llevan cuenta y razón de la secuencia de los folios de los cheques?.
- 65) La comparación entre el total de cheques expedidos con los registros de caja y los cargos a las --- cuentas por pagar u otras cuentas de control es hecha por personas independientes de:
- La persona que prepara la relación de cheques
 - Los que firman cheques?.
 - Los que expiden o aprueban comprobantes?.
- 66) El total de cheques es verificado por estas personas?.
- 67) Todas las transferencias entre bancos, tal como aparecen registradas en libros y en los estados de cuenta de los bancos son contabilizadas por personas independientes de:
- Los que firman cheques?.
 - Los que preparan las relaciones de cheques expedidos?.
- 68) Las cuentas de bancos son conciliadas por persona independiente de las funciones de:
- Entradas de caja?.
 - Salidas de caja?.
 - Expedición y aprobación de comprobantes?.
- 69) La persona que efectúa las conciliaciones:
- Obtiene los estados de cuenta directamente -- del banco o en sobre cerrado enviado por el mismo?.
 - Se mantiene en posesión de los estados de --- cuenta de los bancos y otros anexos enviados en los sobres hasta que todos los pasos de la conciliación son concluidos?.
 - Determina el total de cheques expedidos y no cobrados con los datos de:
 - Fecha de expedición?.
 - Nombre del beneficiario?.
 - Importe?.
- 70) La persona que hace las conciliaciones compara -- los créditos del banco con los cargos según registros?.
- 71) La persona que efectúa las conciliaciones:
- Determina los cargos y créditos en base al estado de cuenta del banco y deriva de éstos -- los cargos y créditos según los registros?.

b) Concilia:

1) Las entradas de caja con los créditos del banco?.

2) Las salidas de caja con los cargos del banco?.

72) La persona que efectúa las conciliaciones verifica las bases de los asientos de entradas y salidas de caja según los registros?.

73) Esta persona verifica las partidas de la conciliación con la documentación que las ampara?.

74) La persona que efectúa las conciliaciones contabiliza los cheques expedidos por la secuencia del folio de los mismos e incluyendo todos los cheques expedidos hasta la fecha de la conciliación?.

Desembolsos en Efectivo.

75) Todos los gastos en efectivo son amparados por evidencias que indiquen los propósitos y el importe de los mismos?.

76) Se encuentra establecido un máximo de gastos por cada individuo?.

77) Se reembolsan los gastos al fondo fijo establecido cuando menos una vez al mes?.

78) Es arqueado periódicamente el fondo fijo y verificado contra la cuenta de control del mayor general?

79) Las solicitudes de reembolso al fondo fijo son acompañadas de los comprobantes que amparan los gastos?.

80) Las cantidades autorizadas pero no desembolsadas son:

a) Reportadas oportunamente por un empleado designado al efecto?.

b) Devueltas a la caja general después de un periodo razonable?.

81) La responsabilidad del fondo fijo está en una sola persona?.

82) Los arqueos por sorpresa son efectuados por un auditor interno u otra persona independiente?.

83) En estos casos, la composición del fondo es sometida a la aprobación de un funcionario responsable para revisión?.

84) Son hechos los cheques para reembolso fuera del orden del encargado del fondo fijo?.

85) Los comprobantes que amparan salidas de caja son

a) Hechos a manera de dificultar su alteración?.

b) Recibidos por el encargado del fondo?.

- 86) Las tareas encomendadas al encargado del fondo - están separadas de las de:
- a) Autorización de reembolsos?.
 - b) Relación con otros fondos, incluso entradas - de caja?.
 - c) Autorización, registro, asentamiento contable y distribución de gastos?.
- 87) Las cantidades autorizadas y no desembolsadas - son devueltas y retenidas por personas independien - tes de las funciones mencionadas en la pregunta ante - rior?.
- 88) Fondos para pagos de sueldos y salarios:
- a) Esta es una operación independiente de:
 - 1) El empaque de sobres de pago?.
 - 2) La distribución de sobres de pago?.
 - b) Una persona independiente de las funciones de custodia de los fondos para el pago de suel - dos y salarios, autorización y preparación de nóminas:
 - 1) Verifica de nueva cuenta las fechas, nom - bres de los empleados y cantidades?.
 - 2) Contabiliza los sueldos y salarios no re - clamados?.
 - 3) Investiga la autenticidad de cada sobre re - clamado?.

DICTAMEN PURO UNIFORME RECOMENDADO POR EL INSTITUTO-MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS, QUE CONCUERDA CON LA REVISION HECHA EN EL AÑO 1948 POR EL AMERICAN INSTITUTE OF CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS

"He examinado el balance general de la Compañía X. S.A., al de de 19 , y el estado de pérdidas y ganancias que le es relativo, por el año que terminó en esa fecha.

Mi examen se efectuó de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas, y en consecuencia incluyó las pruebas de los registros de contabilidad y todos los procedimientos de auditoría que consideré necesarios en vista de las circunstancias.

En mi opinión, los mencionados estados financieros que se adjuntan presentan razonablemente la posición financiera de la Compañía X, S.A., al de de 19 y el resultado de sus operaciones por el año que terminó en esa fecha, de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados, que fueron aplicados sobre una base consistente en relación al año anterior".

FORMA QUE REVISTE EL DICTAMEN UNIFORME RECOMENDADO POR EL INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS, CUANDO EXISTE LA NECESIDAD DE OPRONER SALVEDADESES. (SEGUN EL AMERICAN INSTITUTE OF CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS)

Primer Caso: Cuando las salvedades afectan las normas de auditoría generalmente aceptadas. Ejemplo:

"He examinado el balance general de la Compañía X, S.A., al de de 19 , y el estado de pérdidas y ganancias que le es relativo, por el año que terminó en esa fecha.

El examen se efectuó de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas, y en consecuencia incluyó las pruebas de los registros de contabilidad y todos los procedimientos de auditoría que consideré necesarios en vista de las circunstancias; sin embargo no fue posible aplicar la técnica de la investigación en el renglón de los gastos de

representación erogados por la compañía, de los cuales me he cerciorado por medio de otros procedimientos de auditoría.

En mi opinión, los mencionados estados financieros que se adjuntan presentan razonablemente la posición financiera de la Compañía X, S.A., al de de 19 y el resultado de sus operaciones por el año que terminó en esa fecha, de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados, que fueron aplicados sobre una base consistente en relación al año anterior".

Segundo Caso: Cuando las salvedades afectan los principios de contabilidad generalmente aceptados. Ejemplo:

"He examinado el balance general de la Compañía X, S.A., al de de 19 , y el estado de pérdidas y ganancias que le es relativo, por el año que terminó en esa fecha.

Mi examen se efectuó de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas, y en consecuencia incluyó las pruebas de los registros de contabilidad y todos los procedimientos de auditoría que consideré necesarios en vista de las circunstancias.

En mi opinión, los mencionados estados financieros que se adjuntan presentan razonablemente la posición financiera de la Compañía X, S.A., al de de 19 y el resultado de sus operaciones por el año que terminó en esa fecha, de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados, con la excepción de que dicho organismo no acostumbra hacer provisión alguna para absorber posibles pérdidas en el cobro de los créditos. En los casos en que esta situación se presenta, y previa la aprobación correspondiente, se disminuye el patrimonio. Dichos principios fueron aplicados sobre bases consistentes en relación al año anterior".

Tercer Caso: Cuando las salvedades se hacen en anexo por separado del enunciado del dictamen por no ser posible incluirlas dentro del mismo. Ejemplo:

"He examinado el balance general de la Compañía X, S.A., al de de 19 , y el estado de pérdidas y ganancias que le es relativo, por el año que terminó en esa fecha.

Mi examen se efectuó de acuerdo con las -- normas de auditoría generalmente aceptadas, y en consecuencia incluyó las pruebas de los registros de -- contabilidad y todos los procedimientos de auditoría que consideré necesarios en vista de las circunstancias.

Con las salvedades que se describen en las notas 1 a que figuran al pie del balance adjunto, en mi opinión este documento y el estado de pérdidas y ganancias adjunto, presentan razonablemente la posición financiera de la Compañía X, S.A., al de de 19 y el resultado de sus operaciones por el año que terminó en esa fecha, de conformidad con los --- principios de contabilidad generalmente aceptados, -- que fueron aplicados sobre una base consistente en -- relación al año anterior".

FORMA QUE REVISTE EL DICTAMEN UNIFORME RECOMENDADO -- POR EL INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS, -- CUANDO EL AUDITOR SE ABSTIENE DE EMITIR OPINION A -- CERCA DE LOS ESTADOS FINANCIEROS, POR NO CONTAR CON -- LOS ELEMENTOS SUFICIENTES PARA HACERLO (SEGUN EL A -- MERICAN INSTITUTE OF CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS)

Ejemplo:

"He examinado el balance general de la Compañía X, S.A., al de de 19 , y el estado de pérdidas y ganancias que le es relativo, por el año que terminó en esa fecha.

Mi examen se efectuó de acuerdo con las -- normas de auditoría generalmente aceptadas, y en consecuencia incluyó las pruebas de los registros de -- contabilidad y todos los procedimientos de auditoría que consideré necesarios en vista de las circunstancias.

De acuerdo con los términos de nuestro convenio no seguí la técnica de la confirmación de saldos a cargo de los clientes de la Compañía X, S.A. --

ni observé los métodos seguidos para obtener inventa-
rios. Debido a estas limitaciones, el alcance de mi
examen no fue suficiente para permitirme expresar --
una opinión general acerca de los estados financie-
ros adjuntos".

B I B L I O G R A F I A.

Montgomery's Auditing.- Norman J. Lenhart, C.P.A. y Philip L. DeFliese, C.P.A.

Auditoría.- Arthur W Holmes.

Auditoría Práctica.- Luis Ruiz de Velazco y Alejandro Prieto, C.P.

Organización y Dirección Industrial.- Bethel, Atwater, Smith y Stackman.

El Control Interno en los Negocios.- Joaquín Gómez - Morfín.

Contabilidad General.- Maximino Anzures.

Manual del Contador.- W.A. Paton.

Manual del Contador de Costos.- T. Lang.

Organización y Funcionamiento de Oficinas.- Agustín de la Llera e I. Carrillo Zalce.

Breve Historia del Comercio.- Alberto M. Carreño.

Revista "Crédito", Organo de los Alumnos y Ex-alumnos de la Escuela Bancaria y Comercial,- Mayo y noviembre de 1954.

Conceptos Generales.- Boletín No. 2 de la Comisión de Procedimientos de Auditoría.- Instituto Mexicano de Contadores.

Examen del Control Interno.- Boletín No. 5 de la Comisión de Procedimientos de Auditoría.- Instituto Mexicano de Contadores.

Conferencias sobre Control Interno celebradas los días 23 y 26 de junio de 1958.- Instituto Mexicano de Contadores.

Conferencias sobre el tema "Usos del Dictamen del Contador Público",- 5 y 12 de agosto de 1960.- Instituto Mexicano de Contadores.