



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

"IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO EN LAS ENTIDADES ECONOMICAS"

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE QUE PARA OBTENER EL

TITULO DE.

LICENCIADO EN CONTADURIA

P R E S E N T A :

CARLOS RAMON DAVILA REYES

ASESOR:

C.P. GILDA ESCOBEDO TOLEDO

ACTUALIZO

C.P. FRANCISCO DANIEL CORTES



MEXICO, D.F.
ACTUALIZADA A:

1998,
2000



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.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

A mis padres y hermanos.

*Juan Dávila Soriano,
Rafaela Reyes de Dávila*

*Rebeca, Ofelia, Rafael, Martha,
Irina, Juan, Silvia, Margarita y Arianana.*

Mi agradecimiento por su apoyo recibido durante toda la vida

A mi esposa e hijas

Alexandria Mena Hernández,

Berenice y Cuzali

Por su cariño y amor en nuestra familia

A mi asesor

C. R. Francisco Daniel Cortes

Por su apoyo profesional para el logro de este trabajo.

INDICE

IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO EN LAS ENTIDADES ECONÓMICAS

	Página
INTRODUCCION	4
CAPITULO I.	
CONTROL INTERNO	
- CONCEPTOS GENERALES	6
- OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO	8
2.1 INFORMACION CONFIABLE Y OPORTUNA	8
2.2 PROTECCION DE LOS BIENES DE LA EMPRESA	9
2.3 EFICIENCIA DE OPERACION	9
- ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO	9
3.1 ORGANIZACION	10
3.2 PROCEDIMIENTO	15
3.3 PERSONAL	22
3.4 SUPERVISION	30

CAPITULO II
EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

1 - CONCEPTOS GENERALES	37
2 - METODOS DE EVALUACIÓN	38
2.1 METODO GRAFICO	38
2.2 METODO DESCRIPTIVO	40
2.3 METODO DE CUESTIONARIOS	40

CAPITULO III.
EL CONTROL INTERNO COMO ASPECTO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

1 - CONCEPTOS GENERALES	44
2 - ELEMENTOS CONTROLABLES	44
3 - PROCESO DEL CONTROL	45
3.1 NORMAS O BASES DE CONTROL	46
3.2 INFORMACION Y EJECUCION	47
3.3 EVALUACION DE LAS NORMAS BASE DEL CONTROL CON LO EJECUTADO	48
3.4 ACCION PARA RESOLVER SITUACIONES ESPECIFICAS	49

CAPITULO IV.
TOMA DE DECISIONES

GENERALIDADES	51
SECUENCIA DE LA TOMA DE DECISIONES	52
LA INFLUENCIA DEL CONTROL INTERNO EN UNA TOMA DE DECISIONES	57
BASE DE AUDITORIA	58
4 1 NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA	58
4 2 PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA	61
4 3 ALCANCE DE LOS PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA	64
4 4 PRUEBAS DE FUNCION O CUMPLIMIENTO	67
4 5 DECIDIR LA ESTRATEGIA	71
4 6 OPORTUNIDAD DE LOS PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA	77
4 7 PAPELES DE TRABAJO	77
4 8 INFORME SOBRE CONTROL INTERNO	80

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCION

La finalidad al tratar este tema, no ha sido propiamente el querer descubrir sino por lo contrario afirmar una serie de aspectos profesionales que son considerados en el cotidiano deber del trabajo

Al mencionar el tema de influencia que debe tener un buen "Control Interno", en una "Toma de decisiones", nos percatamos que no sólo es la idea de plasmar datos, frases y estudios e investigaciones, sino que también podemos aportar hechos que pueden servir para definir situaciones personales con las mejores decisiones

El "Control Interno", como mencionamos es un punto medular en una Entidad pero también influye en la buena toma de una decisión, ya que esta es propiamente efecto una de otra, y si el aspecto de investigación análisis no es lo idóneo, tampoco lo podrá ser una buena decisión.

Finalmente, creo que un aspecto va tomado de la mano del otro, dicho en otras palabras, el papel que juegan los dos es importante y de carácter simultáneo.

CAPITULO I

CONTROL INTERNO

CONCEPTOS GENERALES

El diccionario de administración y finanzas conceptúa lo siguiente: Métodos coordinados y medidas que adopta una organización para comprobar la exactitud y veracidad de la información y la salvaguarda del patrimonio.

A Dictionary for Accountants (Diccionario de Contadores), Conceptúa

Control interno"

"Es la metodología general según la cual se lleva a cabo la dirección de un organismo".

También cabe aclarar que los sistemas de Control Interno que nos ayudan a comprobar, pueden explicarse como la distribución apropiada de las funciones del personal, de tal manera que el trabajo de cada empleado pueda coordinarse y comprobarse independientemente del trabajo de otros empleados.

Estos dos conceptos conceden importancia preponderante a la división, coordinación y comprobación del trabajo de todos y cada uno de los empleados de una empresa.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Comisión de Procedimientos de Auditoría en el Boletín No. 5, Intitulado "Examen de Control Interno", nos dice:

En su sentido más amplio, Control Interno es el sistema por el cual se da efecto a la Administración de una entidad económica.

En este sentido, el término Administración, se emplea para asignar el conjunto de actividades de dirección, financiamiento, promoción, producción, distribución y consumo de una empresa, sus relaciones públicas y privadas y la vigilancia general sobre sus patrimonios y sobre aquellos bienes depende su conservación y su crecimiento

Ahora bien el conjunto de planes que se elaboran y de procedimiento que se realizan en cada una de las fases del negocio constituye los "sistemas ó métodos" generales de su administración, por lo que, todavía en un sentido más amplio, se designa sistemas ó métodos que utiliza la administración para lograr sus diversos objetivos

Si consideramos los conceptos transitorios, observaremos que aún entre los autores mencionados, no existe uniformidad de criterio sobre lo que debe entenderse por, Sistema de Control Interno Actualmente consideramos que este concepto se le confiere un significado más amplio y técnico, que se extiende más allá de las funciones que directamente corresponden a los departamentos contables y financieros, ya que es necesario y de vital importancia el establecimiento adecuado de éste, dado el extraordinario desarrollo actual

Se puede decir también que el Sistema de Control Interno, es el conjunto de procedimientos y técnicas que se establecen en una empresa, para implantar normas en las operaciones, así como de efectuar una adecuada división de labores, con el objeto de informar en forma confiable, la protección de los bienes y la eficiencia de operación

Analizando el concepto anterior, se puede decir: Que es la combinación de técnicas, normas y procedimientos indispensables para que una empresa tenga un buen funcionamiento y que éste no se limita un solo aspecto, sino que se refiere a proporcionar a la administración los elementos necesarios para

probar si la Política Administrativa que se estableció, ha sido observada como fue planeada, y que a su vez se obtengan los medios para que la información fluya correctamente

Otros conceptos de control como el que nos menciona Guzmán Valdivia,(1) es la revisión de los resultados, y la comprobación del cumplimiento de los programas correspondientes y la forma de planeación

En conclusión podemos conceptuar al Control Interno como todo aquel conjunto de planes que se elaboran y de los procedimientos que se realizan en cada una de las fases del negocio y que constituyen los temas ó métodos generales de su administración.

OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

Los objetivos del Control Interno son:

- 2.1. Información confiable y oportuna
- 2.2. Protección de los bienes de la Empresa
- 2.3. Eficiencia de operación

INFORMACIÓN CONFIABLE Y OPORTUNA

Para el desarrollo de todo negocio es importante obtener una información constante, completa y oportuna, ya que de esa manera se estará en la posibilidad de que al elaborar y presentar en tiempo los resultados obtenidos, la dirección podrá darse un juicio, y en cualquier momento determinar con confianza la política a seguir.

Autor del libro "CONTROL INTERNO"

Debe estar debidamente entrelazadas la información que recibe la dirección de la empresa y la formulación de políticas o planes futuros, es decir, los resultados obtenidos según esa información. debe acordar con los planes anteriores y directamente sobre la determinación de los planes a futuro

PROTECCIÓN DE LOS BIENES DE LA EMPRESA

Un eficiente sistema de Control Interno, hace que en cualquier momento se descubran los errores, sean intencionados o no, y los posibles actos de tipo fraude que en perjuicio de la empresa se cometan, con el fin de proteger los bienes de la misma.

EFICIENCIA DE OPERACIÓN

Actualmente es de interés para las empresas, que todas sus labores se realicen en forma correcta, de acuerdo con las normas y reglas establecidas en los procedimientos. Por tanto, y sin duda alguna, es de gran importancia el objetivo del Control Interno de promover la eficiencia de operación en las empresas

ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO

Es importante que para que esto se logre, debemos contar con una serie de elementos primordiales para una empresa, y se enuncian como:

- 3.1. Organización
- 3.2. Procedimiento
- 3.3. Personal
- 3.4. Supervisión

1. ORGANIZACIÓN

Significa la perfecta estructura y orden de sus partes que la componen, de tal forma que ésta cumple con los objetivos para los cuales fue creada.

Debemos entender también a la organización como la agrupación de actividades necesarias para el cumplimiento de metas y planes, la asignación de estas actividades a los departamentos apropiados, con la debida delegación y coordinación de autoridad.

La organización siendo un elemento esencial para el establecimiento efectivo del sistema de control interno en cualquier empresa requiere de una disciplina absoluta para su correcta ejecución.

Ahora bien los elementos de la organización que intervienen en el Control Interno son cuatro.

- ◊ Dirección
- ◊ Coordinación.
- ◊ División de labores,
- ◊ Asignación de responsabilidades.

Pensemos que la política general de la empresa está a cargo de la Dirección, quien podrá tener mayor confianza en la información que recibe para normar sus decisiones. Si existe una división de labores con independencia perfectamente definida entre las funciones de operación y de registro

Creemos que debe ser proyectada la organización de tal forma que todos y cada uno de los empleados o trabajadores de una empresa conozcan sus trabajos exactamente, con el fin de eliminar los obstáculos a la ejecución, que son causados generalmente por la incertidumbre ó confusión de las actividades, y para proporcionar un sistema de comunicaciones en la adopción de decisiones que refleje y apoye los objetivos de la empresa.

Resulta verdaderamente importante la asignación de responsabilidades; el personal de la empresa debe saber ante quien es responsable y de que es responsable, o sea, conocer perfectamente cuales son sus atribuciones y los límites de sus responsabilidades.

Existen aspectos básicos que se usan como directrices al considerar las necesidades de organización que requiere cada empresa y que son:

1) **Sé establecerán líneas definidas de autoridad y responsabilidad**

La delegación de autoridad impone al subordinado ante su superior una responsabilidad absoluta, y el superior tiene la responsabilidad de las actividades autorizadas a su subordinado.

La responsabilidad exigida no puede ser mayor ni menor que la otorgada por la autoridad delegada.

B) Se tomaran medidas pertinentes para la agrupación del trabajo especializado, y para la adecuada división del trabajo

En función de la serie de necesidades de fabricación del producto y para que contribuyan de una manera efectiva y con eficiencia al logro de los objetivos de la empresa, es de vital importancia, tomar las suficientes medidas para que los empleados se agrupen para la división del trabajo. De esta manera, por medio del Control Interno implantado, la labor de un empleado se podrá complementar, revisar y comprobar con la labor de otro, en forma automática y sin que se duplique.

C) La perfecta apreciación de la capacidad y habilidad del personal existente y disponible, a fin de utilizarlo al máximo

La organización de una empresa no solo debe determinar la actividad ó grupo de estas actividades a desarrollar, y definir las obligaciones que implican las mismas actividades, sino también indicar el personal idóneo que debe determinar los requisitos necesarios que deba tener el personal que va a desempeñar ese trabajo

D) El desarrollo de la coordinación y facilitación del trabajo, con la finalidad de promover la armonía y la comprensión entre los distintos colaboradores de la empresa

Para el desarrollo de la coordinación y facilitación del trabajo son poderosos auxiliares las gráficas y los manuales de organización

Las gráficas indican los aspectos importantes de una estructura orgánica, que incluye las principales funciones y sus relaciones, los canales de comunicación, la distribución por autoridades o jefaturas,

presentando de este modo las relaciones que los distintos departamentos guardan entre sí, así como las relaciones de los jefes de esos departamentos con sus subordinados y superiores

Ahora bien las gráficas y los manuales e instructivos fijan en forma definitiva la autoridad y la responsabilidad que tienen todos y cada uno de los miembros de la empresa, indican el puesto que ocupa cada empleado, explica sus funciones y línea probable de ascenso.

Existen fundamentalmente tres tipos de organización en el aspecto administrativo de la empresa

- a) Organización tipo lineal o militar
- b) Organización tipo funcional.
- c) Organización tipo lineal y funcional o mixta.

b) **Organización tipo lineal o militar**

Es la forma estructural más sencilla, es la organización en que la autoridad y responsabilidad se transmite directamente por medio de una sola línea, también se le designa Organización Militar, porque entre el jefe y sus subordinados existían líneas directas y únicas de responsabilidad y autoridad

En esta forma de organización, la facultad de dirigir todas las actividades de la empresa se concentra en una sola persona, que puede ser el gerente o propietario

También permite con rapidez cualquier cambio que convenga introducir en la política comercial y tomar decisiones inmediatas, sin embargo este tipo únicamente puede aplicarse en negocios pequeños, siendo inadaptable por completo en grandes empresas

a) Organización de tipo funcional

En este tipo de organización, propuesta por Frederick W. Taylor, nace como consecuencia del crecimiento de las empresas y que sienten la considerable necesidad de contar con directores especializados con autoridad en su propio campo sobre la totalidad del personal.

En esta forma de organización se suprimen los inconvenientes del tipo de organización anterior, centralizando las facultades y atribuciones de dirección de una determinada actividad ó grupo de ellas.

c) Organización tipo lineal y funcional ó mixta

Este tipo de organización conserva del tipo lineal, la autoridad y responsabilidad integrante transmitida a través de un solo jefe; pero además recibe asesoramiento y servicio de técnicos ó de cuerpos especializados para cada actividad

En esta forma de organización, la autoridad se conserva centralizada y responsabilidad indivisa, pero con los beneficios que le brinda la especialización de funciones

Se nombran funcionarios especialistas que actúan como asesores del Director ó Gerentes que proponen los planes a seguir aunque sin autoridad para llevarlos a la práctica, procediendo únicamente con carácter consultivo.

Por todo lo anterior, se puede concluir que: Si la organización cumple eficientemente su propósito mantener una estructura de orden, a su vez contribuye a ser un elemento base del Sistema de Control Interno

2. PROCEDIMIENTO

La implantación de un Sistema de Control Interno adecuado, requiere de ciertos procedimientos que definen y coordinan el trabajo de los miembros de la empresa en los diferentes departamentos. Los procedimientos vienen a ser la consecuencia de los principios en la organización

Planeación y Sistematización

Tanto en las pequeñas como en las grandes empresas, es de vital importancia reducir las órdenes verbales, y dar instrucciones por escrito de funciones y responsabilidades, estas instrucciones asumen la forma de manuales de procedimientos y tienen por objeto cubrir todos los aspectos de operación de la empresa, desde la política comercial hasta las reglas necesarias para el desarrollo de las actividades. Se agrupan principalmente en

Reglas de interés personal.

Insructivos relativos a cada departamento.

Normas adoptadas para la solución de problemas que se presentan habitualmente

Los manuales de procedimientos tienen entre otras las siguientes ventajas

Dan seguridad.

Tienden a disminuir los errores

Se reduce al mínimo la necesidad de repetir constantemente las órdenes relativas al trabajo

Instruyen a los nuevos empleados.

Se constituyen en un eficaz auxiliar del Control Interno.

Uno de los procedimientos del Control Interno de gran importancia, es el Sistema de Contabilidad establecido en la empresa, cuyo objeto es asegurar un registro correcto y sistemático de las operaciones y proporcionar la información adecuada a la administración.

Uno de los requisitos esenciales de todo sistema de contabilidad, es arreglar y codificar cuidadosamente todas las cuentas que se van a utilizar, es decir, elaborar un catálogo de cuentas, e instructivo, atendiendo a los diversos factores de orden legal, financiero y administrativo.

El Catálogo de Cuentas

El catálogo de cuentas efectúa su función de manera más eficiente si se le complementa con el manual de instructivos correspondientes al manejo de cada una de las cuentas y el del sistema contable conjunto. Este mismo manual de instructivos puede ser sustituido en ocasiones, por una gráfica de todo el aspecto contable, y con otro manual de procedimientos aplicables a las formas, registros e informes contables.

La implantación del catálogo de cuentas tiene las siguientes ventajas:

Reduce fallas de clasificación al construir una forma escrita con carácter permanente

En los casos de sucursales de personas morales o ramificaciones de una persona física permite unificar criterios.

Da gran facilidad de la consolidación de cifras de la sucursal a la casa matriz

En sí, es una guía contable, y por tanto, no requiere de personal altamente especializado y capacitado para su manejo

Logra ahorro en el tiempo y en los gastos

Permite la facilidad de agrupar empresas que tienen igual giro

Facilita la elaboración de Estados Financieros

Por medio de las cuentas especiales, delimita responsabilidades de los empleados encargados de ejecutarlas, particularmente en el caso de valores realizables.

La codificación permite que la localización de las distintas cuentas, se facilite y en consecuencia se registren las operaciones con mayor prontitud y, a su vez, se comprueben los asientos efectuados

Fácilmente se identifican las cuentas mediante la clave con la que se codificó

Elaboración de Formas y Registros

Todo Sistema de Control Interno, debe contar con procedimientos adecuados para el registro de las operaciones de una empresa

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

Mediante la serie de información completa, y segura que se obtiene por medio de los registros, se formulan por parte de la dirección, los planes a seguir y las políticas para el futuro

La documentación puede ser interna, externa ó mixta, según se origine, dentro ó fuera de la empresa, pero con ejemplares que se envían hacia el exterior. En todos los casos, la documentación tiene las funciones generales siguientes

- » Percibir las operaciones - controlarlas
- » Comprobar las operaciones
- » Justificar las operaciones
- » Ordenar e informar sobre el movimiento de valores
- » Como registro en los libros de contabilidad

Existe una gran cantidad de comprobantes, como son los recibos, remisiones, facturas, etc. Por eso antes de establecer una forma, se considerarán aspectos tales como: la justificación de sus objetos y la conveniencia de su implantación. trámite registro. archivo diseño. número de copias, impresión, papel, tiro y durabilidad, mantenimiento. etc.

> Reglas para el uso de formas y registros

- Sencillez y claridad en su objetivo.
- Adaptación a la preparación técnica de los empleados y a los procedimientos establecidos.
- Evitar que un solo empleado maneje dos o más formas que comprueben una sola operación
- Número suficiente de copias
- Clase de papel
- Número de folio.
- Espacio para firmas.
- Instrucciones de manejo en la propia forma cuando así se requiera.

> Información

El imponer un adecuado sistema de registro, da la base para obtener fácilmente y sin pérdida de tiempo, la información que requiere toda empresa, para que la Administración fundamente decisiones, y a su vez corrija deficiencias.

Haciendo notar que sólo se refiere a la información escrita. La exposición del propósito la investigación y la forma de la mejor interpretación de los datos.

La presentación de las deficiencias encontradas y como parte final de la información se deben expresar breves conclusiones que tengan por referencia los datos que fundamenten y basen su demostración.

En caso de exponer sugerencias, éstas deben separarse de las conclusiones, ya que en este punto, expresan con libertad las recomendaciones y no obliga su demostración.

Considero de importancia tomar en cuenta la redacción y presentación de la información para que sea interpretada de manera equivocada, por lo que se requiere que contenga:

Una redacción clara y precisa.

La correcta combinación del lenguaje técnico al cotidiano, para su mejor comprensión

Presentar estos datos de la manera que más atraiga la atención del lector obligándolo a situar su pensamiento en los puntos que se consideren en el informe

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. Esta periodicidad estará sujeta a las necesidades de la empresa.

Los datos que los sistemas de registro proporcionan, son empleados por los directivos bajo la forma de informes concretos, que puedan ser la base de juicios aceptados acerca de la situación de la empresa; los informes que en una empresa pueden hacerse son muy variados, según la finalidad con la que sean presentados, los propósitos y puntos que sean necesarios cubrir.

Los Estados Financieros, de acuerdo con los aspectos que cubren, se pueden dividir en.

Sintéticos y Analíticos.	Según se formen con las cuentas de mayor ó de los auxiliares
Estáticos y Dinámicos.	Según se refieran a un momento ó a un periodo determinado.
Estimativos o Proforma.	Cuando muestran expectativas en operaciones por realizar
Con cifras absolutas.	Según las relaciones que guarden sus partidas entre sí, en un mismo estado ó entre dos o más estados.

Estados financieros que comúnmente se presentan:

Estado de posición financiera

Estado de resultados

Estado de costos de producción

Estado de cambio en la situación financiera

Existen además de los estados financieros mencionados diversas modalidades de informes internos que afectan las operaciones de cada uno de los departamentos de la empresa; estos informes internos son de gran importancia como instrumentos para evitar errores, en el Control Interno establecido.

Resulta conveniente redactar en forma integrada los estados financieros y en cédulas por separado, para facilitar la comprensión de cada uno de sus renglones, así como usar cifras cerradas para dar mayor claridad a los datos dentro de ellos

Debido a que una de las condiciones más importantes de los informes es la oportunidad con la que se debe hacer, muchas empresas establecen información diaria acerca de los aspectos que así lo ameritan,

mo son los movimientos de ciertas cuentas: los saldos de bancos, las ventas diarias, gastos necesarios, minas e impuestos, cobranza, etc. La periodicidad de los informes dependerá de las circunstancias, condiciones y necesidades de la empresa

3. PERSONAL

Para el logro de objetivos de un buen sistema de Control Interno, no solo se requiere de una sólida organización y del establecimiento de procedimientos adecuados, sino también de personal eficiente que realice las labores delineadas

La calidad y eficiencia del personal, es de gran importancia y representan para la empresa una base sólida en el sistema eficiente de Control Interno

Según la magnitud de las empresas, todo lo correspondiente al personal, debe ser tratado y estudiado, bien sea por una persona, sección o departamento determinado, al que se le da el nombre distintamente de: Administración de Personal, Dirección de Personal, Departamento de Personal, Dirección de Relaciones Industriales ó Relaciones Obrero - Patronales; preferentemente Relaciones Industriales

Lo importante es que ésta sección ó departamento cumpla con el objetivo de que; los trabajadores desarrollen su capacidad y habilidad al máximo, logrando coordinadamente los fines individuales y comunes. mediante las mejores relaciones entre ellos mismos y con sus superiores.

Considero que existen cuatro requisitos que deben reunir adecuadamente el personal, para lograr un mejor Control Interno en una empresa, los cuales enumero a continuación.

- A) Perfecta selección y adecuado entrenamiento
- B) Eficiencia.
- C) Moralidad
- D) Retribución.

Perfecta selección y adecuado entrenamiento

El primer paso que se debe dar para la contratación de personal, es la aplicación de todos los métodos necesarios para obtener los conocimientos, análisis y descripción suficiente de los puestos, de manera que se busque el mejor elemento humano que sea posible para todos y cada uno de ellos.

En este caso la eficiencia se puede localizar en

La propia empresa, por medio del ascenso, podrá cubrir ciertos puestos. También por agencias de colocación de personal ó presentación voluntaria

Las empresas realizan publicidad de tipo masivo y despiertan interés en todas aquellas personas que buscan empleo ó desean tener una colocación con mejores prestaciones y emolumentos.

La adecuada selección, es un proceso de tipo general que siguen la mayoría de las empresas modernas, y para esto se recurre a lo siguiente.

- Entrevistas preliminares ó recepción de solicitantes.
- Solicitudes
- Pruebas Psicológicas.
- Pruebas de capacidad en el área solicitada.
- Entrevista formal
- Investigación
- Aplicación del criterio para aceptar ó no al solicitante
- Contratación.
- Exámenes médicos.
- Adecuado entrenamiento

Es importante para un buen Control Interno entrenar al personal de la empresa el objeto principal que se incremente la capacidad y habilidad del personal, permitiéndolo en consecuencia su eficiencia dentro de la organización.

Formas de adiestramiento

- Conferencias
- Discusiones
- Demostraciones de la teoría

Por lo general la empresa utiliza los siguientes tipos de entrenamiento para su personal:

Entrenamiento de ingreso a la empresa Se enseñan principalmente reglas, normas y aspectos físicos establecidos, con el fin de que el nuevo empleado se familiarice.

Entrenamiento de obreros y empleados El objeto principal es hacer que se interesen en el trabajo, lo capten, lo realicen bajo supervisión y hagan de la mejor manera

Entrenamiento a los superiores Lo importante aquí, es que sepan instruir, informar y tratar de resolver los problemas de los subordinados.

Desarrollo del Ejecutivo El cual tendrá como objeto proporcionar el conocimiento real de lo que está sucediendo en la empresa

Eficiencia

Virtud de hacer algo bien, ser competente dentro de una labor que se realiza. También se dice que el elemento que depende del juicio y captación personal, que se debe tener para lograr una actividad terminada en la forma más correcta posible, de acuerdo con las normas y reglas establecidas en los procedimientos de trabajo.

La eficiencia es importante y está relacionada íntimamente con las condiciones internas y externas que se desenvuelve el personal. Estas motivan preocupación por parte de la empresa, para lograr el desarrollo en el trabajo que se les encomendó

La eficiencia del personal es un elemento de incalculable valía para el cumplimiento del sistema de Control Interno establecido, y en general para la buena marcha de la administración

Moralidad

Es una característica del personal y se constituye en un elemento altamente importante para el Control Interno, se expresa como la virtud que refleja la máxima seguridad y confianza en la ejecución de sus labores. El personal de la empresa cuya moral es alta, desarrollara su trabajo con entusiasmo y seguridad, el fin de cooperar en un esfuerzo común al logro de un determinado objetivo.

En ocasiones las investigaciones que se hacen previas a las contrataciones del personal, no se pueden considerar suficientes para garantizar la moralidad del mismo, por lo que sería necesario tomar en cuenta otro tipo de aspecto tales como, prestancia, prontitud, interés, acatamiento en el desarrollo del trabajo.

Considero que, es bueno establecer procedimientos de Control Interno, tales como

Vacaciones

Rotación de personal

Fianzas para el personal

El tener vacaciones da descanso al trabajador o empleado, permitiendo a la empresa supervisar y aprobar el trabajo de la persona que sufre al que vacaciona y a la vez si la labor se lleva a cabo con seriedad y correctamente en el tiempo debido.

La rotación de personal es importante, ya que permite a los empleados conocer otro tipo de actividades distintas a las que ellos habitualmente hacen y a la vez esto permite que en cualquier momento sean una persona y se eviten contingencias. logrando un incremento en la eficiencia del personal.

Se tienen generalmente fianzas de tipo individual o colectivo y son de provecho para las empresas, que sirven de apoyo, debido a que las instituciones que las otorgan se hacen responsables de los fraudes cometidos por los empleados. Por lo tanto las fianzas son valiosas medidas de protección para las empresas.

Retribución

Su significado es el pago por la prestación de un servicio. Se puede usar otro vocablo y sería por ejemplo, salario que se aplica al pago de obreros, sueldo del personal, etc.

Podríamos explicarlo desde otro punto de vista, como el pago justo y necesario integrado por parte en efectivo, por cuota diaria, percepciones, gratificaciones, comisiones, habitación, primas y prestaciones en especie y otra cantidad que recibe por derecho toda persona que preste un servicio.

Podríamos juzgar el pago desde el punto de vista social, porque tanto el capital como el trabajador deben luchar en conjunto y lograr el objetivo deseado, porque ambos son la misma sociedad y la empresa.

En el aspecto moral pensemos que el pago debe ser justo en relación, a los servicios prestados, que aumentará el aspecto moral del personal. con el mayor provecho y aumento de la productividad.

Una política idónea de sueldos y salarios se mide por medio de:

Análisis de trabajo

Que sería visto en base, a una serie de factores como.

- **Respecto al puesto:** lo que el empleado ó trabajador debe desarrollar
- **Las necesidades del puesto:** el aspecto capacidad que se pide del trabajador ó empleado para el desempeño del puesto

Evaluación del trabajo

Encontramos formas para poder realizarlo como.

- Determinación de niveles, jerarquías de un puesto, etc
- Precio del puesto mediante la investigación de sueldo y salario, política definida de sueldos y programas relacionados con estos

¿Qué es lo importante en estos dos pasos señalados con anterioridad?

Pues principalmente el puesto es importante, y no tanto la persona que lo va a desempeñar

Estableciendo normas de ejecución en término de tiempo, calidad y comportamiento por medio de:

- Estudios de tiempo.
- Valuación o calificación del mérito

Controles diversos en sueldos y salarios

El aspecto de planificar estímulos para el trabajador ó empleado cuando desarrolle un mejor trabajo el menor tiempo posible del que es considerado normal.

Es difícil implantar una política al respecto, ya que debe realizarse correctamente, para lo cual se necesita una persona que entienda y supervisa a los trabajadores y empleados encargados de desempeñar esas operaciones.

Además, también se hace un programa de control de lo que se produce y de su calidad, y con base en este, no permitir descuidos ó errores ya que estos acarrearían trabajo con deficiencias

Ahora bien tomando en cuenta que todas las empresas difieren entre si, cada una de ellas debe de elaborar su propio plan de incentivos adecuados a las circunstancias que se presenten, y una vez puesto en marcha se tendrá cuidado de su control, para que ambos trabajador y patrón logren el objetivo deseado.

Por lo anteriormente expuesto, puedo concluir que cuando el personal de una empresa cualquiera sea pagado con bases de justicia, el trabajo se verá realizado de la mejor forma y el Control interno será más efectiva.

SUPERVISIÓN

La existencia de un sistema de Control Interno nos muestra una adecuada organización con la planeación de procedimientos y personal idóneo que garantizan la solidez de la misma, además de una supervisión ordenada y continua de la buena marcha de los otros tres elementos (organización, procedimiento y personal).

La supervisión significa inspeccionar, organizar, comprobar y vigilar que las cosas se realicen tal y como se programaron.

Requiere como medios para su efectividad, el examen de sistemas de procedimientos, buenos registros de operación e información oportuna y verificación de su cumplimiento.

La Administración, tomando en cuenta la necesidad e importancia que tiene la supervisión para la empresa, delega esta función entre otras, en ciertos organismos como son las Auditorías Interna y Externa.

Como se ha comentado anteriormente, no es únicamente necesario el diseño de una buena organización, sino también la vigilancia constante para que el personal desarrolle los procedimientos a su debido tiempo y de acuerdo con los planes establecidos.

Recordemos también que una buena planeación y sistematización de procedimientos y un buen sistema de registros, formas e informes, permite la supervisión casi automática de los diversos aspectos del Control Interno.

En negocios de importancia, la supervisión del Control Interno, amerita Auditor Interno o un organismo de Auditoría Interna que actúe como vigilante del cumplimiento del sistema de control, organización y procedimientos. Así como la función de Auditoría Interna que vigile la existencia constante del Control Interno.

Ahora bien Auditoría Interna, es la actividad independiente que se desarrolla en una organización con el objeto de revisar las operaciones integrales contables financieras, administrativas y en general de cualquier índole; para asegurarse de la adhesión a las políticas y procedimientos implantados en la empresa, evaluar la efectividad de los controles establecidos y determinar los beneficios según la verificación y análisis sistemáticos de las operaciones de la misma.

El Auditor Interno debe ser nombrado por el Consejo de Administración, por tanto, debe contar con una organización reconocida por todos los funcionarios y empleados de la empresa, a fin de que la supervisión sea sobre toda la entidad.

Cabe aclarar que la autoridad que se confiere al Auditor Interno es solo de supervisión, de ninguna manera ejerce autoridad directa sobre los miembros de la organización cuyo trabajo revisa, ni siquiera debe estar ligado a ella.

El Auditor debe estar en plena independencia para poder evaluar los planes, políticas, procedimientos y registros establecidos en la empresa, es decir su campo de acción, debe abarcar todas las áreas de operación sin limitación alguna, y poder determinar la eficiencia del sistema de Control Interno.

Si tomamos como principio la comprobación de la ejecución de planes, políticas, procedimientos y registros el Auditor Interno estará en la mejor forma de poder informar a la dirección, en donde existen fallas,

ando es necesario poder corregir y dar recomendaciones pertinentes. Es más los programas de Auditoría e son elaborados por él, obligarán a los ejecutivos y subordinados a ajustarse a la línea de los procedimientos y políticas de la empresa.

Es necesario enfatizar que en algunos casos los Auditores Internos se auto limitan a los aspectos integridad de las cuentas del activo de la empresa, a lo cual no existe razón para que Auditoría Interna aplique los procedimientos de Auditoría Generalmente Aceptados

Es importante pensar que en aquellas empresas en que los ejecutivos de todos los niveles aceptan los Auditores Internos como un cuerpo consultivo de la Administración, se tenga una mejor contribución al control y al perfeccionamiento de la ejecución de las operaciones

Principales objetivos de la Auditoría Interna

Proteger los bienes e intereses de la empresa, revisando y deduciendo las causas de la deficiencia así como, llegar a los medios necesarios de corregir. Para lograr esto se requiere del desarrollo de las diversas actividades, teniendo como ejemplo las más importantes

Evaluación del Control Interno y su grado de confiabilidad en la contabilidad y datos estadísticos

Evaluación de los registros de todos los activos de la empresa, así como, los medios de protección de cualquier pérdida.

Evaluación de las políticas, planes y procedimientos establecidos, a fin de determinar hasta que grado se puede depender de estos

Máxima eficiencia y control de los métodos de operación

Llevando a cabo continuas revisiones de las diversas transacciones de la empresa, para el logro de objetivo, el Auditor Interno tiene que preparar otro tipo de actividades como son.

- La revisión de planes y políticas.
- Estudio de la eficiencia de los registros y procedimientos.
- Revisión de la ejecución de las operaciones.

Asesoramiento e información continua a los Ejecutivos de la Empresa

Es importante analizar y dar una buena interpretación, no solamente de los estados financieros, sino toda la documentación e información que se considere necesaria e importante para la administración de la entidad.

El Auditor Interno comunica el trabajo que realiza mediante informes periódicos que entrega a la administración de la empresa.

¿Qué es lo que debe de contener un informe de un Auditor?

- ◇ Aspectos de revisión y evaluación
- ◇ Fallas ó desviaciones localizadas.
- ◇ Desviaciones de inmediata corrección.
- ◇ Deficiencias importantes que no se han corregido, señalando las medidas provisionales que se tomaron y las sugerencias propuestas.
- ◇ Asesoramiento e información en aspectos generales de la empresa.

Auditor Externo y la vigilancia del Control interno

Tiene como labor fundamental, la revisión de los registros y documentación contable para poder operar con independencia de los hechos o situaciones que pudiera observar en su examen.

De modo que para esto se basará en normas de ética profesional, de acuerdo a principios de confiabilidad generalmente aceptados, así como a normas de auditoría, que él haya considerado necesarias para operar.

Ahora bien, hablemos sobre lo que es la actividad de la Auditoría Externa, la cual se desempeña con absoluta independencia, y la que también da el índice de confiabilidad sobre la información que proporciona, tanto a accionistas y propietarios, como a inversionistas, acreedores y al público en general, que tengan interés de conocer con exactitud la razonabilidad de las cifras que se lleguen a presentar en los estados financieros.

Al realizar una revisión, el Auditor Externo, tiene que aplicar pruebas con los registros contables y hacer la comprobación debida de las operaciones según sean las circunstancias, basándose en las normas de auditoría generalmente aceptadas, siendo una de estas, la investigación del sistema de Control Interno que la empresa tenga establecido.

Es importante que el Auditor Externo evalúe en forma precisa el Control Interno de la compañía y seleccione en mejor forma los procedimientos de auditoría que juzgue convenientes en la revisión que se le realice. Así mismo, el Auditor Externo debe darnos el índice de confiabilidad de dicho control.

¿Cuál es el objeto de que existan Auditores Externos?

Como ya hablamos con anterioridad, el Auditor Externo, es un Contador Público Independiente, cuya función es poder opinar con independencia mental y económica sobre la razonabilidad que guardan los estados financieros, emitiendo su dictamen

CAPITULO II

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

CONCEPTOS GENERALES

La palabra evaluar tiene un significado según el Diccionario de la Lengua Española, que es, el de apreciar el valor o el precio de las cosas, personas ó sea, es justipreciar, valorar en forma correcta

La verdadera evaluación del Control Interno, es más que nada la verificación de cada una de las actividades del negocio. Es importante, sin embargo, que el examen del Control interno y las conclusiones relativas se hagan constar en papeles de trabajo, de acuerdo con los procedimientos llevados a cabo.

El objeto de examinar y evaluar el Control Interno de una empresa, es verificar el cumplimiento de las disposiciones dictadas a través de los manuales que establecen las normas y procedimientos a seguir, para comprobar si estos han sido llevados a cabo

Ahora bien la evaluación es la apreciación personal que el auditor se forma después de hacer un estudio sobre todas y cada una de las operaciones de la empresa

En general, existen estudios que se realizan al Control Interno y que se comprenden de la siguiente manera

Inspecciones físicas, revisión de las instalaciones, movimientos y formas de operar

Realización de cuestionarios de carácter general, comprobando en forma posterior los resultados obtenidos.

Examinar y evaluar la evidencia de operaciones, abarcando la revisión de transacciones que se originen, tanto fuera como dentro de la empresa

Percepcarse de lo auténtico y correcto de las operaciones, mediante pruebas, con la documentación contable relativa a los libros y asientos de contabilidad

Una vez vistos los puntos mencionados podemos evaluar resultados obtenidos a fin de determinar como se relacionan y ligan entre sí todos los elementos del Control Interno, percarándose de que el sistema opere en forma correcta de acuerdo a lo establecido

MÉTODOS DE EVALUACIÓN

Existen tres métodos para evaluar el examen del Control Interno:

- ◊ Método Gráfico
- ◊ Método descriptivo
- ◊ Método de cuestionarios

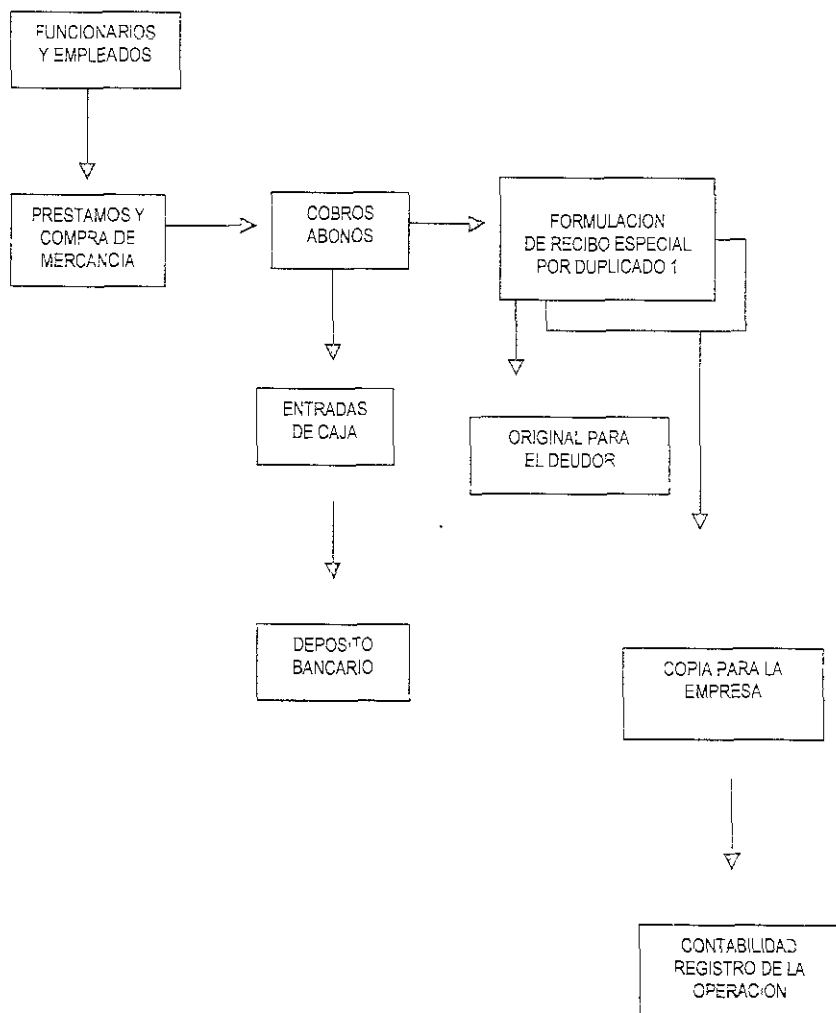
2.1. MÉTODO GRÁFICO

Aspectos Generales

Consiste en presentar objetivamente la organización del cliente y los procedimientos que tiene en su empresa por sus diferentes departamentos ó actividades

Ahora bien podemos agregar que señale claramente la organización, funciones, responsabilidades y actividades de la empresa, permitiendo de esta forma, que el Auditor conozca los elementos del Control interno con los que cuenta la misma.

Ejemplo: Funcionarios y empleados



2.2. MÉTODO DESCRIPTIVO

El método descriptivo ó de memoranda, consiste en hacer un análisis pormenorizado de los procedimientos y características de todas y cada una de las operaciones de la empresa

Considerando que este método abarque detalladamente todos los aspectos del Control Interno

Ejemplo: Registro y cobro a funcionarios y empleados

Los cargos de esta cuenta se originan por los prestamos y compras de mercancías realizados por funcionarios y empleados, previamente autorizados por la gerencia

“Todas las entradas por concepto de cobros a empleados y deudores, ocasiona la expedición por duplicado de recibos especiales numerados progresivamente, original para el deudor y el duplicado para la empresa, donde constará la firma de conformidad del deudor, la suma de las copias de recibos especiales, será igual al importe de los ingresos a caja y depósito bancario diario por este concepto’

2.3. MÉTODO DE CUESTIONARIOS

Consiste este método en la elaboración cuidadosa de una serie de preguntas en forma de listas con objeto de darles carácter general, para lograr que sean aplicables en el mayor número de casos posibles.

Al aspecto de redactar, se le tiene que dar la importancia debida para que no implique necesariamente una aseveración ó una negociación de parte del interrogado

Para que el Auditor llegue a conclusiones correctas y razonables, es importante que realice trabajos de investigación, a fin de que se comprueben las respuestas

Podríamos hablar también del método de cuestionarios como aquel, en el que toda la serie de preguntas usualmente constituyen los puntos básicos de un Control Interno. Todos estos puntos se hacen de una forma anticipada por medio de preguntas, que después se contestan en las oficinas de la empresa, teniendo en cuenta las medidas de control que existan en esos momentos

El método de cuestionarios mantiene una diversidad de secciones que se pueden aplicar a los distintos aspectos de la empresa o negocio como son: preguntas, explicaciones, instrucciones, relativas a las funciones más interesantes de cada actividad, siendo de importancia incluir una revisión en que el auditor informe acerca de las fallas que fueron localizadas a través de las respuestas dadas en el cuestionario

Ejemplo: Funcionarios y Empleados

Preguntas	Respuestas			Comentarios acerca de todas las respuestas negativas Información adicional acerca de las respuestas positivas
	N/A	Si	No	
¿Existe una política para otorgar préstamos ó compras a funcionarios y empleados? ¿Esta política aplica a empleados de confianza, por honorarios y obreros? ¿Se autorizan los préstamos y compras a empleados, por funcionarios responsables facultados para ello? ¿Firman documentos de crédito, letras de cambio o pagares, los empleados por los préstamos y se pasan al departamento de nóminas para que se efectúe el descuento?				

Preguntas	Respuestas			Comentarios acerca de todas las respuestas negativas. Información adicional acerca de las respuestas positivas
	N/A	Si	No	
<p>¿Los documentos recibidos en abono o pago, se autorizan por los funcionarios autorizados expresamente para ello?</p> <p>¿Se mantiene un registro detallado de los documentos por cobrar y sus colaterales de documentos descontados y se revisa tal registro periódicamente con las cuentas de control respectivas? ¿Se maneja con toda agilidad y oportunidad el registro de vencimiento?</p> <p>¿Se hace una revisión periódica de los documentos vencidos pendientes de cobro, examinando las causas de falta de pago?</p> <p>¿Se guardan los documentos por cobrar y sus colaterales en un lugar seguro, bajo llave y al cuidado de persona o personas que no manejen la caja, ni los registros de documentos por cobrar?</p> <p>¿Se anotan los pagos parciales al dorso de los documentos?</p> <p>¿Se inspeccionan periódicamente los documentos por cobrar y sus colaterales por personas ajenas a su custodia o guardianes?</p> <p>¿Se confirman periódicamente con los deudores los saldos no pagados de documentos por cobrar por empleados?</p> <p>¿Se llevan los auxiliares por personas que no manejen los ingresos y egresos, la correspondencia recibida, embarques, facturación o créditos?</p> <p>¿Se revisan mensualmente los auxiliares de cuentas por cobrar con el mayor general y se preparan periódicamente relaciones de dichas cuentas mostrando o clasificando la antigüedad de los saldos?</p> <p>¿Se verifican ocasional y sorpresivamente las relaciones auxiliares por los auditores internos o por otros empleados independientes?</p> <p>¿Se investiga por los auditores internos las cuentas por cobrar castigadas?</p>				

TA: Este ejemplo es enunciativo, no limitativo, para los Estados Financieros en general.

CAPITULO III

EL CONTROL INTERNO COMO

ASPECTO DEL PROCESO

ADMINISTRATIVO

CONCEPTOS GENERALES

Como he mencionado anteriormente la función de Control, comprende aquellas situaciones que, estando lo acontecido a lo planificado y sirviendo de medida y conexión a las actividades se debe de asegurar la realización de los planes hechos en forma conjunta ó general

George Terry en su libro "Principios de Dirección" dice lo siguiente el Control se puede definir como un proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, evaluándolo y si es necesario aplicando medidas de corrección, de manera que, cuando se ejecuten se lleve a cabo de acuerdo a lo planeado

También podemos pensar que el Control es una fase dinámica que nace como consecuencia de la ejecución de las funciones básicas del proceso de la Administración, y su importancia es, porque encierra el núcleo de la misma

El avance de la Administración nace como la necesidad tendiente a enfrentarse al desarrollo de la industria, en la búsqueda de mejores métodos de trabajo

ELEMENTOS CONTROLABLES

Los estudios del francés Henry Fayol y las investigaciones realizadas por Federico W Taylor dieron aportaciones importantes al desarrollo Administrativo. Ejemplo: Fayol, señala que todas las situaciones ó hechos de una empresa, pueden ser divididas en seis puntos.

- ◊ **Técnico.** En este aspecto llevando a cabo las normas establecidas para el logro de un producto de calidad.
- ◊ **Comercial.** Un producto de calidad es posible que se venda en volúmenes importantes.
- ◊ **Financiero** Con un manejo de finanzas sanas, en los movimientos de la empresa el resultado será el éxito.
- ◊ **De Seguridad.** Con la contratación de seguros de cobertura amplia los bienes de la empresa están resguardados ante cualquier tipo de siniestro.
- ◊ **Contable.** Contando con un catálogo de cuentas y su aplicación razonable, tendremos una buena información en los Estados Financieros.
- ◊ **Administrativo.** En el manejo de la administración tomando decisiones correctas llegaremos a los resultados esperados

PROCESO DEL CONTROL

El Proceso del Control Administrativo está formado por fases que están delineadas y que son indispensables para que se logre el objetivo, y se pueden enumerar de la siguiente manera

- 3.1. Normas ó bases de Control
- 3.2. Información y Ejecución
- 3.3. Evaluación de las Normas base del Control con lo Ejecutado
- 3.4. Acción para resolver situaciones específicas.

NORMAS Ó BASES DE CONTROL

Es importante siempre pensar en fijar patrones que den la pauta a seguir en las labores cotidianas e permitan llevar un orden y que con esto se llegue al logro del objetivo deseado, así como también se ha hecho costumbre que permitan delinear la conducta humana

Es importante que siempre se vea lo que es necesario y primordial en la fijación de estándares para cualquier tipo de actividad.

¿En esencia, que es lo que constituye la medida de perfección en las normas?

Como respuesta, podríamos anotar la cantidad, la calidad, considerando que esta regla debe ser tomada como medida de perfección.

Ahora bien para concretar un control, será más eficiente cumplir con los estándares establecidos de antemano, y que continuamente se estén comparando, de modo que permitan corregir las fallas determinadas

¿Cómo se podría establecer una norma?

Solamente en base a tres posiciones como pueden ser

- a) La experiencia
- b) Apreciación. Aproximación
- c) Aplicaciones Científicas

La posición a) y b), podemos afirmar que son de tipo empírico, aún en el caso de que estas resultasen correctas. En ocasiones, este tipo de normas es preferible aplicarlas, ya que su costo es mínimo.

En las aplicaciones científicas c), lo que se considera más aconsejable pensar como norma, es la valoración de la eficiencia y en caso necesario fabricar cambios de procedimientos para incrementarla.

Por medio de normas se pueden fijar líneas a seguir en la dirección, con lo cual se podrán medir los resultados para determinar la responsabilidad que se deriva de las diferencias resultantes, al comparárlas con la norma.

2 INFORMACIÓN Y EJECUCIÓN

Una de las fases más difíciles e importantes es ésta, ya que siempre que se impongan normas, la evaluación de lo hecho, debe ser lo que es real y no lo que es producto de juicios personales, ya que pueden haber grandes diferencias entre unas y otras.

Este tipo de evaluación se hará por ejemplo, aplicando estudios de tiempos y movimientos y diversas estadísticas que en la actualidad se usan con mucha frecuencia, dada su importancia. Como podemos ver, el resultado que nos puede traer el estudio de tiempos y movimientos es de lo más real, y refleja la eficiencia normal en las condiciones operantes en la empresa y fuera de ella.

En ocasiones, no se puede hacer este tipo de estudios y lo más conveniente, es sustituir con estadísticas, de manera que se cubran las necesidades de la Administración pero cuando se pueden reunir estos elementos en la medida de la ejecución, el beneficio para la empresa será mayor.

Para el aspecto de la información, éstas requieren ser:

Objetivas. Debe tener sentido de adaptación a los estándares con los que va a compararse

Uniforme. Las bases de comparación, deberán ser idénticas para que haya comparación

Evitar papeleo. Es decir, no debe haber convencionalismos innecesarios

Para el Control Administrativo, tiene atención primordial el aspecto información. Su permanencia, para que los datos elaborados se hagan bajo condiciones óptimas y de veracidad.

3. EVALUACIÓN DE LAS NORMAS BASE DEL CONTROL CON LO EJECUTADO

La finalidad de esta parte del Proceso de Control, es poder determinar las diferencias a que hayan dado lugar los resultados de la actuación real, tomando en cuenta el principio de la excepción que dice:

“La eficiencia se incrementará concentrando la atención de la dirección, sobre aquéllos conceptos que muestren fallas en relación, a la rutina del plan previo ó estándar”.

Todas las variaciones que se encuentran, representan hechos que son en sí, problemas y por lo mismo necesitan estudio especial y que la dirección ponga atención, dando opiniones para que se puedan solucionar en forma rápida

Si lo que se compara se hace entre las normas establecidas, y lo que se da como información, se dará por resultado la localización del área en que existen las diferencias. Y una vez conocidas las causas que las originaron, se procederá a su solución

ACCIÓN PARA RESOLVER SITUACIONES ESPECÍFICAS

Este último paso es de los más importantes, ya que en sí, es la solución de los problemas que se eliminarán de un análisis de control en el proceso administrativo.

Ya perfectamente delineadas las causas de las variaciones se puntualizarán y se remarcarán las responsabilidades, tanto de dirección como de ejecución, y se encauzarán por la solución que sea más conveniente y para esto podemos ver que la "Toma de una decisión es lo más importante"

Considerando que esto es lo idóneo para poder satisfacer las necesidades de una empresa, el llegar a la solución ordenada y qué mejor en este caso, que sea bajo el estudio de lo que se llama una buena "Toma de Decisiones".

CAPITULO IV

TOMA DE DECISIONES

GENERALIDADES

Sin duda una de las grandes responsabilidades de las personas que dirigen, es la de tomar acuerdos, soluciones, decisiones. Esto es, dicho de otra manera toda la receptiva de información, está exactamente en el acierto, en el correcto acuerdo de las decisiones.

Una decisión, por menos importante que sea, será tanto más precisa de acuerdo con el análisis, interpretación y evaluación de la información accesible al funcionario encargado de tomar el acuerdo. Es importante que el riesgo que se corre, puede verse saturado por la información, por esto se debe analizar, clasificar y catalogar con precisión.

Ahora podemos ver con exactitud dos de las grandes actividades a que debe apegarse el funcionario en la tarea de tomar una decisión.

Según el autor Wasserman la palabra acuerdo es conclusión ó terminación de un proceso. Cuando habla de tomar acuerdos, nos introducimos en una serie de propiedades concatenadas, que son posibles de analizar en forma simultánea.

Es natural pensar que el funcionario o dirigentes no tienen la exclusividad de tomar acuerdos ó decisiones. Dentro de lo que es el trabajo rutinario de las personas, el desarrollo de las situaciones comunes diarias, es una continua resolución de decisiones desde que nace, el individuo, hasta que muere.

Si vemos la exposición a través de los acuerdos ó decisiones económicas, partimos de la idea de que el individuo actúa con el fin ó objetivo de llegar al éxito.

SECUENCIA DE LA TOMA DE DECISIONES

¿Qué es importante o qué requisitos deben de seguirse para una mejor decisión?

- ◇ Definición del problema
- ◇ Analizar el problema
- ◇ Soluciones alternativas
- ◇ La mejor solución.
- ◇ Hacer que la decisión sea efectuada.

Definición del problema

La serie de situaciones que se presentan permanentemente puede ser a simple vista un problema a una mala organización. Por lo tanto, lo que primero se tiene que hacer, es definir el problema real

Para que podamos definir el problema, no debemos basarnos en situaciones ó experiencias usadas, sino en un estudio detallado, y a éste; si aplicar la experiencia y así obtener buenos resultados. Es también necesano pensar que lo primero a que hay que llegar, es al análisis de la situación, y es lo que debemos estudiar antes de llegar al cambio de ésta ya que en ocasiones no lo que se presenta como problema, es sino, que solamente un síntoma, por lo que es necesano fijamos objetivos

Otro aspecto es ver las condiciones de la solución ya que podríamos transformar decisiones buenas malas ó bien que el problema que se trataba de resolver, sea resuelto en forma equivocada

) Analizar el problema

Para poder llegar a analizar el problema, es necesario e indispensable clasificar, ya que si no se hace esto, en una forma debida y acertada no podemos definir quién debe tomar la decisión, a quién se le debe consultar al tomarla y quién debe recibir información sobre la decisión.

Ejemplo:

En el Departamento de Inventarios al momento de un embarque de producto terminado, si existen errores dentro del almacén, en el momento de surtir las mercancías, no se podría efectuar la entrega de mercancías al cliente que hizo el pedido.

La idea de clasificar lleva un papel muy importante en la toma de decisiones, ya que de no ser así, la decisión que se tome puede no ser la correcta, ya que dicha clasificación puede transformar la decisión en una mala decisión.

✓ Requisitos para una buena clasificación:

- ◇ Presencia ó actualidad de la decisión.
- ◇ Impacto de dicha decisión sobre diversos aspectos
- ◇ Factores cualitativos que entren en ellas
- ◇ Característica de la decisión de ser única o de tiempo.

- ◊ **Presencia ó actualidad de la decisión**

Es importante que sea definido en forma clara este punto, ya que el tomar una decisión implica una ejecución en sí de algo que se estuvo fraguando con anterioridad y en ocasiones, ya no se puede retroceder una decisión, ni al tiempo ó vigencia de ésta, asimismo los resultados suelen ser en ocasiones, no todo lo satisfactoriamente posible. De ahí que, también nace la idea de que las decisiones sean flexibles

- ◊ **Impacto de dicha decisión sobre diversos aspectos**

Como mencionaba anteriormente, es importante que la toma de decisiones sea bien respaldada, y que no afecte otro tipo de disposiciones, ya que podría acarrear problemas con resultados que los que se estaban pensando solucionar

- ◊ **Factores cualitativos que entran en ellas**

Al hablar de este aspecto, indirectamente estamos tocando puntos tan importantes como es el hombre mismo y su conducta, y pensamos que él es medidor de dichos factores ya que de una buena ética valores morales, será el resultado del éxito

- ◊ **Característica de la decisión de ser única ó de tiempo**

Es aquella que es tomada por niveles superiores y que tiene un curso ya definido, son decisiones al funcionario

Ahora bien, una decisión de tiempo es aquella que es tomada por niveles inferiores que se ajusten a la decisión preponderante. Cabe agregar que las decisiones deben ser tomadas en el nivel que esté más cerca del problema, para que sea más fácil resolverlo, ya que éstos conocerían, por la experiencia los factores que influyan en ella

b) **Soluciones alternativas**

La definición de Alternativas, nos da un significado como: posible solución, posible respuesta, etc. Es importante preparar varias soluciones que permitan escoger la más adecuada, y que esto nos da un buen resultado en términos generales; la indecisión o el no escoger un buen considerado, pueden acarrear situaciones difíciles como ya anteriormente mencionamos

c) **La mejor solución**

Después de un estudio a fondo entre varias alternativas y determinando los factores de calidad y el medio ó nivel en que debe ser formada dicha decisión, cabe la aclaración de que es importante aplicar criterios firmes, para llegar a la decisión adecuada como

- ◊ Riesgo
- ◊ Esfuerzo
- ◊ Momento
- ◊ Limitaciones

◊ Riesgo

Es importante confrontar las diferentes alternativas y saber de los riesgos de cada una de ellas, de esta manera se puede determinar el resultado

Ejemplo: En la contratación del personal para puestos con una capacidad técnica que logre los resultados esperados

◊ Esfuerzo

Se deben en las alternativas considerar, también aquellas que ofrecen las mayores ventajas en el menor esfuerzo, y que sean las que menos cambios y problemas puedan acarrear a la organización.

◊ Momento

La decisión de elegir el momento es sumamente importante, ya que se debe tomar en cuenta, con qué necesidad se debe poner en práctica la decisión.

◊ Limitaciones

Es necesario considerar este punto, ya que lo que se puede considerar como una principal limitación, es el mismo ser humano, el cual es lo más preciado, ya que sin éste, no se puede llevar a cabo ninguna decisión. Dicho de otra manera, es necesario medir hasta donde es posible para que el hombre pueda cumplir una decisión para no caer en situaciones como la que mencionamos, de falta de cumplimiento.

Hacer que la decisión sea efectiva

Para que una decisión sea considerada como tal, debe estar en acción, de otra manera de nada sirve plantear soluciones alternativas, investigar y luego elegir la mejor, y todo esfuerzo será nulo si no hay la acción requerida

Ejemplo: En la cuenta de clientes, solamente depurar las cuentas de clientes foráneas, ya que las cuentas de clientes locales representan el 5% del total de la cuenta

LA INFLUENCIA DEL CONTROL INTERNO EN UNA TOMA DE DECISIONES

Después de haber estudiado lo que es un Control Interno, su aplicación que tiene en una empresa, la importancia de éste en el proceso administrativo, y sus diferentes aspectos de control, llegamos con la evaluación de la serie de fallas y desviaciones localizadas las cuales pueden ser corregidas y así saber cual es el mejor camino, en la toma de decisiones.

El proceso administrativo nos muestra puntos medulares en la organización de una empresa,ándonos situaciones de anomalías que se podrán corregir por una serie de alternativas que deberán ser aplicadas en práctica con la mejor decisión

Si analizamos el aspecto "influencia" que pudiera tener el Control Interno en una toma de decisiones, podemos decir, sin temor a equivocarnos que depende en una forma importante, puesto que, el buen proceso y desarrollo administrativo en una empresa, está canalizado en el estudio y evaluación del Control Interno, y que si estos no son definidos plenamente en las decisiones de los ejecutivos se tendrán resultados negativos.

BASE DE AUDITORIA

1.1. NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. creó en el año de 1955 la Comisión de Normas y Procedimientos de auditoría la cual, tiene como objetivos principales.

Determinar las normas de auditoría y pronunciamientos normativos a que deberá sujetarse el Contador Público Independiente que emita dictámenes para terceros, con el fin de confirmar la veracidad, relevancia y suficiencia de información de su competencia

Determinar procedimientos de auditoría para el examen de los estados financieros que sean sometidos a dictamen de Contador Público.

Determinar procedimientos a seguir en cualquier trabajo de auditoría, en sentido amplio, que lleve a cabo el Contador Público cuando actúa en forma independiente

Hacer las recomendaciones de índole práctica que resulten necesarias para complemento de los pronunciamientos técnicos de carácter general emitidos por la propia Comisión teniendo en cuenta las situaciones particulares que con mayor frecuencia se presentan a los auditores en la práctica de la profesión.

Declaraciones de la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría

- a) Normas de Auditoría
- b) Pronunciamientos normativos
- c) Procedimientos de auditoría (conjunto de técnicas)
- d) Definiciones, conceptos e interpretaciones.
- e) Otras declaraciones

Normas de Auditoría.

A) Normas personales

- ◊ Entrenamiento Técnico y capacidad profesional
- ◊ Cuidado y diligencia profesional
- ◊ Independencia

B) Normas de ejecución del trabajo

- ◊ Aclaración de la relación con estados o información financiera y exposición de opinión
- ◊ Bases de opinión sobre Estados Financieros
- ◊ Planeación y supervisión
- ◊ Estudio y evaluación del control interno
- ◊ Obtención de la evidencia suficiente y competente

C) Normas de Información

La evaluación del Control Interno es la estimación del auditor, sobre el grado de efectividad que existe en los entes económicos

De este estudio y evaluación, el auditor podrá desprender la naturaleza de las pruebas que va a realizar, la necesidad por ejemplo, de no conformarse con el resultado de una prueba sino de acumular varias pruebas diferentes sobre una misma partida (procedimientos)

De ello también depende la extensión que deba dar a los procedimientos de auditoría empleados y la oportunidad en que los utilice para obtener los resultados correctos.

El Auditor necesita reunir suficientes pruebas para fundamentar su dictamen. Para ello emplea y aplica, ya sea una sola técnica o un conjunto de técnicas de auditoría que forman el examen de una partida o de un conjunto de hechos o circunstancias, pruebas o evidencias denominándose a la aplicación de este conjunto de técnicas; Procedimientos de Auditoría.

Ahora bien, el empleo y aplicación de los métodos prácticos de investigación y prueba que el Auditor Público utiliza para lograr la información y comprobación necesarias para su opinión, es lo que llamamos Técnicas de Auditoría.

El Auditor sólo utiliza aquellas Técnicas de Auditoría que sean necesarias para formarse una opinión sobre la realidad de los datos representados por su cliente. Para tal fin, aplica aquellas que considere necesarias para la información correcta en el programa de trabajo de auditoría.

Los auditores difieren en las técnicas que emplean para sustentar una misma opinión, debido a diferencias en su preparación académica o en su experiencia profesional. Pero también puede ocurrir que un auditor utilice diferentes técnicas de auditoría para obtener respuesta a una misma interrogante en el caso de dos clientes diferentes, por diversidades circunstanciales en el método contable de cada uno de esos clientes. Pero la meta única, en ambos casos es obtener a partir de los datos del cliente la evidencia comprobatoria en la cual el auditor base su dictamen.

2. PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA

Es el criterio profesional del propio auditor el que debe dar la pauta definitiva respecto a qué combinación de técnicas o pruebas serán las que proporcionen la evidencia necesaria que le dé la suficiente certeza para fundar su opinión de tal manera que ésta sea una opinión objetiva y profesional.

El auditor empleará diferentes técnicas según las diversas circunstancias, y diferentes auditores emplearán diversas técnicas para circunstancias similares. Habiendo algunas técnicas cuya aplicación, salvo en casos absolutamente excepcionales, es necesaria para obtener una certeza razonable, respecto a dicha situación.

Las técnicas de Auditoría son las siguientes:

a) **Estudio General** - Apreciación sobre la fisonomía o características generales de la empresa, de sus estados financieros y de las partes importantes, significativas o extraordinarias.

Análisis. Clasificación y agrupación de los distintos elementos individuales que forman una cuenta o una partida determinada, de tal manera que los grupos constituyan unidades homogéneas y significativas.

El análisis generalmente se aplica a cuentas o rubros de los estados financieros para conocer como se encuentran integrados, y pueden ser básicamente de dos clases:

- ◊ Análisis de saldo
- ◊ Análisis de movimientos

Inspección. Examen físico de bienes materiales o de documentos con el objeto de cerciorarse de la autenticidad de un activo o de una operación registrada en la contabilidad o presentada en los estados financieros.

Confirmación. Obtención de una comunicación escrita de una persona independiente de la empresa examinada, y que se encuentre en posibilidades de conocer la naturaleza y condiciones de la operación, y por lo tanto, de informar de una manera válida sobre ella

Clases de confirmación:

- **Positiva.-** Se envían datos y se pide que contesten, tanto si están conformes como si no lo están. Se utiliza este tipo de confirmación, preferentemente para el activo.
- **Negativa.-** Se envían datos y se pide contestación, sólo si están inconformes. Generalmente se utiliza para confirmar activo

- **En Blanco.**- No se envían datos y se solicita información de saldos, movimientos o cualquier otro dato necesario para la auditoría. Generalmente se utiliza para confirmar pasivo a instituciones de Crédito.

-) **Investigación** Obtención de información, datos y comentarios de los funcionarios y empleados de la propia empresa

-) **Declaración** Manifestación por escrito con la firma de los interesados del resultado de las investigaciones realizadas con los funcionarios y empleados de la empresa.

-) **Certificación** Obtención de un documento en el que se asegure la verdad de un hecho, legalizado por lo general, con la firma de una autoridad, de la empresa auditada

-) **Observación** Presencia física de como se realizan ciertas operaciones o hechos.

-) **Cálculo** Verificación matemática de alguna partida de operaciones, de los trámites y rutinas seguidos para su control y contabilización, en términos generales, de los detalles de operación de los negocios, haciendo que lo que sería prueba adecuada en un caso no lo sea de otro.

ALCANCE DE LOS PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA

Cuando existen partidas globales constituidas por numerosas partidas individuales y se llenan los requisitos de multiplicidad de partida y similitud entre ellas, el auditor recurre al procedimiento de examinar la muestra parcial de las partidas individuales y denvar el resultado del examen de esa muestra una opinión general sobre la partida global, llamándose el método de "Pruebas Selectivas".

Ahora bien, a la relación que guarda el número de partidas individuales examinadas con el número de partidas individuales que forman la partida total se denomina "extensión o alcance de los procedimientos de auditoría", siendo la determinación uno de los elementos más importantes en la planeación de la propia auditoría.

Son vanos los elementos que determinan la extensión o alcance de los procedimientos de auditoría como el grado de eficacia del Control Interno, el número de partidas que forman la partida global o universal el número de errores o partidas equivocadas encontradas en el examen practicado etc.

Es aquí también el criterio profesional del propio auditor el que da la pauta definitiva, respecto a en qué momento los resultados de los procedimientos de auditoría le dan la suficiente certeza para fundar su opinión, de tal manera que ésta sea una opinión objetiva profesional; aunque es de recomendarse que en esta determinación, se auxilie con las técnicas de otras disciplinas que le permitan orientar y dirigir conforme a los recursos técnicos disponibles.

El uso del muestreo, bajo el nombre específico de "Prueba Selectiva" ha sido general y antiguo en la práctica de la auditoría.

En un principio, las labores profesionales de auditoría eran, en su mayor parte, exámenes exhaustivos de las operaciones y registros de una empresa, tendientes a corregir y modificar los efectos de métodos deficientes de contabilidad y Control Interno

Sin embargo, con la mejoría de los métodos de contabilidad y de Control Interno, los auditores fueron dándose cuenta de lo impráctico y antieconómico que resultaba un examen exhaustivo de operaciones, registros y comprobantes, y aprendieron a descansar, como base para su opinión profesional, en exámenes parciales que fueron llamados "Prueba Selectiva"

Por lo dicho en el párrafo anterior, la prevención y descubrimiento de errores y fraudes quedaron encomendados a los propios sistemas internos de la empresa y no a una revisión realizada a posteriori por el auditor. Lográndose de esta manera enfatizar el juicio profesional sobre políticas y criterios generales y sobre comprobación de la efectividad de los sistemas internos, y precisó la localización y corrección de errores y el descubrimiento específico de fraudes. Así también, la evolución hacia la empresa, que se tradujo en una tendencia de las operaciones a hacerse numerosas y semejantes entre sí, fueron causas importantes para el empleo de las "Pruebas Selectivas"

En la economía, la oportunidad y la minuciosidad en la revisión de partidas individuales son ventajas muy importantes sobre la revisión exhaustiva.

El hecho de que el auditor examinara todo asiento en los registros contables y todo documento en el que se apoyaran tales asientos, sería tan costoso de hecho, que muy pocas compañías podrían darse el lujo de ser auditadas. Afortunadamente, el examen de pruebas selectivas es absolutamente necesario.

Pruebas selectivas de Auditoría

La Prueba Selectiva en Auditoría es un método mediante el cual se obtienen conclusiones sobre las características de un conjunto numeroso de partidas (universo) mediante el examen de un grupo parcial de ellas (muestra).

Prueba Selectiva a base de Criterio.- Mediante este muestreo dirigido (no estadístico), el auditor, basado en un criterio subjetivo, determina el tamaño de la muestra, la selección de las partidas que lo integran y la evaluación de los resultados. Este criterio se fundamenta en su capacidad y experiencia profesional.

El muestreo estadístico es aquel en el que la determinación del tamaño de la muestra, la selección de las partidas que la integran y la evaluación de los resultados, se hace por métodos matemáticos basado en el cálculo de probabilidades.

Para que el muestreo estadístico sea aplicable en auditoría y se obtengan resultados confiables se requiere que reúnan las siguientes condiciones.

- ◇ Determinar el conjunto de los datos a examinar
- ◇ Homogeneidad de las partidas a examinar
- ◇ Que la selección de la muestra sea aleatoria

El muestreo estadístico requiere para su aplicación de tres elementos básicos que el auditor debe

- ✓ El nivel de confianza,
- ✓ La precisión y
- ✓ La frecuencia o tasa de ocurrencia

PRUEBAS DE FUNCIÓN O CUMPLIMIENTO

Una vez que el auditor a revisado el sistema de Control Interno, que tiene la compañía, por medio de métodos de estudio y evaluación del control interno (cuestionarios, gráficas y descriptivas) deberá llevar a cabo las pruebas de función o cumplimiento que son las verificaciones que el auditor lleva a cabo sobre el control interno para obtener la seguridad razonable de los procedimientos contables de control.

Estas pruebas de función deben de realizarse periódicamente según las necesidades de la empresa que se trate y plasmarse en papeles de trabajo, así como las observaciones de Control Interno que de las mismas se obtengan, en un registro de observaciones de control.

Por lo extenso de estas pruebas solo ejemplificaremos las relativas a ingresos, siguiendo la metodología del cuestionario condensado de Control Interno para el ciclo de ingresos.

REGISTRO DE OBSERVACIONES DE CONTROL

Cliente								
Sección: Control Interno					Página:			
Referencia	Naturaleza de las debilidades y posible efecto sobre los Estados Financieros	¿Podría surgir un error material?		Efecto sobre la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos de auditoría		Notificación al cliente de la debilidad		
		Sí no	Justificación	Registro progresivo de ajustes	Naturaleza del cambio requerido	Fecha de discusión	Categoría de observaciones (si aplica)	Comentarios del cliente (si aplica)
	Como medida de control, las cuentas de cheques deben conciliarse mensualmente, debiendo estar autorizadas con nombres y firmas de quien las concilia, revisa y autoriza				Dentro del organigrama, asignar personal que este responsabilizado de elaborar las conciliaciones			
	Para efectos de control de documentos por cobrar a clientes, deben efectuarse arquez en forma periodica y de sorpresa contra los registros de contabilidad, por personal especializado				Formar un equipo de auditoria interna para que sean personas ajenas quienes realicen las revisiones			
	Todas las facturas de activo fijo deben archivar en expediente especial y guardarse en la caja fuerte de seguridad de la empresa, para evitar sean extraviados o sustraídos				Contemplar las altas, bajas y revaluacion del activo fijo periódicamente, para tener registros contables reales			
	Todos los comprobantes de gastos y costos, deben sellarse con fechador de pagado cuando sea expedido el cheque de los mismos, para evitar duplicidad en el pago de comprobantes				Establecer la política de que para firmar el cheque deben estar sellados todos los comprobantes			

NOTA: Este ejemplo es enunciativo y no limitativo

CIA. X, S.A. DE C.V.
PROGRAMA DE PRUEBAS DE FUNCIÓN
CICLO DE INGRESOS

Referencia	DESCRIPCIÓN DE LA PRUEBA O RAZÓN PARA OMITIRLA	Período		TAMAÑO DE LA PRUEBA	Referencia papeles de trabajo	Excepciones		Firma y fecha
		Inicio	Final			Sin	Excepciones	
(1)	Presenciar físicamente que los embarques se hagan en base a remisiones facturas verificando que lo facturado sea lo que se embarca	x		2 embarques (uno cada mañana)	10 1			
(2)	Verificar que exista evidencia de revisar la poliza de costo de venta	x		3 meses	10 2			
(3)	Comprobar mediante inspección física que la lista de remisiones entregadas al Departamento de computo esta puntuada como evidencia de que todo lo remisionado fue facturado	x		Listas correspondientes a los meses de septiembre y octubre				
(4)	Verificar que los avisos de devolución tengan los datos suficientes para la valuación tanto del efecto por venta como por costo dejando evidencia de la secuencia numerica, elaborar corte de notas de credito y verificar su oportuno y correcto registro así como la cancelación del aviso de devolución	x		10 formas Del mes de la previa y al de la final				
(5)	Se valida en conjunto con las políticas de función. Verificar que los pedidos estén autorizados por el Jefe de Credito y Cobranza comparar facturas vs Pedidos autorizados y revisar que coincidan, así como que los precios provengan de listas autorizadas	x		10 pedidos al azar	10 11			
		x		5 remisiones de diferentes clientes	10 9			
(6)	Verificar extensiones y operaciones aritméticas de la facturación y nota de crédito no se diseñó prueba particular porque se revisan evidencias de autorización y de otros procedimientos	x		15 facturas de diferentes clientes y diferentes meses	10 12			

CIA. X, S.A. DE C.V
PROGRAMA DE PRUEBAS DE FUNCIÓN
CICLO DE INGRESOS

Referencia	DESCRIPCIÓN DE LA PRUEBA O RAZON PARA OMITIRLA	Período		TAMAÑO DE LA PRUEBA	Referencia por pesos de trabajo	Excepciones		Firma y fecha
		Inicio	Final			Sí/no	Azules centos	
(7)	Verificar que las notas de crédito estén marcadas como evidencia de su revisión y registradas correctamente en auxiliares relativos de cliente	x		2 meses, 8 notas de crédito	10.8			
(8)	Verificar por un período que las notas de recibo por devolución sean correspondidas por notas de crédito oportunamente y que estas tengan evidencia de revisado por el Jefe de Crédito y Cobranza	x		Las notas de recibo de la última semana del cierre a la fecha de la auditora previa	10.7			
(9)	Solicitar a crédito y cobranza la documentación en donde se verifica que todas las facturas y notas de crédito han sido registradas en la cartera	x		2 meses				
(10)	Verificar que existe evidencia de códigos de clientes de los siguientes documentos facturas, notas de crédito y cargo y reportes de cobranza	x		5 tantos mensuales en 3 meses y verificar que sea correcto en un tanto				
(11)	En embarques con el Jefe del Departamento Sr "X", verificar que la siguiente documentación se encuentra completa, verificando secuencia numérica, remisiones sin cargo remisión-factura, aviso de devolución notas de recibo de producto terminado	x		2 meses, tomando fajos saltados en 10 tantos	10.2			
(12)	Pedir en el momento que se estime oportuno al departamento de crédito y cobranza las facturas recibidas por embarques y verificar que tengan el sello de recibido por el cliente o anexo del talón de embarque, secuencia numérica y datos completos que permitan identificar al cliente	x		1 vez 1 entrega de facturas	10.17			

NOTA: Este cuadro es ENUNCIATIVO, ya que en las empresas se dan los movimientos de acuerdo a la época, giro, tipo de producto entre otros.

4.5. DECIDIR LA ESTRATEGIA

Formulando un cuestionario para ser llenado por el funcionario

Antes de iniciar la auditoría

En este punto se sugiere llevar a cabo una junta entre el funcionario de la empresa y los auditores para decidir la estrategia, llevando los auditores una propuesta la cual será ratificada o modificada por el funcionario.

La estrategia definida deberá quedar en la TABLA DE DECISIONES.

Fecha de la junta _____

La evidencia de la estrategia decidida deberá quedar en la TABLA DE DECISION.

Antes de llenar esta tabla deberán leerse y entenderse las siguientes notas explicativas.

Columna (1) Obtener fotostática de los nombres de las cuentas de la balanza de comprobación

pegarla o bien agrupar por conceptos.

Columna (2) Marcar (X) cuentas inmatenales. No validarlas; para tomar esta decisión se

deberá tener una idea de la naturaleza de estas cuentas y el efecto en los activos, pasivos y resultados

Columna (3) Marcar (X) cuentas a validar directamente y señalar alcances amplios en la

columna II. Cuando el socio decide (fundamentar los motivos) que la estrategia de la auditoría estará basada

procedimientos de validación únicamente, al momento de estar validando se deberá contestar el cuestionario condensado de Control Interno

Columnas (4 a 8) Una vez obtenido el conocimiento preliminar del sistema de Control Interno y con base en el Registro de Observaciones de Control (considerada en la página 68) y/o cualquier trabajo, cédulas o ayuda que el cliente nos haya prometido, marcar (x) cada una de las cuentas, la alternativa (Columnas 4 a 8) le es aplicable. En caso de que nos decidamos por las alternativas de las columnas 6, 7 u 8, será necesario formalizar o complementar el conocimiento del sistema de Control Interno al cliente en gráficas o narrativos (Para tal efecto utilizar el conocimiento preliminar). Anotar (excepto las alternativas de las columnas 4 y 6) el alcance inicial.

Columna (9) Los ajustes a los alcances se harán al iniciar la auditoría. **Columna 4- Limitación al alcance -** Aplicable cuando el sistema de Control Interno o parte del mismo es deficiente y no puede ser subsanado por el auditor, en este caso, informar al cliente de los procedimientos de auditoría que no podemos aplicar y que ocasionarán una salvedad al alcance, independientemente de solicitar la carta a la Gerencia

Columna (5) Validación amplia - Aplicable cuando el sistema de Control Interno es deficiente pero subsanable por el auditor o bien, cuando el sistema de Control Interno es bueno y se decide que es más eficiente proceder a la validación amplia. En este último caso fundamentar los motivos

Columna (6) Pruebas de función y análisis financiero.- Aplicable cuando el sistema del Control Interno es bueno. Toda vez que el análisis financiero está cubierto en el Programa Estándar para Validación Directa, en la sección otros procedimientos de auditoría y no es necesario desarrollar trabajo adicional

Columna (7) Pruebas de función y validación reducida.- Aplicable cuando el sistema de Control

Interno es bueno

Columna (8) Pruebas de función con validación simultánea.- Aplicable cuando el sistema de

Control Interno es bueno; en esta alternativa al hacerse las pruebas de función, simultáneamente quedarán pocas las pruebas de validación

En las tres alternativas anteriores, al decidir los controles a funcionar, deberá tenerse cuidado en distribuir las pruebas a través del año. Es muy importante cuidar el no duplicar las pruebas sobre los controles, especialmente, cuando se hacen las pruebas de validación con función simultánea

Columnas (9, 10 y 11) Alcance. Anotar el % a validar del valor total de la cuenta.

ANÁLISIS DEL CATALOGO DE CUENTAS

NOTA: Antes de llenar esta tabla, asegúrese de haber leído y entendido las notas explicativas		Inmateriales	Clas a validar directamente	CON BASE EN EL RDC					ALCANCE		
				Limitación al alcance	Validación amolite	Pruebas de función y análisis financiero	Pruebas de función y validación reducida	Pruebas de función con validación simultánea	INICIAL	AJUSTE	FINAL
Nombre de la cuenta o grupo de cuentas											
(1)		(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
<u>CUENTAS DE BALANCE</u>											
1000	ACTIVO										
1100	ACTIVO CIRCULANTE										
1101	CAJA										
1102	BANCOS										
1103	CLIENTES										
1104	ALMACEN										
1105	IVA ACREDITABLE										
1106	DEUDORES DIVERSOS										
1107	DOCUMENTOS POR COBRAR										
1200	ACTIVO FIJO										
1201	MOBILIARIO DE OFICINA										
1202	DEP DE MOBILIARIO DE OFNA										
1203	EQUIPO DE TRANSPORTE										
1204	DEP DE EQ TRANSPORTE										
1205	EQUIPO DE COMPUTO										
1206	DEP-DE EQ DE COMPUTO										
1300	ACTIVO DIFERIDO										
1301	GASTOS DE INSTALACION										
1302	SEGUROS Y FIANZAS										
1303	DEPÓSITOS EN GARANTIA										
1400	OTROS ACTIVOS										
1401	TERRENOS										
2000	PASIVO										
2100	A CORTO PLAZO										
2101	PROVEEDORES										
2102	ACREEDORES DIVERSOS										
2103	DOCUMENTOS POR PAGAR A CORTO PLAZO										
2104	IMPUESTOS POR PAGAR										
2200	A LARGO PLAZO										
2201	DOCUMENTOS POR PAGAR A LARGO PLAZO										
2202	HIPOTECAS POR PAGAR										
2300	PASIVO DIFERIDO										
2301	INTERESES A CARGO										
3000	CAPITAL CONTABLE										
3101	CAPITAL SOCIAL										
3102	UTILIDADES EJERCICIOS ANTS										
3103	PERDIDAS EJERCICIOS ANTS										
3104	RESULTADO DEL EJERCICIO										
3105	RESERVA LEGAL										

ANÁLISIS DEL CATALOGO DE CUENTAS

NOTA: Antes de llenar esta tabla, asegúrese de haber leído y entendido las notas explicativas		Inmateriales	Clas a validar directamente	CON BASE EN EL ROC					ALCANCE		
				Limitación al alcance	Validación amplia	Pruebas de función y análisis financiero	Pruebas de función y validación referida	Pruebas de función con validación simultánea	INICIAL	AJUSTE	FINAL
Nombre de la cuenta o grupo de cuentas											
(1)		(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
CUENTAS DE RESULTADOS											
4000	INGRESOS										
4101	VENTAS AL CONTADO										
4102	VENTAS A CREDITO										
4103	DEVOLUCIONES S/VENTAS										
4104	REBAJAS SOBRE VENTAS										
4105	DESCUENTOS SOBRE VENTAS										
5000	COSTOS										
5100	COSTO DE VENTAS										
6000	GASTOS DE VENTAS										
6101	SUELDOS										
6102	AGUINALDO										
6103	PRIMA VACACIONAL										
6104	BONOS										
6105	CUOTA PATRONAL DEL IMSS										
6106	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA										
6107	PAPELERIA										
6108	DEPRECIACIONES DE ACTIVO										
6109	MANTTO DEL ACTIVO										
6110	GASTOS DE REPRESENTACIÓN										
6111	TELEFONOS										
6112	ENERGIA ELECTRICA										
6113	AGUA										
6114	PREDIAL										
6115	FLETES Y MANIOBRAS										
7000	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN										
7101	SUELDOS										
7102	AGUINALDO										
7103	PRIMA VACACIONAL										
7105	CUOTA PATRONAL DEL IMSS										
7107	PAPELERIA										
7108	DEPRECIACIONES DE ACTIVO										
7109	MANTTO DEL ACTIVO										
7111	TELEFONOS										
7112	ENERGIA ELECTRICA										
7113	AGUA										
7114	PREDIAL										
8000	GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS										
8101	INTERESES BANCARIOS										
8201	COMISIONES BANCARIAS										
8202	COMISIONES VARIAS										
9000	OTROS PRODUCTOS Y GASTOS										
9101	VENTA DE DESPERDICIOS										
9201	MERMAS										
9202	OTROS GASTOS										

6 OPORTUNIDAD DE LOS PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA

Llamamos oportunidad de los procedimientos de auditoría, a la época en que dichos procedimientos son aplicables.

Sabemos que no es necesario, y a veces no es conveniente, que los procedimientos de auditoría relativos al examen de un grupo de estados financieros que se realicen precisamente en la fecha a que esos estados se refieren o en la que se cierra el período que cubren.

Muchos procedimientos de auditoría son mas útiles y mejor aplicados si se realizan en épocas anteriores al cierre del ejercicio y otros deben ser utilizados en épocas posteriores a esa fecha.

Una vez mas es igualmente el criterio del propio auditor, tomando en cuenta las circunstancias del trabajo concreto que va a realizar, el que debe determinar la oportunidad en que se aplicarán los procedimientos de auditoría que formarán su examen.

7 PAPELES DE TRABAJO

Los datos e informaciones obtenidas por el auditor en su examen, las evidencias comprobatorias en general, los resultados de las pruebas realizadas, y en muchos casos, la descripción de las mismas pruebas, se registran en un conjunto de cédulas y documentos que reciben la designación genérica de "Papeles de trabajo".

Estos "Papeles de Trabajo" son el resumen de la labor realizada; sirviendo principalmente como base para fundamentar la opinión que el auditor va a emitir, pudiendo ser posteriormente, fuente de

claraciones o extensiones de información y constituyen la única prueba que el mismo auditor tiene de solidez y claridad profesional de su trabajo, protegiéndose de esa manera de tales contingencias

Por lo anteriormente dicho, es indispensable dejar establecido que la propiedad absoluta e irrestricta de los papeles de trabajo es del propio auditor que ha realizado el examen, sujeto solamente, en el uso de dichos papeles de trabajo y de la información en ellos contenida, a las exigencias ineludibles del deber ético de secreto profesional que todo auditor tiene.

Una vez terminados, los papeles de trabajo vinculan entre sí los siguientes elementos: los estados financieros que el cliente ofrece al auditor para su examen, las pruebas recabadas por el auditor y el dictamen del auditor en relación con dichos estados.

Las características de los buenos papeles de trabajo son: utilidad, adecuación y uniformidad. De la utilidad podemos decir que el auditor se enfrenta con una gran cantidad de evidencia contable, no organizada para conducirlo a una opinión sobre los datos contables sintetizados por los estados financieros, utilizando los papeles de trabajo para organizar y sintetizar dicha evidencia, a fin de configurar con ella una forma de fácil obtención sobre la cual sustentar su dictamen. Sirven también como medio fundamental de comunicación entre los miembros del equipo encargado de la auditoría.

El principal medio a fin de cuentas, para descubrir las características financieras particulares de su cliente es el estudio de los documentos de trabajo

En la adecuación cada hoja de trabajo debe cumplir los siguientes requisitos: estar fechada con la fecha de su preparación; contener el nombre del cliente; enunciar su propósito; especificar el período de

auditoría; identificar al autor de la hoja; emitir con toda claridad cualquier conclusión desprevenida, y señalar los procedimientos de auditoría empleados para elaborar la información contenida en ella.

Los papeles de trabajo deben estar completos y contener toda la evidencia comprobatoria suficiente, debiendo ser ésta consistente y sin contradicción interna, así como llevar cada hoja índices de referencia cruzada, para una posible futura consulta, también se ordenaran por orden alfabético, por fecha, etc y contendrán todos los datos necesarios para su interpretación.

La uniformidad facilita la revisión de la auditoría, debiendo comprender a tales elementos como son los encabezados, índices, posibles contenidos y el orden que debe seguirse en el archivo. Existen muchas formas adecuadas para los papeles de trabajo, pero es aconsejable adoptar una sola forma. En el caso de cualquier firma de auditores en la cual; más de un socio se encargue de supervisar las auditorías de personal o staff, o bien, que tenga a más de una persona en el equipo de auditoría

Las hojas o cédulas de trabajo habituales son los estados financieros, el dictamen, el programa de auditoría, la balanza de comprobación, los ajustes de auditoría, la evaluación del Control Interno y las cédulas de trabajo auxiliares o sumarias.

Independientemente de las ventajas que esta recomendación implica, son supervisión del trabajo de los ayudantes y sientan las bases para facilitar las auditorías siguientes, el consignar por escrito el estudio del Control Interno es indispensable.

- Como evidencia de que el auditor cumplió con la norma de auditoría que lo obliga a examinar el Control Interno

- ◊ Como explicación del porque se aplicaron diferentes extensiones a sus pruebas de auditoría, escogió determinados procedimientos y la oportunidad en que fueron aplicados. Es indudable que en una acusación en contra del Contador Público por negligencia profesional, la constancia escrita del examen del Control Interno constituirá una prueba importante en su favor.

8. INFORME SOBRE CONTROL INTERNO

El Contador Público que presta un servicio de dictamen de estados financieros, tiene la responsabilidad profesional de informar a la empresa examinada, sobre las deficiencias observadas durante su estudio y evaluación de Control Interno hecho en cumplimiento de las normas de auditoría, así como las recomendaciones necesarias que pueda formular.

Tomando en cuenta el alcance que tiene el estudio y evaluación del Control Interno para efectos del dictamen fiscal, financiero y administrativo de Estados Financieros, el contenido de estos dictámenes debe relacionarse con los aspectos de la parte del sistema de Control Interno general sobre la que se apoyen los métodos y registros que producen la información financiera que se ha de dictaminar.

La situación del Control Interno de la empresa es en principio de interés exclusivo de la administración. Por esta razón, se estima que el Contador Público deberá informar a la empresa normalmente por medio de una carta de observaciones y sugerencias especialmente separado del dictamen.

El Contador Público adquiere responsabilidad al hacer una observación, por lo que dichas recomendaciones estarán basadas en una razonable seguridad de que se pueden aplicar en la práctica y deben ser comentadas antes de su entrega, con los funcionarios de la empresa que sean responsables de los aspectos señalados en el mismo.

El informe sobre el Control Interno debe ser constructivo para la empresa, en consecuencia, es deseable que cada una de las observaciones que se incluyan en el, se acompañen de la correspondiente sugerencia del Contador Público, tendente a subsanar la deficiencia observada

Dependiendo de la naturaleza de las observaciones, las sugerencias pueden variar, desde lo general, como podría ser por ejemplo, la necesidad de que se haga un estudio profundo de la situación observada, hasta la particular, como sería la recomendación concreta de una medida para subsanar la deficiencia observada. En todo caso, se considera prudente tener plena conciencia de la responsabilidad que entraña al hacer una recomendación y por consiguiente, al hacerla, tener la seguridad razonable de la posibilidad de su aplicación práctica, así como de que realmente será de beneficio para la empresa

De acuerdo con lo anterior las observaciones y sugerencias que se incluyan en el informe sobre el Control Interno serán generalmente sobre los siguientes aspectos:

- ◊ Señalamiento de situaciones que denoten vulnerabilidad de la empresa ante fraudes y otros riesgos
- ◊ Recomendaciones sobre el mejoramiento de los sistemas de registro e información,
- ◊ Sugerencias tendientes a incrementar la eficiencia administrativa principal, en lo que se refiere a métodos y procedimientos relacionados con el control de las operaciones en su aspecto financiero;
- ◊ Observaciones sobre situaciones que denoten incumplimiento de obligaciones tributarias

- ◊ Observaciones y recomendaciones sobre desperdicios de recursos y de tiempo

- ◊ Situaciones de carácter legal que en su opinión, deben ser objeto de estudio por parte de un abogado.

- ◊ Aplicación de métodos de tiempos y movimientos para reducir costos en la producción

- ◊ Sugerir cursos de capacitación al personal para obtener un mejor desempeño laboral

- ◊ Proponer afianzar a todo el personal que sea responsable de valores y recursos de la empresa.

Empresa "X", S.A. de C.V.

Carta de Observaciones y Sugerencias

Por la auditoría del 1º de Enero al 31 de Diciembre de 2000.

Durante la revisión de los Estados Financieros del Ejercicio del 1º de enero al 31 de Diciembre de 2000, de la Empresa "X", S.A de C.V., se detectaron las siguientes irregularidades en algunos aspectos susceptibles de mejorarse, y que forman parte de las prácticas y procedimientos contables y de Control Interno, en vigor a la fecha mencionada, en la Empresa.

A continuación hacemos de su conocimiento aquellos asuntos que por su importancia podrían resultarles de interés

Observación: En el arqueo de caja se determinaron ingresos por cobranzas con fechas mayores a 30 días, pendientes de depósito

Sugerencia: Los ingresos deben de depositarse al día siguiente hábil, y también efectuar arqueos periódicos por funcionario responsable

Observación: Las conciliaciones bancarias que se preparan mensualmente, adolecen en los siguientes controles:

No existe un seguimiento oportuno, previa investigación con el Banco, de las partidas de conciliación; que presentaban créditos y cargos del Banco no correspondidos, ambos con una antigüedad superior a 6 meses

Carecen de evidencia escrita de que un funcionario responsable las ha revisado y aprobado o en su caso tomado conocimiento de partidas que deben aclararse a la brevedad

Sugerencia: Sugerimos corregir (previa investigación) las partidas señaladas al efecto, siendo conveniente responsabilizar a un funcionario respecto al manejo, vigilancia y seguimiento oportuno de las partidas en conciliación, y con base en ello efectuar las aplicaciones contables correspondientes a la reclamación oportuna al Banco de lo que proceda.

Observación: La cuenta de cheques de Bancomer se abrió con el objeto de pago a proveedores, por el Gerente Administrativo. Y se hacen los pagos en general en esta cuenta

Sugerencia: La apertura y objeto de las cuentas de cheques es conveniente que las autorice el Consejo de Administración

Observación: Los pedidos de los clientes los autorizan los departamentos de ventas y de crédito por diferentes personas

Sugerencia: Por el Departamento de Ventas el Gerente autorizará considerando las condiciones de venta y disponibilidad de la mercancía. Y por el Departamento de Crédito el Jefe del mismo autoriza el riesgo del crédito, de acuerdo a la experiencia con el cliente.

Observación: El Departamento de Facturación de los meses de marzo, junio y septiembre, efectuó varios cobros por ventas de contado

Sugerencia: Todos los cobros deben pagarse invariablemente, en la caja.

Observación: Al 31 de diciembre no coincidían las cifras que presentaban los auxiliares de cuentas por cobrar y las cuentas de mayor respectivas.

Aún cuando al cierre esta diferencia fue depurada en su mayor parte, detectamos casos en que, por errores de captura y falta de información al sistema de cómputo existía la misma deficiencia, como ejemplo tenemos el cliente Metálicos y Láminas, S.A. de C.V. que tenía cargada una cuenta por cobrar por una venta cancelada en el mes de marzo.

Sugerencia: Es importante que a la brevedad se depure al 100% la cartera conservando en ella activamente saldos por cobrar y lo que es más importante, establecer una mayor comunicación entre el departamento de Computo y Crédito y Cobranza con el objeto de evitar que estas situaciones se repitan.

Observación: No se tiene un control adecuado del consecutivo de las notas de crédito, ya que no se realizan y algunas están extraviadas.

Sugerencia: Es indispensable que toda la documentación, fuente de los registros contables permanezca en orden y en archivos identificables y se responsabilice al personal respectivo.

Observación: Al cierre del ejercicio la Compañía registró una estimación de cuentas con problemas de cobro, calculada sobre saldos vencidos de la cartera, mayores a 90 días al 5%.

Sugerencia: Sería conveniente que la Compañía evaluara el saldo de esta estimación mediante un estudio de cuentas con problemas de cobro y con base en ello determinara cual debiera ser el saldo real de esta cuenta.

Observación: En el inventario de producto terminado al 30 de noviembre, existía una diferencia de 1000 productos, ya que no se elaboró la factura correspondiente, por ser a consignación

Sugerencia: Capacitar al personal de ventas para documentar correctamente todas las operaciones realizadas

Observación: En la cuenta de anticipo a proveedores, existen saldos cuya antigüedad es mayor a un año, debido a que no se han efectuado las aplicaciones respectivas.

Sugerencia: Es importante que estas cuentas estén siempre depuradas, dejando en ella anticipos reales y además se tenga una vigilancia del registro correcto y oportuno para evitar estas situaciones.

Observación: La documentación comprobatoria de la propiedad de los activos fijos, se localizó en poder de diferentes departamentos

Sugerencia: Que toda la documentación sea entregada al área de caja para su resguardo, en la caja de seguridad

Observación: En el mes de marzo ocurrió un siniestro en la fábrica, el cual no fue pagado por la compañía de Seguros, ya que los pagos de primas estaban atrasados.

Sugerencia: Responsabilizar a un funcionario del control de los seguros de la empresa para estar al corriente en todos los aspectos

Observación: La compañía no concilió sus activos en forma individual con los datos proporcionados por el perito valuador, sino únicamente en forma global

Sugerencia: Es necesario, que a la brevedad, en forma individual se identifiquen los activos fijos considerados en el avalúo contra lo registrado y en el futuro verificar previo al registro, todos los activos de la empresa.

Observación: La compañía no vigilo que todos sus activos fueran considerados en el dictamen del perito valuador, ocasionado con esto que algunos activos no fueran revaluados.

Sugerencia: Es importante que se le proporcione al perito toda la información vigilando que el inventario físico este completo y que coincida con los registros contables de la empresa

Observación: Como consecuencia de que en el ejercicio no se depuran y se manejan con base en estimaciones y cálculos aproximados (por ejemplo, el registro de la revaluación).

Sugerencia: Es necesario que se responsabilice a un funcionario para determinar la corrección de las cifras presentadas a la administración y de esta forma contar con registros apegados a la realidad

Observación: El departamento de contabilidad recibe todos los días facturas de revisión para su pago

Sugerencia: Establecer un día y horario de recepción de cuentas por pagar a los proveedores y prestadores de servicios.

Observación: Se determinó que varios créditos bancarios no se pagaron en la fecha límite y se generaron pagos con intereses moratorios.

Sugerencia: Responsabilizar a un funcionario para llevar el control de créditos bancarios, y calendarizar los vencimientos para evitar el pago de intereses moratorios.

Observación: En las declaraciones por impuestos se pagaron recargos, ya que se han efectuado extemporáneamente sus pagos.

Sugerencia: Establecer las fechas límite de todas las obligaciones fiscales a través de una calendarización para presentar las declaraciones en tiempo y forma.

Observación: El personal contratado por otros departamentos fue dado de alta al seguro social en forma extemporánea, ya que se turnó al Departamento de Personal la documentación correspondiente fuera de tiempo.

Sugerencia: Invariablemente el Departamento que debe contratar, es el Departamento de Personal.

Observación: Encontramos varios poderes notariales vigentes, de personal que ya no labora en la empresa.

Sugerencia: Es recomendable que cuando el personal ya no preste sus servicios en la empresa, se cancelen los poderes notariales efectuados a su favor.

Observación: En el mes de abril se llevo a cabo un reajuste de personal en el área de producción, por lo cual se pagaron liquidaciones provocando un fuerte desembolso, afectando la liquidez de la empresa

Sugerencia: Es aconsejable para estos casos, la creación de una Reserva para Liquidaciones e indemnizaciones de Personal, para que no impacten las finanzas de la empresa

Observación: Se pudo apreciar en el funcionamiento de la empresa, que se duplican las actividades, las órdenes, entre otros casos, ya que no existe un organigrama.

Sugerencia: Con la implementación de un organigrama se especifican los departamentos y funciones de una empresa por lo tanto quedaria resuelto este problema.

Estamos a sus órdenes, para cualquier aclaración respecto a esta carta

Muy atentamente

Despacho de Contadores Mexicanos Asociados

Contador Público

Nota: Las observaciones y sugerencias las maneje en forma enunciativa, ya que en los entes económicos que se auditen podrán ser diferentes a este trabajo

CONCLUSIONES

Después de haber escrito sobre los objetivos, estudio, conocimiento, revisión y evaluación del Sistema de Control Interno Contable y Administrativo, aplicable a un Ente económico, dedicado a la fabricación, comercialización, de servicios, a la economía, a la política, Instituciones de Crédito, entre otros que servirá de herramienta profesional a funcionarios, directivos, auditores internos, auditores externos, empresarios e industriales, les ayudara al logro de sus funciones y a la toma de buenas decisiones en el entorno de la globalización económica.

Este estudio está dividido en cuatro Capítulos.

CAPITULO PRIMERO En el que estudio el Control Interno considerando su definición, objetivos, así como los elementos que lo integran, como la información confiable y oportuna para la protección de los bienes de los entes económicos considerando la eficiencia en su operación. Así como su organización, sus procedimientos, recursos humanos y la supervisión

En el **CAPITULO SEGUNDO**, la evaluación del Control Interno la enfoque considerando, los métodos de evaluación gráfico, descriptivo y de cuestionarios con una alternativa viable mínima de comparación de dos ejercicios

Del **CAPITULO TERCERO**, estudio al control como aspecto del proceso administrativo. inicia con su definición y elementos controlables y en el proceso las normas del control la información y ejecución, pasando por su evaluación, para llegar a resolver las situaciones en la operación de los entes económicos

Finalmente en el **CAPITULO CUARTO**, escribo sobre la Toma de Decisiones que todo funcionario encargado de la Dirección de un ente económico lleva a cabo, con una secuencia e influencia del Control interno establecido. Terminando con la definición de elementos y herramientas que integran la base de una auditoría.

Elaboro este trabajo para obtener mi **TITULO**, pero también lo apporto a la sociedad que quiere que sus entidades tomen un rumbo mejor en el Control interno, porque estas dos palabras significan la estructura financiera de todo Ente Económico

BIBLIOGRAFIA

1. "DICCIONARIO DE ADMINISTRACION Y FINANZAS" J.M. ROSENBERG OCEANO/CENTRUM
2. "DICTIONARY FOR ACCOUNTANTS" AMERICAN INSTITUTE OF CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS
3. "CONTROL INTERNO" GUZMAN VALDIVIA
4. "MANUAL DEL CONTADOR PUBLICO" W PATTON
5. "MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA" MANCERA HNOS
6. "SELECCION DEL PERSONAL Y SU ADECUADA RETRIBUCION" ALBERTO MORAN RODRIGUEZ
7. "NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA" INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS, A C
8. "EL CONTROL INTERNO EN LOS NEGOCIOS" JOAQUIN GOMEZ MORFIN
9. "PRINCIPIOS DE DIRECCION" GEORGE TERRY
10. "TEORIA DE LA ADMINISTRACION" WASSERMAN
11. "PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION" MC GREGOR W
12. "AUDITORIA, PRINCIPIOS Y PROCEDIMIENTOS " TOMO I ARTHUR W HOLMES UTHEA, MEXICO
13. "AUDITORIA PRACTICA" LUIS RUIZ VELASCO Y ALEJANDRO PRIETO EDITORIA BANCA Y COMERCIO, MEXICO
14. "ELEMENTOS DE AUDITORIA" VICTOR M MENDIVIL ESCALANTE EDITORIAL ECASA, MEX'CO
15. "FUNDAMENTOS DE CONTROL INTERNO" ABRAHAM PERDOMO MORENO EDICIONES CONTABLES ADMINISTRATIVAS Y FISCALES, S A DE C V. MEXICO
16. "LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA 2000"
17. "CODIGO FISCAL DE LA FEDERACION 2000"
18. "REGLAMENTO DEL CODIGO FISCAL DE LA FEDERACION 2000"
19. "RESOLUCION MISCELANEA 2000"