

300608

23

22



UNIVERSIDAD LA SALLE

**ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
INCORPORADA A LA U.N.A.M.**

**ESTUDIO Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO
PARA LA REVISION DE ESTADOS
FINANCIEROS**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN CONTADURIA PUBLICA
P R E S E N T A
GABRIELA LASTIRI RODRIGUEZ**

MEXICO, D. F.

1986



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 está 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.

INDICE

	Página
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I	
GENERALIDADES DEL CONTROL.....	5
I.1 Concepto, alcances y aplicaciones del control.....	6
I.2 La planeación y el control.....	10
I.3 El proceso del control.....	11
I.4 La medición del desempeño.....	14
I.4.1 Qué medir.....	15
I.4.2 Cómo medir.....	18
I.4.3 Cuándo medir.....	19
I.5 La retroalimentación.....	21
I.5.1 El impacto de la medición.....	30
I.5.2 El impacto de la retroalimentación.....	31
Resumen del Capítulo.....	34
CAPITULO II	
CONCEPTO, OBJETIVOS Y ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO.....	38
II.1 Concepto del control interno.....	39
II.2 Objetivos del control interno.....	43
II.2.1 Información confiable y oportuna.....	47
II.2.1.1 Usuarios de la información.....	47
II.2.2 Salvaguarda de activos.....	54
II.2.3 Eficiencia de operación.....	54
II.2.4 Adhesión a las políticas prescritas por la dirección.....	58
II.3 Elementos del control interno.....	69
II.3.1 Organización.....	69
II.3.2 Procedimiento.....	75

	Página
II.3.3 Personal.....	84
II.3.4 Supervisión.....	89
Resumen del Capítulo.....	91
CAPITULO III	
LA EVALUACION DEL CONTROL INTERNO.....	94
III.1 Aplicación del método científico de investigación.....	95
III.2 Métodos de evaluación.....	112
III.2.1 Gráficas de organización.....	115
III.2.2 Gráficas de flujo.....	128
III.2.3 Cuestionarios.....	136
III.2.4 Investigación sobre registros de contabilidad.....	146
III.3 El sistema de información financiera.....	147
III.4 Vigilancia del control interno.....	152
Resumen del Capítulo.....	157
CAPITULO IV	
TEORIA DE LOS PISOS.....	159
IV.1 Piso operativo.....	163
IV.1.1 El diagrama de bloque.....	166
IV.1.1.1 Mecánica del diagrama de bloque.....	169
IV.1.2 El diagrama de flujo.....	172
IV.1.3 Métodos de diagnóstico en la diagramación de flujo.....	176
IV.2 Piso administrativo.....	180
IV.3 Piso jerárquico.....	184
Resumen del Capítulo.....	196
CAPITULO V	
CASO PRACTICO.....	200
INTRODUCCION.....	201
Objetivos particulares.....	202
BIBLIOGRAFIA.....	281

INTRODUCCION

Cuando el hombre principi6 a valerse de las cosas que tenia a mano para realizar determinadas actividades y, posteriormente, a valerse de los hombres para la realizaci6n de 6stas, se vio en la necesidad de establecer alg6n medio que le permitiera verificar si lo que habia ordenado era ejecutado tal y como 6l lo pedia, tuvo que controlar las diversas operaciones que se realizaban para conseguir los objetivos determinados.

En un principio, la observaci6n realizada directamente era suficiente debido a que las operaciones eran sumamente sencillas, pero a medida que su grado de complejidad aument6, se requiri6 que la verificaci6n de 6stas fuera m6s minuciosa, as6 tambi6n, si el n6mero de personas que intervenfan en la realizaci6n de una determinada actividad aumentaba, serfa m6s diffcil poder controlarlas y, por lo tanto, ante la imposibilidad de poder observar la ejecuci6n de ellas, el hombre se vio en la necesidad de establecer una organizaci6n, m6todos de trabajo, medidas de control y delegaci6n de autoridad para cada una de ellas, en proporci6n al grado de complejidad y al n6mero de personas que intervenfan para llevarlas a cabo tal

como se requerían.

El objeto de este seminario es recalcar la importancia de la implantación de un buen sistema de control interno para que la información que proporcionan los estados financieros tales como el Balance y Estados de Pérdidas y Ganancias sea confiable, oportuna, veraz y razonable, características que debe tener toda información.

Se hace hincapié a este problema debido a que con el avance tecnológico presentado por las empresas de México, la dirección de éstas ha necesitado de elementos de administración que les permitan elevar su eficiencia. El crecimiento de la estructura y operaciones de la empresa trae consigo el crecimiento de problemas. Un buen número de empresas han concedido poca atención a la importancia de una constante revisión o a la de la implantación de un sistema de control interno que garantice el orden, eficacia y seguridad de las operaciones.

El desarrollo actual de las empresas, exige que se mejoren las normas, procedimientos, planes contenidos en los manuales, etc. y la medición del acierto que se tenga en la aplicación de éstas, ya que es de vital importancia que la dirección se cerciore de la confiabilidad y funcionalidad de sus controles, en virtud de que estos deben ser precisos para que proporcionen la información necesaria que conduzca a

la toma de decisiones oportunas que permitan llegar a los resultados deseados.

La implantación y la revisión, o sea, la actualización constante de un sistema de control interno, nos va a proporcionar un método de evaluación de la efectividad de la organización y sus recursos, con el propósito de determinar hasta qué grado contribuyen a lograr los resultados pretendidos, en caso que haya desviaciones, analizar las causas de éstas y de inmediato corregir esas anomalías, o sea, tomar decisiones que resuelvan los problemas que afectan el desarrollo normal de las operaciones, actividades y funciones encaminadas al logro de los objetivos.

Por lo anteriormente expuesto, en este seminario de investigación, en el capítulo I hablaré sobre lo que es el control, el proceso del control, su relación con la planeación, sobre qué, cómo y cuándo se va a medir el desempeño de las actividades de las personas y así verificar si se está llegando a lo planeado.

En el capítulo II trataré del concepto, objetivos y elementos del control interno. Los objetivos que persigue el control interno son: información confiable y oportuna, salvaguarda de activos, eficiencia de operación y adhesión a las políticas prescritas por la dirección.

Los elementos del control interno son: la organización, procedimiento, personal y supervisión.

En el capítulo III sobre el control interno y su evaluación, se analizarán los métodos de evaluación del control, herramientas del control interno y la vigilancia de éste.

En el capítulo IV, se desarrolla la teoría de los pisos que fue implementada por el Lic. Guerra M., director de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad La Salle; esta teoría se basa en la clasificación de las operaciones de la empresa en tres niveles o pisos: operativo, administrativo y estratégico.

El piso operativo está formado por el proceso general de las operaciones de la empresa; este proceso está representado por el diagrama de bloque y el diagrama de flujo; con base en estos diagramas se hace un diagnóstico del control.

El piso administrativo está formado por los registros y controles diagnosticados en el piso operativo, o sea, en el diagrama de bloque y en los controles diseñados en los diagramas de flujo.

CAPITULO I

GENERALIDADES DEL CONTROL

- I.1 Concepto, alcances y aplicaciones del control
- I.2 La planeación y el control
- I.3 El proceso del control
- I.4 La medición del desempeño
 - I.4.1 Qué medir
 - I.4.2 Cómo medir
 - I.4.3 Cuando medir
- I.5 La retroalimentación
 - I.5.1 El impacto de la medición
 - I.5.2 El impacto de la retroalimentación

I.1 CONCEPTO, ALCANCES Y APLICACIONES DEL CONTROL

El control es la medición y la corrección del desempeño en las actividades de los subordinados para asegurarse de que todos los niveles de objetivos y los planes para alcanzarlos se están llevando a cabo, por ello, es una función de todo administrador, desde el presidente hasta el supervisor de una compañía, y es responsabilidad primordial del ejercicio del control en todo administrador que tiene a su cargo la ejecución de planes.*

El control tiene por objeto señalar puntos débiles y errores con el fin de rectificarlos y evitar su recurrencia.

Otro concepto de control es un proceso de reunir y retroalimentar información acerca del desempeño, de manera que quienes toman decisiones puedan comparar los resultados reales con los planeados y decidir qué hacer acerca de cualquier problema.**

Planear, controlar y decidir son actividades entrelazadas.

La planeación fija las metas y las acciones necesarias

*Koontz y O'Donnell, "Administración", 3a. Ed. Editorial McGraw Hill, 1984, México, D. F., pp. 609 y 610.

**Hampton David R., "Administración contemporánea", 1a. Ed., Editorial McGraw Hill, 1983, México, D. F., p. 433.

para lograr las metas. El control comienza con la estructura de expectativas que proporcionan los estándares, o sea, que el control consiste en una serie de etapas que tienden a ayudar a asegurar que el desempeño real se ajuste al desempeño esperado. La decisión comienza con la información generada por los controles.

Una de las situaciones más frustrantes en las que se pueden encontrar los administradores es saber que algo no funciona bien en su compañía, agencia o departamento y no saber exactamente en dónde recae la responsabilidad del problema. Si los costos son demasiado elevados, si no se cumple un contrato prometido, si el inventario ha rebasado los límites deseados, pero los administradores no saben en qué parte recae la responsabilidad por esa desviación, quienes se encuentran a cargo de la operación están incapacitados para resolver el problema.

Por ejemplo, en una compañía los informes mostraban que el inventario se encontraba millones de pesos por encima del nivel que se consideraba necesario. Cuando se investigó quién era responsable de la planeación y el control de inventarios, se descubrió que ninguna persona subordinada al presidente de la compañía tenía esa responsabilidad y que, debido a que el presidente tenía otras obligaciones importantes, no podía controlar los inventarios en forma personal.

La demora en los procesos del control administrativo de muestra la necesidad de tener un control dirigido a futuro para que el control sea efectivo. Lo que los administradores requieren para lograr un control administrativo es un sistema de control que les indique a tiempo para emprender acciones correctivas, que se presentarán problemas si no se hace algo acerca del asunto en ese momento.

Una forma común en que muchos administradores han utili zado el control dirigido a futuro es a través de pronósticos cuidadosos y repetidos utilizando la única información disponible, comparando lo que se desea con los pronósticos y to mando medidas para introducir cambios en los programas de ma nera que los pronósticos se aproximen a lo deseado.

Por ejemplo, una compañía puede haber elaborado un pronóstico que indique que las ventas se encontrarán en un nivel inferior al deseable. En este momento, los administrado res pueden elaborar nuevos planes de publicidad, promoción de ventas o introducción de nuevos productos para mejorar el pronóstico.

Los controles que se utilizan deben estar diseñados para la tarea específica y para la persona a la que pretende ayudar.

Todas las técnicas y sistemas de control deben reflejar los planes que deben seguir. Todo plan y toda clase y fase

de alguna operación tienen características únicas. Lo que los administradores necesitan y deben conocer es la información que les indique la forma en que están progresando los planes de los que son responsables.

La información para seguir el progreso de un plan de mercadotecnia será bastante distinta de la que se requiere para verificar un plan de producción.

De la misma manera se deben hacer autocontroles que permitan verificar las actividades desarrolladas en las descripciones de puestos. El control para puesto ejecutivo en un departamento de ventas será diferente del que se utilice para un puesto ejecutivo en un departamento de finanzas.

Los controles se deben adaptar a las necesidades del personal que esté operando, es decir, si se puede obtener un 80% de los beneficios con un sistema bastante rudimentario, esto es mucho mejor que no obtener ningún beneficio de un sistema más avanzado pero que no es posible operar.

Los controles deben ser objetivos, al serlo, pueden ser cuantitativos tales como costos u horas de trabajo por unidad o fecha de terminación de tareas; pueden ser también cualitativos como en el caso de un programa de capacitación que tiene características específicas o que se diseña para una clase específica de elevación en la calidad del personal.

Los controles deben seguir siendo funcionales cuando se enfrentan a cambios en los planes, circunstancias imprevistas o fracasos definitivos.

Las técnicas y métodos de control son eficientes cuando detectan e iluminan las causas de desviación reales o potenciales con respecto a los planes, con el número de costos.

I.2 LA PLANEACION Y EL CONTROL

Para que cualquier administrador pueda diseñar o mantener un sistema de controles se debe basar en planes; estos, conforme más claros, completos e integrados sean, más efectivos serán los controles.

Los controles son el reverso de la planeación. Primero los administradores planean; después los planes se convierten en los estándares que permiten medir las acciones deseadas.

Puesto que el propósito del control es medir actividades y emprender acciones para asegurar que se logren los planes, se debe saber también en qué parte de la empresa se cae la responsabilidad por las desviaciones de los planes y por la iniciación de acciones para corregirlas. Pero no es posible saber en dónde se encuentra la responsabilidad por las desviaciones; si las acciones requeridas y las responsabilidades de la organización no son claras y definidas. Por lo

tanto, un presupuesto importante de control es la asistencia de una estructura de organización y al igual que en el caso de los planes conforme más clara, completa e integrada sea la estructura, más efectivas pueden ser las acciones de control.

Las actividades de planeación se pueden resumir como si que:

1. Desarrollo de estrategias generales
2. Definición de metas u objetivos básicos
3. Desarrollo de planes operativos específicos como programas, presupuestos y procedimientos

La planeación comienza a relacionarse con el control, cuando las políticas y procedimientos funcionan como reglas y reglamentos que gobiernan la conducta. El control comienza con el proceso de medir el desempeño para ver si se ajusta a los estándares establecidos por el proceso de planeación. El control surge cuando alguien observa si se está cumpliendo la regla.

1.3 EL PROCESO DEL CONTROL

Las etapas del proceso del control son las siguientes:

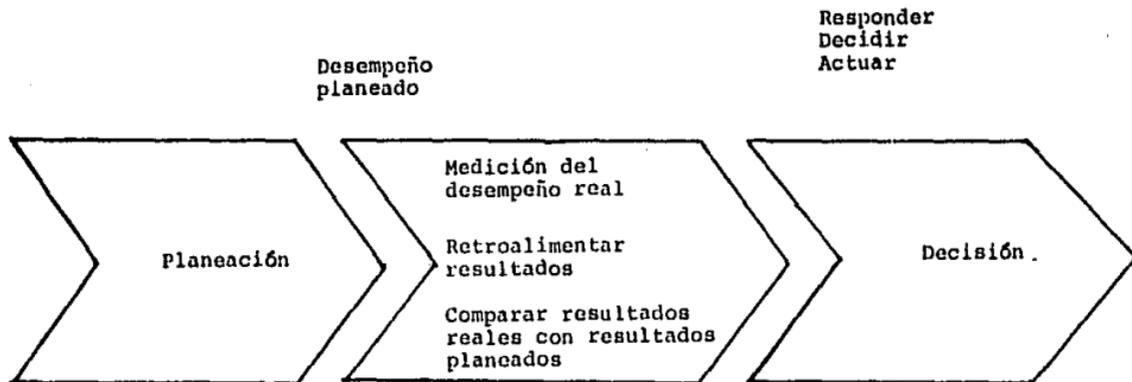
1. Medición del desempeño
2. Retroalimentación de los resultados

3. Comparación de resultados reales con los planeados

En un caso de la compañía Consolidated Telephone, el su pervisor de servicio mide el desempeño escuchando las conver saciones muestreadas entre clientes y representantes de ser- vicio. Se anotan todos los defectos como se definieron en los estándares fijados en el plan de medición del desempeño de contactos en la oficina de negocios. Los datos obtenidos de esta manera, observando personas, se combinan con datos de otras personas de la misma oficina y se informa o retroa- limentan esos totales a la oficina, junto con los datos para las mismas categorías en otras oficinas dentro de la ciudad.

No se indica qué resultados se planearon, es decir, qué resultados cuantitativos fueron fijados como objetivo, pero parecería que los gerentes de cada oficina de negocios y el gerente del departamento comercial leen y comparan los resul tados de las diversas oficinas.

Los controles generan información para la toma de deci- siones. Independientemente de la historia que el control na rre, lo hacen de manera que los administradores pueden dedi- cir qué acciones son apropiadas para ayudar a guiar y diri- gir a la organización hacia sus metas. Los controles se ini cian cuando los planes terminan; las decisiones cuando los controles terminan.



CONTROL

ETAPAS BASICAS DEL PROCESO DE CONTROL

Seguramente pueden surgir millares de complicaciones en la realidad. Los objetivos pueden ser ambiguos o inexistentes, los logros inconmensurables y la retroalimentación inútil. Por ejemplo, la falta de consenso o su cambio acerca de objetivos es endémico en universidades y gobiernos municipales. Es difícil medir el desempeño de, digamos, un departamento de policía. La retroalimentación sobre inversiones de negocios únicas puede ser inútil si no está relacionada con proyectos subsecuentes. Las condiciones pueden cambiar con tal rapidez, que puede ser necesario reemplazar un desempeño planeado con otro, antes de que ni siquiera se mida el primero. La retroalimentación puede introducir efectos propios independientemente y en conflictos con cualquier respuesta consciente de la organización.

Se pueden llevar a cabo cada una de las etapas del proceso de control en más de una forma. Cada etapa supone también formidables obstáculos para su terminación. Sin embargo y siendo más optimistas, cada etapa es una oportunidad de ejercer la clase de imaginación administrativa que sea más creativa.

I.4 LA MEDICION DEL DESEMPEÑO

Los controles generan información para la toma de decisiones. Los controles se inician cuando los planes terminan;

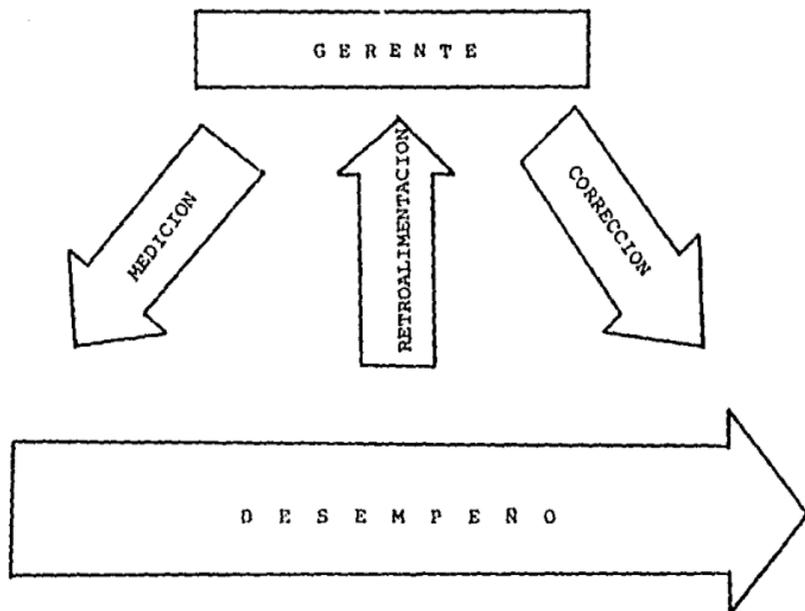
las decisiones se inician cuando los controles terminan.

Para poder llevar a cabo un sistema de control se debe pensar qué medir, cómo medir y cuánto medir.

I.4.1 Qué medir

Lo que hay que medir es indicado por los objetivos establecidos en el proceso de planeación. Quienes diseñaron el plan de medición del desempeño de contactos en las oficinas de negocios, decidieron que lo que había que medir eran temas cuidadosamente seleccionados de las conversaciones que se efectuarán, junto con otros aspectos de las transacciones entre los representantes de servicio y los clientes y junto con datos obtenidos en la visita de cada oficina de negocios y en la inspección de registros. Pero pudieran haberse utilizado también otras medidas para indicar si se estaba proporcionando un buen servicio, por ejemplo, se hubiera podido enviar un cuestionario a los clientes solicitando sus comentarios sobre el servicio que habían recibido durante su último contacto con una oficina de negocios. Una pregunta clave en la determinación de qué medir, es: ¿Es eso sobre lo que debiera concentrarse la atención de los administradores? Para compañías telefónicas y otros servicios operados en forma privada, el servicio es ciertamente un objetivo crítico.

Para otras organizaciones es posible que sea necesario



MEDICION, RETROALIMENTACION Y CORRECCION
DURANTE LA EJECUCION

concentrarse en otra parte.

En la actualidad, ya no es ningún truco que las computadoras generen grandes cantidades de datos sobre diversos aspectos del desempeño de una organización. Pero grandes cantidades de información acerca de asuntos que tienen poca o ninguna importancia no sólo son inútiles sino que desperdician tiempo y disminuyen la habilidad de los administradores para concentrarse en lo que sí es importante. La contribución real proviene de medir los factores que ocasionan diferencias. Además de reconocer las virtudes de la medición de actividades importantes, los investigadores han identificado tres aspectos particularmente importantes de las mediciones que se toman a través del sistema de control, qué tan complejas son, qué tan objetivas y qué tan sujetas están a influencias.

Las investigaciones sobre los efectos de diferencias en las tres características de los sistemas de control, conducen a la conclusión de que la totalidad, objetividad y sensibilidad a los esfuerzos y desempeño de los empleados, tienden a aumentar la motivación debido a que señalan las relaciones entre esfuerzo y desempeño y tienden a alentar conductas apropiadas por diversas razones.

Las mediciones completas ayudan a las personas a concentrarse en todos los aspectos del trabajo, en vez de rechazar

las tareas no medidas a favor de las que sí fueron. Las medidas objetivas evitan los riesgos de sesgo y resentimientos inherentes a las evaluaciones personales y subjetivas del desempeño. Las mediciones adecuadas apoyan la creencia de que los esfuerzos de desempeño conducirán a una mejor imagen en el sistema de control.

1.4.2 Cómo medir

Otra selección que se debe hacer al diseñar un sistema de control es si se debe medir cada evento o concepto o sólo una muestra. Algunas veces se debe medir cada evento, como en algunas situaciones de inspección y de auditoría que requiere que se certifique cada momento. Con frecuencia se aplica la inspección denominada de 100% cuando los productos se fabrican para satisfacer estándares precisos. En forma similar la supervisión continua de producción puede ser apropiada cuando se pueden arruinar los lotes por cambios de variables clave o humedad en los procesos. En general, no se aplica el muestreo cuando no puede revelar todo lo que es necesario saber acerca de cada punto.

Por otro lado, en situaciones como la que representa a través del sistema de observación de servicio de la Consolidated Telephone y en las que métodos apropiados de muestreo pueden revelar patrones y tendencias en muestreo, pue-

de inspeccionar el cumplimiento de fechas objetivo intermedias, y las desviaciones en las primeras etapas del programa pueden alentar a los administradores para que realicen posteriormente ajustes compensatorios. Se pueden observar y proyectar tendencias y se pueden hacer juicios acerca de si es necesario emprender acciones correctivas.

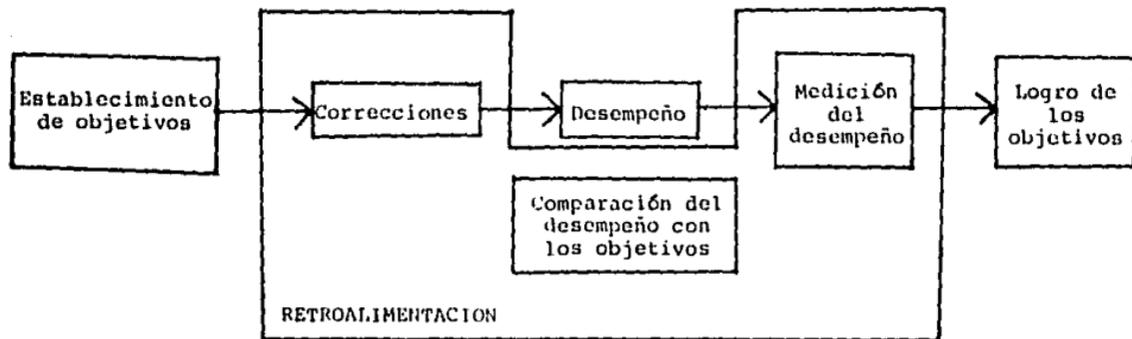
En otras circunstancias se debe verificar el desempeño al terminar una fase, debido a que no puede iniciarse la segunda a menos que todas las precedentes hayan sido terminadas en forma satisfactoria. En la manufactura de un automóvil se inspeccionan las partes antes de instalarlas en subensambles y estos se inspeccionan antes de pasar al producto final.

Sin embargo, existen muchas situaciones en las que no es práctico medir el desempeño antes de la terminación. El desempeño puede ocurrir en un tiempo tan reducido, que no permita la retroalimentación y el ajuste antes de terminar la tarea. La administración puede decidir que es más económico fabricar el automóvil aun antes de que se detecte el defecto y corregir éste antes de su envío o a través de los distribuidores. También el costo de medir después de la terminación. Por ejemplo, puede costar más mantener el sistema de observación del servicio en la Consolidated Telephone que lo que costaría poner en práctica algún otro sistema que ob-

tuviera una muestra del desempeño de los representantes de ventas sólo después de que lo efectuaran.

I.5 LA RETROALIMENTACION

La retroalimentación es otra fase esencial del proceso de control sin retroalimentación sobre actividades y, resultados relacionados con objetivos de ventas y de servicio, los gerentes de tienda de J. K. Penney, los gerentes de oficina de negocios de la compañía telefónica y los gerentes de planta de la Campbell Taggart, estarían administrando sin el beneficio de información referente a su avance hacia las metas. La retroalimentación de las mediciones del desempeño hace posible comparar los resultados reales con los pretendidos e intentar ajustes a donde sea necesario. Los gerentes de la tienda pueden utilizar sus datos de ventas actualizados al minuto para decidir si son necesarios cambios de personal o para decidir si es necesario reemplazar la mercancía con movimiento lento por mercancía con movimiento más veloz. Los gerentes de oficina de negocios pueden utilizar sus informes para observar si los patrones o defectos en contactos con los clientes implican la necesidad de una mayor capacitación para los representantes de servicio o de cambios en sus prácticas de liderazgo. Los gerentes de la planta panificadora pueden ajustar precios o intentar reducir los costos.

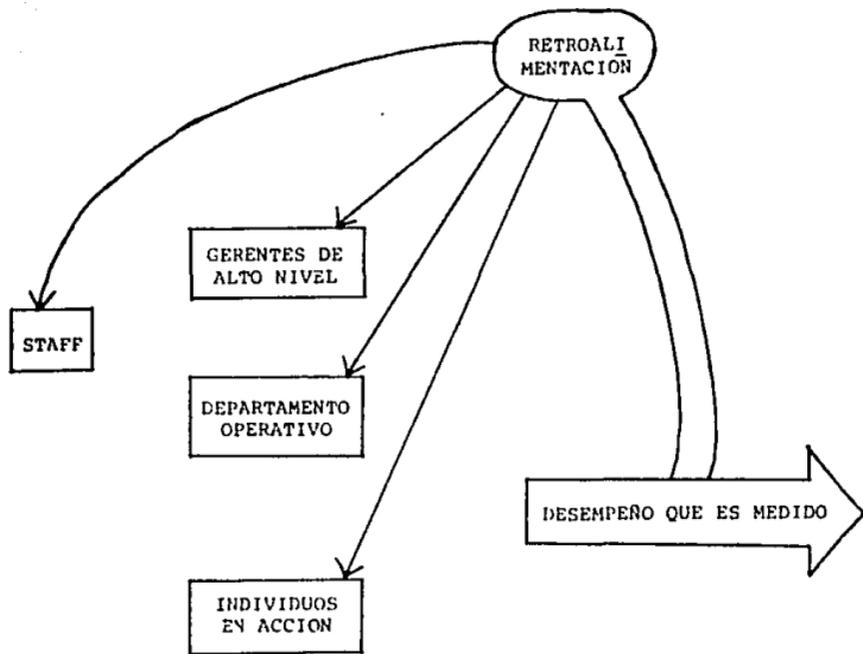


FASE DE RETROALIMENTACION DEL CONTROL.

Una consideración importante es: ¿A quién se debe dirigir la retroalimentación? Puede ser a uno de los siguientes:

1. Las personas o unidades de la organización que se miden.
2. Los administradores de las unidades de organización que se midieron, en los casos en que no se identifican personas.
3. Administradores de línea de mayor nivel.
4. Unidades de staff.

Los argumentos a favor de dirigir la retroalimentación hacia los mismos individuos que fueron medidos incluyen motivadores asociados con el autocontrol y la posibilidad de que esas personas sean los mejores jueces para decidir qué hacer con la información. La administración por objetivos hace hincapié en que, además de la planeación, el control debe ser logrado en gran medida por subordinados y no por supervisores. La teoría de motivación que apoya ese enfoque a la planeación, consiste en que las personas se sentirán más comprometidas con objetivos que ellos mismos han fijado. La teoría de motivación que apoya el autocontrol afirma que la mejor manera de fortalecer y preservar ese compromiso es proteger a la persona de inferencias por parte de supervisores



RETROALIMENTACION A DIVERSOS RECEPTORES

sucesivos. Retroalimentar directamente a las personas o, en los casos en que sólo existan disponibles resultados globales de los departamentos retroalimentar directamente a estos, puede evitar crear sentimientos de rencor. Puede también proporcionar a quienes se encuentran más cerca de la escena, datos que pueden utilizar de mejor manera que nadie.

Por otra parte, cuando las mediciones reflejan contribuciones de más de un departamento, puede resultar más útil dirigir la retroalimentación a niveles superiores de administración que sean responsables del desempeño total que se refleja en los datos. Las unidades que operan en forma autónoma pueden ser más o menos autorreguladas, pero las interdependientes pueden requerir controles que, en vez de fragmentar artificialmente su desempeño en departamentos, reflejan la naturaleza interdependiente de su funcionamiento. Las técnicas de planeación y control, como PERT, son especialmente apropiadas para ayudar a inspeccionar el progreso de productos, proyectos o programas que cruzan los límites de muchos departamentos. Pero, independientemente de la técnica de control que se utilice, se puede facilitar el control general si los datos se informan a niveles en los que existen una perspectiva adecuada para observar todos los departamentos y una autoridad adecuada para emprender las acciones correctivas.

Los datos sobre desempeño se pueden informar tanto a niveles superiores como inferiores. Por ejemplo, todos los miércoles por la mañana, la panificadora Campbell Taggart Inc., proporciona a su presidente y su director y funcionario ejecutivo en jefe un listado de computadora que muestra las utilidades o pérdidas de cada una de las setenta panificadoras nacionales durante la semana anterior, así como comparaciones con la semana previa y con la misma semana del año anterior. Los gerentes de planta reciben los mismos informes unas cuantas horas antes. Tiene un poco de tiempo para preparar sus explicaciones sobre cualquier debilidad, antes de que se les llame desde la matriz de la compañía para interrogarlos.

La tecnología de computadoras hace posible una distribución mundial de informes más elaborados y puede también proporcionar acceso selectivo a los datos. Esto se ilustra en buena forma con la siguiente cita tomada de un artículo de la revista The New Yorker de Richard Barnet y Ronald Miller:

"La IBM ha demostrado un sistema de computación que hace posible que las compañías observen, durante las 24 horas del día, diversos aspectos de sus actividades globales: ventas, compras, flujo de efectivo, líneas de crédito e inventarios. La información de todo el mundo llega a la matriz y después es retransmitida en lo que la IBM denomina una base

'de acceso controlado' a sus ejecutivos en todo el mundo".

Cuanto más elevado es el rango del administrador, más se le permite observar a funcionarios de IBM que explican, al demostrar el sistema, que los gerentes de las subsidiarias se molestan si ven el conjunto. Es mejor si obtienen sólo lo que necesitan para sus propias operaciones.

Como regla general, la retroalimentación sobre el desempeño puede ser más benéfica para las personas en el trabajo cuando es rápido y frecuente. Conforme más velozmente está disponible la información sobre el desempeño, más será que los empleados observen la conexión entre sus esfuerzos y sus resultados. Una retroalimentación rápida facilita también la prontitud para emprender acciones correctivas.

La frecuencia de la retroalimentación representa un problema más sutil. A pesar de la conveniencia general de proporcionar retroalimentación con frecuencia, es posible proporcionarla con demasiada frecuencia. Todo puesto o trabajo tiende a requerir el transcurso de una cierta cantidad de tiempo entre la ejecución del trabajo y la aparición de los resultados. Este periodo, que a veces se denomina "intervalo de discreción", es probablemente más amplio para puestos de nivel superior que de nivel inferior. La retroalimentación tiende a perder validez y credibilidad si refleja que el desempeño se midió con demasiada anticipación.

Es claro que, si el sistema de medición intenta medir e informar los resultados de la conducta antes de que sean visibles, les costará trabajo a los empleados creer que su desempeño está siendo medido con equidad; por una razón muy simple: no puede ser. Por ejemplo, un editor encargado de desarrollar una colección de textos universitarios sobre administración de empresas se quejaba de que se necesitarían entre cinco y siete años para encontrar autores, escribir manuscritos y publicar libros, pero sus superiores criticaron su desempeño, redujeron su presupuesto de gastos, porque los ingresos no estaban aumentando antes de dos o tres años desde el inicio del proyecto.

Los efectos de la retroalimentación pueden también depender en gran medida de quién o qué la proporciona. La retroalimentación puede provenir del equipo mismo de trabajo o tarea, de una máquina que tabula las partes que el operador produce, de alguna otra persona, un jefe o un especialista de staff o directamente de un sistema formal de control. Parece que la mayoría de las personas encuentran que las fuentes preferibles son la tarea y ellos mismos. Es más probable que se den resentimientos u otros problemas si intervienen otras personas para retransmitir los datos de control al empleado. Una forma segura de crear fricción, observa un estudioso del control, es enviar datos al staff, en primer lu-

gar, para que puedan solicitar acciones correctivas antes de que el personal de operación tenga oportunidad de responder por iniciativa propia. Aun los supervisores constituyen con frecuencia fuentes deficientes de retroalimentación. Por lo común se sienten incómodos al proporcionarla, la dan en momentos que no son oportunos y añaden críticas a la información.

Considerando todas las cosas, la retroalimentación puede ser al mismo tiempo valiosa y arriesgada. Su valor parecería aumentar conforme más se caracterice por una transmisión neutral de datos generados por sensores o medidas de desempeño, que sean completos, objetivos y sensibles. Parece que aumenta el riesgo de que estimule conflictos y actitudes defensivas, cuando otras personas, como supervisores o personal de staff, figuran en la transmisión de los datos a la persona cuyo desempeño se mide. Encuentran dificultad para evitar hacer interpretaciones, juzgar y criticar actividades. Cuando mezclan sus propios sentimientos, inferencias y suposiciones con información objetiva, pueden convertirla en subjetiva y debilitar su valor.

Hace aproximadamente 20 años, C. Northcote Parkinson sugería deberían clasificar los textos sobre administración pública y de empresas como literatura de ficción y que les debería almacenar con volúmenes acerca de hombres mono. Si se les clasificaba, inapropiadamente, como obras de referencia,

podrán resultar dañinos y confusos. Su opinión no está ilustrada de mejor manera en otra que en la equivocada impresión que algunos textos sobre administración y contabilidad pueden haber dejado en los estudiantes acerca de la naturaleza del control. Con frecuencia se analizó el uso de controles con la suposición, particularmente irreal de que sus esfuerzos se reducían a proporcionar información para que los administradores la utilizaran. Pero, los controles pueden tener un efecto enorme sobre la motivación y la conducta de las personas cuyo desempeño miden, y sólo tomando en consideración la respuesta de la conducta, puede un análisis del control eliminar una ficción engañosa.

I.5.1 El impacto de la medición

Cuando los administradores o sus agentes recopilan datos sobre el desempeño de sus organizaciones, desatan una cadena de hechos conductuales, motivacionales, cognitivos y de percepción, que son cuando mucho controlados sólo parcialmente. Lo que los administradores eligen medir simboliza para las personas cuyo desempeño se mide, lo que es importante para los jefes. Una manera breve de decir esto es que, lo que cuenta, es lo que se cuenta. Como se vio en el caso de la Coast Airlines, la medición del tiempo en tierra como base para evaluar a los supervisores de operaciones de vuelo comunicaba con bastante efectividad la importancia de esa varia-

ble. En la Consolidated Telephone se pidió considerar cómo responderán los gerentes de oficina de negocios y los representantes de servicios a los aspectos del desempeño que se miden.

Como han sabido desde hace tiempo los científicos sociales, es difícil o imposible medir la conducta sin afectarla. Aun la recopilación de datos contables con exclusivos propósitos de información, da como resultado algo más que la obtención de información. Por ejemplo, un interesante estudio experimental mostraba que la ocurrencia de una auditoría cambiaba, en sí misma, la conducta de las personas a quienes se aplicaba. En general, las personas cuyo trabajo iba a auditarse tendían a cambiar su conducta conforme a los criterios del auditor. Asumían que los criterios reflejaban ciertas metas o estándares de la organización.

I.5.2 El impacto de la retroalimentación

Diversos estudios han examinado la relación entre retroalimentación, motivación y desempeño. Antiguos estudios sobre aprendizaje demostraron que la retroalimentación era necesaria para permitir mejorar su desempeño. Las personas que no recibían retroalimentación, simplemente no sabían cómo modificar sus esfuerzos o aun si debieran modificarlos o no. Otros estudios mostraban que las personas trabajaban

más tiempo y con más esfuerzo si se les proporcionaba retroalimentación.

Varios estudios más recientes se concentran en la forma en que la retroalimentación sobre el desempeño puede afectar a la motivación y al esfuerzo a través de la fijación de metas. La teoría de la fijación de metas de Edwin Locke, mantiene que la retroalimentación o conocimiento de los resultados afecta la motivación y el desempeño sólo en la medida en que afecta la fijación de metas y su orientación. La retroalimentación puede llevar a una persona a adoptar una meta si no la tiene antes; o puede conducir a fijar una meta más alta después de lograr una meta anterior o puede simplemente orientar a la persona hacia la meta existente haciendo claro que se necesitará un esfuerzo mayor para lograrla.

Pero no todos los estudios confirman las conclusiones anteriores y la creencia popular de que una retroalimentación precisa tiende a mejorar el desempeño. Un repaso de la investigación sobre los efectos de la retroalimentación sobre el desempeño sugiere que se da algo más que una simple relación positiva y que es probable que el resultado de la retroalimentación varíe dependiendo de las características de la personalidad y del nivel de aspiración que los empleados adicionan a sus puestos.

Por ejemplo, en un estudio se encontró que la retroali-

mentación se asociaba con una mayor motivación y con un mejor desempeño en empleados que tenían necesidades grandes de logro, afiliación e independencia.

Resumen del Capítulo

El control es el proceso de reunir y retroalimentar información acerca del desempeño, de manera que quienes toman decisiones puedan comparar los resultados reales con los planeados y decidir qué hacer acerca de cualquier problema.

El control tiene por objeto señalar puntos débiles y errores con el fin de rectificarlos y evitar su recurrencia.

Planear, controlar y decidir son actividades entrelazadas, la planeación fija las metas y las acciones necesarias para lograr las metas.

La demora en los procesos del control administrativo de muestra la necesidad de tener un control dirigido a futuro para que el control sea efectivo.

Todo plan y toda clase y fase de alguna operación tiene características únicas.

Los controles deben ser objetivos flexibles, o sea, deben seguir siendo funcionales cuando se enfrenta a cambios en los planes, circunstancias imprevistas o fracasos definitivos.

Las técnicas y métodos de control son eficientes cuando delatan e iluminan las causas de desviación reales o potenciales con respecto a los planes.

La decisión comienza con la información generada por los controles.

Para que se pueda diseñar o mantener un sistema de controles, se deben tener planes; conforme más claros, completos e integrados sean estos, más efectivos serán los controles.

Las actividades de planeación se pueden resumir como sigue:

1. Desarrollo de estrategias generales.
2. Definición de estrategias generales.
3. Desarrollo de planes operativos específicos como programas, presupuestos y procedimientos.

La planeación comienza a relacionarse con el control, cuando las políticas y procedimientos funcionan como reglas y reglamentos que gobiernan la conducta.

Etapas básicas del proceso de control:

1. Medición del desempeño.
2. Retroalimentación de los resultados.
3. Comparación de resultados reales con resultados planeados.

Para poder llevar a cabo un sistema de control se debe pensar qué medir, cómo medir y cuándo medir.

Lo que hay que medir es indicado por los objetivos establecidos en el proceso de planeación.

Al diseñar un sistema de control se debe seleccionar si se debe medir cada evento o concepto o sólo una muestra. Algunas veces se debe medir cada evento, como en algunas situaciones de inspección y de auditoría que requieren que se certifique cada concepto. No se aplica el muestreo cuando no puede revelar todo lo que es necesario saber acerca de cada asunto.

En cuanto a cuándo medir: en algunos sistemas de control se mide el desempeño mientras está ocurriendo. En otros sistemas se hacen las mediciones sólo después de que se termina el desempeño.

La retroalimentación de las mediciones del desempeño ha de posible comparar los resultados reales con los pretendidos e intentar ajustes en donde sea necesario.

La retroalimentación se debe dirigir a:

1. Las personas o unidades de la organización que se miden.
2. Los administradores de las unidades de organización que se midieron, en los casos en que no se identifican personas.
3. Administradores de línea de mayor nivel.

La retroalimentación sobre el desempeño es más benéfica para las personas en el trabajo cuando es rápida y frecuente. Los efectos de la retroalimentación pueden depender en gran medida de quién o qué la proporciona.

Diversos estudios han examinado la relación entre retroalimentación, motivación y desempeño. La retroalimentación es necesaria para mejorar el desempeño y en la forma en que la retroalimentación sobre el desempeño puede afectar a la motivación y al esfuerzo a través de fijación de metas.

CAPITULO II

CONCEPTO, OBJETIVOS Y ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO

- II.1 Concepto del control interno
- II.2 Objetivos del control interno
 - II.2.1 Información confiable y oportuna
 - II.2.1.1 Usuarios de la información
 - II.2.2 Salvaguarda de activos
 - II.2.3 Eficiencia de operación
 - II.2.4 Adhesión a las políticas prescritas por la dirección
- II.3 Elementos del control interno
 - II.3.1 Organización
 - II.3.2 Procedimiento
 - II.3.3 Personal
 - II.3.4 Supervisión

II.1 CONCEPTO DEL CONTROL INTERNO

Para poder efectuar tanto un examen de estados financieros como la realización de una Auditoría Operacional, es obligatorio efectuar un estudio y evaluación del control interno, o sea de los métodos y registros sobre los que se apoyan los Estados Financieros.

Para la realización de una Auditoría Operacional, es importante obtener conocimientos del sistema contable y de los controles respectivos implantados, tomando como base para realizar la evaluación preliminar del grado en que se puede confiar en esos controles, para asegurar la exactitud de los registros contables y la extensión de las pruebas.

El Instituto Americano de Contadores Públicos define el control interno como:

El plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en una empresa para la protección de sus activos, la obtención de información financiera correcta y segura, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a las políticas prescritas por la dirección.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, en el libro "Normas y Procedimientos de Auditoría", sobre el particular señala:

El control interno es el sistema que está formado por un conjunto de actividades necesarias para lograr el objetivo de una entidad económica. Entendiéndose como entidad económica una unidad identificable que realiza actividades de esta naturaleza, constituida por combinaciones de recursos humanos, recursos naturales y capital, coordinados por una autoridad que toma decisiones encaminadas a la consecución de los fines para los que fue creada. A la contabilidad le interesa identificar a la entidad que persigue fines lucrativos y no lucrativos particulares y que es independiente de otras entidades. La entidad puede ser una persona moral, una persona física o una combinación de varias de ellas.

Según Koontz y O'Donnell, en su libro "Elementos de Administración Moderna": El control interno es la medida y la corrección del desempeño de las actividades de los subordinados, para que los objetivos y planes de la empresa diseñados se cumplan.

La responsabilidad primaria para el ejercicio del control interno descansa en el administrador que tiene a su cargo la ejecución de los planes.

George E. Bennett dice al respecto: Un sistema de control interno puede definirse como la coordinación del sistema de contabilidad y de los procedimientos de oficina, de tal manera que el trabajo de un empleado llevando a cabo sus

labores delineadas en una forma independiente, comprueba con tinuamente el trabajo de otro empleado hasta determinado pun to que pueda involucrar la posibilidad de fraude.

Montgomery da una idea más completa del término al decir: El control interno implica que los libros y métodos de contabilidad, así como la organización en general de un neqo cio, estén de tal manera establecidos, que ninguna de las cuentas o procedimientos se encuentren bajo el control independiente y absoluto de una sola persona; sino por el contra rio, el trabajo de un empleado es complementario del hecho por otro y que se hace auditoría continua de los detalles del negocio.

Victor Z. Brink, introduce la siguiente definición: El control interno se refiere a los métodos y prácticas de cual quier clase por medio de los cuales se coordinan y operan los registros y comprobantes de contabilidad y los procedimientos que afectan su uso, de tal manera que la administración de un negocio obtiene de la función contable la utilidad máxima para su objeto de información, protección y control.

Luis V. Manrara Galén dice: Un sistema de control interno consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, mediante el cual la contabilidad controla hasta donde

sea posible las operaciones principales del negocios y el trabajo de los empleados se completa en forma tal, que ninguno no tenga control absoluta sobre operaciones importantes, de tal modo que no puedan existir fraudes ni errores a menos que se confabulen dos o más empleados para realizarlos.

Según el maestro Gómez Morfín: El control interno consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, de tal manera que la administración de un negocio puede depender de estos elementos para obtener una información segura, proteger los bienes de la empresa así como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a las políticas administrativas prescritas.

En conclusión, puedo decir que el control interno es la medición y la corrección en las actividades de los subordinados para asegurarse de que la empresa lleva a cabo en forma adecuada una serie de políticas y procedimientos normativos, y así lograr los objetivos fijados por ella con el propósito de salvaguardar los activos, tener información correcta, confiable y oportuna y una mayor eficiencia en su operación.

El control contable comprende el plan de organización y registros relativos a la seguridad de los activos y la confiabilidad de los registros financieros, por consiguiente, está destinado a proporcionar una garantía razonable.

II.2 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

En toda entidad, la toma de decisiones es con base en informes y análisis, los cuales contienen datos importantes que tienen características de confiabilidad, la cual es proporcionada por el control interno.

Antes de analizar los objetivos específicos del control interno, es conveniente analizar los siguientes factores que intervienen en su realización:

a) Autorización de las transacciones. Todas las transacciones pasan a través de las etapas definidas de autorización, ejecución y registro. La autorización puede ser general o específica. Las reglas de una compañía pueden asignar autoridad para la ejecución de ciertas transacciones a personas que ocupan determinadas posiciones dentro de la organización. Otras transacciones pueden requerir aprobación especial antes de la ejecución.

Esto parte del principio de que no se realice transacción alguna sin la aprobación de alguien específicamente autorizado para ello.

b) Registro de las operaciones. La función de registro de las operaciones será exclusivo del Departamento de Contabilidad; esto parte del principio de que ningún departamento debe tener acceso a los registros contables en que se

controla su propia operación. El Departamento de Contabilidad no debe tener funciones de operaciones y custodia.

La contabilidad registra las operaciones en libros de primera anotación llamados Diarios, los cuales el principal se le denomina Diario General y a los secundarios se les denomina Diarios Especiales, por ejemplo: Diario de Ventas; estos libros pueden adoptar la forma de libros empastados, tarjetas, cintas y discos magnéticos, etc.

Todas las operaciones después de ser registradas deben clasificarse en libros de segunda anotación llamados Mayores, los cuales el principal se le denomina Mayor General; estos libros también adoptan la forma de libros empastados, tarjetas, cintas y discos magnéticos, etc.

Todas las operaciones después de ser registradas y clasificadas se resumen en documentos llamados Estados Financieros. En la actualidad hay varios sistemas de registros, el diario general a través del tiempo y del espacio ha sufrido evoluciones, modificaciones y variaciones como las siguientes:

- a) Aumentando columnas: Sistema Tabular
- b) Aumentando o dividiéndose en varios diarios: Sistema Centralizador
- c) Registrándose las operaciones en tarjetas perforadas,

cintas y discos magnéticos: Sistemas Mecánicos y Electromagnéticos.

Debe haber un sistema de autorización y procedimientos de registro adecuados para proporcionar un control razonable sobre activos, pasivos, ingresos y gastos, por medio del cual se establecen los medios necesarios para un adecuado registro de las operaciones y para la clasificación de la información mediante el catálogo de cuentas, lo cual proporcionará los informes contables.

c) Acceso restringido a los activos. El acceso a los activos debe estar limitado al personal autorizado. El acceso restringido incluye seguridades físicas, tales como puertas de seguridad, como también acceso limitado a los documentos y demás recursos que permitan disponer de los activos fácilmente negociables tales como el dinero y los valores.

d) Comparaciones de los resultados presupuestados con los reales. Esto es lo que está más relacionado con el control, ya que si no se hace una comparación de los resultados presupuestados con los reales, no hay control.

e) Promover la eficiencia de operación. Para promover la eficiencia de operación se tienen que evaluar las actividades generales y específicas de una compañía. Este es el objetivo de la Auditoría Operacional.

La exactitud y confiabilidad del registro de las operaciones dependen de la seguridad que se tenga sobre los aspectos siguientes:*

1. Validez. Solamente habrán de ser registradas las transacciones autorizadas.
2. Totalidad. Sin faltar ninguna transacción de ser registrada.
3. Precisión. Que las transacciones se registren en las cantidades apropiadas y para el periodo contable correcto.

Aunque todos estos objetivos se relacionan con la exactitud, la evaluación del control interno se facilita diferenciando los errores en cantidad, clasificación y periodo, al establecer los sistemas adecuados de información.

Para poder llevar a cabo el control interno, primero se debe tener planes; conforme más claros, completos e integrados sean estos planes, más efectivos serán los controles.

Además de ayudar a obtener la información financiera, el control interno brinda asistencia a los gerentes por medio de los siguientes objetivos:

1. Información confiable y oportuna

*Willinhan J. John y Carmichael D. R., Auditoría, conceptos y métodos, Editorial McGraw-Hill, 3a. Ed., 1982. México, D. F., p. 207.

2. Salvaguarda de activos
3. Promoción de eficiencia de operación
4. Adhesión a las políticas de la empresa

II.2.1 Información confiable y oportuna

La contabilidad produce información indispensable para la administración, en especial para la toma de decisiones.

Los participantes en la vida económica tienen intereses que en ocasiones parecen opuestos y la contabilidad les debe permitir basar sus decisiones en información fehaciente y veraz, adaptándose a cada tipo de organización. Al producir información útil para los diferentes intereses representados, la contabilidad adopta el criterio de equidad para dichos intereses. Dicho criterio está sustentado en una base de obje-tividad y veracidad razonables.

II.2.1.1 Usuarios de la información contable

INVERSIONISTAS. Los hombres de negocios requieren de información sobre los estados financieros de las empresas, así como los planes de las mismas, a fin de evaluar tanto su estructura financiera como la rentabilidad, y esa evaluación se produce a través del análisis de la información que pro-porciona la empresa.

Esta puede ser la siguiente: estados financieros, infor

mación adicional sobre la misma, su diversificación de productos, establecimiento de nuevas estructuras. Información que permite alcanzar la finalidad de los inversionistas, que es invertir en empresas a través de la compra de las acciones, se hacen razones financieras aplicables a la empresa y al momento de desarrollo.

A continuación se analizan las relaciones y repercusiones de los estados financieros con diferentes sectores internos y externos.

INSTITUCIONES DE CREDITO. Evalúan los estados financieros de las empresas, su posición en el mercado, su organización y la característica de sus gerentes y directores a fin de determinar si la empresa solicitante de crédito es capaz en el futuro de cubrir las obligaciones que contraiga; o sea, pueden ser un medio para obtener liquidez.

DEPENDENCIAS DEL GOBIERNO. Su interés es evaluar las actividades financieras y de negocios con propósito de tributación, principalmente, es decir, tienen como finalidad evaluar la información financiera a fin de determinar si la empresa en cuestión cubre sus obligaciones fiscales, pero algo más importante es garantizar los procesos que generan diferentes servicios a la población.

EMPLEADOS Y TRABAJADORES. Se interesan básicamente en

la rentabilidad de la operación que lo emplea; al efecto, evalúan la información financiera a fin de determinar si los ingresos y gastos están acordes a las operaciones de la empresa, o sea, por medio de los estados financieros pueden saber el monto de las utilidades de la empresa que va a ser base del reparto de las utilidades.

GERENTES Y DIRECTORES. Como responsables de dirigir las operaciones de la empresa, requieren de información contable sobre las operaciones que celebra la misma, para conocer el resultado de su gestión y tomar decisiones oportunamente que maximicen el objetivo de la firma.

Dada la importancia de la información contable para la administración de las empresas, accionistas, inversionistas, gobierno, trabajadores, instituciones de crédito, proveedores, auditores externos e internos, es importante destacar que si es correctamente determinada, cumplirá con la función principal de ser imparcial y, por ende, equitativa para todos los usuarios de la misma, coadyuvando a la adecuada toma de decisiones.

La evolución constante de la contabilidad debe estar auspiciada por la empresa a diferentes corrientes teóricas, con sus diferentes enfoques y metodologías y con criterios sobre la naturaleza de la contabilidad sustancialmente distintos.

Entre las características de la información contable, podemos decir que los métodos de cuantificación varían en complejidad, dependiendo del grado de dificultad que implique el obtener la información cuantitativa. La contabilidad, como técnica utilizada para producir información cuantitativa que sirva de base para tomar decisiones económicas a los usuarios de la misma, implica que la información y el proceso de cuantificación cumpla con una serie de requisitos para que satisfaga adecuadamente las necesidades que mantienen vigente su utilidad.

Las características fundamentales que debe tener la información contable son: utilidad, confiabilidad y oportunidad.

Además, la información contable tiene impuesta por su función en la toma de decisiones, la característica de provisionalidad.

La utilidad como característica de la información es la cualidad de adecuarse al propósito del usuario; estos propósitos son diferentes en detalle para cada usuario, pero todos tienen en común el interés económico en la entidad; entre estos interesados se encuentran la administración, inversionistas, accionistas, trabajadores, proveedores, acreedores y autoridades gubernamentales.

La utilidad de la información está en función de su contenido informativo y de su oportunidad y de la posibilidad que nos brinda poder tomar medidas correctivas o decisiones correctas.

El contenido informativo está basado en: la significación de la información, es decir, en su capacidad de representar simbólicamente, con palabras y cantidades puntos en el tiempo y los resultados de su operación; la relevancia de la información, que es la cualidad de seleccionar los elementos de la misma que mejor permiten al usuario captar el mensaje y operar sobre ella para lograr sus fines particulares; la veracidad, cualidad esencial, abarca la inclusion de eventos realmente sucedidos y de su correcta medición de acuerdo con las reglas aceptadas por el sistema; la comparabilidad, es decir, la cualidad de la información de ser válidamente comparable en los diferentes puntos de tiempo para una entidad y de ser asimismo válidamente comparable entre sí, permitiendo juzgar la evolución de las entidades económicas, aplicando el principio de contabilidad generalmente aceptado de consistencia.

La oportunidad de la información contable es el aspecto esencial de que pase a manos del usuario cuando éste pueda usarla para tomar decisiones a tiempo y así lograr sus fines.

Cuando se preparan los estados financieros, se debe tener en cuenta que no presentan hechos terminados, sino un corte en las actividades normales de la entidad, para la toma de decisiones y que la entidad continuará trabajando normalmente. Es decir, aplicando el principio de contabilidad generalmente aceptado de negocio en marcha.

La confiabilidad es la característica de la información contable por la que el usuario la acepta y utiliza para tomar decisiones basándose en ella. Esta no es cualidad inherente a la información, sino es adjudicada por el usuario y reflejada la relación entre él y la información.

Para lograr la seguridad en la información, se deben establecer procedimientos estables que no cambien las reglas para registrar las operaciones realizadas por la entidad, que el criterio que se utiliza para este registro sea objetivo y que una vez presentada la información contable pueda ser verificada.

Respecto a la persona que elabora esta información, debe ser un profesional cuya preparación en las aulas, práctica profesional y ética, den la seguridad del trabajo que desarrolló.

Estas tres características abarcan la captación de datos, su manejo y la presentación de la información en los estados financieros.

La estabilidad del sistema indica que su operación no cambia en el tiempo que la información que produce ha sido obtenida aplicando las mismas reglas para la captación de da tos, su cuantificación y su presentación.

La objetividad de proceso de cuantificación contable im plica que las reglas del sistema no han sido deliberadamente distorsionadas y que la información representa la realidad de acuerdo con dichas reglas.

La verificabilidad de toda la operación del sistema per mite que pueda ser revisado y que puedan aplicar pruebas para comprobar la información producida, ya que son explícitas sus reglas de operación; captación selectiva de los datos; transformación, arreglo y combinación de los datos, y clasificación y presentación de la información.

La provisionalidad de la información contable significa que no representa hechos totalmente concluidos. Esta característica, más que una cualidad deseable, es una limitación a la precisión de la información.

Las características de la información contable son ante cedentes de la teoría de la contabilidad financiera. El sig tema de entrada de datos deberá estar diseñado en función de los fines informativos del mismo.

II.2.2 Salvaguarda de activos

Es un claro objetivo del control interno, es la protección de los intereses del negocio, como puede ser mediante la aplicación de fianzas de fidelidad, métodos de revisión y verificación adecuada, ya que un sistema adecuado de control interno ayuda a la prevención de fraudes y, en caso de que sucedan, la posibilidad de descubrirlos y determinar su monto.

Este objetivo es el que más se relaciona con el estudio evaluación del control interno que realiza el auditor para establecer o determinar la extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos de auditoría.

II.2.3 Eficiencia de operación

Este objetivo apareció como un producto del control interno, definiéndose éste como el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adaptan en una empresa para la protección de sus activos, obtención de información financiera correcta y segura, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a las políticas prescritas por la dirección.

Actualmente, es uno de los objetivos que atraen atención de los hombres de negocios, ya que mediante la eficiencia de operación se obtienen mayores utilidades para la em-

presa.

Mediante un sistema de control interno debidamente implantado se conoce la eficiencia de operación de cada uno de los departamentos de la empresa.

La auditoría operacional es el conjunto de actividades orientadas al logro de un fin u objetivo particular dentro de la empresa, tales como vender, comprar, producir, etc., que se agrupan para facilitar la ejecución de ciertas acciones y el desarrollo del proceso administrativo que le es relativo.

El auditor de operaciones se dedica a evaluar las actividades generales y específicas de la compañía. Las generales van desde un extremo a otro de la compañía, sin tomar en cuenta los límites organizacionales, por ejemplo: Administración y Procedimientos y Comunicación.

Las actividades específicas tienen objetivos limitados y son exclusivos de las unidades de organización individuales, por ejemplo: compras, almacenes, planeación, ventas, etc.

La meta principal de la auditoría operacional es la eficiencia de operación.

Se puede hablar de un ciclo para estudiar cómo surgió la auditoría operacional:

La primera fase se presenta cuando la empresa crece y origina la necesidad de planeamiento administrativo y de control operativo.

La segunda fase se presenta cuando se tiene conciencia de la necesidad de planeamiento administrativo-operativo, después de que las condiciones de crecimiento lo han provocado y ocasionado. En este caso se debe partir desde la dirección o gerencia general, y cada nivel de organización asume la función de planeamiento y control como parte de sus obligaciones administrativas normales.

La empresa puede continuar creciendo por lo que los problemas de operación llegan a ser tan numerosos y complejos con el aumento consiguiente en sus demandas de la fijación de mayor tiempo de los ejecutivos en las diferentes áreas de operación.

La tercera y última fase viene a ser el establecimiento de un personal especializado en diversas áreas, como son los auditores operacionales dentro de la organización.

La naturaleza de la auditoría operacional está estrechamente vinculada y armonizada con los objetivos de la empresa y su filosofía. Se resume bajo las siguientes perspectivas:

- a) Conocimiento y familiarización de las operaciones y problemas operativos de la empresa.

- b) Análisis, examen, crítica y evaluación de los controles de la misma para asegurar su correcta adecuación a la estructura operacional.
- c) Recomendaciones y sugerencias de los métodos de control más eficientes para asegurar el logro de los objetivos.

El objetivo del control interno se realiza cuando se analiza, evalúa y recomienda sobre aspectos relacionados con:

- a) Lo adecuado de la estructura de control de una fase operacional.
- b) Control departamental de sus operaciones en relación con:
 - Políticas generales de la empresa
 - Procedimientos establecidos
 - Relaciones con otros departamentos
 - Requerimientos financieros y contables
 - Calidad y seguridad de las operaciones y la información

Los esfuerzos de la auditoría operacional se orientarán hacia:

1. Obtención de mayores utilidades
2. Fortalecer el control sobre el uso de los recursos de la compañía

3. Colaborar en el logro de los demás objetivos que persigue la empresa
4. Promover la eficiencia en operación, aspecto que en la mayoría de los casos trae aparejada una disminución de los costos

También la auditoría operacional tiene como finalidad presentar un diagnóstico de la eficiencia y productividad de la empresa, señalando las deficiencias detectadas con sus respectivas sugerencias para corregirlas, siendo este trabajo de utilidad para la gerencia de la empresa, ya que con base en la información proporcionada se podrá tomar una decisión tendiente a corregir las fallas que implican una mayor eficiencia en la operación de la organización.

II.2.4 Adhesión a las políticas prescritas por la dirección

Lo anterior implica que la ejecución de las operaciones se adhiera a las políticas establecidas por la administración de la empresa.

Para esto explicaré las funciones generales de la dirección, la cual está compuesta por los administradores y técnicos eminentes; dichas actividades entre otras quedan enunciadas de acuerdo a la siguiente lista:

- a) Formular racionalmente la orientación de la empresa

y su conservación como fuente de trabajo.

- b) Proporcionar los medios que requiere el desarrollo de la gente y los recursos financieros que requiere a su vez la organización para lograr sus metas.
- c) Reglamentar los gastos.
- d) Establecer una organización en la que el funcionamiento de los diversos elementos esté encomendado lógicamente a los individuos más competentes.
- e) Fabricar, comprobar, mejorar y acreditar los productos o servicios que han de ponerse a la venta, teniendo en cuenta la competencia y demanda.
- f) Construir o adquirir la maquinaria e instalaciones que se necesiten y utilizarlas con economía y eficacia.
- g) Obtener el suministro de los materiales que requiera la fabricación, o los elementos necesarios para dar un buen servicio.
- h) Proveerse de mano de obra en cantidad y calidad suficiente e inspeccionar y coordinar su labor.
- i) Organizar y mantener las relaciones debidas entre patrones y trabajadores o jefe-subordinado.
- j) Formular un sistema de administración basado en mé-

todos practicables y económicos.

k) Fabricar y vender un beneficio.

Como se mencionó en los incisos anteriores, la dirección de una empresa va a cumplir parte de sus deberes, al establecer las políticas adecuadas al tipo de empresa que van a regir su funcionamiento para el logro de los objetivos.

Antes de que los gerentes puedan organizar, planear, integrar y controlar, tienen que trazar planes que den un propósito y dirección a la empresa. Las diferencias de responsabilidad de planeación dependen del tamaño y propósito de la empresa.

Un aspecto importante de la planeación es la toma de decisiones, proceso de desarrollar y escoger la acción que se debe emprender para resolver un problema específico.

La planeación es la búsqueda y selección de objetivos que generan cambios y la decisión entre alternativas de estrategias, políticas, planes y programas para hacerlos realidad.

La importancia de la planeación radica en que para poder llevar a cabo un control, primero se deben establecer metas y éstas se basan en la planeación.

Los principios de la planeación son:

1. La planeación debe generar cambios.

2. Deberá realizarse en forma integral. Durante el proceso de planeación no sólo deben considerarse rubros y conceptos generales, sino que habrá de presentarse el detalle completo, no sólo en objetivos y políticas trascendentales, sino abarcar también lo referente a programas, sistemas, procedimientos y métodos en forma integral. Quien planea generando cambios, habrá de observar hasta la última consecuencia operativa de haber planificado.
3. La planeación deberá realizarse siempre con fuentes de información válidas. El planear implica analizar la situación actual y basarse en sistemas de información para poder predecir y prever. Como ejemplo de los sistemas de información están: la contabilidad, las estadísticas, los presupuestos, los estados de resultados, estados financieros, etc.
4. La planeación implica un compromiso ineludible de actuación. En efecto, quien planea deberá adoptar una seria responsabilidad no solamente de emprender lo planeado, sino de llegar a las últimas consecuencias, entendiéndose por éstas, obtener los resultados y objetivos previstos así como los cambios.
5. Quien planea, habrá de considerar todos los posibles riesgos de cada situación y asumir que estos

se harán una realidad en cualquier momento, generando para ello estrategias y normas que, previstas de antemano, actuarán cuando éstas se presenten.

6. Decidir lo planeado en base a alternativas. Cuando se presenta la necesidad de decidir sobre cualquier elemento de la planeación, ya sea objetivos, estrategias, programas, presupuestos, procedimientos y políticas, siempre habrá que presentarse y analizar se en función de tres posibilidades que garanticen el empleo de la mejor, para así poder tomar las mejores decisiones en cada uno de los elementos del proceso de planeación. En cualquier caso, cada alternativa deberá analizarse en función de su costo-rendimiento.

EL PROCESO DE PLANEACION

Pronosticar. Precisar a dónde llevará el curso actual.

Fijar objetivos. Se determinan los resultados finales deseados.

Desarrollar estrategias. Decidir cómo o cuándo alcanzar las metas fijadas.

Programar. Establecer prioridades, secuencias y sincronizar pasos a seguir.

Presupuestar. Asignar recursos.

Fijar procedimientos. Estandarizar el método.

Formular políticas. Tomar decisiones permanentes sobre asuntos importantes y recurrentes.

Hay dos tipos de planes:

- a) **ESTRATEGICOS.** Su finalidad es cumplir los objetivos amplios de la organización, ejecutar la misión que constituye la razón especial de existir de la empresa.
- b) **OPERATIVOS.** Suministran los detalles de la manera como se alcanzarán los planes estratégicos. Hay dos tipos de planes operativos:
 1. Los de una sola aplicación, se preparan para un propósito específico y se anulan una vez que éste se ha alcanzado.
 2. Los permanentes, son enfoques normalizados para hacer situaciones previsibles y recurrentes.

Los principales tipos de planes de aplicación única son: programas, proyectos y presupuestos.

PROGRAMAS. Comprenden los siguientes pasos:

1. Muestra los pasos principales que se requieran para alcanzar un objetivo.
2. La unidad organizacional o el individuo responsable

por cada caso.

3. El orden y el tiempo de cada caso.

El programa puede ir acompañado de un presupuesto o una serie de presupuestos para cada actividad que se necesita.

PROYECTO. Son más pequeños y separados de los programas. Cada proyecto tiene un alcance limitado y directivas claras sobre la misión y tiempo.

PRESUPUESTO. Son estados de recursos financieros que se destinan a actividades específicas en un periodo dado. Son para controlar las actividades de una organización y por eso son componentes importantes de los programas y proyectos. En los presupuestos se consignan los ingresos y gastos de modo que pueden ser las metas para actividades como las ventas, gastos de producción o nuevas inversiones.

Los tipos principales de planes permanentes son las políticas, los procedimientos y las reglas.

POLITICAS. Es una guía general para tomar decisiones. Fija los límites en torno a éstas, incluyendo las que se pueden tomar y excluyendo las que no se pueden tomar. En esta forma canalizan el pensamiento de los miembros de la organización, de modo que concuerden con los objetivos de la empresa.

Las políticas las establecen formal y deliberadamente

los altos directivos, quienes pueden adoptar una política porque:

- Les parece que mejorará la efectividad de la organización.
- Necesitan aclarar algún conflicto o confusión que ha surgido en un nivel inferior de la organización.

PROCEDIMIENTOS. Las políticas se llevan a cabo por medio de lineamientos más detallados que se denominan procedimientos, o sea, son una serie detallada de instrucciones para ejecutar un conjunto de acciones que suelen ocurrir con frecuencia.

REGLAS. Las reglas son declaraciones de que una acción especial se debe o no se debe realizar en determinadas circunstancias. Son los planes permanentes más explícitos de todos y no son guías para pensar ni para tomar decisiones, sino sus sustitutos. La única elección que deja una regla es si se aplica o no se aplica en una determinada situación.

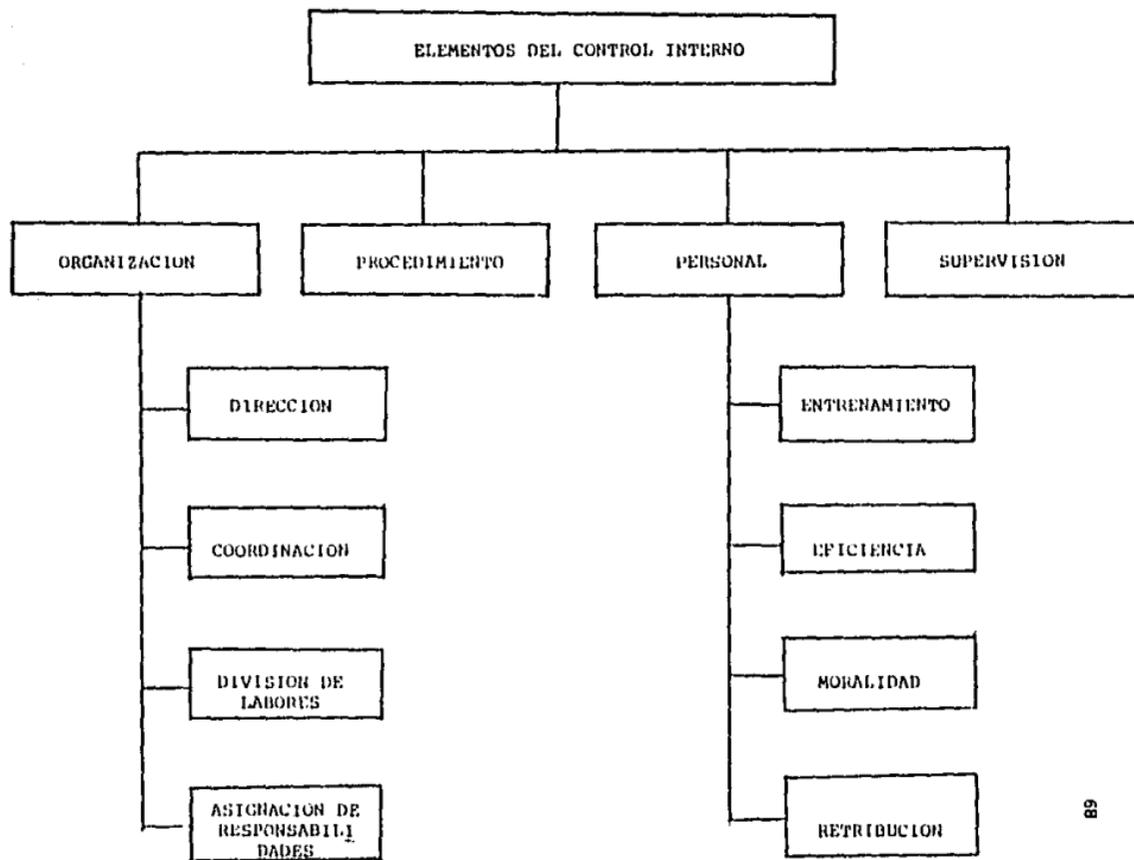
En la planificación de las actividades de la organización se establecen metas y objetivos fundamentales y los métodos para lograrlos. El proceso de control mide el progreso hacia metas y permite a los gerentes determinar las desviaciones del plan a tiempo para aplicar la acción correctiva antes de que sea tarde.

La planeación como un proceso analítico y de toma de decisiones, termina cuando se desarrolla un plan específico. Los planes se ejecutan por medio de acciones detalladas dirigidas a la realización de objetivos y es en esta etapa de la actuación donde la planeación pasa a otra función gerencial que es el control. El presupuesto es el lazo más común entre planeación y control. En algunas organizaciones, planeación y control están vinculados entre sí por el proceso de participación de los empleados en la planeación; cuando intervienen en el establecimiento de las metas, es más probable que controlen sus propias actividades a fin de asegurarse de que las metas se cumplen.

En base a los objetivos del control interno, se pueden establecer las características del sistema de control interno; son las siguientes:

1. Exactitud. La evaluación de la exactitud de la información que reciben es una de las tareas del control más importante de los gerentes.
2. Oportunidad. Debe tenerse cuando verdaderamente se necesita para la toma de decisiones.
3. Objetividad y claridad. Un sistema de control difícil de entender causará innecesarios errores y confusiones y desconcierto entre los empleados.

4. Concentración en puntos estratégicos de control.
El sistema de control debe concretarse a las zonas en que haya mayor probabilidad de desviaciones de la norma.
5. Economía y realidad. Es hacer lo mínimo necesario para ver que la actividad que se está vigilando llegue a la meta deseada.
6. Realidad organizacional. Todas las normas de desempeño deben ser realistas.
7. Coordinación con la corriente de trabajo. La información para el control debe ser coordinada con la corriente de trabajo por toda la organización por dos razones:
 - a) Cada paso en el proceso de trabajo puede afectar el buen suceso o fracaso de la operación entera.
 - b) La información sobre el control debe llegar a toda la gente que la necesita.
8. Flexibilidad. Los controles deben estar provistos de flexibilidad, de manera que las organizaciones puedan reaccionar con la mayor oportunidad a las situaciones adversas o aprovechar las favorables que ofrecen una nueva oportunidad.



9. Calidad prescriptiva y operativa. El sistema de control debe indicar al descubrirse cualquier desviación de la norma, la medida correctiva que ha de tomarse. La información debe estar en forma aprovechable al llegar a la persona que tiene la responsabilidad de tomar la medida necesaria.
10. Aceptación por los miembros de la organización. El sistema de control debe conducir al alto desempeño por los integrantes de la organización al estimular su sentimiento de autonomía, responsabilidad y crecimiento.

II.3 ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, en el libro Normas y Procedimientos de Auditoría, divide a los elementos del control interno como sigue:

- a) Organización
- b) Procedimiento
- c) Personal
- d) Supervisión

II.3.1 Organización

Consiste en estructura una serie de estímulos y funcio-

nes con el fin de lograr el objetivo común con la máxima efi
ciencia.

Tiene como objeto cumplir con lo que la previsión y la planeación han señalado, es decir, que enlaza la mecánica ad
ministrativa con la dinámica administrativa.

Su importancia consiste en que la organización como una función o cargo va a tener un área clara de autoridad o auto
nomfa, un concepto definido de sus obligaciones y un entendi
miento de las relaciones de esta posición con otras con las que
requiera coordinarse. Y así, se va a obtener el objetivo
que se tiene planeado. El concepto de estructura de fun
ciones no significa que una función debe ser necesariamente
limitada.

Dentro de la organización podemos hablar del plan de or
ganización que es una condición esencial para el control.
En una empresa pequeña este plan puede estar sobreentendido,
pero en una organización grande se necesita asignar un plan
formal escrito.

El plan de organización debe asignar responsabilidades
y deberes a personas específicas. De esta manera, los indi
viduos se hacen responsables de la custodia de los activos y
de la ejecución de las tareas.

Dentro de la organización hay elementos que intervienen

dentro del sistema del control interno:

1. DIRECCION. Es el medio por el cual los colaboradores pueden comprender y contribuir con efectividad y eficacia al logro de los objetivos de la empresa. Para comprender la naturaleza de la dirección, es necesario reconsiderar el propósito de la empresa, los factores productivos necesarios para su cumplimiento y la naturaleza del factor humano.

El objetivo de todo negocio y de la administración es sobrevivir; para lograrlo, un negocio no puede ni siquiera permanecer quieto.

Los factores productivos son los medios empleados para lograr el objetivo. El administrador selecciona tales factores en función de la cantidad y la calidad y conserva en el punto que sea más eficiente, lo cual significa que el factor humano debe ser administrado en producción de tal modo que se obtenga su total contribución.

Asume la responsabilidad de la política general de la empresa y de las decisiones tomadas en su desarrollo. Debe implantar lo necesario para que las políticas sean llevadas a cabo como un objetivo del control interno.

2. COORDINACION. Que adopta las obligaciones y necesidades de las partes integrantes de la empresa a un todo homogéneo y armónico; que prevé los conflictos propios de inva-

sión de funciones, interpretaciones contrarias a las asignaciones de autoridad.

3. DIVISION DE LABORES. Se tiene que definir claramente la independencia de las funciones de operación, custodia y registro. El principio básico del control interno es, según lo establece el Estudio Internacional de Control del Comité de Procedimientos de Auditoría del Instituto Americano de Contadores, que ningún departamento debe tener acceso a los registros contables en que se controla su propia operación.

Los gerentes de negocios deben juzgar constantemente a los que trabajan para ellos, midiendo el rendimiento en forma justa e imparcial. La actividad de llegar los registros debe estar separada de la de las operaciones, de manera que el proceso de medir no sea entregado a aquellos a quienes se está midiendo, para que exista imparcialidad.

Separando las funciones de esta manera, se llegará al objetivo de salvaguardar los activos, así como a la institución de procedimientos de verificación, donde los deberes de un empleado automáticamente sirven para comprobar la exactitud de otro, obteniendo así el objetivo de datos confiables.

4. ASIGNACION DE RESPONSABILIDADES. Con el objeto de

alcanzar la mayor eficiencia en un negocio, es imprescindible distribuir convenientemente entre el personal las labores que deben realizarse. En esta forma, la empresa queda dividida en departamentos, cada uno de los cuales conoce perfectamente cuáles son sus deberes.

Asimismo, los funcionarios y empleados, dentro de cada sección, saben cuáles son las atribuciones que les corresponden.

Estos nombramientos deben establecerse con claridad dentro de la empresa, su jerarquía y la delegación de facultades de autoridad congruentes con las responsabilidades asignadas.

El principio fundamental de este aspecto consiste en que no se realice transacción alguna sin la aprobación de al quien específicamente autorizado para ello.

La distribución de funciones hace que los empleados obtengan, en cierto tiempo, un conocimiento completo de su traabajo, lo cual permite el establecimiento de la rutina, logrando rapidez y eficiencia en las labores.

El trabajo efectuado por un empleado pasa a manos de otro con el fin de que se complemente, dando oportunidad a que se lleve a cabo una comprobación de las transacciones efectuadas. Los errores se evitan en su mayor parte y es po

sible fijar normas precisas en la documentación, trámites y registros de las operaciones.

Por otra parte, la asignación de funciones permite localizar el origen de los errores o fraudes que, a pesar del sistema implantado, pueden ocurrir.

En relación directa con el control interno, es conveniente hacer hincapié en que la división del trabajo debe prever el hecho que la realización de las transacciones se encuentra separada del registro de las mismas, es decir, que ninguna persona puede asentar en la contabilidad las operaciones en las que interviene.

La delegación de funciones y el compartir responsabilidades puede hacerse sin la interrupción desde el director principal hasta los empleados inferiores, pero es condición indispensable que la cadena sea constante y que, en cada nivel de autoridad, el individuo esté compenetrado perfectamente de cuáles son sus atribuciones y los límites de su responsabilidad.

A este respecto, hay cinco reglas fundamentales que deberán seguirse al determinar las responsabilidades:

1. Cada empleado deberá saber ante quién es responsable.
2. Cada empleado deberá saber de lo que es responsable.
3. Cada empleado tendrá la autoridad correspondiente a sus responsabilidades.

4. Cada empleado será responsable ante una sola persona.
5. No deberán ser responsables ante la misma persona muchos empleados.

El hecho de originar debidamente los trabajos en un negocio, implica la delegación de facultades. Sin embargo, la distribución de las funciones deberá hacerse de tal manera que cada empleado sea responsable ante una sola persona, evitando, al mismo tiempo, que un gran número de empleados dependa directamente de un solo jefe.

Mientras menos sea la cantidad de individuos subordinados en forma directa a una persona hasta el límite razonable, mayor vigilancia podrá ejercerse en los trabajos relativos.

II.3.2 Procedimiento

La existencia de control interno no se demuestra sólo con una adecuada organización, pues es necesario que se apli que un sistema de autorización y procedimiento de registros adecuados para proporcionar un control razonable sobre activos, pasivos, ingresos y gastos, mediante el establecimiento de los medios necesarios para el control del registro de las operaciones y para la clasificación de la información dentro de una estructura de cuentas, lo cual proporcionará los informes contables.

El procedimiento es la forma en que se realiza un trabajo determinado dentro del plan general de trabajo de una empresa, para lograr el fin deseado, el procedimiento de control está representado básicamente en los instructivos, registros, formas e informes que, de manera genérica, señalan los procedimientos del control. Por medio del instructivo general en el que se consigue, se dan a conocer al personal las funciones de la dirección, la división de labores y fijación de responsabilidades, con el objeto de que el personal cumpla con las normas y políticas administrativas prescritas.

Los procedimientos de una empresa pueden ser generales o particulares, o sea, que pueden abarcar todas las labores de una empresa, o sólo el trabajo específico de un departamento de la misma.

Es recomendable que los instructivos y circulares en que se informe al personal respecto a los procedimientos que deben seguirse en la empresa, deben estar redactados en forma sencilla, clara y precisa y a la vez distribuirse oportunamente.

Dentro del procedimiento hay elementos que intervienen dentro del sistema de control interno.

a) PLANEACION Y SISTEMATIZACION

La sistematización es la implantación de métodos de tra

bajo que serán señalados por medio de instructivos que establezcan la forma de efectuar cada una de las operaciones y que constituirán los manuales de procedimientos de la empresa.

La planeación del control interno de una empresa consiste en la elección de métodos más adecuados para verificar y comprobar todas y cada una de las labores que realiza la empresa. Para obtener el mejor resultado dentro de la planeación y sistematización, es necesario:

1. Hacer un estudio detallado de la empresa o del área específica.
2. Analizar las probabilidades contables y las necesidades de información que se quieran obtener en los distintos niveles con el empleo de informes.
3. Implantar un catálogo de cuentas que arroge la información deseada, facilitando la preparación económica de los estados financieros, incluyendo aquellas cuentas que se necesiten para reflejar adecuada y exactamente las partidas de activo, pasivo, ingresos, costos y gastos suficientemente analizados, a fin de que sean útiles a la administración en el control de las operaciones, o sea, en las cuentas que se describen en el catálogo sean la base para la elaboración del presupuesto, ya que en el con-

trol se lleva a cabo cuando se diferencia lo presu-
puestado con lo real.

A continuación citaré las reglas sobre los procedimien-
tos debido a que es conveniente aclarar las bases que rigen
a los mismos.

REGLAS SOBRE LOS PROCEDIMIENTOS

1. La implantación de los sistemas y procedimientos es una parte esencial de todos los procesos de administración de empresas.
2. La aplicación de las deliberaciones de los sistemas y procedimientos al proceso administrativo debe ser dinámica.
3. Los planes de acción, alcance, objetivos y responsabilidades del programa de los sistemas y procedimientos de la compañía deben presentarse por escrito con claridad.
4. A todos los niveles administrativos y a todos los empleados debe informárseles, con un instructivo del programa o en otra forma, cuáles son sus responsabilidades en los sistemas y procedimientos.
5. La responsabilidad y explicación de llevar a cabo los objetivos de los sistemas y procedimientos debe depositarse en los ejecutivos de línea y en los su-

pervisores.

6. La responsabilidad de los aspectos técnicos del programa de los sistemas y procedimientos debe colocarse, preferentemente, en un personal asesor formado por especialistas en sistemas y procedimientos cuando sea factible económicamente emplear a dichos especialistas.
7. El perfeccionamiento de los sistemas y procedimientos por medio de la simplificación, modernización o estandarización, no debe considerarse como una carrera por etapas; es una función continua y repetida que puede pagar con una multitud de resultados benéficos, siendo sólo unos cuantos de dichos resultados de una naturaleza espectacular.

Estos instructivos usualmente asumen la forma de manuales y tienen por objeto asegurar el cumplimiento por parte del personal, con las prácticas que dan efecto a las políticas de la empresa, uniformar los procedimientos, abreviar el periodo de entrenamiento de personal y eliminar o reducir el número de órdenes verbales y decisiones apresuradas.

Por ejemplo, en el aspecto concreto de la contabilidad, la planeación y sistematización exige al menos un catálogo de cuentas con su respectivo instructivo, sino una gráfica de trámite contable y un manual de procedimientos aplicados

a las formas, registros e informes contables.

Un grado más elevado de planeación requiere control pre supuestal en planeación de estándares de producción, distribución y servicios.

b) REGISTROS Y FORMAS

Para obtener un buen sistema interno en una empresa, es necesario formular un sistema de registro determinado para todas y cada una de las operaciones de la empresa, este sistema no sólo debe ser para los registros contables, sino que también para funciones administrativas, de producción etc., puesto que así se obtiene la información más razonable de la situación de la empresa.

Un buen sistema de control interno debe procurarse por procedimientos adecuados para el registro completo y correcto de activos, pasivos, productos y gastos.

El comité de auditoría del Instituto Americano de Contadores en su estudio "Internal Control" publicado en 1943, da los siguientes principios que deben regir a la adopción de registros y formas:

1. Deben servir como medio para cumplir con los procedimientos implantados por la dirección, de acuerdo con sus objetivos.
2. Deben ser suficientemente sencillos para que sean

accesibles a quienes lo emplean, facilitando el registro oportuno y correcto de datos a un costo mínimo.

3. En su diseño, deben tenerse presentes todos los usos posibles a fin de que el número de registros y formas sea el mínimo razonable.

Mediante el diseño apropiado de forma, se logran procedimientos de control interno tales como la aprobación de las transacciones en sus diversas etapas, la verificación aritmética mediante la colocación apropiada de la información y su distribución adecuada entre los varios departamentos y empleados.

c) INFORMES

La información representa una medida de vigilancia para la dirección, ya que por medio de ellos se tiene conocimiento sobre las actividades de la empresa y representan una base para la toma de decisiones, además de ejercer un control adecuado sobre las mismas. Los informes atendiendo a su forma, los podemos clasificar en tres tipos:

- 1) Numéricos. Son los que presentan hechos y resultados, los cuales son susceptibles de ser cuantificados matemáticamente, presentando informes precisos y comparativos que permiten al lector la determina-

ción de variaciones de diferentes periodos, siempre y cuando se trate de lapsos de igual magnitud.

2. Gráficos. Son la representación, generalmente de los informes numéricos que permitan apreciar fácilmente las situaciones o tendencias de la información de que se trata; estos pueden ser comparativos o por un solo ejercicio.
3. Descriptivos. Son los que narran determinadas situaciones o funciones de los diferentes departamentos de las personas que las integran, los cuales no pueden ser comprensibles para el lector si estos son presentados en algún otro de los tipos de informe. Normalmente este tipo de informe señalados se presentan en forma combinada para una mejor interpretación de los mismos.

Para que los informes brinden una mayor utilidad, es necesario que cuenten con determinados requisitos, de los cuales señalamos a continuación algunos de los más representativos.

Veraces. La información que presentan los mismos, será base para la toma de decisiones y generalmente de vital importancia, por lo que es fundamental que las fuentes de información de donde se sustraiga, sea lo más real posible.

Oportunos. Además de lo mencionado en el punto anterior, es necesario que dicha información sea presentada en forma oportuna con el propósito de que la información recibida sea útil.

Objetivo. En este punto, se busca que la información sea lo más clara y sencilla posible, sin que ello deje de mostrar el fin de la misma, de tal forma que los informes logren los propósitos para los cuales han sido elaborados.

Uniformes. En los informes se debe tener una consistencia con el propósito que sea posible hacer comparaciones entre los mismos y de igual forma en su presentación.

Excepcionales. Deberán hacerse resaltar los resultados inesperados, es decir, los que no están de acuerdo con lo previsto.

Con base en lo antes expuesto, podemos citar que este elemento del control interno se define como: "El punto de vista de la vigilancia sobre las actividades de la empresa y sobre el personal encargado de realizarlas, el elemento más importante de control es la información interna. En este sentido, desde luego, no basta la presentación periódica de informes internos sino su estudio cuidadoso por personas con capacidad para juzgarlos y autoridad suficiente para tomar decisiones y corregir deficiencias".*

*Boletín No. 5 de Procedimientos de Auditoría, Editado por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Los informes contables primarios o secundarios constituyen en este aspecto un elemento muy importante del control interno, desde la preparación de balances hasta las hojas de distribución de adeudos de clientes por antigüedad o de obligaciones por vencimientos.

II.3.3 Personal

Un sistema de contabilidad no es una máquina que funciona por sí sola, requiere para su existencia el elemento humano que lleve a cabo las labores delineadas en el sistema. En consecuencia, la calidad de su personal influye poderosamente para que los métodos proyectados se realicen eficientemente por sólida que sea la organización de la empresa y de adecuados sus procedimientos implantados, el sistema de control interno puede cumplir su objetivo si las actividades diarias de la empresa no están continuamente en manos de personal idóneo.

Para poder llevar a cabo un control, se tiene que hacer la retroalimentación de las mediciones del desempeño para comparar los resultados reales con los resultados pretendidos, si se tiene el personal idóneo para poder lograr los objetivos de la empresa.

Los elementos de personal que intervienen en el control interno son los siguientes:

a) ENTRENAMIENTO

Las cuestiones primordiales que deberán ser motivo de un estudio cuidadoso, antes de contratar definitivamente a un empleado, son las siguientes:

Moralidad, hábitos fuera de las horas de trabajo, situación económica, antecedentes relacionados con otros puestos que hubiera ocupado y otros puntos no menos importantes aplicables al caso especial de que se trate. Todo esto requiere un examen y valorización continua a fin de estar alerta cuando haya modificaciones especiales en las cuestiones señaladas.

Una vez elegida la persona, el siguiente paso consistirá en prepararla debidamente para el mejor desempeño de su puesto.

Mientras mejores programas de entrenamiento se encuentren en vigor, más apto será el personal encargado de los díversos aspectos del negocio.

No deberán escatimarse las instrucciones orales y menos aún las instrucciones escritas en forma de manuales de oficina. No cabe duda que en estas últimas, el empleo nuevo se da cuenta de inmediato de cuál es su posición dentro de la organización y de cuáles son las normas generales para cumplir de la mayor manera posible con el cargo que se le ha en

comendado. Además, el hecho de que existan reglas para los procedimientos establecidos preserva, por consiguiente, los métodos de control interno.

El mayor grado de control interno logrado permitirá la identificación clara de las acciones y responsabilidades de cada empleado, así como la reducción de ineficiencia y desperdicio.

b) EFICIENCIA

Por eficiencia se debe entender la capacidad que se tiene para realizar un trabajo determinado, en la forma más correcta posible de acuerdo con los procedimientos utilizados para su desarrollo.

La eficiencia del personal debe evaluarse en relación con los resultados de su trabajo.

Para lograr mejor eficiencia del personal, es necesario la rotación del mismo dentro de la empresa, con el fin de eliminar la rutina y los vicios que adquiere una persona cuando desempeña el mismo trabajo por un tiempo largo. El objetivo principal es el de lograr un costo menor de materiales, tiempos y personas.

Para lograr una mayor eficiencia del personal, se debe llevar a cabo una retroalimentación rápida y frecuente y así el personal observará el resultado de sus esfuerzos.

La rotación de empleados en los distintos puestos, aparte de las vacaciones anuales, es una medida excelente para incrementar la eficiencia del personal y proteger la administración contra los abusos de confianza.

El personal entra en contacto con los trabajos de otras áreas de la empresa, lo que le permite forjarse un concepto más claro de las relaciones que privan entre ellos. Además, el individuo con iniciativa lo faculta para sugerir mejoras en las distintas actividades en las que interviene periódicamente, por otra parte, en caso de ausencia de algún empleado por enfermedad y otro motivo de causa mayor, o bien, por cambios que deseen introducirse en la organización, el hecho que varios individuos estén familiarizados proporciona grandes facilidades para subsistir a los empleados ausentes para hacer las modificaciones que sean necesarias.

Los negocios adoptan algún método para el estudio de tiempo y esfuerzo empleados por el personal que ofrecen al auditor la posibilidad de medir comparativamente las cifras representativas de los costos.

La eficiencia dependerá del juicio personal aplicado a cada actividad, el interés del negocio por medir y alentar eficiencia constituye un coadyuvante del control interno.

c) MORALIDAD

La moralidad del personal es muy importante dentro de la estructura del control interno.

Los requisitos de admisión y el constante interés de los directivos por el comportamiento del personal, son ayudas importantes al control.

Un sistema de rotación del personal y las vacaciones periódicas deben ser obligatorios hasta donde lo permitan las necesidades del negocio. El complemento indispensable de la moralidad del personal como elemento de control se encuentra en las fianzas de fidelidad que deben proteger al negocio contra manejos indebidos.

Las fianzas son indispensables en cualquier empresa organizada, pero conviene tomar en cuenta que por sí solas son insuficientes para conservar a los negocios en contra de los fraudes.

Las condiciones de trabajo están íntimamente relacionadas con la eficiencia y moralidad del trabajo de los funcionarios y empleados de la negociación, ya que proporcionan las mejores ventajas a los empleados en todos los sentidos, hasta un límite razonable, condicionado por situación económica permite la máxima eficiencia en los trabajos y menor en cuanto a la existencia de malos manejos.

d) RETRIBUCION

Es la remuneración que se le paga al trabajador, a cambio de los servicios prestados. Es indudable que un personal retribuido adecuadamente, se presta mejor a realizar los propósitos de la empresa con entusiasmo y pondrá mayor atención en cumplir con eficiencia los sistemas de retribución al personal, planes de incentivos y premios, pensiones por vejez y oportunidad que se les brinda para plantear sus sugerencias y problemas personales, que constituyen elementos importantes del control interno.

II.3.4 Supervisión

En la supervisión, se hace necesaria la constante vigilancia de los anteriores elementos del control interno. La supervisión se ejerce en diferentes niveles, por diferentes funcionarios y empleados y en forma directa e indirecta, instalando un sistema eficiente de control interno; siempre existe la tendencia muy humana de apartarse de las reglas originalmente establecidas. Buscar caminos cortos es instintivo, sobre todo si concedemos que los procedimientos de controlabilidad están sujetos a una rutina determinada y, por razón natural, son en cierta forma monótonos. Por este motivo, es indispensable la vigilancia metódica y persistente, para tener la máxima utilidad derivada de los sistemas establecidos.

En las grandes empresas, la supervisión del control interno debe ser por medio de un departamento de auditoría interna o un auditor interno que actúe en forma constante como vigilante de los demás elementos del control interno; de este modo, la función de auditoría interna que vigila al control interno es a su vez un elemento auxiliar muy importante del mismo.

En pequeños negocios, en los cuales son escasas las transacciones realizadas, la supervisión consiste en que el dirigente principal o sus ayudantes inmediatos comprueben periódicamente el funcionamiento del sistema de control implantado, cuando no es posible sostener un departamento de auditoría permanente, un buen plan de organización asignará a unos funcionarios las atribuciones más importantes de la auditoría interna, para que efectúen reconocimientos periódicos del sistema nervioso del negocio.

Las actividades de producción y distribución pueden vigilarse de cerca mediante informes periódicos, analíticos y comparativos; informes de ventas, de costos, análisis de variaciones de eficiencia y tiempo ocioso, etc.

Resumen del Capítulo

El control interno es la medición y la corrección en las actividades de los subordinados para asegurarse de que la empresa lleva a cabo en forma adecuada una serie de políticas y procedimientos normativos, y así lograr los objetivos fijados por ella con el propósito de salvaguardar los activos, tener información correcta, confiable y oportuna, y una mayor eficiencia en su operación.

En toda entidad, la toma de decisiones es como base en informes y análisis, los cuales contienen datos importantes que tienen características de confiabilidad, la cual es proporcionada por el control interno.

Para poder llevar a cabo el control interno, primero se debe tener planes; estos, conforme más claros, completos e integrados sean, más efectivos serán los controles, por medio de los siguientes objetivos:

1. Información confiable y oportuna
2. Salvaguarda de activos
3. Promoción de eficiencia de operación
4. Adhesión a las políticas de la empresa

Las características fundamentales que debe tener la información contable son: utilidad, confiabilidad y oportunidad.

Un buen sistema de control ayuda a la prevención de fraudes y en caso de que sucedan la posibilidad de descubrirlos y determinar su monto.

La eficiencia de operación es el objetivo que se relaciona con la auditoría operacional, que tiene como fin el logro del objetivo de la empresa mediante la evaluación de las actividades de la compañía.

La dirección de una empresa va a cumplir parte de sus deberes al establecer las políticas adecuadas al tipo de empresa que van a regir su funcionamiento para resolver un problema específico.

Los elementos del control interno son:

- a) Organización
- b) Procedimiento
- c) Personal
- d) Supervisión

La organización consiste en estructurar una serie de rec^ursos con el fin de lograr el objetivo de la empresa con la máxima eficiencia.

El plan de organización debe asignar responsabilidades y deberes a personas específicas, así, los individuos se hacen responsables de la custodia de los activos y de la ejecución de las tareas para que así se obtenga un adecuado con-

trol.

El procedimiento es la forma en que se realiza un trabajo dentro del plan de trabajo de una empresa para lograr el objetivo planeado. El procedimiento está representado por instructivos con el objeto de que el personal cumpla con las normas y políticas prescritas.

Para lograr una mayor eficiencia del personal, se debe llevar a cabo una retroalimentación rápida y frecuente y así el personal observará el resultado de sus esfuerzos. La retroalimentación es necesaria para mejorar un desempeño y en la forma en que la retroalimentación sobre el desempeño puede afectar la motivación y el esfuerzo a través de fijación de metas.

En la revisión, se hace necesaria la constante vigilancia de los anteriores elementos del control interno.

La supervisión se ejerce en diferentes niveles por diferentes funcionarios y empleados y en forma directa e indirecta instalando un sistema eficiente de control interno.

En determinadas empresas la supervisión del control interno debe ser por medio de un departamento de Auditoría Interna.

CAPITULO III

LA EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

- III.1 Aplicación del método científico de investigación
- III.2 Métodos de evaluación
 - III.2.1 Gráficas de organización
 - III.2.2 Gráficas de flujo
 - III.2.3 Cuestionario
 - III.2.4 Investigación sobre registros de contabilidad
- III.3 El sistema de información financiera
- III.4 Vigilancia del control interno

III.1 APLICACION DEL METODO DE INVESTIGACION

Dado que el presente trabajo es un seminario de investigación, es conveniente hablar sobre el método científico de investigación, ya que este método le ayuda al contador público, a llevar a cabo sus funciones y así llegar a los objetivos planeados de obtención de información.

Para explorar y controlar nuestro mundo, requerimos precisión y claridad, orden y consistencia, lógica y un sistema. Debemos emplear un medio ajeno a nuestros deseos y caprichos. Sólo la ciencia cubre los requisitos.

El científico busca explicación sistemática y controlada para los fenómenos que observa.

El método científico es la persistente aplicación de la lógica para poner a prueba nuestras impresiones, opiniones o conjeturas, examinando las mejores evidencias disponibles en favor y en contra de ellas.

De acuerdo al maestro F. Arias Galicia, en su libro "Introducción a la técnica de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento", las características de la ciencia son:

1. La ciencia es objetiva. Se debe referir netamente al objeto o al fenómeno, sin estar influida por los intereses, prejuicios de quien la enuncia.

Contando con el instrumental requerido, el fenómeno en cuestión puede ser producido y repetido por cualquier persona en las mismas circunstancias.

2. La ciencia emplea mediciones. La matemática tiene sus propios símbolos para expresar cantidades y relaciones. Las escalas de mediciones están adoptadas sobre acuerdos generales; proporcionan la ventaja de permitir expresar juicios con una mayor objetividad y sobre un consenso evitando ambigüedades. Los números deben ser obtenidos por procedimientos metodológicos rigurosos.

3. La ciencia especifica condiciones de observación. Uno de los requerimientos para la objetividad es precisar las condiciones imperantes en el momento en el cual se produjo el fenómeno. Así, pueden aislarse y estudiarse los eventos relacionados con el fenómeno bajo estudio.

Si se tienen en cuenta las diferencias ambientales en la producción de fenómenos, se reducirá la incertidumbre y el riesgo de tomar decisiones inadecuadas.

4. La ciencia persigue la generalización. La ciencia busca la regularidad y el orden en la producción de los fenómenos que estudia. Al generalizar, pretende llevar hacia lo futuro el conocimiento de los fenómenos observados, a fin de contar con las posibilidades de producir u obstaculizar,

si es el caso, la producción de los fenómenos.

5. La ciencia se corrige a sí misma. El conocimiento brindado por la ciencia nunca es definitivo.

La ciencia no pretende agotar el conocimiento. Por su índole objetiva, la ciencia requiere demostraciones empíricas aceptadas, mientras nuevos datos no vengan a ampliarlas, negarlas o modificarlas.

6. La ciencia es un estudio sistemático. La ciencia está compuesta de una serie de premisas de las cuales pueden deducirse conclusiones empíricas.

LA INVESTIGACION

Es una serie de métodos para resolver problemas cuyas soluciones necesitan ser obtenidas a través de una serie de operaciones lógicas, tomando como punto de partida datos objetivos.

El objeto final de la investigación es propiciar la aparición de ciertos fenómenos o impedir otros, a fin de satisfacer las necesidades humanas, incluyendo la de conocer.

Los datos a considerar en la investigación pueden ser opiniones, respuestas a cuestionarios, resultados experimentales, etc. El propósito final de la investigación estriba en descubrir principios y leyes y desarrollar procedimien-

tos para aplicarlos en un campo de la actividad humana.

Para cumplir su cometido, los científicos llevan a cabo su trabajo mediante una serie de etapas sistemáticas, a fin de ir dando solidez a su tarea.

Esas etapas son las siguientes:

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El planteamiento del problema va a establecer la dirección del estudio para lograr ciertos objetivos, de manera que los datos pertinentes se recolecten teniendo en mente esos objetivos, a fin de darles el significado que les corresponde.

El planteamiento debe contemplarse tanto al problema como todos los demás datos conectados con él.

Un paso fundamental en el planteamiento del problema es la definición de los términos empleados para formularlo.

Las definiciones son auxiliares del investigador porque le economizan espacio, tiempo y atención. Por otra parte, la definición tiende a clarificar las ideas, suprimiendo las asociaciones accidentales y fuera de lugar.

Para poder emplear palabras cuyo significado realmente transmita nuestras ideas en forma precisa, es necesario tener en cuenta cuatro reglas para definir:

- a) Dar la esencia. La definición debe dar la esencia de lo que se intenta definir; es decir, su naturaleza, sus notas características, sus límites precisos.
- b) Evitar confusiones. La definición no debe contener al objeto definido.
- c) Expresión afirmativa. La definición debe expresarse siempre en términos afirmativos y nunca en términos negativos.
- d) Emplear lenguaje claro. La definición debe expresarse en palabras claras y accesibles.

En el planteamiento del problema aislamos y seleccionamos algunos hechos y datos relevantes que, explorados más a fondo, sirven de base a la formulación de hipótesis.

Una hipótesis es una proposición respecto a algunos elementos empíricos y otros conceptuales y sus relaciones mutuas que emergen más allá de los hechos y las experiencias conocidas con el propósito de llegar a una mayor comprensión de los mismos. Las hipótesis germinan y crecen a través del razonamiento, pero contienen algunos hechos confirmados que van a ligerase a nuevas posibilidades, partiendo de hechos conocidos.*

*Arias Galicia F., Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento 3a. Ed. Editorial Trillas, 1981, México, D. F., p. 58.

Uno de los propósitos cumplidos por las hipótesis es servir de ideas directrices a la investigación.

Requisitos de las hipótesis

Si las hipótesis no se encuentran adecuadamente formuladas, toda la estructura futura de la investigación corre el riesgo de venir por tierra. Por lo tanto, las hipótesis deben:

1. Establecer las variables a estudiar. Las definiciones ayudan a especificar las variables.
2. Establecer relaciones entre variables. De acuerdo con Cohen y Nagel, una hipótesis debe ser especificada de tal manera que pueda servir de base a inferencias que nos ayuden a decidir si explica o no los fenómenos observados.
3. Mantener la consistencia entre hechos e hipótesis. Las hipótesis se cimentan, al menos en parte, sobre hechos ya conocidos en el campo de estudio.
4. Necesitar un número mínimo de supuestos. Las hipótesis deben ser formuladas de la manera más sencilla posible.

Funciones de las hipótesis

Ghiselli y Brown indican que las hipótesis cubren las

siguientes funciones:

1. De explicación inicial
2. De estímulos para la investigación
3. De fuentes de metodología
4. De criterios para valorar las técnicas de la investigación
5. De principios organizadores
6. De elementos para tomar decisiones

Tipos de hipótesis

HIPOTESIS DE TRABAJO. Es la hipótesis elegida en cada caso para servir de base a la investigación.

HIPOTESIS NULA. Es en la que no existen diferencias significativas entre variables.

HIPOTESIS ALTERNA. Es en la que sí existen diferencias significativas entre variables.

2. PLANEACION DE LA INVESTIGACION

La planeación es el primer paso del proceso administrativo. Al planear, nos fijamos objetivos a lograr y la forma en que vamos a alcanzarlos. La planeación es la fase fundamental de la investigación, es la etapa del razonamiento y la previsión. Es necesario establecer, por una parte, las actividades y, por la otra, los recursos necesarios para lle

var a cabo la investigación.

3. RECOPIACION DE DATOS

Para confirmar las hipótesis formuladas se requiere contar con una serie de datos a través de cuyo estudio se pueda llegar a operaciones lógicas que nos permitan adecuar el conocimiento a los hechos. Los datos objetivos constituyen la materia prima de la ciencia. Así pues, después de planear la investigación, es necesario proceder a hacer recopilación de datos que confirmen o rechacen las hipótesis formuladas.

Un método es una serie de pasos sucesivos que conducen a una meta. Algunos métodos son comunes a muchas ciencias; pero, cada ciencia tiene sus propios problemas y, por ende, sus propias necesidades, de donde será preciso emplear aquellas modalidades de los métodos generales más adecuados a la solución de sus problemas específicos.

La lógica estudia los diversos procedimientos teóricos y prácticos seguidos para la adquisición del conocimiento y, basándose en ellos, llega a formular de una manera rigurosa y sistemática los métodos de la investigación científica. En esta tarea se vale de cuatro métodos generales:

1. DEDUCCION. En el proceso deductivo se parte de un marco general de referencia y se va hacia un caso en particular. En la deducción se comparan las características de un

caso u objeto con la definición que se ha acordado para una clase determinada de objetos o fenómenos.

En la deducción se realiza un diagnóstico que sirve para tomar decisiones.

2. INDUCCION. A este proceso se le denomina también inferencia. En la inferencia se trata de generalizar el conocimiento obtenido en una ocasión, a otros casos u ocasiones semejantes que pueden presentarse en el futuro.

3. ANALISIS. Este método consiste en la separación de las partes de un todo, a fin de estudiarlas por separado así como examinar las relaciones entre ellas.

4. SINTESIS. Consiste en la reunión racional de varios elementos dispersos, en una nueva totalidad. La síntesis se da frecuentemente en el planteamiento de hipótesis. El investigador las sintetiza en la imaginación para establecer una explicación tentativa que será puesta a prueba.

El empleo de los cuatro métodos no está muy marcada por etapas perfectamente diferenciadas, sino que se mezclan y en trelazan entre ellos.

La deducción, la inducción, el análisis y la síntesis se llevan a la práctica mediante dos métodos científicos generales: la observación y la experimentación.

Observación. A fin de recolectar datos suficientes para verificar las hipótesis formuladas, se hace necesario observar los fenómenos en cuestión con objeto de determinar si existe una adecuación entre ellos y las hipótesis.

Experimentación. En ésta, el investigador puede manipular una de las variables para observar los resultados. Usualmente, a ésta se le llama variable independiente, mientras los resultados constituyen la variable dependiente.

En la experimentación, el investigador interviene activamente en la producción del fenómeno bajo estudio. El experimento es un evento planeado y efectuado por el investigador para que rinda evidencias relativas a una o varias de sus hipótesis.

4. PROCESAMIENTO DE DATOS

En el curso de la investigación van efectuándose registros, que constituyen los datos. En la planeación deberán tomarse en cuenta los pasos necesarios para elaborar matemáticamente los datos, ya que sólo la cuantificación y el tratamiento estadístico permitirán llegar a conclusiones con respecto a las hipótesis.

El científico debe describir apropiadamente y sin ambigüedades lo que observa y comunicarlo explícitamente. Una manera de lograrlo es empleando medidas.

5. INTERPRETACION

Es cuando relaciona sus hallazgos en una estructura teórica que le permita explicarlos.

Las disciplinas científicas están compuestas de una serie de elementos interrelacionados y dinámicos que van apareciendo y que forman las teorías.

La teoría constituye un sistema integrado de hechos, hipótesis y leyes compatibles y complementarias entre sí.

La interpretación de los datos a través de un marco teórico enriquece éste y plantea nuevos problemas, estableciendo un ciclo dinámico que hace avanzar a la ciencia.

6. COMUNICACION Y CONCLUSIONES

Por medio de la comunicación el investigador comparte con la comunidad científica sus trabajos para que sean discutidos y criticados. Así, la comunicación permite afinar y poner a prueba las funciones de generalización y predicción necesarias a toda teoría.

La comunicación debe ser clara, sencilla y comprensible.

En cuanto a la conclusión, el investigador, después de exponer todos los pasos y las implicaciones de la investigación, va a reunir los puntos más sobresalientes de la inves-

tigación y la cierra con una serie de recomendaciones y proposiciones, las cuales pueden servir de puntales para futuros trabajos, para la teoría en cuestión, o bien, para la práctica de la profesión.

Para poder hablar de la evaluación del control interno, voy a hacer una introducción sobre lo que es la evaluación del control interno, para que posteriormente se describan los métodos de evaluación del control interno.

En la evaluación del control interno, se puede aplicar el método científico de investigación, el cual voy a explicar brevemente:

Primero voy a hablar sobre lo que es la investigación: es una serie de métodos para resolver problemas cuyas soluciones necesitan ser obtenidas a través de una serie de operaciones lógicas, tomando como punto de partida datos objetivos. La investigación es la herramienta básica de la ciencia.

El objeto final de la investigación es propiciar la aparición de ciertos fenómenos o impedir otros, a fin de satisfacer las necesidades humanas, incluyendo la de conocer; en este caso es la de fomentar la importancia del estudio y evaluación del control interno para que la empresa obtenga los resultados planeados.

Los datos a considerar en la investigación pueden ser opiniones, respuestas a cuestionarios, resultados experimentales, etc. El propósito final de la investigación estriba en descubrir principios y leyes y desarrollar procedimientos para aplicarlos en un campo de la actividad humana.

Para cumplir su cometido, los científicos llevan a cabo su trabajo mediante una serie de etapas sistemáticas, a fin de ir dando solidez a su tarea.

Esas etapas pueden describirse y aplicarse así:

1. Planteamiento del problema. El científico inicia su investigación con el planteamiento de un problema significativo el cual debe buscar solución; en este caso es dar énfasis a la importancia del estudio y evaluación del control interno, para que la empresa logre sus objetivos planteados.

2. Recolectar los datos inherentes al problema, o sea, la etapa de planeación, en este caso voy a definir lo que es evaluación: es la estimación cualitativa personal y relativa a procesos, rutinas y áreas, acerca de su efectividad.

Asegurar la veracidad de su información y protección de su patrimonio, algunos elementos que determinan la confianza en el sistema del control interno, lo constituyen, entre otras, el hecho de que existe independencia de organización entre departamentos de auditoría interna y el grado en que

se encuentra funcionando el sistema de autorización y procedimientos de registro.

3. Recopilación de datos. En esta etapa recolecta los pormenores de los registros, para ello se vale de una serie de métodos lógicos.

4. Procesamiento de datos. Es el ordenamiento de los datos recopilados; en el caso de la evaluación del control interno sería:

Estos dos puntos se aplicarían en la forma siguiente.

La revisión del control interno, base para la evaluación del mismo, se lleva a cabo mediante la obtención de información acerca de la organización y procedimientos establecidos, lo cual se satisface mediante entrevistas con el personal de la empresa, examen de manuales, sin que el examen concluya con la obtención de dicha información.

Los resultados derivados del estudio del control interno permiten efectuar la evaluación del mismo, con lo cual el auditor juzga si el sistema es satisfactorio con relación al objetivo para el que fue creado, por lo tanto, determina la confianza que se deposita en el sistema.

La revisión del sistema es básicamente un proceso de obtención de información acerca de la organización y los procedimientos establecidos con el fin de tener una certeza razo-

nable de la adecuada comprensión de la información obtenida, es recomendable rastrear uno o varios de los diferentes tipos de operaciones que realiza la empresa, su flujo a través del sistema.

El conocimiento del sistema que se obtiene mediante la indagación, la observación y la revisión de manuales y datos similares es únicamente preliminar. En este estudio se determina qué procedimientos y prácticas se supone que deben estar vigentes, o sea, después de la revisión se hace un diagnóstico.

Los manuales de procedimientos y otra documentación similar pueden estar desactualizados o incompletos, además, los funcionarios podrían no estar enterados de las modificaciones efectuadas por el personal de operaciones. Lo anterior implica la falta de comunicación entre las diferentes áreas.

El conocimiento preliminar del sistema normalmente se amplía siguiendo el curso de algunas transacciones de cada tipo desde los documentos originales y el registro inicial a través de todos los registros intermedios que existen, hasta la salida.

Los sistemas de contabilidad comúnmente utilizados van desde los sistemas manuales que utilizan diarios especiales

para facilitar los procesos de asuntos en el diario y mayorización hasta sofisticados sistemas por conmutador que llevan los registros contables en cinta magnética.

El sistema de contabilidad que utilice determinada compañía, debe estar especialmente diseñado a sus necesidades o según el tipo específico, dependiendo del tamaño y las necesidades de información que pueda tener el negocio.

Para poder manejar un gran volumen de transacciones de manera rápida y eficiente, es de gran ayuda el sistema de agrupar las transacciones por clases y utilizar un catálogo de cuentas apropiado, que se emplea en registros manuales o mecánicos computarizados, pudiendo utilizar diferentes métodos de contabilidad y valuación.

Por medio de esto se puede tener un mayor control, ya que estos procedimientos además de que reducen el trabajo de registro permitirá establecer la división de trabajo, puesto que cada área elaborará sus pólizas las cuales serán capturadas y procesadas por las máquinas de registro directo o al computador.

Es de mucha importancia en la evaluación del control interno identificar las áreas en las cuales pueden ocurrir errores sin ser detectados, averiguar las causas que originan esas situaciones y determinar si las deficiencias identificadas afectan significativamente a los estados financieros.

En la evaluación del control interno el contador público debe basarse en normas que están contenidas en las Normas de Auditoría generalmente aceptadas y en el Código de Ética profesional del Instituto Americano de Contadores Públicos, son las siguientes:

- a) El examen debe llevarse a cabo por una persona o personas que tengan el entrenamiento técnico y la capacidad profesional como auditores.
- b) En todos los asuntos relacionados con el trabajo en comendado el o los auditores mantendrán una actitud mental independiente. Si el auditor es independiente de las personas que preparan y emiten los estados financieros, la auditoría tendrá ante la administración del cliente y ante los usuarios externos de los estados financieros.
- c) Se ejercerá el cuidado profesional en la ejecución del examen y en la preparación del informe.

5. Interpretación. Una vez que se tenga la información requerida y a fin de poder ofrecer solución, debe tratar de explicar las razones existentes para que se produzca el fenómeno en cuestión. En este caso sería que para poder tener un adecuado sistema de control interno, se debe tener un control del flujo de transacciones a través del sistema

contable y proteger los activos relacionados, tener un adecuado manual de procedimientos, en donde se especifica cómo se deben llevar a cabo cada una de las transacciones.

6. Comunicación y conclusión. La interpretación de los resultados de la indagación lleva inmediatamente a la solución. En este caso sería que llevando a cabo un adecuado control se va a poder llegar a obtener los objetivos planeados y así un desarrollo benéfico para la empresa.

III.2 METODOS PARA EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

El trabajo de investigación que se va a realizar debe ser objetivo en toda la extensión de la palabra, cuando dichos objetivos pueden ser encaminados físicamente por cualquier persona del trabajo de investigación, además, el trabajo debe ser ante todo suficiente y competente, ya que la aplicación de las técnicas de auditoría conduce realmente al objetivo principal, dado que el trabajo a revisar será el más importante y de lo cual no existirá riesgo de error o de cualquier otra índole, los elementos que conjuntan la comprobación son:

1. La documentación
2. La existencia física de los bienes materiales
3. Los libros auxiliares y los registros
4. Las confirmaciones

5. Entrevistas con el departamento

El paso inicial que servirá para el desempeño de la auditoría operacional, es ponerse de acuerdo con quien quiera que se le haga, de un departamento en especial o de todos los departamentos de la compañía, en el desenvolvimiento de dichas entrevistas, se lleva a efecto mediante un cuestionario previamente establecido y que, a la vez, ya que se haya resuelto completamente, se hace una recopilación de todo lo tratado, se le entrega a la persona, la cual firma de enterado y de conformidad con los puntos de los cuales queda conforme.

TECNICAS DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

La Comisión de Procedimientos de Auditoría, en su boletín No. 2, dice que para obtener la información necesaria y cerciorarse de la autenticidad de los estados financieros y la efectividad del control interno, se deben observar ciertas reglas o métodos de investigación que serán la base de una opinión. Dichos métodos son las técnicas de auditoría, si bien dichas técnicas son utilizadas en la auditoría de estados financieros, deben ser utilizadas también por la auditoría operacional y/o administrativa. Estas técnicas son:

1. Estudio general. Es una revisión del sistema de control interno, como por ejemplo, el manual de Or-

ganización.

2. Análisis. Consiste en la separación de las partes de un todo, a fin de estudiarlas por separado, así como examinar las relaciones entre ellas.
3. Inspección. Es cuando se visitan las instalaciones de una empresa.
4. Confirmación. Se usa principalmente para corroborar los saldos de algunas cuentas de balance, como por ejemplo, proveedores, se hace por medio de cartas que se mandan por correo.
5. Investigación. Consiste en obtener datos, revisando todo tipo de documentos que existan dentro de la empresa o fuera de ésta, pero relacionada con ésta.
6. Observación. Sirve para corroborar la investigación documental. Se tiene que observar directamente la ejecución del proceso a través de todos sus pasos, para confirmar la información recopilada por otros medios.

Existen además otras técnicas más especializadas, como son:

1. Gráficas de organización o método gráfico.
2. Gráficas de flujo de las operaciones o método descriptivo.
3. Cuestionario.

4. Investigación sobre los registros de contabilidad.
5. Gráficas o diagramas de bloque.

Es conveniente recordar que se puede utilizar una combinación de las técnicas que se consideren aplicables para cada caso.

III.2.1 Gráficas de organización

Los sistemas de organización pueden representarse gráficamente por medio de diagramas como son:

1. ORGANIGRAMAS

- Lineal
- Funcional
- Comités
- Divisional
- Mixto

2. DIAGRAMAS DE PROCESO

- Producto
- Flujo
- Operaciones
- Formas
- Procedimientos
- Programas

3. DIAGRAMAS DE TIEMPO Y MOVIMIENTO

- Hombres
- Máquinas
- Productos

4. DIAGRAMAS DE INSTALACION

- Máquinas
- Equipos
- Oficinas
- Pisos
- Lugares de trabajo

5. DIAGRAMAS DE COMPARATIVOS

- Gráficas de Gantt
- Estadísticas

6. DIAGRAMAS GRAFICOS

- Lineales
- Barras
- Mapas
- Otros

ORGANIGRAMA

Es la representación gráfica más sencilla de la estructura de una organización a través de cuadros que encierran los puestos que existen unidos mediante líneas que son los canales de autoridad y responsabilidad, detallando los departamentos y las divisiones de la empresa.

CLASIFICACION DE LOS ORGANIGRAMAS

Según su contenido y objeto se clasifican en:

1. FUNCIONALES. Se dividen a través de funciones (organización funcionalizada).
2. ESTRUCTURALES. Son aquellos que dividen a la empresa por divisiones, áreas y departamentos.

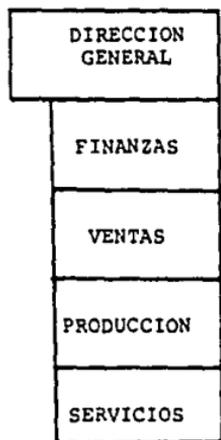
Según su formato o forma se clasifican en:

1. ESCALARES. Consisten en señalar con distintas sangrías al margen izquierdo los diferentes niveles jerárquicos ayudándose de líneas que marcan dichos niveles.
2. VERTICALES. Se representan por cuadros en un nivel inferior ligados por líneas a un nivel superior conociéndose los canales de comunicación, autoridad y responsabilidad. La responsabilidad va de abajo hacia arriba y la autoridad hacia abajo (ver figura).

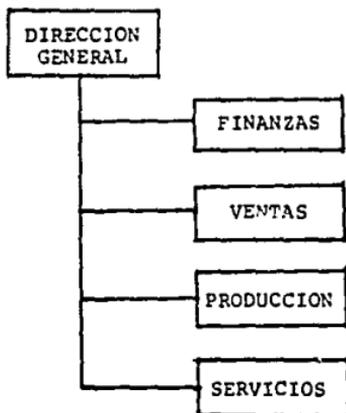
3. HORIZONTALES. Tiene los mismos elementos que el anterior, sólo que el nivel superior jerárquico comenzará de izquierda a derecha.

4. CIRCULARES. Están formados por un círculo central que corresponde a la autoridad máxima a cuyo alrededor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel de la organización, uniéndose por líneas que representan los canales de comunicación, autoridad y responsabilidad.

5. MIXTOS. Son aquellos que contienen los tipos de los mencionados anteriormente.

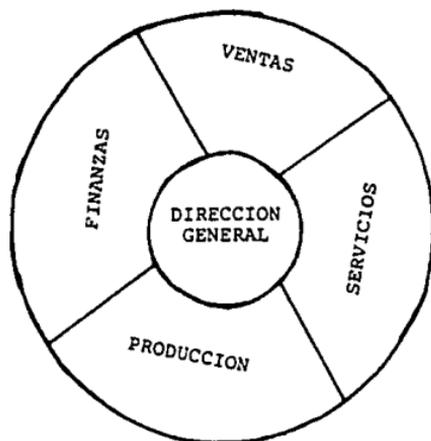


ORGANIGRAMA ESCALAR

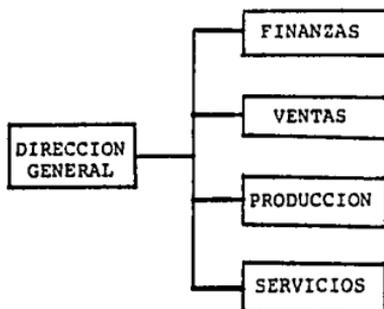


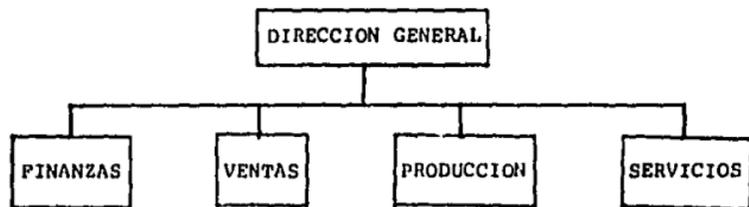
ORGANIGRAMA MIXTO

ORGANIGRAMA CIRCULAR



ORGANIGRAMA HORIZONTAL





EJEMPLO DE ORGANIGRAMA VERTICAL

Dentro de los diagramas más usados podemos comprender a los siguientes:

1. Diagramas de Proceso
2. Diagramas de Proceso y Distribución de Formas
3. Diagramas de Distribución y Actividades
4. Diagramas de Procedimientos

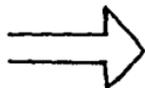
1. Diagramas de Proceso

Es la representación gráfica de los hechos e información perteneciente al mismo, ocurriendo durante una serie de acciones y operaciones. Todas las actividades o acciones se pueden llegar a analizar durante el proceso; se agrupan en cinco elementos: operación, transporte, inspección, retrasos o demoras y almacenaje.

SIMBOLOGIA DE LOS DIAGRAMAS DE PROCESO



OPERACION



TRANSPORTE



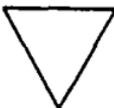
INSPECCION



RETRASOS O DEMORAS



OPERACION E INSPECCION SIMULTANEA



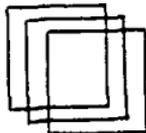
ALMACENAJE

2. Diagramas de proceso y distribución de formas

Son la representación gráfica de trabajos administrativos donde los materiales son los formatos o documentos y utilizan la siguiente simbología:



FORMATO ORIGINAL



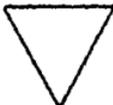
FORMATO CON COPIAS



ORIGEN DEL FORMATO



FORMATO QUE NECESITAMOS EN CIERTO MOMENTO, PERO QUE NO NOS INTERESA CONOCER SU ORIGEN



FORMATO DESTINADO AL ARCHIVO DEFINITIVO



FORMATO DESTINADO TEMPORAL



SI EL DESTINO DE UN FORMATO ES SU DESTRUCCION, SE TACHA EL SIMBOLO



CUANDO UN FORMATO DA ORIGEN A OTRO, ESTE SE COLOCA PARALELO DEL LADO DERECHO

3. Diagramas de Procedimientos

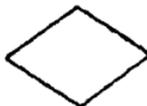
Este tipo de diagramas representa lo que se está haciendo, la secuencia del procedimiento, desde su inicio hasta su terminación se consideran las operaciones realizadas, los formatos o documentos utilizados así como departamentos y puestos que intervienen.

Son importantes para nuestro estudio ya que nos muestran si existe duplicidad de funciones, cargas desproporcionales de trabajo, si falta la información en las formas, archivos innecesarios, puestos que se necesitan, etc.

Simbología de los diagramas de procedimientos:



OPERACION



DECISION



DESTINO



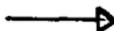
DOCUMENTO



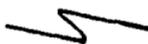
ARCHIVO



DOCUMENTO DE HOJAS



FLUJO



COMUNICACION

EL MANUAL DE ORGANIZACION

Es un documento que en forma oficial contiene todo lo que hacemos y cómo habremos de realizarlo. Cada gerencia debe tener uno actualizado para así poder consultar sobre lo que exactamente debemos hacer en materia de trabajo.

Un manual debe contener toda la información necesaria sobre los siguientes aspectos:

1. Objetivos generales y particulares de la empresa y de cada uno de sus departamentos.
2. Organigramas de la empresa y del departamento en que presto mis servicios.
3. Los sistemas existentes y cuáles son sus objetivos.
4. Diagramas de bloque y proceso que indican en forma gráfica todo lo que hacemos paso a paso y quiénes lo deben hacer.
5. Descripciones de puestos en donde todas las personas pueden encontrar a quién reportan, en qué área laboran, cuáles son sus responsabilidades, sus actividades y cómo habrán de controlar su propio trabajo.
6. Asimismo, se podrán encontrar todos los documentos o formas que utilizan en el trabajo.

Conviene en todos los casos complementar las gráficas

de organización con los manuales generales y departamentales, pues de otra manera no queda completa la idea de representar en gráficas la organización de la empresa.

La elección del método a seguir dependerá del criterio del contador público, debiendo elegirse aquel que permita obtener los mejores resultados del examen y dejar las constancias más claras del trabajo, pudiendo efectuar una combinación de dichos métodos de acuerdo con las circunstancias de cada caso.

III.2.2 Gráficas de flujo de las operaciones o método descriptivo

Este método consiste en la explicación más o menos detallada de las diversas características del control interno, clasificándolas de acuerdo a actividades, departamentos, funcionarios y empleados o registros de contabilidad que intervienen en el sistema.

Por medio de las gráficas de flujo o diagramas de flujo de las operaciones, se presentan las secuencias de las operaciones de un determinado departamento o la secuencia operativa de los procedimientos.

Existen ventajas y desventajas al utilizar las gráficas de flujo:

VENTAJAS

1. Se obtiene información más fácil de estudiar.
2. Se obtiene suficiente evidencia de las operaciones.
3. Sirve de base para la supervisión.
4. Se logran conclusiones y comentarios sobre las operaciones.
5. Se evita la automatización del personal encargado de la auditoría.
6. Permite hacer comparaciones entre los procedimientos actuales y los que se proponen.

DESVENTAJAS

1. La principal desventaja es que si quien elabora la gráfica desconoce los métodos gráficos, empleará más tiempo del debido en la formulación, o pueden resultar confusas.
2. La necesidad de efectuar cambios frecuentes en las gráficas, aun cuando estos sean pequeños.

Teniendo conocimiento de las ventajas y desventajas, es necesario enumerar ciertas reglas para la formulación de las gráficas de flujo.

1. La forma en que se detalle el flujo, deberá hacerse indicando los departamentos o el personal que interviene en el mismo; estos últimos deben ir separados

por columnas verticales y mostrar la división de funciones que existan en la empresa, lo cual ayuda a evaluarla y a conocer el flujo de las operaciones anteriores, detallado en la misma cédula.

2. Es recomendable el uso de símbolos claros que muestren específicamente la secuencia que ha seguido una operación, con el objeto de evitar que las gráficas contengan explicaciones que ocuparían demasiado espacio al detallarse.
3. Es necesario que los símbolos utilizados en los documentos contengan sus iniciales, como por ejemplo: "F" para factura; "NE" nota de entrada; "NR" para remisión; "NC" para nota de crédito; "OC" para orden de compra, y así en todos los casos cuando los documentos originales con una "O" y con números cada una de sus copias. Es necesario también que al calce de las gráficas se detalle la clave utilizada para cada documento.
4. Las gráficas deben seguir un orden lógico, señalando claramente la continuidad de cada trámite y en especial cuando el documento o la información salga de los departamentos de la empresa.
5. No debe cubrirse una operación demasiado amplia con una sola gráfica.

6. Cualquier gráfica debe ser autosuficiente y debe contener el flujo completo de la operación.

Terminada la descripción del procedimiento y con base en los objetivos que persiguen los elementos de control interno, se hace necesario llevar a cabo un estudio o análisis de la forma en que se están realizando actualmente las operaciones de la empresa, y es donde realmente surge la vigilancia y evaluación del control interno, normalmente, cuando se lleva a cabo la revisión del control interno actual, la persona que lo va a efectuar, después de tener pláticas con el personal inmiscuido en el trámite de cualquier operación de la empresa, expresará por escrito la forma en que se está llevando a cabo dicho procedimiento y la comparará con el procedimiento establecido en los manuales de organización, proponiendo una serie de recomendaciones y modificaciones que vendrían a proporcionar una solidez al control interno establecido.

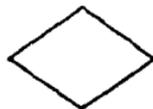
El método de diagramas de flujo tiene las siguientes reglas:

1. La simbología que se utiliza es la siguiente:

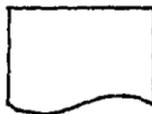
Proceso u operación



Decisión



Documento



Archivo



Conector



Fin del proceso



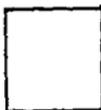
Flujo de la documentación



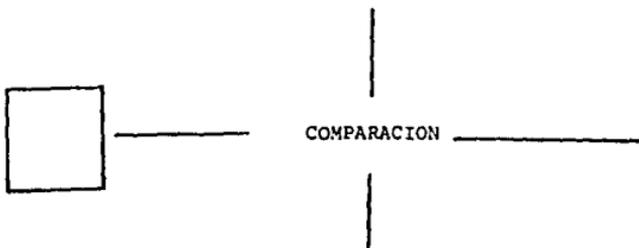
Puesto de la persona que
desarrolla el proceso

Descripción del que se hace

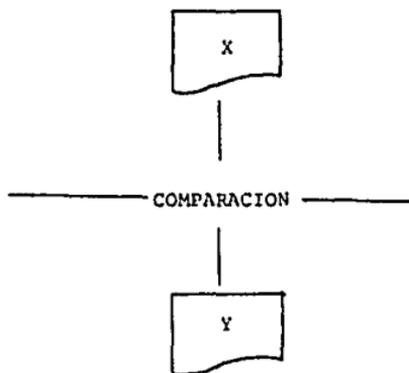
2. El flujo de los procesos expuestos en forma horizontal y de izquierda a derecha indicado por flechas.



3. Después de cada proceso se utiliza una comparación entre dos datos o documentos para lograr seguridad y poder decidir.



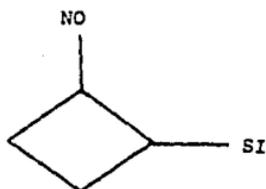
4. Cuando se utilice una comparación se indicarán los nombres de los documentos que se compararán entre sí.



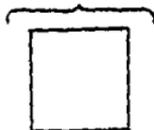
5. Después de cada comparación se lleva a cabo una decisión.



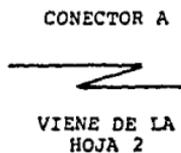
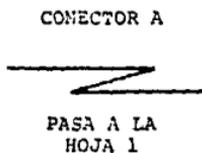
6. En cada decisión la flecha que indique SI será puesta en forma horizontal, y la que indique NO, en forma vertical.



7. En la parte superior de cada proceso se anotará el puesto de la persona que desempeña dicha función.



8. Los conectores se utilizarán para el seguimiento de flujo de una hoja a otra.



III.2.3 Método de cuestionario

Los cuestionarios son listas de preguntas diseñadas para cubrir los puntos principales que es necesario estudiar.

La revisión del sistema de control interno puede enfocarse en una gran variedad de procedimientos, cada uno tiene sus ventajas y desventajas, por lo tanto, en el análisis final, el método a aplicarse se dejará a la preferencia individual del auditor. Los enfoques más comunes en la revisión del sistema de control interno, implican el uso de un cuestionario, la preparación de un memorándum o la combinación de ambos. Los cuestionarios pueden ser de dos tipos:

1. Cuestionario de Control Interno

Estos tratan sobre los antecedentes y generalidades de control interno, ejercido en la empresa a través de sus elementos.

En la auditoría operacional, es usual utilizar este tipo de cuestionario; es muy parecido al utilizado en la auditoría de estados financieros para la evaluación del control interno en la primera etapa del desarrollo de la auditoría de operaciones, que es la recopilación de información en su primer punto, las entrevistas.

2. Cuestionarios sobre Campos de Operación

Contienen conocimientos específicos de las operaciones que se elaboran en los distintos renglones que componen los estados financieros; al utilizar este cuestionario, deberá tomarse en cuenta el anterior, es decir, al revisar la información proporcionada en las entrevistas, el auditor hará observaciones, análisis, gráficas y en general utilizará las

técnicas necesarias para formular el procedimiento apropiado para conocer en detalle el funcionamiento de las operaciones.

Este cuestionario sería el que utilizaría posteriormente el auditor en el desarrollo de los procedimientos a aplicar; en realidad es un solo cuestionario que se va aplicando a medida que la fase del trabajo lo requiera.

Las preguntas del cuestionario por lo general se contestan "SI" o "NO", siendo una respuesta "NO" desfavorable por cada respuesta desfavorable, la mayoría de tales cuestionarios requieren de una explicación por escrito. Esta aclaración puede incluir ya sea una descripción de la extensión de los procedimientos de auditoría empleados para compensar la deficiencia del control interno, y una explicación del por qué no fue necesaria la extensión de los procedimientos de auditoría.

Los cuestionarios de control operacional deberán reunir las siguientes características:

- Podrán ser formulados tendientes a obtener una contestación afirmativa o negativa, en tal forma que las negativas representen excepciones.
- Todas las preguntas del cuestionario deben ser contestadas de modo que se hagan constar las que no sean aplicables.

- Los cuestionarios de tendencia administrativa formulados en base al proceso administrativo, deben ser comunes a cualquier unidad que se examine.
- Los cuestionarios referentes a aspectos técnicos, deben ser elaborados en base a técnicas adecuadas aplicables a la empresa, departamento o sección determinada.

Los cuestionarios deben seguir una secuencia lógica de preguntas, de modo que vayan confirmándose al ser contestadas. Las ventajas del cuestionario son la facilidad con que puede completarse y la seguridad de cubrirlo en forma total, preparado mediante una lista completa de preguntas.

El cuestionario también tiene algunas desventajas:

1. Un cuestionario general no puede cubrir todas las circunstancias; a menudo se emplea tiempo valioso en explicaciones del por qué; ciertas preguntas no son aplicables al caso en cuestión.
2. La tendencia a aceptar respuestas favorables cuando un examen o estudio más profundo podría revelar la existencia de una situación desfavorable.

El memorándum tiene importantes ventajas:

1. Está diseñado para explicar los controles precisos aplicables al caso en particular.

2. La preparación de un memorándum por lo general requiere de un análisis profundo, por lo tanto, elimina una revisión superficial la cual puede ser alentada por medio del cuestionario.

Aun cuando existe alguna validez sobre argumentos en pro y en contra tanto para el cuestionario como para el memorándum, se pueden obtener buenos resultados tanto de uno como de otro si se emplean con reflexión y cuidado. La descripción completa de los procedimientos específicos proporcionados por el memorándum, es de gran ayuda al auditor en el diseño de sus pruebas, particularmente en la primera auditoría.

Mediante una cuidadosa preparación, puede formularse el memorándum para facilitar futuras reformas. En la preparación del memorándum se puede emplear un cuestionario como una lista de preguntas para evitar pasar por alto asuntos importantes para futuros trabajos; se puede emplear un cuestionario para poner al día el memorándum, como éste puede dar lugar a confusiones con las reformas realizadas, debe formularse uno nuevo.

Las preguntas deben formularse a las personas que tengan un pleno conocimiento del área examinada, o bien, al contador o al auditor interno, que son las personas de quienes se supone tienen conocimiento amplio de las funciones lleva-

das a cabo en la empresa.

El método de cuestionarios presenta en forma general las preguntas usuales encaminadas a obtener la información requerida; de ninguna manera podemos seguir al pie de la letra lo establecido en estos, ya que muchas de las preguntas que lo forman podrán no ser aplicables al giro o actividad del negocio, objeto de nuestra evaluación.

La división de los cuestionarios utilizados para el estudio y evaluación de los procedimientos de control interno establecidos dentro de las empresas puede ser la siguiente:

1. General
2. Caja y Bancos
3. Cuentas por Cobrar
4. Inventarios
5. Propiedades, Planta y Equipo
6. Cuentas por Pagar
7. Deuda a Largo Plazo
8. Capital Social
9. Nómina

Las preguntas que se hacen en cada sección, normalmente están encaminadas a que la persona que llene los cuestionarios conteste en forma afirmativa, negativa o no aplicable, debido a que cada pregunta busca un objetivo y éste está claramente expresado, para posteriormente, de acuerdo al resul-

tado obtenido, poder evaluar el control establecido en la em
presa.

De acuerdo con la división anterior, a continuación citaré ejemplos generales limitativos más representativos del tipo de preguntas y el objetivo de la misma en algunas áreas.

1. General

- a) ¿Tenemos una gráfica de la organización actual?

El objetivo es darnos cuenta de la forma en que se encuentra dividida la empresa y de las jerarquías existentes dentro de la misma.

- b) ¿Se encuentran separadas las funciones de los departamentos?

El objetivo es determinar si existe una adecuada separación de funciones y responsabilidades y de la in
dependencia de cada uno de dichos departamentos.

2. Cajas y Bancos

- a) ¿Son adecuados los procedimientos relativos a la ela
boración de conciliaciones bancarias?

Uno de los principales objetivos que se persigue al hacer esta pregunta, es el de cerciorarse de que la entidad económica efectúa periódicamente comparaciones de saldo en libros mostrando en las conciliaciones con el saldo según bancos, e investigar las par-

tidas.

b) ¿Existen diferencias en proceso de conciliación pendientes?

c) ¿Son adecuadas las salvaguardas sobre los fondos de efectivo?

El objetivo es cerciorarse sobre el adecuado control y protección que se tenga de los diferentes fondos de efectivo, para evitar riesgos de pérdida motivada por robo o descuido y malos manejos, por no apegarse a las políticas.

3. Cuentas por Cobrar

a) ¿Están debidamente aprobadas todas las notas de crédito? ¿Existen diversos niveles de aprobación de acuerdo al monto?

El objetivo es cerciorarse si un funcionario responsable revisa y aprueba las notas de crédito con el propósito de evitar malversaciones de cobranza en efectivo de las cuentas, embarques no autorizados de mercancías o erogaciones no autorizadas que el empleado encargado de autorizarlas sea distinto del que procesa la solicitud inicial de un asiento de crédito.

b) ¿Se realizan estudios para determinar las cuentas in

cobrables?

El objetivo es cerciorarse sobre si existe un adecuado procedimiento para investigar aquellas partidas que puedan cerciorarse de cobro dudoso o incobrables y así mostrar en el rubro de cuentas por cobrar el valor real de las mismas.

4. Inventarios

- a) ¿Se realizan periódicamente inventarios físicos en relación a las necesidades de la compañía?

Uno de los principales objetivos es comparar la existencia real con los saldos mostrados en libros, así como la actualización de los registros contables.

- b) ¿Se investigan las diferencias encontradas al comparar la existencia real con los saldos mostrados en libros?

El objetivo es cerciorarse si la compañía controla adecuadamente sus inventarios.

- c) ¿Cuenta la empresa con un sistema de información confiable y oportuna para administrar el inventario?

5. Propiedades, Planta y Equipo

- a) ¿Existe un adecuado sistema de autorización para adquisiciones?

El objetivo es cerciorarse que todas las compras de activo fijo son revisadas y autorizadas por un funcionario responsable.

- b) ¿Se realizan periódicamente inventarios de activo fijo?

El objetivo es cerciorarse sobre el control que se tenga de su activo fijo, así como detectar partidas fuera de uso, faltantes o inservibles.

6. Cuentas por Pagar

- a) ¿Autoriza el consejo de administración la solicitud de préstamos?

El objetivo de esta pregunta es cerciorarse de que las deudas contraídas son debidamente autorizadas.

- b) ¿Son adecuados los procedimientos para las devoluciones a los proveedores?

El objetivo es cerciorarse que existan procedimientos adecuados para la devolución de mercancía al proveedor y la cancelación de los pasivos.

7. Pasivo a Largo Plazo

- a) ¿Se realizan estudios previos para concertar deudas a largo plazo?

El objetivo de esta pregunta es cerciorarse de que

la compañía planeó con base en sus necesidades y poder solventar en cualquier momento la deuda contratada.

8. Capital Social

- a) ¿Existe un registro para la emisión de los títulos que aparecen las partes del capital social?

El objetivo de esta pregunta es cerciorarse de que se encuentran controladas las acciones y qué distribución tienen éstas. Conocer y revisar los aumentos y disminuciones del capital, cambios de accionistas, etc.

9. Nóminas

- a) ¿Existe una adecuada separación entre las personas que elaboran, pagan, aplican y registran las nóminas?

El objetivo de esta pregunta es determinar si existe una adecuada separación de funciones para evitar irregularidades.

- b) ¿Tiene la compañía un procedimiento para dar los avisos al Instituto Mexicano del Seguro Social de altas, bajas o cambios de grupo?

El objetivo de esta pregunta es cerciorarse si el procedimiento que tiene la compañía es adecuado para

no ir contra las disposiciones legales. Ser oportunos en los avisos.

III.2.4 Investigación sobre registros de Contabilidad

La investigación sobre los registros de contabilidad de la empresa, es otra técnica comunmente utilizada por el auditor de operaciones, como parte de la revisión del control interno de la empresa.

La investigación puede hacerse de las siguientes formas:

1. Elaborar una lista de los registros de contabilidad, junto con los nombres de las personas responsables de llevarlos, una relación de las personas responsables de la custodia de los valores de activo y una lista indicando el origen de los documentos de contabilidad que representan registros primarios de entradas o salidas de activo; posteriormente, anotar en dichas listas las referencias especiales relacionadas con la organización y otras relaciones entre ellos.
2. Obtener una lista de los empleados y sus obligaciones y revisarla en relación con la forma de operar los registros desde el punto de vista de control,

3. Revisar los manuales de contabilidad y otros instructivos.

Dos ventajas al utilizar esta técnica de investigación son:

1. Puede opacar el objetivo y prolongar indebidamente las preguntas sin incrementar la efectividad del examen.
2. Los registros de contabilidad no contienen toda la información necesaria para efectos de control.

III.3 EL SISTEMA DE INFORMACION FINANCIERA

Un sistema es el conjunto de elementos y procedimientos que a través de una secuencia lógica nos llevan a la consecu
ción de un resultado. Procedimiento es el detalle de los pa
sos del sistema. Por medio del empleo de sistemas y procedi
mientos, la dirección de empresas puede esperar que su labor funcione con mayor eficiencia, efectividad y economía.

La administración debe mantenerse al tanto de los constantes adelantos del mercado y crear, tan eficientemente como sea posible, los medios y maneras de competir por un lugar preferente en el mercado.

El uso de sistemas y procedimientos ayuda a la direc-

ción de la empresa a emplear el criterio adecuado y adquirir la eficiencia necesaria para ello.

Para hablar de un sistema de información, hay que hablar de lo que es un sistema de información financiera:

Es un medio de la administración en el cual se permite manejar datos, cifras y seguir las operaciones de tal modo que nos sirven para elaborar reportes y estos faciliten el análisis de los resultados de la empresa, comparando con los objetivos establecidos y tomar decisiones para lograr sus objetivos finales.

Los objetivos que persigue un sistema de información financiera son los siguientes:

1. Mejorar la información, que sea veraz y oportuna y eficiente para todas las áreas de la empresa para que exista un mejor desarrollo de funciones.
2. El sistema de información financiera debe estar enfocado hacia los objetivos y operaciones requeridos por la empresa.
3. Permitir a través del funcionamiento del sistema, la creación de una base para la toma de decisiones de la empresa.
4. El mejoramiento de la eficiencia administrativa del trabajo y con ello fomentar la productividad.

La importancia de un sistema de información financiera radica en la naturaleza del mismo, ya que en la gran mayoría de las empresas no lo tienen; esto significa la gran importancia que tiene para la administración de la empresa.

Este útil instrumento deberá estar perfectamente planeado para distribuir toda la información necesaria en forma clara y segura a todos los usuarios.

Los documentos que forman un sistema, las cifras o los datos que sirven para obtener la información, se utilizan para efectuar análisis, estudios, comparaciones, y así poder tomar decisiones para mejorar si es lo que se requiere.

Para establecer un sistema de información, se tienen que determinar los antecedentes y elementos de la empresa y así ver qué es lo que existe en esos momentos.

Al estudiar las necesidades de información, se encamina al sistema hacia sus propios objetivos, puesto que indican las metas que se deben alcanzar, y cumplir con los requisitos para que se considere eficaz.

Para determinar cada una de las necesidades de información, es necesario que la dirección defina sus necesidades de información actuales y a futuro, en función de sus objetivos y de su área de decisión y de la estructura que adoptará la empresa para alcanzar sus objetivos.

Para determinar las necesidades de información, se pueden seguir los siguientes pasos:

- a) Definir los objetivos y responsabilidades correspondientes.
- b) Determinar las decisiones más importantes que se deben tomar.
- c) Localizar las principales necesidades de la información.
- d) Hay que ordenar las necesidades de acuerdo a su importancia.

Los métodos de investigación que se deben utilizar para efectuar el análisis y planeación son por medio de entrevistas, cuestionarios e investigación documental.

Debido a que la información que proporcionan los estados financieros es para la toma de decisiones principalmente, es necesario ubicar los centros de información y decisión.

UBICACION DE LOS CENTROS DE DECISION E INFORMACION

Cada nivel de decisión e información en un sistema tendrá un centro, el cual será de decisión y de información y que, a través de sus funciones como tal, hará sentir su existencia en el nivel de que se trate.

A) Centro de decisión

Es el lugar de la empresa en donde se comprende, califi

ca, revisa, comprueba y autoriza sobre la información recibida de cada una de las áreas. Se identifican dos clases de centros, que son: operativo y gerencial.

El centro de decisión operativo califica, revisa y comprueba la información derivada de las funciones operativas; dentro de este centro se puede considerar a dos subcentros: uno es donde principia el flujo y el otro es el registro donde termina el flujo.

El centro de decisión gerencia, es donde se realizan las funciones de analizar, evaluar y autorizar la información que ya cumplió con su proceso.

B) Reportes e informes que se deben generar

Para que la empresa tenga una información oportuna y veraz, se debe contar con un sistema adecuado que permita elaborar reportes e informes que sirvan como auxiliares para las necesidades de información, que son:

INFORMES FINANCIEROS. Las entidades utilizan la contabilidad para proporcionar información procesada por el sistema, sobre las operaciones realizadas, a las personas interesadas en conocer la situación financiera de la empresa para su análisis e interpretación.

La contabilidad tiene un objetivo primordial, que es

proporcionar información a través de los estados financieros y con ello llevar a cabo los principios de contabilidad generalmente aceptados, como por ejemplo:

- Negocio en marcha
- Periodo contable
- Revelación suficiente
- Importancia relativa

REPORTES DE CONTROL. Son los que nos muestran el cumplimiento de una actividad sobre la que se informe; obedece su elaboración a una solicitud, por ejemplo: flujo de efectivo, ventas y gastos de operación.

REPORTES PROVOCADOS. Estos reportes básicamente son para emprender una situación y tomar decisión; pero aún así requiere de un plan ya establecido para su comparación.

III.4 VIGILANCIA DEL CONTROL INTERNO

Una forma que ayuda al auditor a evaluar el control interno, si éste utilizó el método de cuestionarios, sería determinar por medio de porcentajes las preguntas que fueron contestadas en forma afirmativa o negativa. En caso de resultar un porcentaje afirmativo, se podría respaldar su decisión.

Podría también, con base en su experiencia y conocimiento

to, determinar el estándar de control en relación al giro y magnitud de la compañía y analizar la importancia de las desviaciones con ese estándar para ayudarse a concluir sobre la eficiencia del control interno.

Una de las causas por las que tiene mucha importancia el auditor interno es que por medio de él delega y establece responsabilidades, con el objeto de salvaguardar los bienes de la compañía.

Por medio del control interno se da promoción para que haya eficiencia en las operaciones. También para que cada una de las personas conozca cada una de las funciones que debe desempeñar y así se pueden evitar errores y tiempo que ocasionen distorsiones en los resultados de las operaciones de la empresa.

Para que el personal esté consciente de seguir las políticas establecidas por los directivos, tiene que estar establecido un sistema de control interno, y asimismo, los directivos van a supervisar la labor de los empleados para que mejoren las políticas y de esta manera lograr los objetivos que persigue la empresa.

Una vez que se ha establecido un sistema de control interno, se hace necesario que se establezcan técnicas para vigilar el buen funcionamiento del control interno.

Para llevar a cabo el control interno, es necesario considerar el elemento humano, el cual por su naturaleza tiende a tomar en cuenta las normas y políticas establecidas y es ahí donde tendrá que establecerse la vigilancia del mismo, la cual deberá hacerse en forma periódica y muy de cerca para evitar riesgos innecesarios de los intereses para los cuales se ha creado la empresa.

En las empresas de mediana o pequeña magnitud, lo lleva a cabo el mismo propietario, dado que no puede contratar los servicios de un contador público independiente, o formar un departamento de auditoría interna.

En las empresas con mayor volumen de operaciones, es necesario contratar los servicios de uno o varios contadores públicos, que vendrían a constituir un departamento de auditoría interna, el cual funcionaría con base en un programa de trabajo y un plan a seguir definiendo los objetivos que se persiguen. Este departamento emite un informe a los directivos con el resultado obtenido, indicando las deficiencias en contradas con las sugerencias respectivas para que los directivos tomen decisiones al respecto.

El auditor externo también ejerce la labor de vigilancia y evaluación del control interno establecido, dan confianza a la dirección, ya que al ser independiente a la empresa no tienen intereses creados dentro de la misma.

Los auditores externos después de haber estudiado y evaluado el control interno, al igual que detectar ciertas fallas durante la revisión de los estados financieros, proporciona a la dirección una carta de sugerencias donde se indican las fallas encontradas acompañadas de una recomendación para subsanar las fallas.

Para poder llevar a cabo la vigilancia del control interno, se deben tomar en cuenta las medidas del control; debido a la discrepancia que existe en cuanto a éstas, se considera prudente definir en forma enunciativa los diferentes medios que establece la sistematización.

FUNCIONES DEL AUDITOR INTERNO

El auditor interno crea y evalúa procedimientos financieros y de operación, revisa los registros financieros y contables y los procedimientos de operación; evalúa el sistema de control interno existente; hace recomendaciones para mejorar los procedimientos, e informa a la alta gerencia acerca de los resultados de sus hallazgos a la administración.

Al rendir información financiera y de operación a la administración, deberá dar un particular énfasis a los efectos futuros de los planes y decisiones. El auditor interno no es independiente de la administración, aun cuando la actitud

mental del auditor interno de una compañía deberá ser la independencia.

Dentro de las funciones del auditor interno encontramos:*

1. Revisar y evaluar la validez y la aplicación de los controles contables, financieros y de operación.
2. Cerciorarse del grado de cumplimiento con las políticas, planes y procedimientos.
3. Cerciorarse del grado en que los activos de la empresa se encuentren controlados y salvaguardados contra toda clase de pérdidas.
4. Cerciorarse de la confiabilidad de la información contable y de otro tipo, producida en la organización.
5. Evaluar la calidad de la ejecución en las funciones asignadas.

*Meigs Walter B., Principios de Auditoría. Editorial Diana, la. Edición, 1970, México, D. F., pp. 144 y 145.

Resumen del Capítulo

Se entiende por evaluación a la estimación cualitativa, personal y relativa de procesos, rutinas y áreas, acerca de la efectividad.

La revisión del control interno, base para la evaluación del mismo, se lleva a cabo mediante la obtención de información acerca de la organización y procedimientos establecidos, lo cual se satisface mediante entrevistas con el personal de la empresa, exámenes de manuales, etc.

Los sistemas de contabilidad comunmente utilizados van desde los sistemas manuales que utilizan diarios especiales para facilitar los procesos de asuntos en el diario y mayorización, hasta sofisticados sistemas por conmutador que llevan los registros contables en cinta magnética.

Los métodos para la evaluación del control interno son:

1. Gráficas de organización
2. Gráficas de flujo de las operaciones
3. Cuestionario
4. Investigación sobre los registros de contabilidad

Por medio del empleo de sistemas y procedimientos, la dirección de empresas puede esperar que su labor funcione con mayor eficiencia, efectividad y economía.

Un sistema de información financiera es un medio de la administración en el cual se permite manejar datos, cifras y seguir las operaciones de tal modo que nos sirven para elaborar reportes y estos faciliten el análisis de los resultados de la empresa, comparando con los objetivos establecidos y tomar decisiones para lograr sus objetivos finales.

La importancia de un sistema de información financiera radica en la naturaleza del mismo, ya que en la gran mayoría de las empresas no lo tienen; esto significa la gran importancia que tiene para la administración de la empresa.

Los documentos que forman un sistema, las cifras o los datos que sirven para obtener la información se utilizan para efectuar análisis, estudios, comparaciones y así poder tomar decisiones.

Al estudiar las necesidades de información, se encamina al sistema hacia sus propios objetivos, puesto que indican las metas que se deben alcanzar.

Para determinar cada una de las necesidades de información, es necesario que la dirección defina sus necesidades de información actuales y a futuro, en función de sus objetivos y de su área de decisión y de la estructura que adoptará la empresa para alcanzar sus objetivos.

CAPITULO IV

TEORIA DE LOS PISOS

- IV.1 Piso operativo
 - IV.1.1 El diagrama de bloque
 - IV.1.1.1 Mecánica del diagrama de bloque
 - IV.1.2 El diagrama de flujo
 - IV.1.3 Métodos de diagnóstico en la diagramación de flujo
- IV.2 Piso administrativo
- IV.3 Piso jerárquico

Para poder tener un control adecuado, se tiene que hacer una revisión de control, para después realizar una evaluación de éste y así, cuando haya diferencia entre los resultados reales y los planeados, hacer las correcciones oportunas.

Al llevar a cabo la revisión y la evaluación del control interno, se tiene que recurrir a los medios que nos van a dar una idea más clara y real sobre el proceso de las operaciones o transacciones de la empresa.

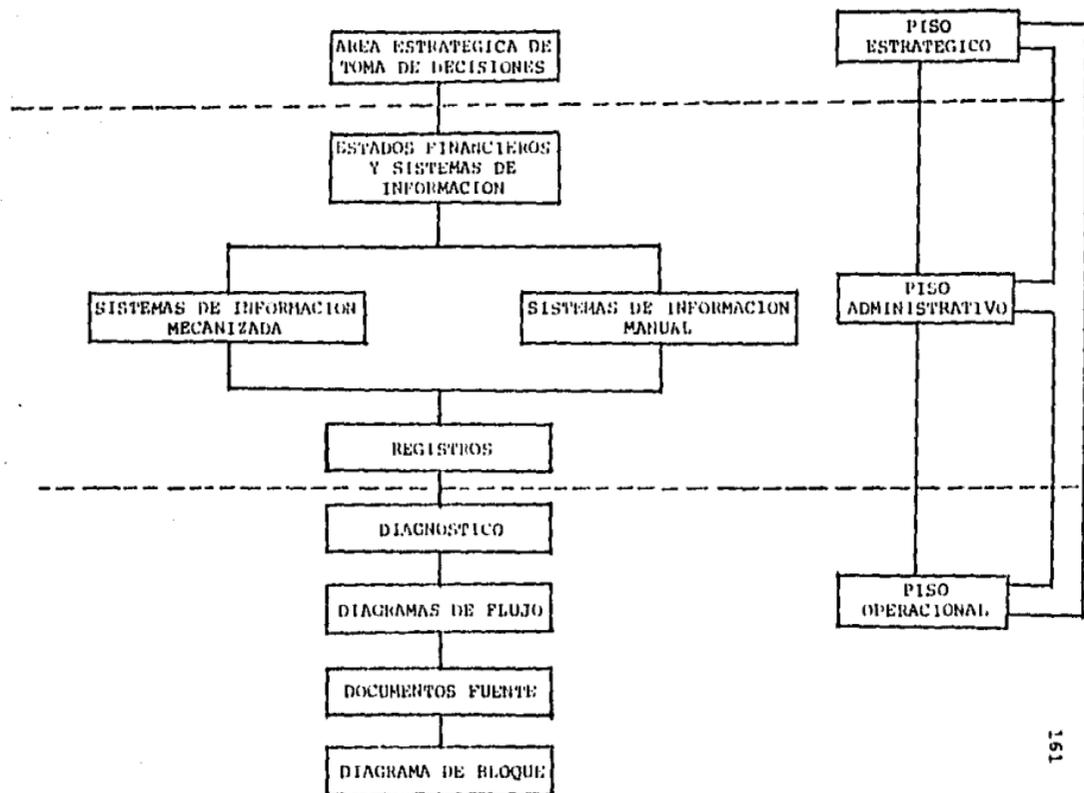
Uno de los medios para lograrlo es la teoría de los pisos desarrollada por el Lic. Fernando Guerra M.

Con base a esta teoría, se puede clasificar el funcionamiento de las empresas en tres niveles, que también se pueden llamar pisos, que son:

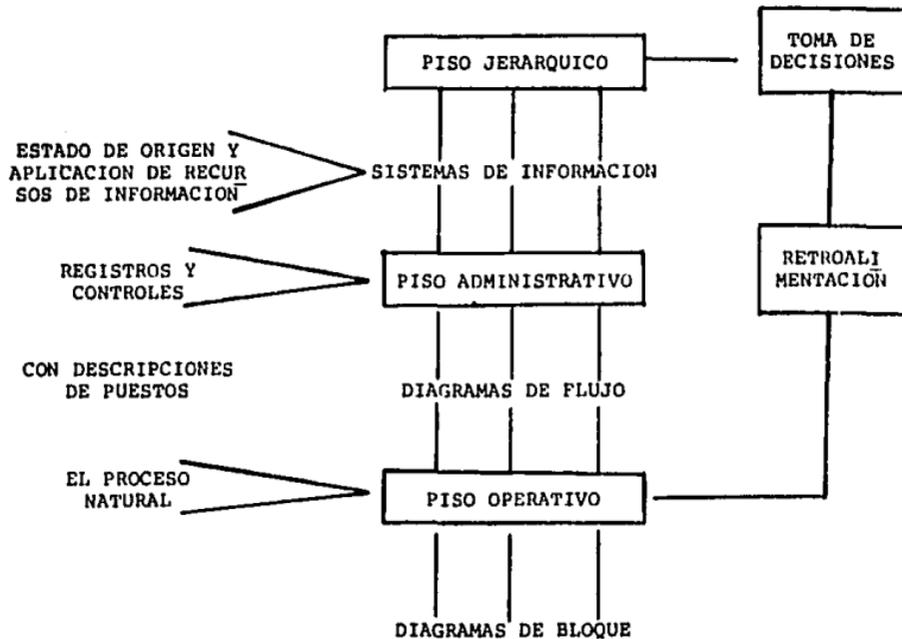
- a) Piso estratégico
- b) Piso administrativo
- c) Piso operacional

Esta clasificación se analizó de acuerdo a los objetivos descendientes de la empresa y a la jerarquía de las responsabilidades y su operación, basándose también en una estructura piramidal. Partiendo de que hay que lograr la máxima productividad con los recursos existentes, es importante determinar antes de todo la función real de la empresa. Pa-

TEORIA DE LOS PISOS



TEORIA DE LOS PISOS



ra poderlo llevar a cabo, primero se tiene que analizar el piso operacional, después el administrativo y, por último, el estratégico.

En otras palabras, si consideramos que los sistemas y procedimientos son los modelos a seguir, estos habrán de ser planeados y desarrollados bajo las siguientes filosofías:

Los sistemas deben planearse bajo el concepto operativo del primer nivel, esto es que sus elementos y procesos se dispongan en secuencia para lograr los fines propuestos, así mismo, se debe incorporar con claridad todo lo relativo a la administración y controles de la operación, generada en el piso anterior y, por último, un elemento indispensable que es el referente a la interpretación y a la toma de decisiones, dándose esta materia en el tercer piso denominado estratégico.

IV.1. PISO OPERATIVO

El piso operativo muestra el proceso general de las operaciones de la empresa, es decir, su proceso básico natural.

En este piso se genera el documento fuente por cada operación o transacción; estos documentos van a servir de base para establecer los diagramas de bloque en donde se van a encontrar qué departamentos entran en el proceso de la transac

ción.

Por cada documento fuente que se haya generado se va a elaborar un diagrama de flujo, en donde se va a seguir su secuencia desde que se genera hasta su aplicación en los esta-dos financieros o en los sistemas de información.

Se elabora un diagrama en donde se describe en qué de-partamento nace el documento y el control que generó su emi-sión.

Por medio de estos diagramas se puede conocer la utili-zación de los documentos y los controles que habrán de asegu-rar su proceso, ya que cuando se genere un documento debe ge-nerarse un control o registro, y así se podrá hacer un diag-nóstico del control.

Para dar principio a esta teoría, se sigue una secuen-cia lógica de las actividades que se realicen en cada piso:

1. Se identifican plena y totalmente cada una de las áreas y departamentos en secuencia, formulándose un diagrama por bloques de actividades por departamentos que siguen una secuencia lógica.
2. Se identifica en cada una de las áreas anteriormente delineadas dónde nacen o se generan documentos fuente de este bloque o área, detectando en qué departamento es generado dicho documento. Esto es,

un análisis de los documentos generados a grandes rasgos.

3. Una vez identificadas las áreas donde nacen o generan los documentos fuente, se aplicarán los principios básicos para el diseño de registros, generaciones y controles, que son:
 - 3.1 En el área donde se genere un documento fuente se creará un registro que controle su emisión. Dentro del diagrama de bloque se identificará dónde nace o se genera un documento; una vez identificada el área, se creará un registro que soporte o genere su nacimiento o emisión para obtener la secuencia seguida por el documento.
 - 3.2 Por cada salida de los documentos de un área a otra se creará otro registro que controla la salida del área por el documento. El fin de este registro será para que el documento siga su curso lógico sin intervenir en otros departamentos.
 - 3.3 Por cada entrada de un documento fuente a un área distinta de la que se emitió, se creará por necesidad un registro que controle la entrada de un documento fuente. Esta diagnósti-

co nos producirá un sistema de operación lógico, por el seguimiento de los documentos y actividades naturales con un respectivo registro y control que sean la base de toda esa información.

4. Una vez realizado el narrativo se comparará el diagrama de bloque anteriormente realizado con todos sus documentos, registros y controles perfectamente ubicados, contra el sistema u operación actual, para así poder diagnosticar el control. Este diagrama es una de las herramientas básicas de la teoría de los pisos, ya que es una comparación de lo que se propone con lo que realmente está aconteciendo, para efecto de diagnosticar inicialmente los controles y la existencia de registros.

IV.1.1 El diagrama de bloque

El diagrama de bloque representa el diseño general del sistema de trabajo, mismo que está sujeto a un diagnóstico o revisión. En él se podrán describir los departamentos que intervienen en forma secuencial en el proceso de trabajo, desde su inicio hasta su terminación.

El diagrama de bloque sirve para diseñar o diagnosticar al sistema y a los procedimientos que los componen, que ha-

brán de asegurar un adecuado control interno dentro de todo su planteamiento.

Para la elaboración del diagrama de bloque primero se van a identificar las operaciones que se llevan a cabo y el proceso que tiene dentro de cada una de las áreas de la organización, esto se realiza con la utilización de las herramientas de obtención de información explicadas en el capítulo II.

Los criterios para la revisión de la existencia de control son los siguientes:

1. Cada vez que se genere un documento o valor en un área, debe haber un registro que controle su emisión.
2. Para cada salida de un documento o valores de un área a otra debe existir un control o registro que garantiza este movimiento.
3. Por cada recepción de documentos o valores de un área a otra, debe existir un registro de entrada para el control de este movimiento.

Se deben formar o identificar las áreas de acuerdo a los siguientes criterios:

1. Las áreas las forman el conjunto de departamentos que tienen la misma dependencia, por lo que enton-

ces se encerrarán las áreas con una línea punteada.

2. Asimismo, habrán de formarse las áreas con departamentos o secciones que aún teniendo la misma dependencia tengan ubicación física diferente.

Una vez elaborado el diagrama de bloque, es necesario hacer un narrativo de éste para poder realizar el diagnóstico del control. A continuación se hace una descripción acerca de éste.

El narrativo del diagrama de bloque tiene por objeto mostrar los pasos del proceso en forma narrativa indicando por cada uno de ellos qué documento se utiliza; el registro que se realiza y el control que se aplica, y así hacer el diagnóstico del control.

El narrativo del diagrama de bloque va a constar de las siguientes columnas:

AREA. Conjunto de departamentos que van a tener una misma dependencia administrativa.

OPERACION. Se narra en secuencia las operaciones que se realizan.

DOCUMENTO FUENTE. Es lo que genera la operación y en donde se van a tener los datos de ésta.

REGISTRO/CONTROL. Es por medio del cual se sigue la secuencia de los documentos fuente o valores.

SITUACION. Es en donde se va a indicar lo real y lo propuesto; es base para el diagnóstico del control.

IV.1.1.1 Mecánica del diagrama de bloque

Cuando se origina un documento fuente se va a indicar por medio de un número encerrado en un círculo.

Cada vez que haya un control por la salida o entrada de un documento o valor, se va a poner un número con un asterisco.

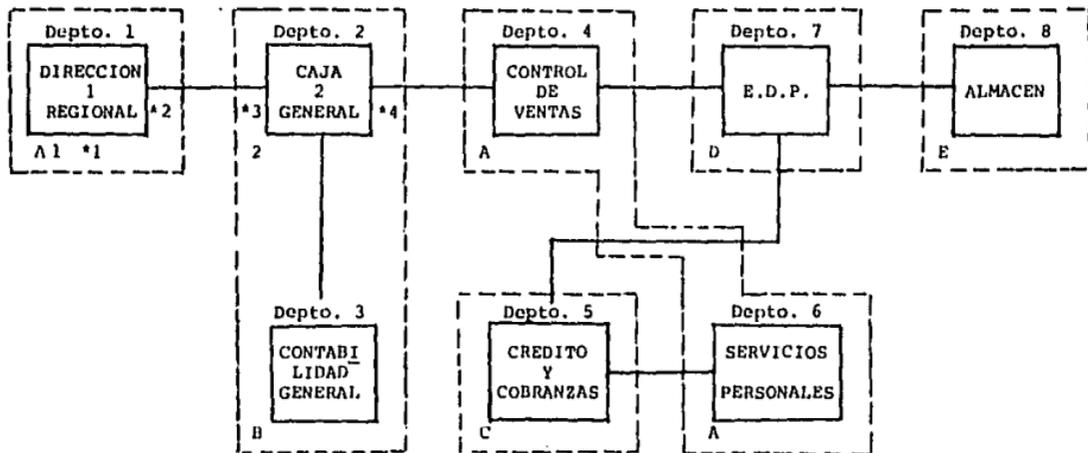
Las flechas van a indicar el seguimiento de los documentos que se originan.

Por medio del diagrama de bloque se puede saber qué departamentos intervienen en el proceso de una operación.

Una vez elaborado el narrativo del diagrama de bloque, se va a hacer un resumen del diagnóstico, en donde se van a hacer recomendaciones sobre las desviaciones del proceso.

De cada una de las etapas del proceso básico natural y una vez verificados los controles con la existencia de documentos que amparen cada paso, se procede a elaborar un diagrama de flujo por cada documento que se genere dentro del diagrama de bloque, desde que se genera hasta su aplicación o utilización en los estados financieros o en los sistemas

DIAGRAMA DE BLOQUE



- A = Ventas
- B = Contabilidad
- C = Crédito y Cobranzas
- D = E.D.P.
- E = Almacén

NARRATIVO DEL DIAGRAMA DE BLOQUE

AREA	OPERACION	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO/CONTROL.	SITUACION	
				ACTUAL	PROPUESTO

de información

IV.1.2 Diagramas de flujo

Son representaciones gráficas de los procesos o flujos de cada uno de los documentos fuente generados en el diagrama de flujo, en el cual se podrá observar qué se hace con cada uno de los documentos que intervienen en las operaciones desde su inicio hasta su última consecuencia o terminación, incluyéndose el proceso o flujo de cada uno de los originales y sus copias.

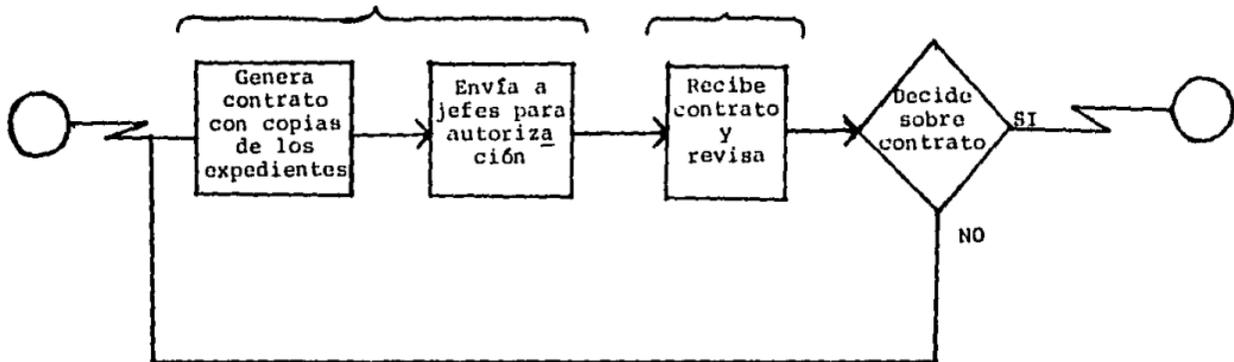
En los diagramas de flujo se emplean símbolos para describir el tipo de operación realizada en cada uno de los pasos de ésta. Estos son por lo general rectángulos para indicar operaciones y verificaciones, así como rombos que indican decisión y el símbolo correspondiente al original y copias de los documentos. (Ver diagrama anexo). Por último, se utiliza un triángulo invertido para indicar el archivo.

Cuando en una hoja de diagramación no termine el proceso y tenga que continuarse en otra, se utilizará un conector que indica su clave con una letra y una anotación que indica a qué hoja pasará para su continuación. Pero en cualquier caso, en la descripción de la operación que se realiza dentro de cada símbolo, se iniciará en forma invariable con el verbo correspondiente. Por ejemplo: recibe, tramita, compa-

EJEMPLO DE DIAGRAMA DE FLUJO DE UN CONTRATO LABORAL

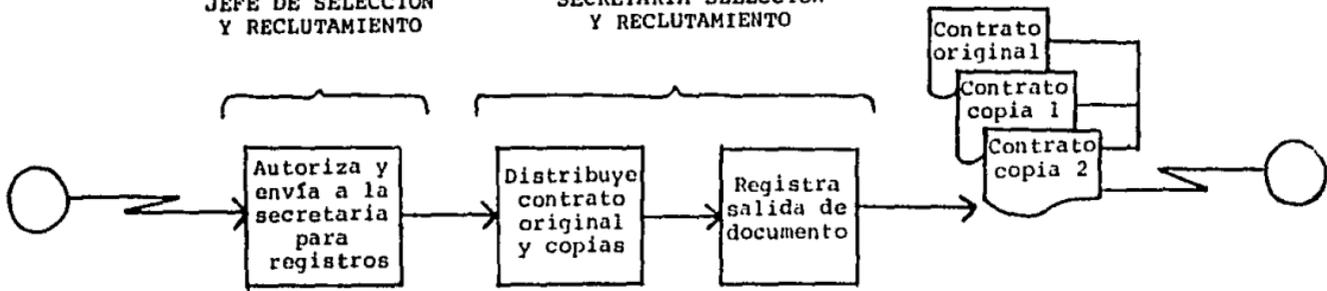
SECRETARIA DE SELECCION
Y RECLUTAMIENTO

JEFE DE SELECCION
Y RECLUTAMIENTO



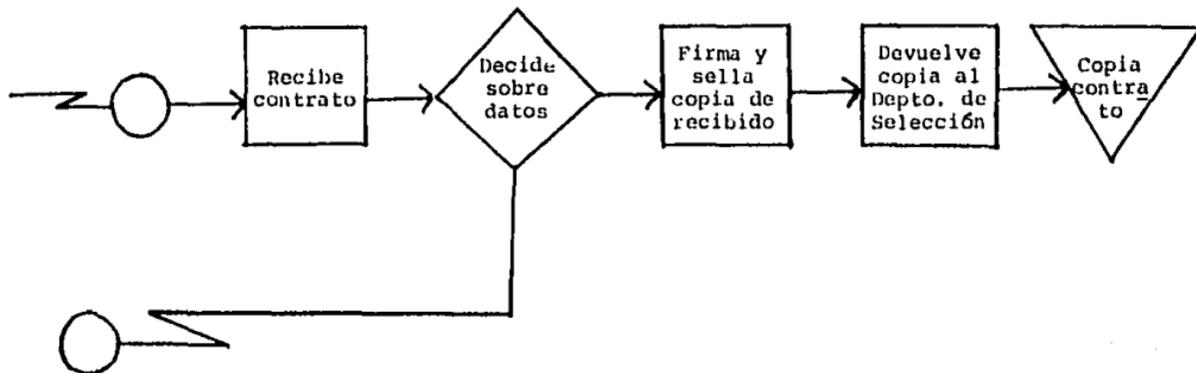
JEFE DE SELECCION
Y RECLUTAMIENTO

SECRETARIA SELECCION
Y RECLUTAMIENTO



SECRETARIA
DE PERSONAL

SECRETARIA DE PERSONAL



ra, verifica, etc.

Arriba de cada símbolo se describe un paréntesis horizontal y arriba de éste el título del puesto que realiza cada operación, obteniéndose al mismo tiempo diagramas de flujo y descripciones de puestos.

Se debe tener presente que en el diagrama de flujo se realice el seguimiento de cada uno de los procesos de los diagramas de bloque, como son que por cada generación de documentos, se lleva a cabo un registro de éste, por cada salida de un documento o valores de un área a otra debe existir un control, por cada recepción de documentos de un área a otra debe existir un control o sea un registro de entrada, así se puede llevar a cabo un diagnóstico del control.

IV.1.3 Métodos de diagnóstico en la diagramación del flujo

1. RAZONES APLICABLES A LA DIAGRAMACION

Este método verifica la proporción o participación de la naturaleza de cada una de las operaciones representadas por símbolos, en todo el proceso.

Esto es, que en un proceso si se aumenta la participación del control, las operaciones reducen su velocidad, aumenta su costo, pero su exactitud se incrementa y se disminuyen los errores.

Las proporciones y consecuencias serían inversas si quisiéramos aumentar la velocidad, por ejemplo, para dar mayor servicio.

Por tanto, habrá de existir una razonable proporción entre las operaciones de ejecución y las de verificación.

Esto es, que puede definirse como razonable en el que por cada cuatro operaciones promedio se realice una de verificación, que habrá de ser precedida por una decisión cuya mínima expresión será correcto e incorrecto, siga o regreso, etc.

Por lo anterior se desprende que por cuatro actividades, habrá o es recomendable que exista una de control y que exista una de decisión por cada una de las verificaciones realizadas.

En otras palabras:

- cuatro operaciones ○ por una verificación □
- por cada verificación □ existirá una decisión ◇

Esta proporción es razonable si se piensa en función de trabajos administrativos con procesos normales en cuanto a su importancia. Sin embargo, cuando se trate de procesos riesgosos o delicados, por su trascendencia o por su valor, la proporción podrá reducirse de tres o dos operaciones por un control. Por ejemplo: el manejo de valores o elaboración

de estados financieros.

Referente a los demás símbolos, esto es, transporte, de mora y archivo, la razón que puede aplicarse a ellos es que el transporte debe ser mínimo para favorecer el trabajo de bloque. Para el caso de demoras, éstas deben ser eliminadas o en caso forzoso o necesario mantenerlas al mínimo.

Para el caso del archivo, éste habrá de utilizarse una sola vez al final del proceso indicando que la operación ha terminado y que ya no hay ninguna otra actividad con el documento.

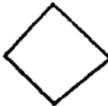
Hablando en términos de porcentajes cualquiera que sea el número de operación habrá de observarse el diagrama siguiente (pág. 178').

2. CONTINUIDAD DINAMICA

Se tiene que ver que los registros y controlse se hayan llevado a cabo y que siempre se sigan llevando a cabo, o sea, que no sólo al momento de la revisión se va a efectuar el registro y control.

3. PUNTOS DE CONTROL

Tienen que estar bien definidos los puntos de control; es una interpretación y análisis de los datos de volumen de transacciones, monto y tiempo, o sea, de los registros.

	<u>OPERACION</u>	66%
	<u>VERIFICACION</u>	16%
	<u>DECISION</u>	16%
	<u>TRANSPORTE</u>	1%
	<u>DEMORAS</u>	-
	<u>ALMACENAJE</u>	1%
		<hr/> 100%

4. LOS REGISTROS

Es la anotación sistemática de los documentos generados y operados. Se tiene que tener bien establecido en qué momento es necesario realmente los registros para que así no se aumente la participación del control y las operaciones no se reduzcan su velocidad.

Los medios para los primeros registros de control de las operaciones y transacciones son creados a través de la preparación de registros apropiados y formas. Estas formas y las instrucciones relativas al flujo de los procedimientos de registro y aprobación por lo general están incorporados en los manuales de procedimientos.

Algunos de los principios que se aplican a las formas y registros son los siguientes:

- Debe servir una función en su relación con los procedimientos planeados y cumplir los objetivos de la administración.
- La forma debe ser lo suficientemente sencilla como para que pueda ser comprendida con claridad por aquellos que la van a usar, permitiéndoles registrar con exactitud y rapidez los datos y con un costo mínimo.
- Debe estar diseñada de acuerdo con todos sus posibles usos de tal manera que el mínimo de formas diferentes se mantengan en el mínimo.

- Debe estar elaborada en tal forma que su correcto manejo se apegue a los procedimientos de control establecidos y por lo tanto dentro de la forma o registro mismo, proporcione un cierto grado de control interno.

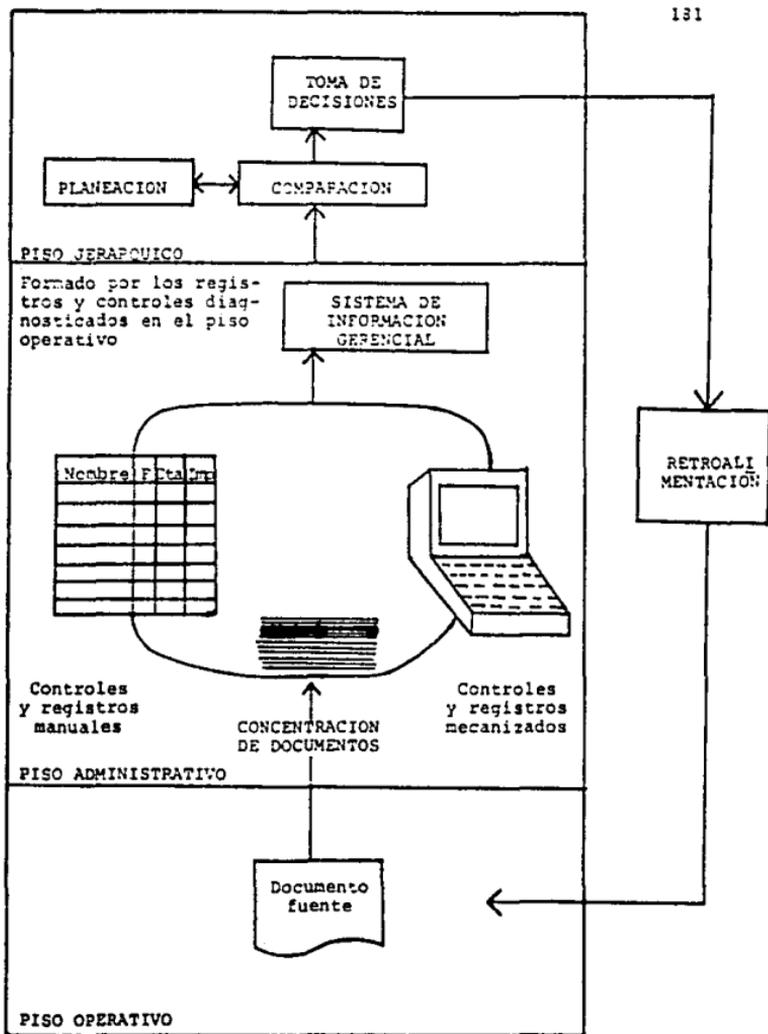
En el caso de las formas, los espacios en blanco para la autorización y aprobación relacionados con los diferentes pasos de las transacciones, la alineación de los datos que facilite el cotejo aritmético.

5. DISTRIBUCION DE COPIAS

También se tiene que tener bien definido qué departamentos participan en cada una de las operaciones de la empresa para así tener una adecuada distribución de copias.

IV.2 Piso administrativo

Este piso o nivel corresponde al concepto de la administración o control que se tiene de las operaciones; es también a donde llegan para su registro los documentos fuente que se generan en el piso operativo, según el diagrama de bloque, y siguen una operación a detalle de acuerdo a los diagramas de flujo correspondientes. Estos registros de los documentos fuente pueden ser manuales o mecanizados.

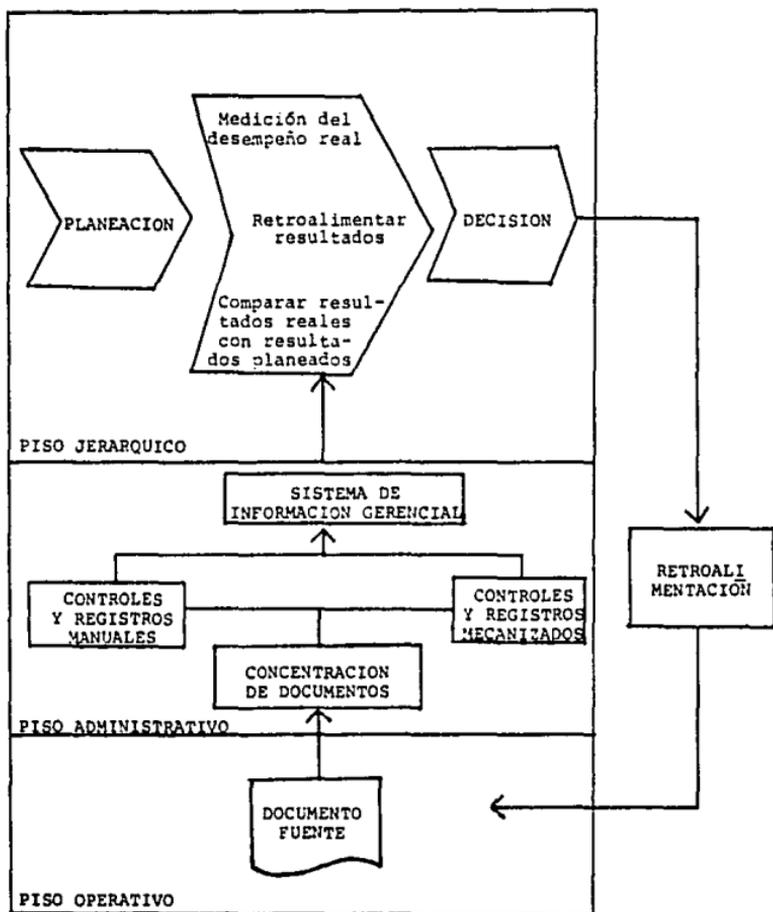


GRAFICA DEL PISO ADMINISTRATIVO

A este nivel podemos llamarlo también piso de controles y registros; está formado por los registros y controles diagnosticados en el piso operativo o sea en el diagrama de bloque y por los controles diseñados en los diagramas de flujo.

Este piso comprende el proceso contable y el proceso operativo administrativo, generando los estados financieros. Para que esta información sea veraz, confiable y oportuna se debe aplicar un adecuado sistema de control, por lo que se deben establecer claramente los objetivos de la empresa, y así, medir el desempeño de los empleados y llevar a cabo la retroalimentación que es una fase del proceso de control, en la que una vez llevado el desempeño, se va a medir, se van a comparar los objetivos y si hay alguna desviación se hacen las correcciones adecuadas. En un sistema de control adecuado ya deben existir las medidas correctivas para que las irregularidades se corrijan oportunamente.

En este piso se relacionarán todos los registros y controles así como los documentos fuente que intervienen en el proceso natural de las actividades que se realizan dentro de la empresa para obtener los sistemas de información, los cuales serán el conjunto de datos que producen los propios controles y registros a donde llegan los documentos fuente, la cual será utilizada para conformar un sistema idóneo de información y en base a éste, tomar las decisiones pertinentes.



GRAFICA DEL PISO JERARQUICO

Cada control genera un sistema de información, éste va a ser la base para la toma de decisiones debido a que se compara lo planeado contra los datos proporcionados por el sistema de información.

La diferencia establecida entre registro y control es que el primero es la anotación ordenada de los documentos generados y operados, y control es la interpretación y análisis de los datos de volumen de transacciones, monto y tiempo.

IV.3 PISO JERARQUICO

Este piso también es llamado estratégico, es en donde se van a tomar decisiones de acuerdo a la información que se originó; estas decisiones se verán reflejadas en el piso operativo, en el que se originarán los documentos fuente de las operaciones que se llevan a cabo, formando un diagrama de bloque en el que se relacionan las áreas que intervienen en cada operación que se realiza y con la aplicación de los criterios para el diseño de controles, después, en base al diagrama de bloque, se hace el diagrama de flujo en el que se describe el seguimiento que tiene cada documento fuente junto con sus copias que se origina por cada operación, con la indicación del responsable por cada una. Una vez elaborado el diagrama de flujo se pasará al piso administrativo en el

que se registrarán los documentos fuente que se originaron en el piso operativo para su control, que puede ser manual o mecanizado, una vez concentrados se generará un sistema de información por cada registro.

Teniendo el sistema de información, se pasa al piso estratégico en el que en base a lo planeado se comparará con la información obtenida en el piso administrativo para que una vez analizada y comparada se tomen decisiones.

Estas decisiones repercutirán en el piso operativo para llevar a cabo correcciones convenientes debido a que se analiza desde que se origina el documento hasta su aplicación en los sistemas de información.

La toma de decisiones es parte clave de las actividades de un gerente. La planeación implica las decisiones más significativas y trascendentales que puede tomar un administrador, debido a que para poder controlar primero se debe planear, y así tener una base de comparación, ya habiendo hecho un control se lleva a cabo la toma de decisiones.

Dentro de lo que se va a comparar, está relacionado el desempeño de los empleados; al llevar a cabo la medición del desempeño se va a retroalimentar como etapa del proceso de control motivará el desempeño hacia el logro de los objetivos planeados.

Una vez comparados los resultados reales con los planeados, se lleva a cabo la toma de decisiones.

En este proceso los gerentes deciden asuntos tales como las metas y oportunidades que perseguirá la empresa, qué recursos utilizará y quién realizará las tareas requeridas.*

Los enfoques a la toma de decisiones tienen que ser dirigidos a la obtención de los resultados planeados.

Para llegar a una solución correcta se deben seguir los siguientes pasos:

1. Definir el problema
2. Desarrollar alternativas
3. Evaluar las alternativas y elegir la mejor
4. Ejecutar la alternativa elegida y hacer el seguimiento de su ejecución.

*F. Stoner A. "Administración", Litográfica Ingramex, 2a. Edición, 1984. México, D. F., pág. 151.

INTRODUCCION DEL CUADRO

A continuación se representa la aplicación de la teoría de los pisos por medio de un cuadro en el que se describe un sistema de control para cada una de las cuentas de Balance, para así obtener una información veraz y oportuna.

En el cuadro se describe el documento fuente que se originó por la transacción que afecta a la cuenta de Balance, al igual el departamento o área en donde se originó; esto representa al piso operativo que es en el que se muestra el proceso general de las operaciones de la empresa.

En la siguiente parte se representa al piso administrativo, que es en donde se recopilan los documentos fuente para así registrarse y obtener los datos financieros o un sistema de información.

En la última parte se representa al piso jerárquico, que en base al sistema de información obtenida se van a tomar decisiones en base a los objetivos de la empresa.

Cuenta	Documento fuente	Generación	Registra/Controla	Criterios para diagnosticar el control interno
Activo circulante				
Caja	Recibos Depósito de valores Póliza de ingresos Ficha de depósito	Tesorería	<ul style="list-style-type: none"> - Se registra el importe de los recibos diariamente - Todos los pagos se hacen por medio de cheques, salvo los de caja chica - Registro de los gastos pagados por caja chica 	<ul style="list-style-type: none"> - Recibos numerados - Relaciones de cobranzas, valores recibidos por correo - Depósito integral en instituciones de crédito de todas las entradas de caja - Creación de un fondo de caja chica - Pagos por medio de cheques nominativos - Cortes y arqueos de caja periódicos y de sorpresa - Afianzamiento del personal de caja - Comprobantes autorizados para pagarse por caja chica - Importe límite para pago por caja chica
Bancos	Solicitud de cheque Póliza cheque Póliza diario	Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Se registra manual o mecánicamente para obtener saldo de bancos en libros 	<ul style="list-style-type: none"> - Cheques nominativos - Firmas mancomunadas, catálogo de firmas autorizadas para girar contra las cuentas bancarias - Conciliaciones bancarias mensuales - Investigación y ajuste de las partidas de conciliación - Se hacen pagos solamente basándose en comprobantes aprobados con documenta-

Cuenta	Documento fuente	Generación	Registra/Controla	Criterios para diagnosticar el control interno
				<p>ción original de soporte adjunta</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los cheques se cancelan por medio de un sello, después se adhieren a su talonario respectivo - Se sellan los documentos que ya fueron pagados - Debe haber limitaciones a los importes de los cheques para su firma - Designa el Consejo de Administración las personas que podrán firmar cheques
Inversiones temporales	<ul style="list-style-type: none"> - Cotización comprabante de la inversión - Póliza diario - Estado de cuenta de la inversión 	Tesorería	<ul style="list-style-type: none"> - Registro de la inversión y de los productos en el periodo correspondiente - Registros apropiados que aseguren adecuada y rápidamente el cobro de los dividendos o intereses - Cobro y registro oportuno de los rendimientos 	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar la correcta valuación de las inversiones - Estudio periódico para determinar su correcta valuación - Arqueos periódicos de los valores - Comprobar su existencia física y que sean propiedad de la empresa - Conciliaciones mensuales con los estados de cuenta
Cuentas por cobrar	Factura Pedido Nota de crédito	Crédito y Compras Almacén	<ul style="list-style-type: none"> - Se registra por territorios por clases o alfabéticamente - Se compara el saldo 	<ul style="list-style-type: none"> - Condiciones de pago - Las facturas y notas de crédito son controladas por medio de formas pre-

Cuenta	Documento fuente	Generación	Registra/Controla	Criterios para diagnosticar el control interno
	Póliza diario	E.D.P.	<p>de clientes, contra el diario de ventas y salidas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se registra en la cuenta del deudor, sacar estados de cuenta de cada deudor reflejándose su antigüedad, se compara el pedido contra factura 	<p>viamente numeradas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Debe estar autorizada la extensión del crédito del cliente - Inspección física, periódica y sorpresiva de los documentos que amparen las partidas pendientes de cobro
Inventarios	Entrada y salida de productos	Almacón	<ul style="list-style-type: none"> - Clasificaciones del inventario que se llevan en las cuentas - Procedimiento del registro de los inventarios obsoletos - Registro oportuno de todo lo que se recibe y de su pasivo correspondiente - Control de todo lo que se embarca - Formas impresas y numeradas - Inventarios físicos periódicos para comparar contra saldos de libros - Adecuada protección a la entidad mediante el aseguramiento de los inventarios y el 	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo físico, contable y fiscal de los inventarios obsoletos - Custodia física adecuada de los inventarios - Valuar los inventarios con criterios razonables, consistentes y conservadores; reconociendo en su caso la pérdida de valor - Verificar que sean propiedad de la empresa - Segregación adecuada de las funciones de autorización, custodia y registro en la adquisición, recepción, almacenaje y embarque de existencias - Comprobación interna por

Cuenta	Documento fuente	Generación	Registra/Controla	Criterios para diagnosticar el control interno
			afianzamiento del personal que los maneja	<p>una persona independiente al almacén de que los conteos periódicos desde su planeación hasta su ajuste a registros contables han sido efectuados convenientemente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fijación de máximos y mínimos para el control de existencias
Activo Fijo Terrenos	Escritura Póliza diario	Contabilidad	- Se registra el valor del terreno más los gastos de adquisición de éste	- Comparación de los datos de la escritura y de los demás comprobantes contra el importe del registro
Edificio	Orden de trabajo para la construcción Póliza de diario Informe de depreciación Acta de terminación de obra	Compras Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Se registra el valor de la construcción - Comparación periódica de la suma de los auxiliares contra el saldo de la cuenta de mayor correspondiente 	<ul style="list-style-type: none"> - El cómputo de la depreciación se haga de acuerdo a métodos aceptados y basos razonables - Que haya consistencia en el método de valuación y el cálculo de la depreciación - Existencia de reglas para distinguir las adiciones de aquellos gastos por conservación y reparaciones - Protección del bien incluyendo su aseguramiento

Cuenta	Documento fuente	Generación	Registra/Controla	Criterios para diagnosticar el control interno
Mobiliario y equipo de oficina y transporte	Orden de compra Factura proveedor Póliza de diario	Compras Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Se comparan requisiciones de compra contra factura proveedor - Registro en cuentas que representen grupos homogéneos, en atención a su naturaleza y tasa de depreciación - Existencia de registros individuales que permitan la identificación y localización de los bienes - Registro de depreciación - Deben tener un número clave cada mobiliario de oficina que tenga la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Requisiciones de compra deben ir autorizadas - El cómputo de la depreciación se haga de acuerdo a métodos aceptados y bases razonables - Protección del bien incluyendo su aseguramiento - Comparación periódica de la suma de los auxiliares contra el saldo de la cuenta de mayor correspondiente - Existencia de reglas para distinguir las adiciones de aquellos gastos por conservación y reparaciones - Comprobaciones periódicas de las existencias comparando las partidas que aparecen en los registros detallados con las que están en servicio - Los activos totalmente depreciados se dan de baja y estos deben ascender a \$ 1.00
<u>Activo Diferido</u> Pagos anticipados	Comprobante de pago Poliza de diario	Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Se registra contra gastos los intereses que se van devengando cada mes 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprobación por parte de la administración, para efectuar erogaciones por estos conceptos - Revisión periódica de la

Cuenta	Documento fuente	Generación	Registra/Controla	Criterios para diagnosticar el control interno
				<p>vigencia de los servicios por recibir y en consecuencia de su aplicación a periodos futuros</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se compara el importe total de los intereses pagados contra los intereses por devengar dando como resultado los intereses devengados - Revisión periódica de la vigencia de los servicios por recibir y en consecuencia de su aplicación a periodos futuros
<p><u>Pasivo a corto plazo</u> Proveedores</p>	<p>Factura del proveedor Orden de compra Cuenta por pagar Entrada de almacén</p>	<p>Almacén, compras y contabilidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se registra el pasivo en base al precio de compra - Cerciorarse de que los pasivos han sido contraídos a nombre de la empresa - Se compara la factura contra orden de compra y entrada de almacén y contra el pasivo creado 	<ul style="list-style-type: none"> - Los pedidos y órdenes de compra deben ir numerados previamente - Suministro al departamento de recepción de copia de orden de compra - Autorización a diferentes niveles, para contraer pasivos, gravar activos y otorgar garantías - Segregación adecuada de las funciones de autorización - Recepción de documentación, registro y pago - Conciliación periódica de los comprobantes pendientes

Cuenta	Documento Fuente	Generación	Registra/Controla	Criterios para diagnosticar el control interno
				tes de pago con los auxiliares - Las órdenes de compra deben tener precios y condiciones de pago
Acreedores Diver- sos	Factura o recibo del acreedor	Contabilidad	- Se registra el pasivo en base al importe del documento fuente	- El Consejo de Administración debe autorizar la peticion de préstamos - Segregación de funciones de autorización, recepción de documentos, registro y pago - Conciliación periódica de los comprobantes pendientes de pago con los auxiliares
Impuestos por pagar	Nómina, facturas	Contabilidad	- Se registra el pasivo de los impuestos correspondientes a los sueldos, salarios y a los ingresos	- Se calcula el impuesto - Revisión de las bases para el registro de los pasivos y de su cálculo
Intereses por pagar	Contrato, préstamo Fóliza de diario	Contabilidad	- Registrar los pasivos cerciorándose de que han sido contraídos a nombre de la empresa, que sean razonables	- Revisión de las bases para el registro de los pasivos y de su cálculo - El Consejo de Administración debe autorizar la peticion de préstamos

Cuenta	Documento fuente	Generación	Registra/Controla	Criterios para diagnosticar el control interno
<u>Pasivo a largo plazo</u> Acreedores diversos	Comprobantes diversos, póliza diario	Contabilidad	- Los pasivos contratados en moneda extranjera se convirtieron a moneda nacional con base en las cotizaciones existentes al cierre del ejercicio	- Autorización a diferentes niveles, para contraer pasivos, gravar activos y otorgar garantías - Comprobación periódica de la suma de los auxiliares de cuentas colectivas, contra las de libro
<u>Capital contable</u> Capital social	Acciones, acta constitutiva	Contabilidad	- Registrar el importe del capital contable está de acuerdo con el régimen legal, acta constitutiva, estatutos y acuerdos de accionistas y de administración	- Autorización y procedimientos adecuados para el pago de dividendos - Debe haber auxiliares que contengan el registro de estas operaciones independientemente de las disposiciones legales que disponen su implantación - Los importes que se presentan en los distintos renglones del capital contable correspondan a la naturaleza de sus rubros

Resumen del Capítulo

Al hacer la revisión y la evaluación del control interno, se tiene que recurrir a los medios que nos van a dar una idea más clara y real sobre el proceso de las operaciones o transacciones de la empresa.

Con base a esta teoría, se puede clasificar el funcionamiento de las empresas en tres niveles, que también se les puede llamar pisos, que son:

- a) Piso estratégico
- b) Piso administrativo
- c) Piso operativo

El piso operativo muestra el proceso general de las operaciones de la empresa, es donde se genera el documento fuente por cada operación o transacción. Estos documentos van a servir de base para establecer los diagramas de bloque en donde se van a encontrar qué departamentos entran en el proceso de la transacción.

Por cada documento fuente que se haya generado, se va a elaborar un diagrama de flujo, en donde se va a seguir la secuencia, desde que se genera hasta su aplicación en los estados financieros o en los sistemas de información.

Una vez realizado el narrativo del diagrama de bloque, se compara lo que se propone con lo que realmente está aconteciendo.

teciendo, para efecto de diagnosticar inicialmente los controles y la existencia de registros.

El piso administrativo comprende el proceso contable y el proceso operativo administrativo generando los estados financieros. Para que esta información sea veraz, confiable y oportuna, se debe aplicar un adecuado sistema de control, por lo que se deben establecer claramente los objetivos de la empresa, y así medir el desempeño de los empleados y llevar a cabo la retroalimentación que es una fase del proceso de control, en la que una vez llevado el desempeño, se medirá y comparará con los objetivos y, si hay alguna desviación, se harán las correcciones necesarias. En un sistema de control adecuado, debe haber medidas correctivas para que las irregularidades se corrijan oportunamente.

Teniendo el sistema de información, se pasa al piso estratégico, en el que en base a lo planeado se va a comparar con la información obtenida en el piso administrativo para que, analizada y comparada, se tomen decisiones; estas decisiones se van a ver reflejadas en el piso operativo.

Para poder controlar, primero se debe planear y así tener una base de comparación. Una vez realizado el control, se lleva a cabo la toma de decisiones.

Dentro de lo que se va a comparar está relacionado

el desempeño de los empleados, al llevar a cabo la medición del desempeño, se va a retroalimentar como etapa del proceso de control que va a motivar el desempeño hacia el logro de los objetivos planeados.

V. CASO PRACTICO

**APLICACION DE LA TEORIA DE LOS TRES
PISOS AL SISTEMA DE CUENTAS POR PAGAR**

INTRODUCCION

Una vez expuesta en el capítulo anterior la teoría de los pisos y su forma de aplicación, presentaré a continuación un caso práctico de la realización del mismo dentro de la organización de una Compañía, cuyo objetivo general es el de satisfacer las necesidades del mercado de cosméticos dentro del nivel socioeconómico medio.

Es una empresa de reciente apertura en México.

Dentro de las características que tiene están las siguientes:

1. El 100% de la producción es maquilada por otra empresa.
2. La venta de los cosméticos es a través de vendedoras ubicadas en toda la República Mexicana, dirigidas por medio de directoras y coordinadoras regionales.
3. Esta compañía no vende sus productos en tiendas de autoservicio o tiendas de exhibición de mostrador.
4. Se cuenta con aproximadamente 60,000 vendedoras distribuidas en la República Mexicana.

OBJETIVOS PARTICULARES

Dentro del objetivo general se encuentran implicados objetivos, los cuales son:

1. Objetivo social

GENERACION DE FUENTES DE TRABAJO

Al tratarse de una empresa orientada a la venta directa de cosméticos y considerando la crisis económica del país, esta última provocando las necesidades de que el sexo femenino se integre con mayor fuerza a la población económicamente activa, dicha empresa genera gran fuente de empleo, lo que contribuye al fortalecimiento de la familia mexicana, núcleo de nuestra sociedad.

2. Objetivo económico

Como toda empresa, es promover el crecimiento económico y obtener el mayor rendimiento posible del capital invertido y del que sea necesario invertir para desarrollar el mercado, por medio de la mejora de sus costos y la calidad de sus productos y así dar un mejor servicio a su clientela y desarrollo a su personal.

La realización de este caso práctico está basada en el método científico de investigación, teniendo como hipóte-

sis:

¿Es aplicable la teoría de los pisos en el Sig
tema de Cuentas por Pagar en las empresas del
ramo de la cosmetología?

Una vez planteada la hipótesis, se planeó la investi
gación en la que se determinó que las fuentes de información
a utilizar fueran cuestionarios para poder obtener informa-
ción acerca de las diez empresas que se eligieron para efec-
tos de la investigación, estableciendo como mecanismo de con
trol para asegurar la idoneidad de la información la observa
ción.

A continuación se presenta el diagrama de proceso
del sistema de cuentas por pagar de la Compañía X, S. A., ya
habiendo mencionado sus características anteriormente; al
mismo tiempo se presentan el narrativo del diagrama de proce
so y los diagramas de flujo correspondientes al sistema de
cuentas por pagar junto con las descripciones de puestos.

Debo aclarar que para efectos de este caso práctico
se presentará únicamente la descripción de puesto de los au-
xiliares de Cuentas por Pagar, con los diagramas de flujo co
rrespondientes a los principales documentos del sistema de
cuentas por pagar, como son: entrada de almacén, orden de
compra y cuentas por pagar.

COMPAÑIA X, S. A.

Se inicia con la orden de compra y termina con el registro contable de la operación

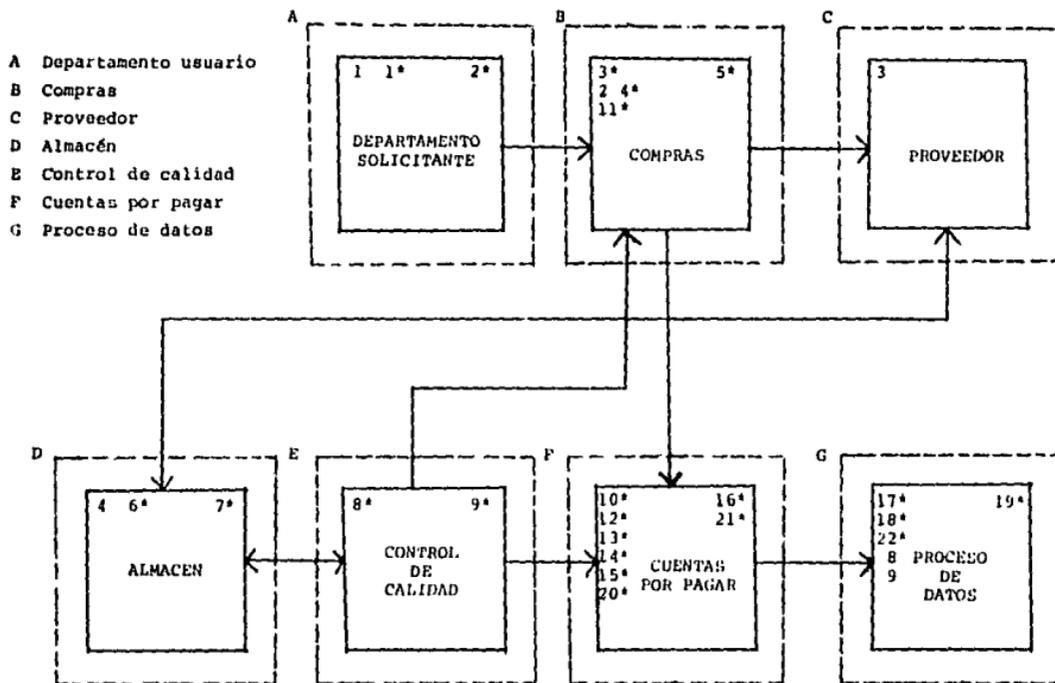


DIAGRAMA DE PROCESO DEL SISTEMA DE CUENTAS POR PAGAR

NARRATIVO DEL DIAGRAMA DE BLOQUE

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO	CONTROL	AC TUAL	PRO PUESTO	OBSERVACIONES
A	<u>Departamento solicitante</u>						
	1. En base a las necesidades de los departamentos usuarios elaboran una requisición de compra para ser tramitada	1 Requisición de compra	1* Se registra carpeta correspondiente por su generación	Todas las requisiciones habrán de registrarse para su trámite y autorización	✓	✓	
A	<u>Departamento solicitante</u>						
	2. Envía al departamento de compras requisición de compra, una vez siendo autorizada y registrada	1 Requisición de compra	2* Registra salida de documento al departamento de compras	Recaba firma de recibido garantizando el trámite de los documentos	✓	✓	
B	<u>Compras</u>						
	3. Recibe requisición de compra para su trámite	1 Requisición de compra	3* Registra en la carpeta de entrada y salida de documentación	Se tramitará siempre y cuando esté debidamente registrada	-	✓	No existe el registro de la recepción de la requisición de compra para que así se pueda tramitar la compra
B	<u>Compras</u>						
	4. Efectúa cotizaciones (3) y análisis de las mismas generando orden de compra	2 Orden de compra	4* Se registra documento por su generación	-	✓	✓	
B	<u>Compras</u>						
	5. Envía orden de compra al proveedor una vez seleccionado	2 Orden de compra	5* Se registra salida de documentación y firma de recibido	Pedidos colocados con fecha de recibido para su tramitación	-	✓	No existe la salida de documentación y así se pueda asegurar la tramitación de la compra

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO	CONTROL	AC TUAL	PRO PUESTO	OBSERVACIONES	
C	<u>Proveedor</u>							
	6. Recibe y tramita pedido para su entrega	3	Remisión del proveedor		/	/		
D	<u>Almacén</u>							
	7. Recibo la mercancía	4	Entrada de almacén	6*	Registra en la carpeta de recepción de materiales	/	/	
D	<u>Almacén</u>							
	8. Envía a control de calidad las notas de entrada generadas	4	Entrada de almacén	7*	Registra salida de documentación	Recopila firma de recibido en la carpeta de entrada y salida de documentación	/	/
E	<u>Control de calidad</u>							
	9. Recibe de almacén las notas de entrada generadas	4	Entrada de almacén	8*	Registra entrada de documentación	/	/	
E	<u>Control de calidad</u>							
	10. Aplica sus estándares de revisión y determina el rechazo o aprobación de la mercancía	4	Entrada de almacén					
E	<u>Control de calidad</u>							
	11. Envía nota de entrada a cuentas por pagar ya apro	4	Entrada de almacén	9*	Registra salida de documentación	Recopila firma de recibido para el	/	/

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO	CONTROL	ACTUAL	PRO PUESTO	OBSERVACIONES
	bada		ción	boración de la cuenta por pagar			
P	<u>Cuentas por pagar</u>						
	12. Recibe la copia de la nota de entrada aprobada	4 Entrada de almacén	10* Registra recepción en la carpeta de entrada y salida de documentación	Si no se tiene la entrada de almacén, no se puede elaborar la cuenta por pagar	-	/	No existe un registro de recepción de cada una de las entradas de almacén para poder elaborar la cuenta por pagar
U	<u>Compras</u>						
	13. Envía a cuentas por pagar copia de la orden de compra	2 Orden de compra	11* Registra salida de documentación	Recopia firma de recibido en la carpeta de entrada y salida de documentación	/	/	
P	<u>Cuentas por pagar</u>						
	14. Recibe de compras la copia de la orden de compra	2 Orden de compra	12* Registra recepción en la carpeta de entrada y salida de documentación	Si no se tiene la orden de compra, no se puede elaborar la cuenta por pagar	-	/	No tiene un registro de recepción de cada una de las ordenes de compra para poder elaborar la cuenta por pagar
F	<u>Cuentas por pagar</u>						
	15. Recibe facturas y genera contrarecibo anexo a la cuenta por pagar	5 Contrarecibo	13* Registra la recepción de la factura en el contrarecibo		/	/	

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO	CONTROL	AC TUAL	PRO PUESTO	OBSERVACIONES
P	<u>Cuentas por pagar</u>						
	16. Entrega al proveedor el contrarrecibo	5 Contrarrecibo	14* Registra número de contrarrecibo en la carpeta de entrada y salida de documentación		/	/	
C	<u>Proveedor</u>						
	17. Recibe el contrarrecibo	5 Contrarrecibo					
P	<u>Cuentas por pagar</u>						
	18. Registra en la cuenta por pagar especificando lo referente al costo de las notas de entrada	6 Cuentas por pagar	15* Registro contable de la cuenta por pagar	El registro contable es en base a los documentos adjuntos a la cuenta por pagar	/	/	
P	<u>Cuentas por pagar</u>						
	19. Envía a proceso de datos la cuenta por pagar registrada, junto con la entrada y orden de compra	6 Cuentas por pagar	16* Registra en la carpeta de entrada y salida de documentación	Recopila firma de recibido	-	/	No existe un registro de la salida de la documentación como control de salida de documentación a otros departamentos
G	<u>Proceso de datos</u>						
	20. Recibo la cuenta por pagar registrada junto con la entrada y orden de	6 Cuentas por pagar	17* Registra en la carpeta de entrada y salida	El registro contable de la cuenta por pagar debe	-	/	No existe un registro de entrada de la documentación

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO	CONTROL	AC TUAL	PRO PUESTO	OBSERVACIONES
	compra		de documenta- ción	estar autorizado			no control de entra da de documentación de otros departamen tación
G	<u>Proceso de datos</u>						
	21. Grava los datos de la cuenta por pagar para validación	6 Cuenta por pagar	18* Registra número de cuenta por pagar ya grava- da	Dobe registrar las cuentas por pagar ya grava- das para emitir el listado de antigüedad de cuentas por pa- gar	-	✓	No existe un regis- tro de cuentas por pagar ya gravadas para evitar la du- plicación de regis- tro
G	22. Emite el listado de anti- güedad de cuentas por pa- gar en base a lo captu <u>r</u> do	7 Listado de antigüedad					
G	<u>Proceso de datos</u>						
	23. Entroga listado de anti- güedad de cuentas por pa- gar a cuentas por pagar para la selección de los cheques que se tienen que pagar	7 Listado de antigüedad de cuentas por pagar	19* Recaba firma de recibido en la carpeta de en- trada y salida de documenta- ción		✓	✓	
F	<u>Cuentas por pagar</u>						
	24. Recibe el listado de anti- güedad de cuentas por pagar	7 Listado de antigüedad de cuentas por pagar	20* Registra recep- ción de la docu- mentación		✓	✓	

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO	CONTROL	AC TUAL	PRO PUESTO	OBSERVACIONES
P	<u>Cuentas por pagar</u>						
	25. Selecciona las cuentas por pagar, que se deberán pagar la próxima semana dentro del listado de antigüedad de cuentas por pagar	7	Listado de antigüedad de cuentas por pagar			✓	✓
				Verificación de exactitud comparando el listado contra las cuentas que deberán pagarse en ese periodo			
F	<u>Cuentas por pagar</u>						
	26. Entrega a E.D.P. el listado de cuentas por pagar ya seleccionadas las cuentas por pagar	7	Listado de antigüedad de cuentas por pagar	21*		✓	✓
				Recaba firma en la carpeta de entrada y salida de documentación			
G	<u>Proceso de datos</u>						
	27. Recibe el listado de antigüedad de cuentas por pagar	7	Listado de antigüedad de cuentas por pagar	22*		-	✓
				Registra recepción en la carpeta de entrada y salida de documentación	En base a la fecha de recepción de listado de antigüedad de cuentas por pagar, se hace la emisión de cheques		No existe registro de recepción de documentación para la emisión de cheques
G	<u>Proceso de datos</u>						
	28. Da instrucciones para la emisión de cheques, mismos que se cargan automáticamente en el computador de la póliza de egresos	8	Cheque			✓	✓
		9	Póliza de egresos				
				Verifica la exactitud de cheques comparando los mismos contra el listado de antigüedad de cuentas por pagar			

LISTADO DE RECOMENDACIONES

En base al análisis efectuado del Sistema de Cuentas por Pagar, por medio del diagrama de bloque respectivo, a continuación daré unas recomendaciones fundamentales en la Tecría de los Pisos para evitar errores en el sistema de Cuentas por Pagar.

SITUACION: No existe el registro de la recepción de orden de compra del departamento solicitante.

OCASIONA: No se puede tramitar la orden de compra al no existir el registro de la recepción de la orden de compra.

RECOMENDACION: En base al registro de las requisiciones de compra del departamento usuario, se podrá tramitar la orden de compra.

SITUACION: No existe el registro de salida de documentación del departamento de compras al proveedor.

OCASIONA: No se tiene ninguna seguridad de que el proveedor haya recibido la orden de compra.

RECOMENDACION: Se debe tener un registro por cada salida de documentación.

SITUACION: No hay ningún registro de recepción de entrada de cada una de las entradas de almacén.

OCASIONA: No se puede elaborar el registro contable de la cuenta por pagar sin la entrada de almacén correspondiente.

RECOMENDACION: Se debe tener un registro de recepción de cada una de las entradas de almacén.

SITUACION: No hay ningún registro de recepción de la orden de compra.

OCASIONA: No se puede elaborar el registro contable de la cuenta por pagar sin la orden de compra correspondiente.

RECOMENDACION: Se debe tener un registro de recepción de cada una de las órdenes de compra.

SITUACION: No existe un registro de la salida de cada una de las cuentas por pagar debidamente registradas contablemente para la captura de datos.

OCASIONA: No se puede tener la seguridad de que la documentación haya salido del departamento.

RECOMENDACION: Debe haber un registro de la salida de cada una de las cuentas por pagar para que uno ten

ga la seguridad de que proceso de datos reci
bió la cuenta por pagar.

SITUACION: No existe un registro de la entrada de cada una de las cuentas por pagar debidamente registradas contablemente para la captura de datos.

OCASIONA: No se puede tener ninguna seguridad de que la documentación haya entrado al departamento, por lo que no se hace responsable cuando se extravíe algún documento.

RECOMENDACION: Debe haber un registro de entrada de cada una de las cuentas por pagar debidamente registradas para que se tenga la seguridad de lo que recibió para captura.

SITUACION: No hay ningún registro del número de las cuentas por pagar que ya hayan sido capturadas.

OCASIONA: Al no registrarse el número de las cuentas por pagar, puede haber una duplicación en la captura de datos.

RECOMENDACION: Debe registrarse el número de cada una de las cuentas por pagar capturadas para evitar duplicación en la captura de éstas.

-
- SITUACION:** No existe registro de recepción del listado de antigüedad de cuentas por pagar.
- OCASIONA:** No se efectúa la emisión de cheques oportunamente debido a que se tiene el registro de la fecha de recepción del listado de antigüedad de cuentas por pagar, y no se le da fluidez debida.
- RECOMENDACION:** Se debe tener un registro de la recepción del listado de antigüedad de cuentas por pagar para que la emisión de cheques sea oportuna.
-

COMPANIA X, S. A. DE C. V.
ORGANIGRAMA GENERAL

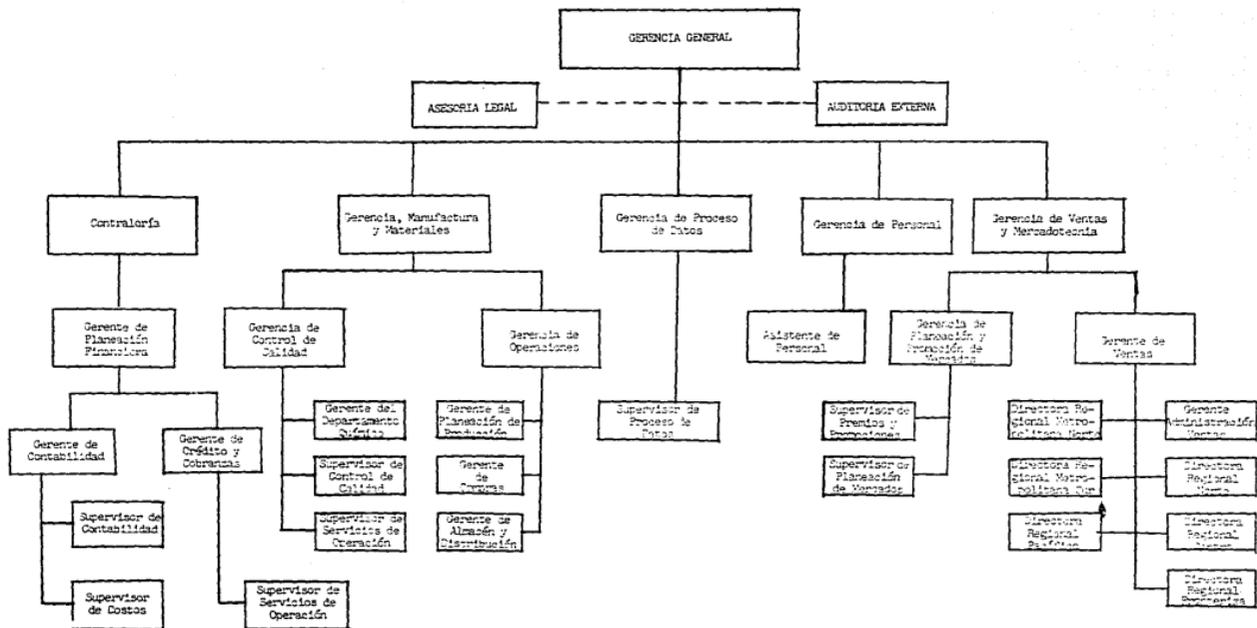


DIAGRAMA DE PROCESO DE TRANSMIACION Y CONTROL DE ORDENES DE COMPRA

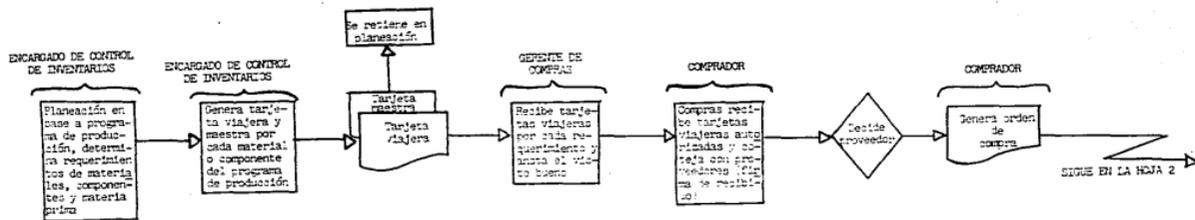


DIAGRAMA DE PROCESO DE TRAMITACION Y CONTROL DE ORDENES DE COMPRA

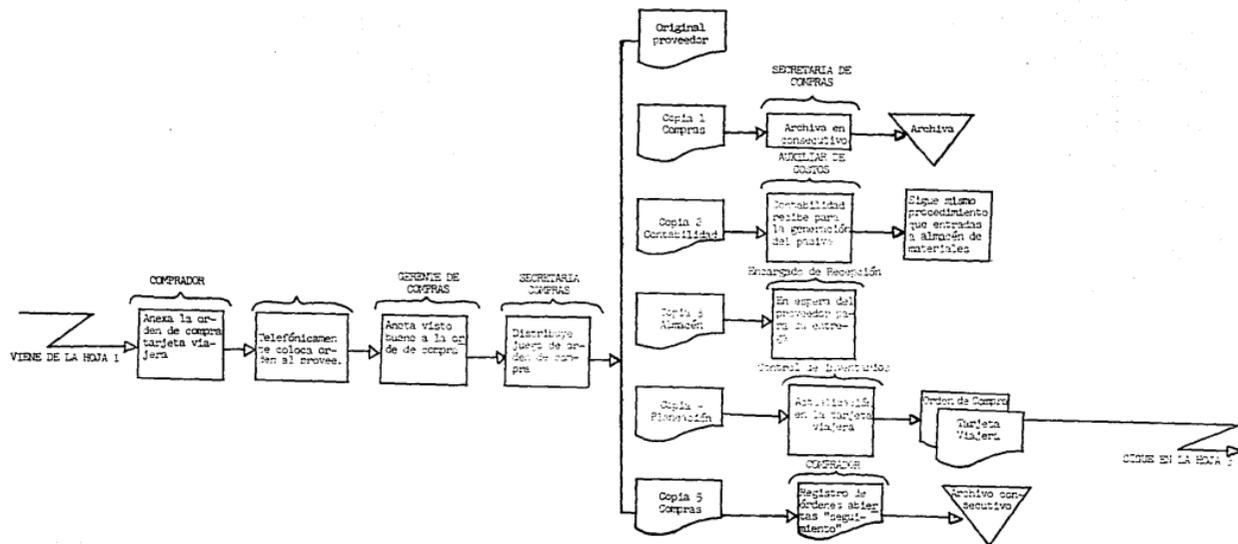
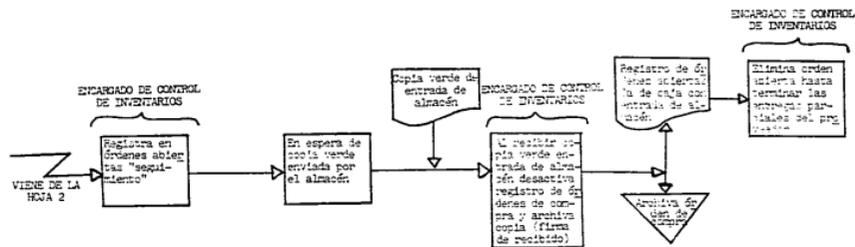


DIAGRAMA DE PROCESO DE TRAMITACION Y CONTROL
DE ORDENES DE COMPRA



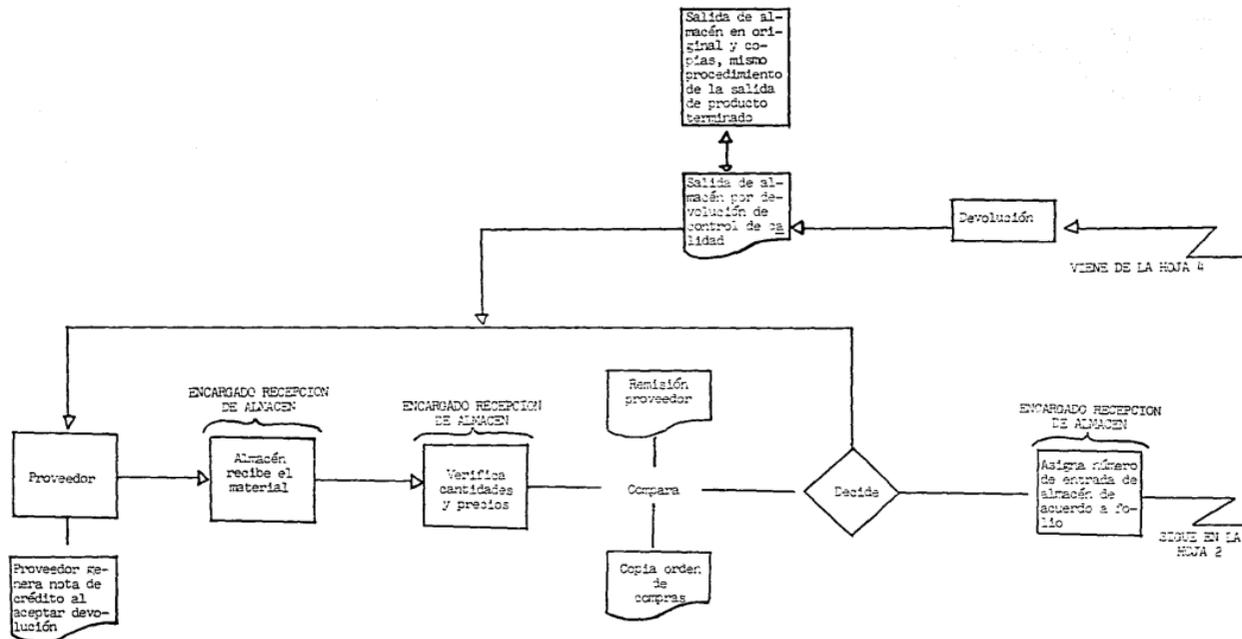
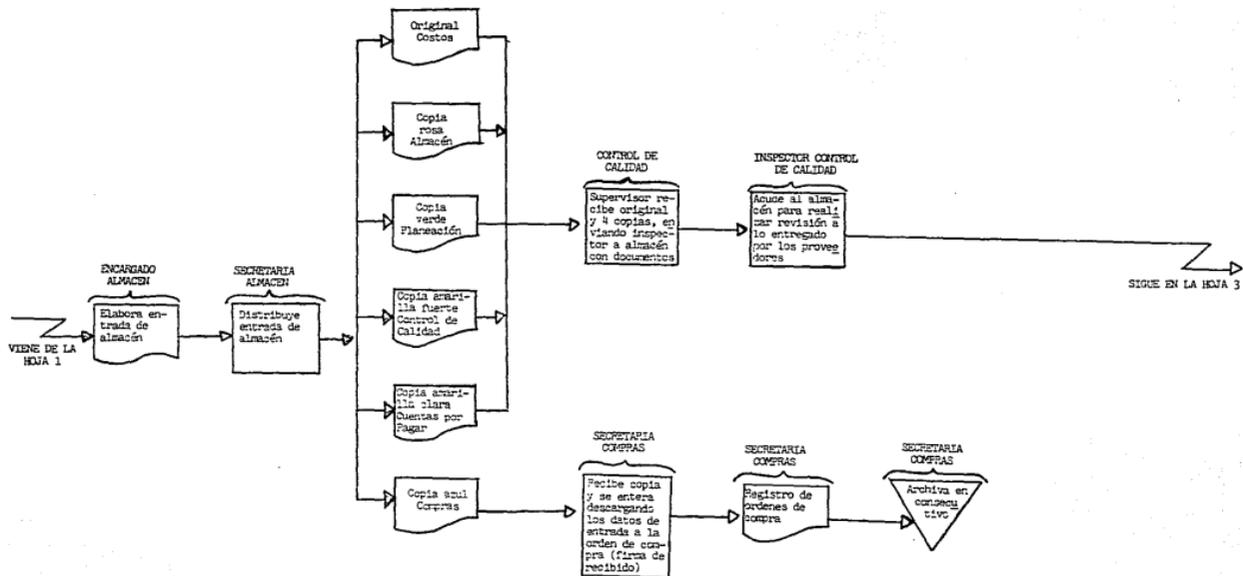
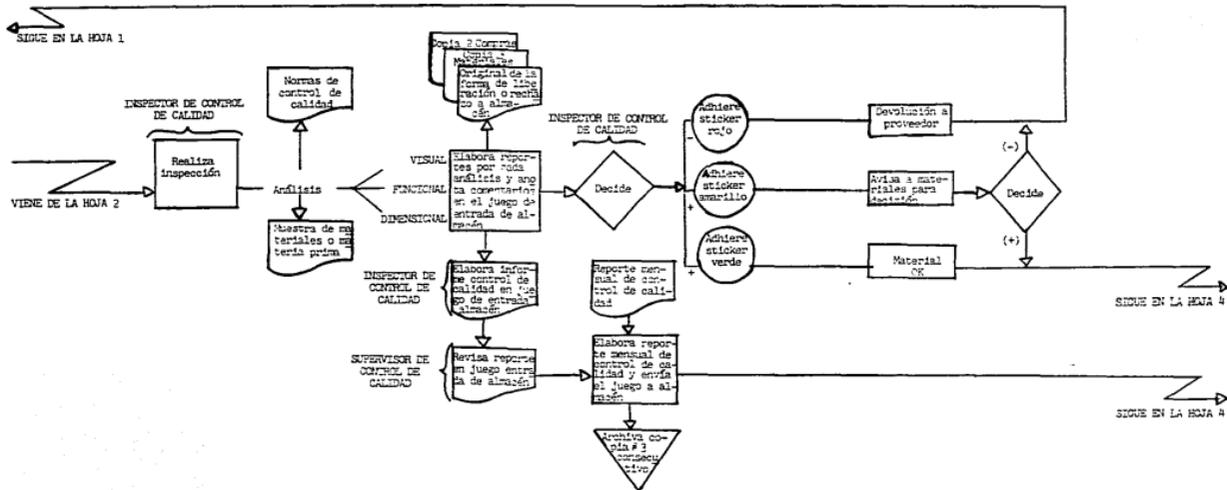
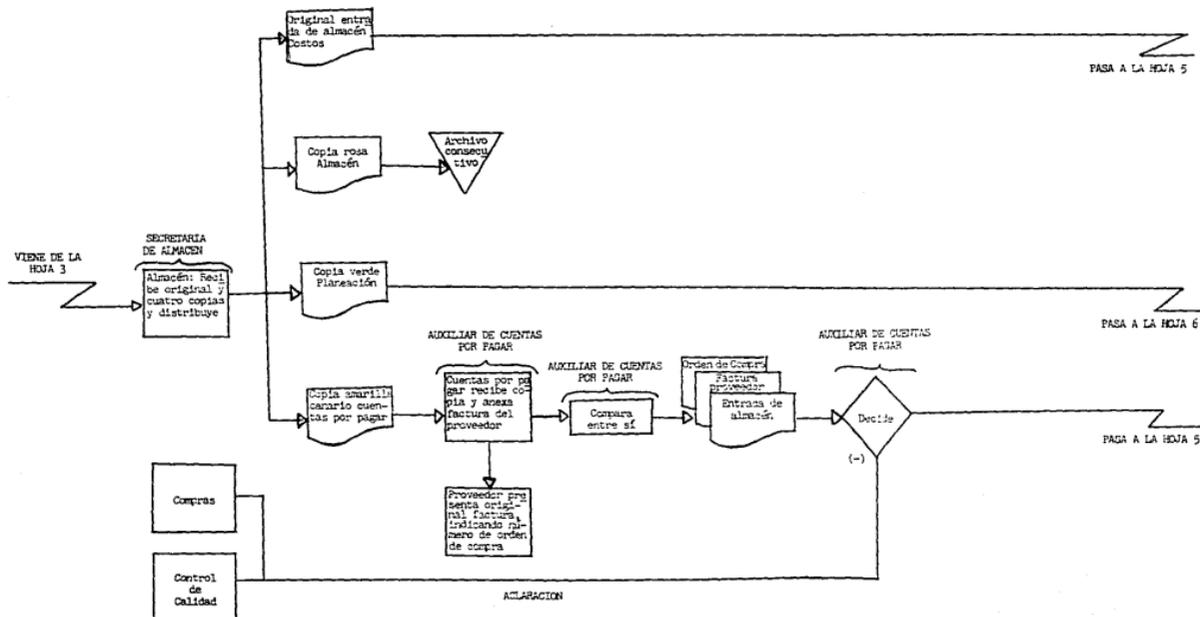


DIAGRAMA DE PROCESO DE TRAMITACION Y CONTROL DE ENTRADA DE ALMACEN

HOJA 2







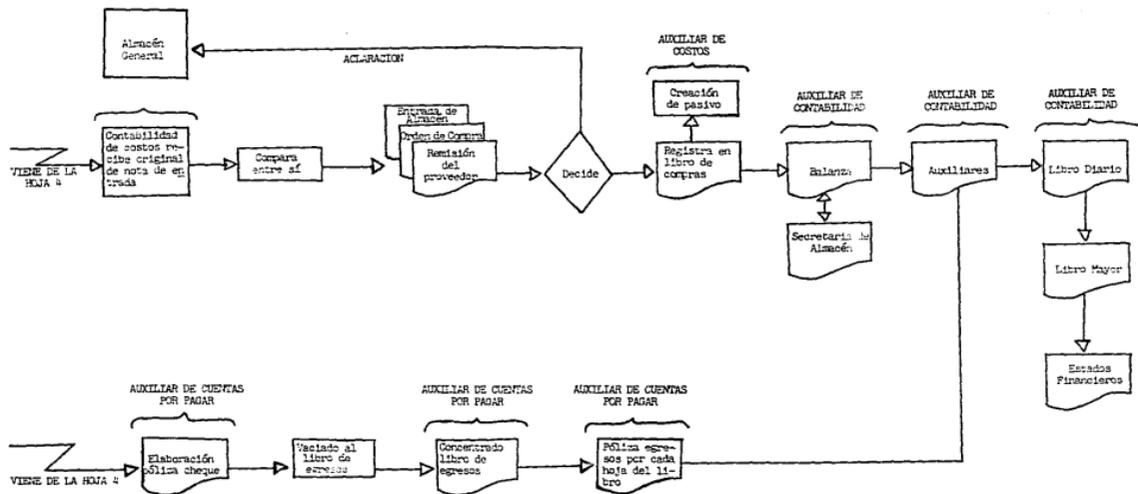


DIAGRAMA DE PROCESO DE TRANSMISION Y CONTROL DE ENTRADA DE ALMACEN

HOJA 6

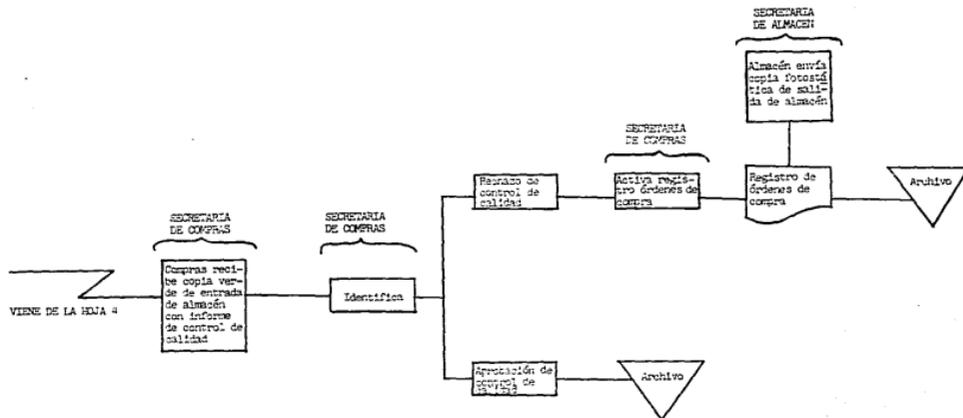
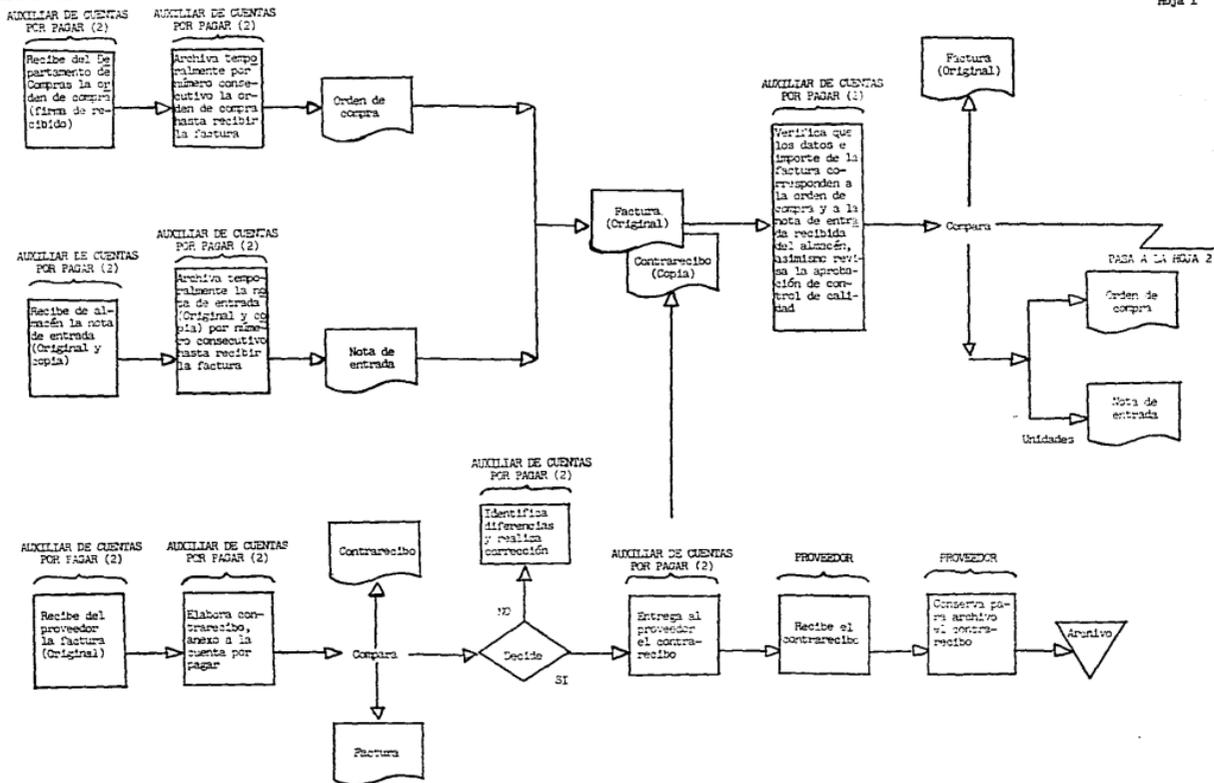


DIAGRAMA DE PROCESO DE TRAMITACION Y CONTROL DE CUENTAS POR PAGAR - PROVEEDORES



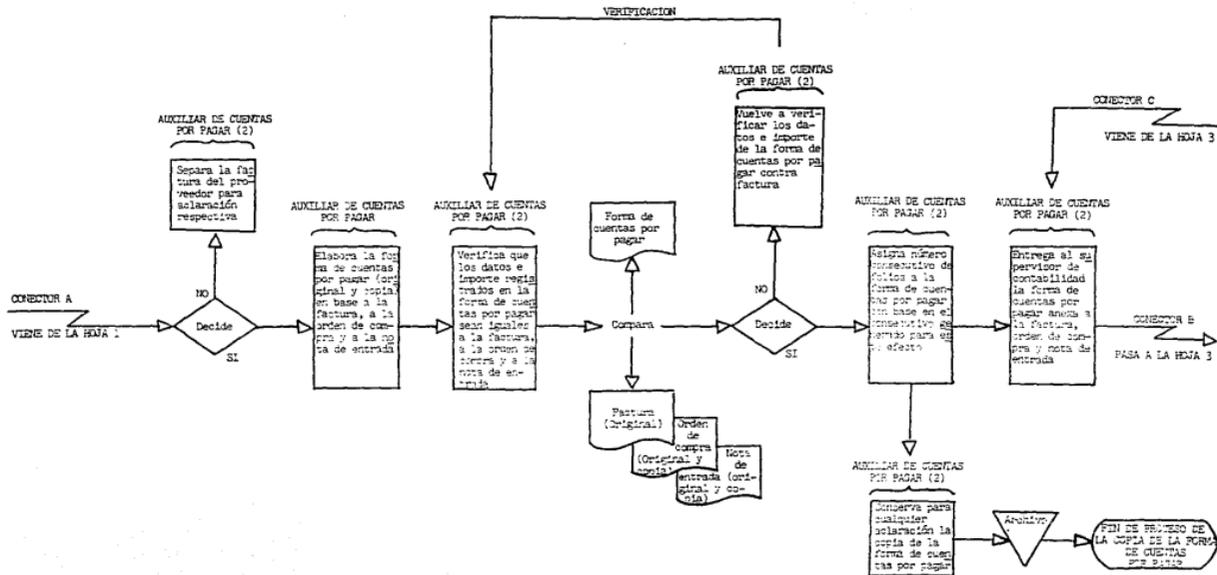
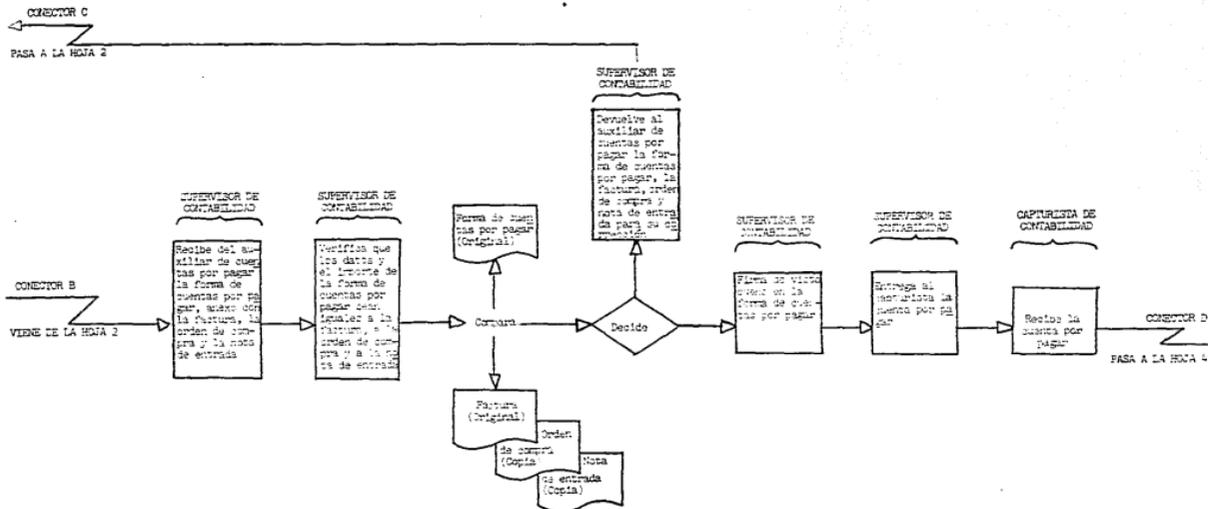


DIAGRAMA DE PROCESO DE TRANSMISION Y CONTROL
DE CUENTAS POR PAGAR - PROVEEDORES

HOJA 3



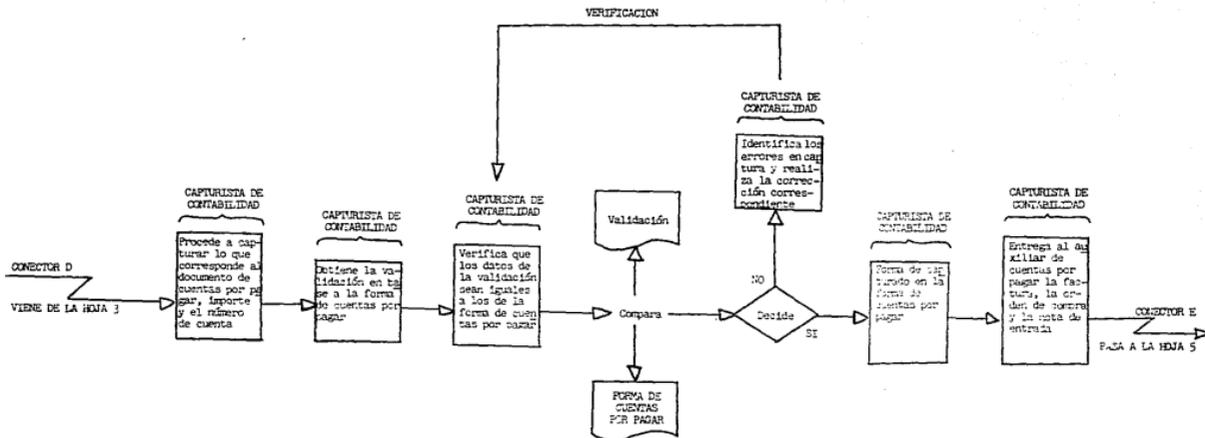


DIAGRAMA DE PROCESO DE TRANSACCION
Y CONTROL DE EXPEDICION DE CHEQUE

HOJA # 3

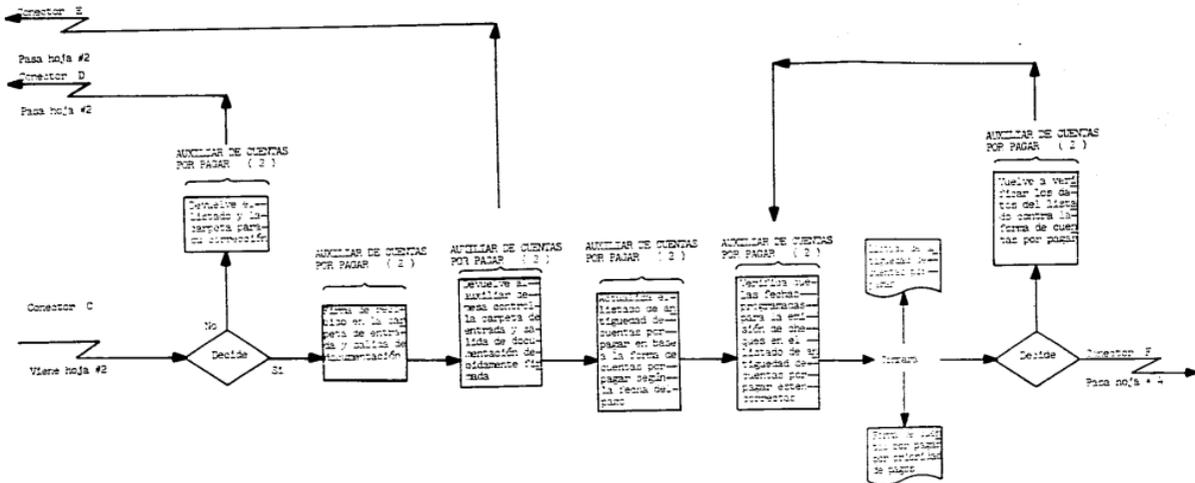


DIAGRAMA DE PROCESO DE TRANSACCION
Y CONTROL DE EXPEDICION DE CHEQUE

PÁGINA 6

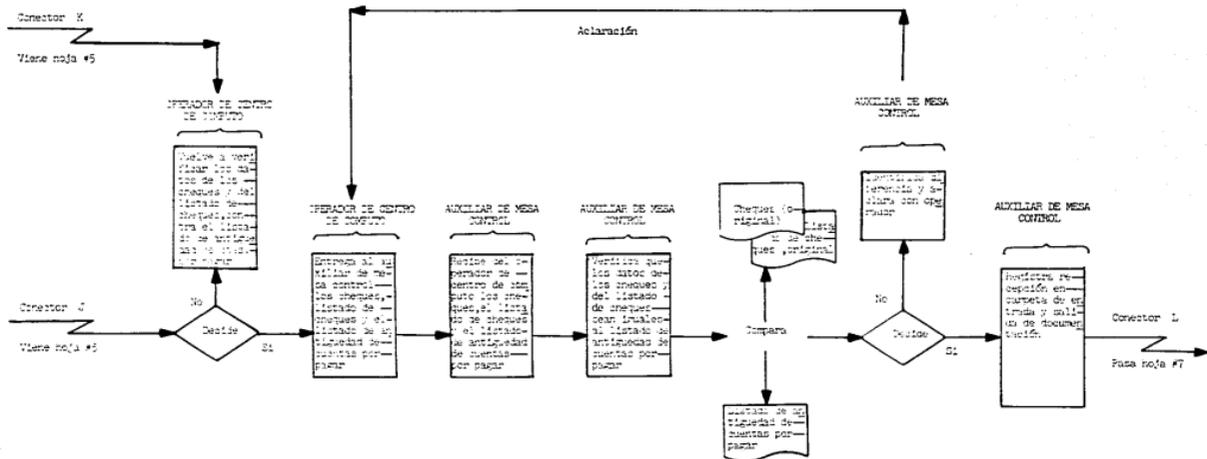
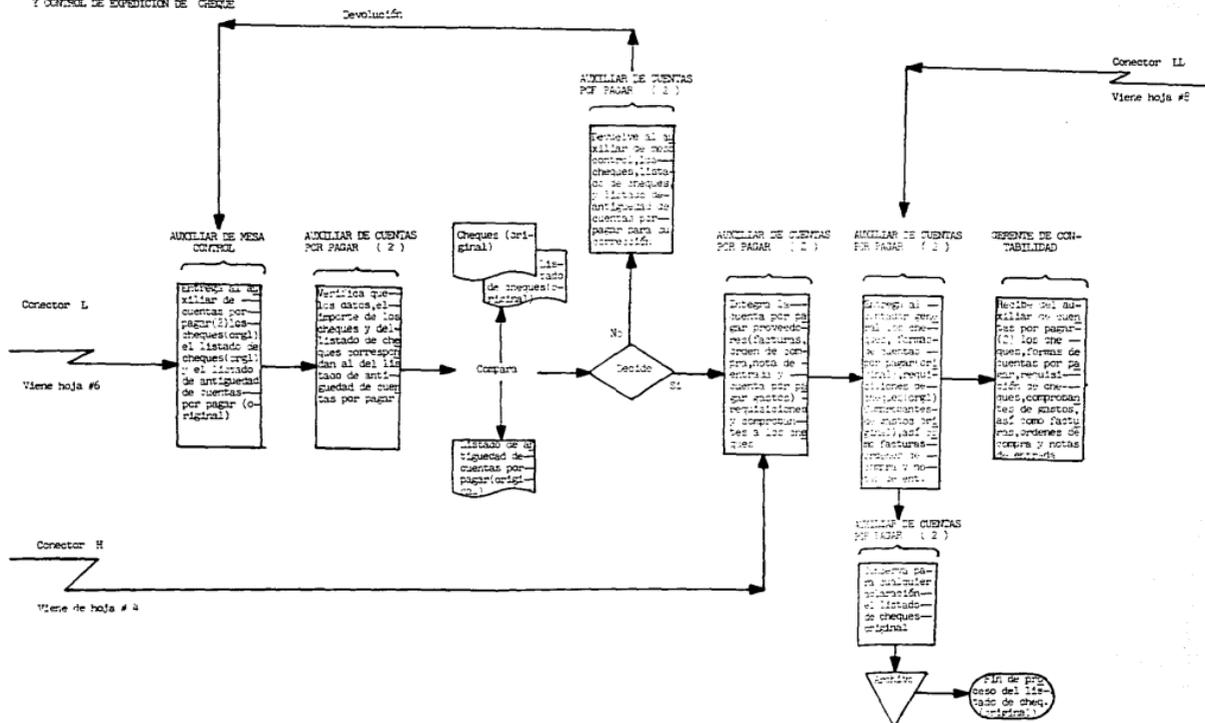


DIAGRAMA DE PROCESO DE TRAMITACION
Y CONTROL DE EXPEDICION DE CHEQUE

HOJA 7



DESCRIPCIONES DE PUESTOS

COMPANIA "X", S. A.

PUESTO: Auxiliar de Cuentas por Pagar

REPORTA A: Supervisor de Contabilidad

PUESTOS QUE LE REPORTAN: Ninguno

DEPARTAMENTO: Contabilidad General

AREA: Contraloría General

Responsabilidades

1. Elaboración de las cuentas por pagar, por concepto de reembolso de gastos a cualquier gerencia del área, reembolso de caja chica y/o nómina, en base a las requisiciones de cheques respectivas.
2. Confiabilidad y oportunidad de las pólizas de diario y cuentas por pagar generadas.
3. Coordinación constante con almacén y personal.
4. Informa mensualmente al supervisor de contabilidad las actividades realizadas y objetivos del mes siguiente.

Actividades

1. Recibe de cualquier gerencia de área autorizada para reembolso de gastos la requisición del cheque anexo con los comprobantes de gastos efectuados en un periodo de-

terminado.

2. Verifica que los datos e importe de la requisición de cheque sean igual a los de los comprobantes de gastos anexos y estén firmados por el gerente del área correspondiente así como que dichos gastos sean deducibles. En caso de no encontrarse autorizada o existan diferencias, devuelve la documentación a la gerencia respectiva para su aclaración. En caso de corresponder firma de recibido en la copia de la requisición de cheques misma que devuelve a la secretaria de la gerencia de área respectiva.
3. Elabora la forma de cuentas por pagar en base a la requisición de cheque y comprobante de gastos.
4. Verifica que los datos e importe de la forma de cuentas por pagar sean iguales a los de la requisición de cheques y a la sumatoria de los comprobantes de gastos.
5. En caso de corresponder entrega al auxiliar de cuentas por pagar (2) la forma de cuentas por pagar, la requisición de cheques y los comprobantes de gastos.
6. Recibe del auxiliar de caja la requisición de cheque, los comprobantes de gastos y los comprobantes para reembolso de caja chica.
7. Verifica que los datos e importe de la requisición de

cheques sean iguales a los comprobantes de gastos. En caso de no corresponder, devuelve los documentos al auxiliar de caja para su aclaración; en caso de no corresponder, elabora la cuenta por pagar, en base a la requisición de cheque y comprobante de gastos.

8. Verifica que los datos e importe de la cuenta por pagar sean iguales a los datos y cifras registradas en la requisición de cheques y a la sumatoria de los comprobantes de gastos. Si existen diferencias, realiza una segunda verificación y corrige las mismas en su caso.
9. Entrega al auxiliar de cuentas por pagar (2) la forma de cuentas por pagar, la requisición de cheque y comprobante de gastos.
10. Recibe del auxiliar de personal (nómina) las requisiciones de cheques (original y copia) y la carpeta de entrada y salida de documentación.
11. Verifica que la requisición de cheques estén firmadas de autorización por el gerente de personal así como que correspondan a la carpeta de entrada y salida de documentación. En caso de no ser así, aclara diferencias con el auxiliar de personal (nómina).

En caso de corresponder firma de conformidad la copia de requisición así como la carpeta de entrada y salida de documentación, mismas que devuelve a auxiliar de perso-

nal (nómina).

12. Elabora la forma de cuenta por pagar en base a las requisiciones de cheques por concepto de nómina.
13. Verifica que los datos y cifras de la forma de cuenta por pagar sean iguales a los de la requisición de cheques.
14. Entrega la forma de cuenta por pagar y requisiciones de cheques al gerente de contabilidad para su visto bueno.
15. Elabora reporte mensual de actividades que contenga la siguiente información:
 - Pólizas de diario generadas contra nota de entrada, salida y/o órdenes de trabajo recibidas.
 - Cuentas por pagar generadas contra requisiciones de cheque recibidas.
 - Asuntos pendientes por resolver y motivos de su retención.
 - Objetivos del mes siguiente con plan de acción.

COMPANÍA "X", S. A.

PUESTO: Auxiliar de Cuentas por Pagar (2)

REPORTA A: Supervisor de contabilidad

PUESTOS QUE LE REPORTAN: Ninguno

DEPARTAMENTO: Contabilidad General

AREA: Contraloría General

Responsabilidades

1. Tramitar el pago de facturas a proveedores.
2. Elaboración y control de las cuentas por pagar generadas por las facturas, órdenes de compra, notas de entrada, o bien, requisiciones de cheques y comprobantes de gastos según el caso.
3. Coordinación con el capturista de contabilidad para captura de cuentas por pagar.
4. Verifica la exactitud del listado de antigüedad de cuentas por pagar.
5. Actualizar el listado de cuentas por pagar según fecha de pago, garantizando que las fechas programadas para la emisión de cheques sean confiables y oportunas.
6. Verificación y control de cheques, listado de cheques y relación de cuentas por pagar del día.
7. Coordinación constante con el auxiliar de cuentas por

pagar (1).

8. Elaboración de un reporte mensual de actividades con especificación de objetivos del mes siguiente.

Actividades

1. Recibe del Departamento de Compras la orden de compra, firmando de recibido en la carpeta de entrada y salida de documentación y archiva temporalmente hasta recibir la factura.
2. Recibe de Almacén la nota de entrada, firmando de recibido en la carpeta de entrada y salida de documentación y archiva temporalmente hasta recibir la factura.
3. Recibe del proveedor la factura y elabora contrarecibo anexo a la cuenta por pagar, el cual verifica, comparándolo contra la factura. En caso de no corresponder, identifica diferencias y realiza corrección. En caso de corresponder, entrega al proveedor el contrarecibo.
4. Verifica la exactitud de la factura comparándola contra la orden de compra en cuanto a los precios y contra la nota de entrada en cuanto a unidades. En caso de no corresponder, separa la factura del proveedor para la aclaración respectiva con el mismo. En caso de corresponder, contabiliza la forma de cuenta por pagar.

5. Verifica que los datos e importes de los registros contables de la cuenta por pagar sean iguales a los registros en las facturas, órdenes de compra y notas de entrada. En caso de no corresponder, identifica el error y corrige el mismo; en caso de corresponder, asigna número consecutivo de folio a la forma de cuenta por pagar en base al consecutivo generado para este efecto.
6. Conserva la copia de la forma de cuentas por pagar para archivo.
7. Entrega el original de la forma de cuentas por pagar al supervisor de contabilidad junto con la factura, orden de compra y nota de entrada para su visto bueno.
8. Recibe del capturista de contabilidad la forma de cuentas por pagar, factura, orden de compra y nota de entrada, una vez verificada y capturada.
9. Verifica que la forma de cuentas por pagar esté firmada de revisada por el supervisor de capturada.
10. Conserva temporalmente la forma de cuenta por pagar, la factura, orden de compra y nota de entrada, hasta la programación de antigüedad de pagos.
11. Recibe del auxiliar de cuentas por pagar (1) la forma de cuentas por pagar, la requisición de cheque y los comprobantes de gastos.

12. Verifica que los datos e importe de la forma de cuentas por pagar sean iguales a la requisición de cheques y los comprobantes de gastos. En caso de no corresponder, devuelve al auxiliar de cuentas por pagar (1) los documentos para su corrección. En caso de corresponder, asigna número consecutivo de folio a la forma de cuentas por pagar en base al consecutivo generado para este efecto y entrega la documentación al capturista de contabilidad.
13. Conserva para archivo la copia de la forma de cuentas por pagar por cualquier aclaración posterior.
14. Recibe del capturista de contabilidad la forma de cuentas por pagar capturada (original), la requisición de cheques y los comprobantes de gastos.
15. Verifica que la forma de cuentas por pagar esté firmada de capturada.
16. Conserva temporalmente la forma de cuentas por pagar, requisición de cheques y comprobantes de gastos, hasta la programación de antigüedad de pagos.
17. Solicita verbalmente al operador de Centro de Cómputo el listado de antigüedad de cuentas por pagar en base a lo capturado por el capturista de contabilidad.
18. Recibe del auxiliar de Mesa Control el listado de anti-

güedad de cuentas por pagar y la carpeta de entrada y salida de documentación en la cual firma de recibido.

19. Verifica que los datos del listado de antigüedad de cuentas por pagar corresponda a las formas de cuentas por pagar con sus correspondientes documentos; en cuanto a pago a proveedores, las facturas, órdenes de compra y notas de entrada y en cuanto a reembolso de gastos las requisiciones de cheques y comprobantes de gastos.
20. En caso de no corresponder aclara las diferencias con el auxiliar de Mesa Control.
21. Actualiza semanalmente el listado de antigüedad de cuntas por pagar programando los pagos que se tendrán que hacer según fecha de vencimiento, en base a la forma de cuentas por pagar y facturas.
22. Verifica que las fechas programadas para la emisión de cheques en el listado de antigüedad de cuentas por pagar estén correctas comparando las mismas contra las de la cuenta por pagar y facturas. En caso de no estarlo, vuelve a verificar y realiza corrección correspondiente. En caso de estar correctas separa el listado de antigüedad de cuentas por pagar de las cuentas por pagar con sus correspondientes documentos.

23. Entrega al supervisor de EDP, el listado de antigüedad de cuentas por pagar ya actualizado (original), con selección de los cheques que se van a emitir y especificación del banco que le corresponde.
24. Recibe del operador de EDP el listado para la impresión de cheques (relación de cuentas por pagar del día) junto con el listado de antigüedad de cuentas por pagar actualizado.
25. Compara el listado para la emisión de cheques contra el listado de antigüedad de cuentas por pagar actualizado. En el caso de existir diferencias, aclara las mismas con el operador para su corrección.
26. Elabora relación de cheques en blanco para impresión.
27. Entrega al supervisor de EDP la relación de cheques con sus correspondientes cheques en blanco y recaba en la copia de la relación firma de recibido.
28. Recibe del supervisor de EDP los cheques en original, el listado de cheques y relación de cuentas por pagar del día.
29. Verifica que los datos y el importe de los cheques y del listado de cheques correspondan a la relación de cuentas por pagar del día actualizado. En caso de no corresponder, devuelve todos los documentos al supervi-

sor de EDP para su corrección. En caso de corresponder firma de recibido en carpeta de entrada y salida de documentación.

30. Integra los cheques a las facturas, órdenes de compra, notas de entrada, así como requisiciones de cheques y comprobantes de gastos según el caso.
31. Entrega al contador general, los cheques, formas de cuentas por pagar, requisiciones de cheques, comprobantes de gastos, así como facturas, órdenes de compra y notas de entrada y listado de cheques para su visto bug no.
32. Conserva para archivo el listado de cheques original por cualquier aclaración posterior.
33. Elabora mensualmente reporte de actividades realizadas y objetivos del mes siguiente, especificando:
 - Total de facturas y requisiciones tramitadas para su pago.
 - Conciliación cuentas por pagar.
 - Objetivos del mes siguiente con especificaciones del plan de acción.

COMPANIA "A", S. A.

CUESTIONARIO

	SI	NO	COMPROBACION
1. ¿Cree usted aplicable el considerar la existencia en su empresa dentro de cada área que la componen de tres elementos que son la operación, la administración y la jerarquía?			X
2. ¿Cree que por medio del diagnóstico de estos elementos se pueda conocer la situación de la organización?			X
3. ¿Cree necesario o útil el tener un diagrama en el que se pueda conocer el origen, registro y control de cada documento y los departamentos que intervienen en cada operación en secuencia, describiendo totalmente la actividad?			X
4. ¿Es útil para la empresa el tener un diagrama por medio del cual se pueda obtener un diagnóstico			

 SI NO COMPROBACION

de control en el que se estable-
cen tres principios: X

a) Por cada generación de un docu-
mento debe haber un registro-
control por la generación mis-
ma.

b) Por cada entrada de un documen-
to debe haber un registro-con-
trol por la recepción del mis-
mo.

c) Por cada salida de un documen-
to de un área a otra debe ha-
ber un registro-control por la
salida del mismo?

5. ¿Cree que al diagnosticar cada uno
de los elementos de las operacio-
nes de la empresa se pueda revi-
sar el control interno? X

6. ¿Cree usted que por medio del
diagnóstico de cada uno de los
elementos de las operaciones de
la empresa se pueda obtener una
información confiable y oportuna

SI NO COMPROBACION

- de los sistemas de información ge
nerados por medio del elemento ad
ministrativo de las operaciones
de la empresa? X
7. ¿Es necesario para su organización
el tener un diagrama en el que se
conoce el flujo de cada documento
desde que se genera hasta su apli
cación en los sistemas de informa
ción y que por medio de éste se
pueda obtener una descripción de
puestos? X
8. ¿Piensa que al tener este diagrama
se tenga un adecuado control in
terno sobre la documentación y el
personal que colabora con usted? X
9. ¿Cree que al obtener una descrip
ción de puestos se pueda obtener
un parámetro y así medir el desem
peño de los empleados? X
10. ¿Cree aplicable considerar que la
toma de decisiones debe repercu
tir hasta el nivel operativo? X

SI NO COMPROBACION

11. Al diagnosticar los elementos de las operaciones de la empresa, ¿se puede obtener una adecuada y oportuna toma de decisiones? X
12. ¿Piensa usted que el tener una adecuada y oportuna toma de decisiones se obtenga un mejor sistema de control interno para su organización? X
13. ¿Cree aplicable que al diagnosticar los elementos de las operaciones se pueda tener una actualización de los registros de las operaciones de la empresa y así obtener una información confiable y oportuna? X
14. ¿Usted cree que el diagnóstico del control interno mejorará la confiabilidad y oportunidad de los estados financieros? X
15. ¿Usted aprobaría un proyecto de esta naturaleza en su organización? X
-

COMPANIA "B", S. A.

CUESTIONARIO

	SI	NO	COMPROBACION
1. ¿Cree usted aplicable el considerar la existencia en su empresa dentro de cada área que la componen de tres elementos que son la operación, la administración y la jerarquía?			X
2. ¿Cree que por medio del diagnóstico de estos elementos se pueda conocer la situación de la organización?			X
3. ¿Cree necesario o útil el tener un diagrama en el que se pueda conocer el origen, registro y control de cada documento y los departamentos que intervienen en cada operación en secuencia, describiendo totalmente la actividad?			X
4. ¿Es útil para la empresa el tener un diagrama por medio del cual se pueda obtener un diagnóstico			

 SI NO COMPROBACION

de control en el que se establecen tres principios:

X

a) Por cada generación de un documento debe haber un registro-control por la generación misma.

b) Por cada entrada de un documento debe haber un registro-control por la recepción del mismo.

c) Por cada salida de un documento de un área a otra debe haber un registro-control por la salida del mismo?

5. ¿Cree que al diagnosticar cada uno de los elementos de las operaciones de la empresa se pueda revisar el control interno?

X

6. ¿Cree usted que por medio del diagnóstico de cada uno de los elementos de las operaciones de la empresa se pueda obtener una información confiable y oportuna

 SI NO COMPROBACION

- de los sistemas de información ge
nerados por medio del elemento ad
ministrativo de las operaciones
de la empresa? X
7. ¿Es necesario para su organización
el tener un diagrama en el que se
conoce el flujo de cada documento
desde que se genera hasta su aplica
ción en los sistemas de informaci
ción y que por medio de éste se
pueda obtener una descripción de
puestos? X
8. ¿Piensa que al tener este diagrama
se tenga un adecuado control in-
terno sobre la documentación y el
personal que colabora con usted? X
9. ¿Cree que al obtener una descrip-
ción de puestos se pueda obtener
un parámetro y así medir el desempe
ño de los empleados? X
10. ¿Cree aplicable considerar que la
toma de decisiones debe repercu-
tir hasta el nivel operativo? X

	SI	NO	COMPROBACION
11. Al diagnosticar los elementos de las operaciones de la empresa, ¿se puede obtener una adecuada y oportuna toma de decisiones?		X	
12. ¿Piensa usted que el tener una adecuada y oportuna toma de decisiones se obtenga un mejor sistema de control interno para su organización?		X	
13. ¿Cree aplicable que al diagnosticar los elementos de las operaciones se pueda tener una actualización de los registros de las operaciones de la empresa y así obtener una información confiable y oportuna?		X	
14. ¿Usted cree que el diagnóstico del control interno mejorará la confiabilidad y oportunidad de los estados financieros?		X	
15. ¿Usted aprobaría un proyecto de esta naturaleza en su organización?		X	

COMPANIA "C", S. A.

CUESTIONARIO

	SI	NO	COMPROBACION
1. ¿Cree usted aplicable el considerar la existencia en su empresa dentro de cada área que la componen de tres elementos que son la operación, la administración y la jerarquía?			X
2. ¿Cree que por medio del diagnóstico de estos elementos se pueda conocer la situación de la organización?			X
3. ¿Cree necesario o útil el tener un diagrama en el que se pueda conocer el origen, registro y control de cada documento y los departamentos que intervienen en cada operación en secuencia, describiendo totalmente la actividad?			X
4. ¿Es útil para la empresa el tener un diagrama por medio del cual se pueda obtener un diagnóstico			

SI NO COMPROBACION

de control en el que se estable-
cen tres principios:

X

a) Por cada generación de un docu-
mento debe haber un registro-
control por la generación mis-
ma.

b) Por cada entrada de un documen-
to debe haber un registro-con-
trol por la recepción del mis-
mo.

c) Por cada salida de un documen-
to de un área a otra debe ha-
ber un registro-control por la
salida del mismo?

5. ¿Cree que al diagnosticar cada uno
de los elementos de las operacio-
nes de la empresa se pueda revi-
sar el control interno?

X

6. ¿Cree usted que por medio del
diagnóstico de cada uno de los
elementos de las operaciones de
la empresa se pueda obtener una
información confiable y oportuna

	SI	NO	COMPROBACION
de los sistemas de información <u>ge</u> nerados por medio del elemento <u>ad</u> ministrativo de las operaciones de la empresa?			X
7. ¿Es necesario para su organización el tener un diagrama en el que se conoce el flujo de cada documento desde que se genera hasta su <u>apli</u> cación en los sistemas de informa ción y que por medio de éste se pueda obtener una descripción de puestos?			X
8. ¿Piensa que al tener este diagrama se tenga un adecuado control in- terno sobre la documentación y el personal que colabora con usted?			X
9. ¿Cree que al obtener una descrip- ción de puestos se pueda obtener un parámetro y así medir el <u>desem</u> peño de los empleados?			X
10. ¿Cree aplicable considerar que la toma de decisiones debe repercu- tir hasta el nivel operativo?			X

	SI	NO	COMPROBACION
11. Al diagnosticar los elementos de las operaciones de la empresa, ¿se puede obtener una adecuada y oportuna toma de decisiones?			X
12. ¿Piensa usted que el tener una adecuada y oportuna toma de decisiones se obtenga un mejor sistema de control interno para su organización?			X
13. ¿Cree aplicable que al diagnosticar los elementos de las operaciones se pueda tener una actualización de los registros de las operaciones de la empresa y así obtener una información confiable y oportuna?			X
14. ¿Usted cree que el diagnóstico del control interno mejorará la confiabilidad y oportunidad de los estados financieros?			X
15. ¿Usted aprobaría un proyecto de esta naturaleza en su organización?			X

COMPANIA "D", S. A.

CUESTIONARIO

 SI NO COMPROBACION

1. ¿Cree usted aplicable el considerar la existencia en su empresa dentro de cada área que la componen de tres elementos que son la operación, la administración y la jerarquía? X
2. ¿Cree que por medio del diagnóstico de estos elementos se pueda conocer la situación de la organización? X
3. ¿Cree necesario o útil el tener un diagrama en el que se pueda conocer el origen, registro y control de cada documento y los departamentos que intervienen en cada operación en secuencia, describiendo totalmente la actividad? X
4. ¿Es útil para la empresa el tener un diagrama por medio del cual se pueda obtener un diagnóstico

SI NO COMPROBACION

- de control en el que se establecen tres principios:
- a) Por cada generación de un documento debe haber un registro-control por la generación misma.
 - b) Por cada entrada de un documento debe haber un registro-control por la recepción del mismo.
 - c) Por cada salida de un documento de un área a otra debe haber un registro-control por la salida del mismo?
5. ¿Cree que al diagnosticar cada uno de los elementos de las operaciones de la empresa se pueda revisar el control interno?
6. ¿Cree usted que por medio del diagnóstico de cada uno de los elementos de las operaciones de la empresa se pueda obtener una información confiable y oportuna

X

X

 SI NO COMPROBACION

- de los sistemas de información ge
nerados por medio del elemento ad
ministrativo de las operaciones
de la empresa? X
7. ¿Es necesario para su organización
el tener un diagrama en el que se
conoce el flujo de cada documento
desde que se genera hasta su apli
cación en los sistemas de informa
ción y que por medio de éste se
pueda obtener una descripción de
puestos? X
8. ¿Piensa que al tener este diagrama
se tenga un adecuado control in-
terno sobre la documentación y el
personal que colabora con usted? X
9. ¿Cree que al obtener una descrip-
ción de puestos se pueda obtener
un parámetro y así medir el desem
peño de los empleados? X
10. ¿Cree aplicable considerar que la
toma de decisiones debe repercu-
tir hasta el nivel operativo? X

	SI	NO	COMPROBACION
11. Al diagnosticar los elementos de las operaciones de la empresa, ¿se puede obtener una adecuada y oportuna toma de decisiones?		X	
12. ¿Piensa usted que el tener una adecuada y oportuna toma de decisiones se obtenga un mejor sistema de control interno para su organización?		X	
13. ¿Cree aplicable que al diagnosticar los elementos de las operaciones se pueda tener una actualización de los registros de las operaciones de la empresa y así obtener una información confiable y oportuna?		X	
14. ¿Usted cree que el diagnóstico del control interno mejorará la confiabilidad y oportunidad de los estados financieros?		X	
15. ¿Usted aprobaría un proyecto de esta naturaleza en su organización?		X	

COMPANIA "E", S. A.

CUESTIONARIO

	SI	NO	COMPROBACION
1. ¿Cree usted aplicable el considerar la existencia en su empresa dentro de cada área que la componen de tres elementos que son la operación, la administración y la jerarquía?			X
2. ¿Cree que por medio del diagnóstico de estos elementos se pueda conocer la situación de la organización?			X
3. ¿Cree necesario o útil el tener un diagrama en el que se pueda conocer el origen, registro y control de cada documento y los departamentos que intervienen en cada operación en secuencia, describiendo totalmente la actividad?			X
4. ¿Es útil para la empresa el tener un diagrama por medio del cual se pueda obtener un diagnóstico			

SI NO COMPROBACION

de control en el que se estable-
cen tres principios:

X

a) Por cada generación de un docu-
mento debe haber un registro-
control por la generación mis-
ma.

b) Por cada entrada de un documen-
to debe haber un registro-con-
trol por la recepción del mis-
mo.

c) Por cada salida de un documen-
to de un área a otra debe ha-
ber un registro-control por la
salida del mismo?

5. ¿Cree que al diagnosticar cada uno
de los elementos de las operacio-
nes de la empresa se pueda revi-
sar el control interno?

X

6. ¿Cree usted que por medio del
diagnóstico de cada uno de los
elementos de las operaciones de
la empresa se pueda obtener una
información confiable y oportuna

 SI NO COMPROBACION

- de los sistemas de información ge
nerados por medio del elemento ad
ministrativo de las operaciones
de la empresa? X
7. ¿Es necesario para su organización
el tener un diagrama en el que se
conoce el flujo de cada documento
desde que se genera hasta su apli
cación en los sistemas de informa
ción y que por medio de éste se
pueda obtener una descripción de
puestos? X
8. ¿Piensa que al tener este diagrama
se tenga un adecuado control in-
terno sobre la documentación y el
personal que colabora con usted? X
9. ¿Cree que al obtener una descrip-
ción de puestos se pueda obtener
un parámetro y así medir el desem
peño de los empleados? X
10. ¿Cree aplicable considerar que la
toma de decisiones debe repercu-
tir hasta el nivel operativo? X

	SI	NO	COMPROBACION
11. Al diagnosticar los elementos de las operaciones de la empresa, ¿se puede obtener una adecuada y oportuna toma de decisiones?			X
12. ¿Piensa usted que el tener una adecuada y oportuna toma de decisiones se obtenga un mejor sistema de control interno para su organización?			X
13. ¿Cree aplicable que al diagnosticar los elementos de las operaciones se pueda tener una actualización de los registros de las operaciones de la empresa y así obtener una información confiable y oportuna?			X
14. ¿Usted cree que el diagnóstico del control interno mejorará la confiabilidad y oportunidad de los estados financieros?			X
15. ¿Usted aprobaría un proyecto de esta naturaleza en su organización?			X

COMPASIA "F", S. A.

CUESTIONARIO

SI NO COMPROBACION

1. ¿Cree usted aplicable el considerar la existencia en su empresa dentro de cada área que la componen de tres elementos que son la operación, la administración y la jerarquía? X
2. ¿Cree que por medio del diagnóstico de estos elementos se pueda conocer la situación de la organización? X
3. ¿Cree necesario o útil el tener un diagrama en el que se pueda conocer el origen, registro y control de cada documento y los departamentos que intervienen en cada operación en secuencia, describiendo totalmente la actividad? X
4. ¿Es útil para la empresa el tener un diagrama por medio del cual se pueda obtener un diagnóstico

	SI	NO	COMPROBACION
de control en el que se estable-			
cen tres principios:			X
a) Por cada generación de un docu-			
mento debe haber un registro-			
control por la generación mis-			
ma.			
b) Por cada entrada de un documen-			
to debe haber un registro-con-			
trol por la recepción del mis-			
mo.			
c) Por cada salida de un documen-			
to de un área a otra debe ha-			
ber un registro-control por la			
salida del mismo?			
5. ¿Cree que al diagnosticar cada uno			
de los elementos de las operacio-			
nes de la empresa se pueda revi-			
sar el control interno?			X
6. ¿Cree usted que por medio del			
diagnóstico de cada uno de los			
elementos de las operaciones de			
la empresa se pueda obtener una			
información confiable y oportuna			

	SI	NO	COMPROBACION
de los sistemas de información <u>ge</u> nerados por medio del elemento <u>ad</u> ministrativo de las operaciones de la empresa?			X
7. ¿Es necesario para su organización el tener un diagrama en el que se conoce el flujo de cada documento desde que se genera hasta su <u>apli</u> cación en los sistemas de informa ción y que por medio de éste se pueda obtener una descripción de puestos?			X
8. ¿Piensa que al tener este diagrama se tenga un adecuado control in- terno sobre la documentación y el personal que colabora con usted?			X
9. ¿Cree que al obtener una descrip- ción de puestos se pueda obtener un parámetro y así medir el <u>desem</u> peño de los empleados?			X
10. ¿Cree aplicable considerar que la toma de decisiones debe repercu- tir hasta el nivel operativo?			X

	SI	NO	COMPROBACION
11. Al diagnosticar los elementos de las operaciones de la empresa, ¿se puede obtener una adecuada y oportuna toma de decisiones?	X		
12. ¿Piensa usted que el tener una adecuada y oportuna toma de decisiones se obtenga un mejor sistema de control interno para su organización?		X	
13. ¿Cree aplicable que al diagnosticar los elementos de las operaciones se pueda tener una actualización de los registros de las operaciones de la empresa y así obtener una información confiable y oportuna?	X		
14. ¿Usted cree que el diagnóstico del control interno mejorará la confiabilidad y oportunidad de los estados financieros?		X	
15. ¿Usted aprobaría un proyecto de esta naturaleza en su organización?	X		

COMPANIA "G", S. A.

CUESTIONARIO

	SI	NO	COMPROBACION
1. ¿Cree usted aplicable el considerar la existencia en su empresa dentro de cada área que la componen de tres elementos que son la operación, la administración y la jerarquía?			X
2. ¿Cree que por medio del diagnóstico de estos elementos se pueda conocer la situación de la organización?			X
3. ¿Cree necesario o útil el tener un diagrama en el que se pueda conocer el origen, registro y control de cada documento y los departamentos que intervienen en cada operación en secuencia, describiendo totalmente la actividad?			X
4. ¿Es útil para la empresa el tener un diagrama por medio del cual se pueda obtener un diagnóstico			

SI NO COMPROBACION

de control en el que se estable-
cen tres principios: X

a) Por cada generación de un docu-
mento debe haber un registro-
control por la generación mis-
ma.

b) Por cada entrada de un documen-
to debe haber un registro-con-
trol por la recepción del mis-
mo.

c) Por cada salida de un documen-
to de un área a otra debe ha-
ber un registro-control por la
salida del mismo?

5. ¿Cree que al diagnosticar cada uno
de los elementos de las operacio-
nes de la empresa se pueda revi-
sar el control interno? X

6. ¿Cree usted que por medio del
diagnóstico de cada uno de los
elementos de las operaciones de
la empresa se pueda obtener una
información confiable y oportuna

 SI NO COMPROBACION

- de los sistemas de información ge
nerados por medio del elemento ad
ministrativo de las operaciones
de la empresa? X
7. ¿Es necesario para su organización
el tener un diagrama en el que se
conoce el flujo de cada documento
desde que se genera hasta su apli
cación en los sistemas de informa
ción y que por medio de éste se
pueda obtener una descripción de
puestos? X
8. ¿Piensa que al tener este diagrama
se tenga un adecuado control in
terno sobre la documentación y el
personal que colabora con usted? X
9. ¿Cree que al obtener una descrip
ción de puestos se pueda obtener
un parámetro y así medir el desem
peño de los empleados? X
10. ¿Cree aplicable considerar que la
toma de decisiones debe repercu
tir hasta el nivel operativo? X

	SI	NO	COMPROBACION
11. Al diagnosticar los elementos de las operaciones de la empresa, ¿se puede obtener una adecuada y oportuna toma de decisiones?		X	
12. ¿Piensa usted que el tener una adecuada y oportuna toma de decisiones se obtenga un mejor sistema de control interno para su organización?		X	
13. ¿Cree aplicable que al diagnosticar los elementos de las operaciones se pueda tener una actualización de los registros de las operaciones de la empresa y así obtener una información confiable y oportuna?		X	
14. ¿Usted cree que el diagnóstico del control interno mejorará la confiabilidad y oportunidad de los estados financieros?		X	
15. ¿Usted aprobaría un proyecto de esta naturaleza en su organización?		X	

COMPANÍA "H", S. A.

CUESTIONARIO

	SI	NO	COMPROBACION
1. ¿Cree usted aplicable el considerar la existencia en su empresa dentro de cada área que la componen de tres elementos que son la operación, la administración y la jerarquía?			X
2. ¿Cree que por medio del diagnóstico de estos elementos se pueda conocer la situación de la organización?			X
3. ¿Cree necesario o útil el tener un diagrama en el que se pueda conocer el origen, registro y control de cada documento y los departamentos que intervienen en cada operación en secuencia, describiendo totalmente la actividad?			X
4. ¿Es útil para la empresa el tener un diagrama por medio del cual se pueda obtener un diagnóstico			

SI NO COMPROBACION

de control en el que se establecen tres principios:

X

a) Por cada generación de un documento debe haber un registro-control por la generación misma.

b) Por cada entrada de un documento debe haber un registro-control por la recepción del mismo.

c) Por cada salida de un documento de un área a otra debe haber un registro-control por la salida del mismo?

5. ¿Cree que al diagnosticar cada uno de los elementos de las operaciones de la empresa se pueda revisar el control interno?

X

6. ¿Cree usted que por medio del diagnóstico de cada uno de los elementos de las operaciones de la empresa se pueda obtener una información confiable y oportuna

SI NO COMPROBACION

- de los sistemas de información ge
nerados por medio del elemento ad
ministrativo de las operaciones
de la empresa? X
7. ¿Es necesario para su organización
el tener un diagrama en el que se
conoce el flujo de cada documento
desde que se genera hasta su apli
cación en los sistemas de informa
ción y que por medio de éste se
pueda obtener una descripción de
puestos? X
8. ¿Piensa que al tener este diagrama
se tenga un adecuado control in
terno sobre la documentación y el
personal que colabora con usted? X
9. ¿Cree que al obtener una descrip
ción de puestos se pueda obtener
un parámetro y así medir el desem
peño de los empleados? X
10. ¿Cree aplicable considerar que la
toma de decisiones debe repercu
tir hasta el nivel operativo? X

SI NO COMPROBACION

11. Al diagnosticar los elementos de las operaciones de la empresa, ¿se puede obtener una adecuada y oportuna toma de decisiones? X
12. ¿Piensa usted que el tener una adecuada y oportuna toma de decisiones se obtenga un mejor sistema de control interno para su organización? X
13. ¿Cree aplicable que al diagnosticar los elementos de las operaciones se pueda tener una actualización de los registros de las operaciones de la empresa y así obtener una información confiable y oportuna? X
14. ¿Usted cree que el diagnóstico del control interno mejorará la confiabilidad y oportunidad de los estados financieros? X
15. ¿Usted aprobaría un proyecto de esta naturaleza en su organización? X
-
-

COMPANIA "I", S. A.

CUESTIONARIO

	SI	NO	COMPROBACION
1. ¿Cree usted aplicable el considerar la existencia en su empresa dentro de cada área que la componen de tres elementos que son la operación, la administración y la jerarquía?			X
2. ¿Cree que por medio del diagnóstico de estos elementos se pueda conocer la situación de la organización?			X
3. ¿Cree necesario o útil el tener un diagrama en el que se pueda conocer el origen, registro y control de cada documento y los departamentos que intervienen en cada operación en secuencia, describiendo totalmente la actividad?			X
4. ¿Es útil para la empresa el tener un diagrama por medio del cual se pueda obtener un diagnóstico de			

SI NO COMPROBACION

control en el que se estable-
cen tres principios:

X

- a) Por cada generación de un documento debe haber un registro-control por la generación misma.
- b) Por cada entrada de un documento debe haber un registro-control por la recepción del mismo.
- c) Por cada salida de un documento de un área a otra debe haber un registro-control por la salida del mismo?

5. ¿Cree que al diagnosticar cada uno de los elementos de las operaciones de la empresa se pueda revisar el control interno?

X

6. ¿Cree usted que por medio del diagnóstico de cada uno de los elementos de las operaciones de la empresa se pueda obtener una información confiable y oportuna

SI NO COMPROBACION

- de los sistemas de información ge
nerados por medio del elemento ad
ministrativo de las operaciones
de la empresa? X
7. ¿Es necesario para su organización
el tener un diagrama en el que se
conoce el flujo de cada documento
desde que se genera hasta su apli
cación en los sistemas de informa
ción y que por medio de éste se
pueda obtener una descripción de
puestos? X
8. ¿Piensa que al tener este diagrama
se tenga un adecuado control in
terno sobre la documentación y el
personal que colabora con usted? X
9. ¿Cree que al obtener una descrip
ción de puestos se pueda obtener
un parámetro y así medir el desem
peño de los empleados? X
10. ¿Cree aplicable considerar que la
toma de decisiones debe repercu
tir hasta el nivel operativo? X

SI NO COMPROBACION

11. Al diagnosticar los elementos de las operaciones de la empresa, ¿se puede obtener una adecuada y oportuna toma de decisiones? X
12. ¿Piensa usted que el tener una adecuada y oportuna toma de decisiones se obtenga un mejor sistema de control interno para su organización? X
13. ¿Cree aplicable que al diagnosticar los elementos de las operaciones se pueda tener una actualización de los registros de las operaciones de la empresa y así obtener una información confiable y oportuna? X
14. ¿Usted cree que el diagnóstico del control interno mejorará la confiabilidad y oportunidad de los estados financieros? X
15. ¿Usted aprobaría un proyecto de esta naturaleza en su organización? X
-

COMPASIA "J", S. A.

CUESTIONARIO

 SI NO COMPROBACION

1. ¿Cree usted aplicable el considerar la existencia en su empresa dentro de cada área que la componen de tres elementos que son la operación, la administración y la jerarquía? X
2. ¿Cree que por medio del diagnóstico de estos elementos se pueda conocer la situación de la organización? X
3. ¿Cree necesario o útil el tener un diagrama en el que se pueda conocer el origen, registro y control de cada documento y los departamentos que intervienen en cada operación en secuencia, describiendo totalmente la actividad? X
4. ¿Es útil para la empresa el tener un diagrama por medio del cual se pueda obtener un diagnóstico de

SI NO COMPROBACION

control en el que se establecen

tres principios:

X

a) Por cada generación de un documento debe haber un registro-control por la generación misma.

b) Por cada entrada de un documento debe haber un registro-control por la recepción del mismo.

c) Por cada salida de un documento de un área a otra debe haber un registro-control por la salida del mismo?

5. ¿Cree que al diagnosticar cada uno de los elementos de las operaciones de la empresa se pueda revisar el control interno?

X

6. ¿Cree usted que por medio del diagnóstico de cada uno de los elementos de las operaciones de la empresa se puede obtener una información confiable y oportuna

 SI NO COMPROBACION

de los sistemas de información generados por medio del elemento administrativo de las operaciones de la empresa?

X

7. ¿Es necesario para su organización el tener un diagrama en el que se conoce el flujo de cada documento desde que se genera hasta su aplicación en los sistemas de información y que por medio de éste se pueda obtener una descripción de puestos?

X

8. ¿Piensa que al tener este diagrama se tenga un adecuado control interno sobre la documentación y el personal que colabora con usted?

X

9. ¿Cree que al obtener una descripción de puestos se pueda obtener un parámetro y así medir el desempeño de los empleados?

X

10. ¿Cree aplicable considerar que la toma de decisiones debe repercutir hasta el nivel operativo?

X

	SI	NO	COMPROBACION
11. Al diagnosticar los elementos de las operaciones de la empresa, ¿se puede obtener una adecuada y oportuna toma de decisiones?			X
12. ¿Piensa usted que el tener una adecuada y oportuna toma de decisiones se obtenga un mejor sistema de control interno para su organización?			X
13. ¿Cree aplicable que al diagnosticar los elementos de las operaciones se pueda tener una actualización de los registros de las operaciones de la empresa y así obtener una información confiable y oportuna?			X
14. ¿Usted cree que el diagnóstico del control interno mejorará la confiabilidad y oportunidad de los estados financieros?			X
15. ¿Usted aprobaría un proyecto de esta naturaleza en su organización?			X

Para analizar estadísticamente el comportamiento del mercado de cosméticos, se levantó una muestra representativa de 10 empresas. Para tal efecto, se hizo una encuesta de 15 preguntas a cada gerente administrativo de las empresas.

Las únicas respuestas posibles son SI o NO (afirmativo o negativo).

CONCEPTOS PRINCIPALES

Para interpretar estos datos, se distribuyen en CLASES o GRUPOS.

El número de elementos que constituye cada clase o grupo se le llama FRECUENCIA DE CLASE.

Una ordenación tabular de los datos en clases y las frecuencias correspondientes se conoce como una DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS.

INTERVALO DE CLASE es la diferencia entre los límites reales de clase que lo forman.

La MARCA DE CLASE es el punto medio del intervalo de clase y se obtiene sumando los límites inferior y superior de clase, dividiéndolos entre dos.

Los HISTOGRAMAS o POLIGONOS DE FRECUENCIA son las representaciones gráficas de las distribuciones de frecuencia.

FRECUENCIA RELATIVA de una clase, es la frecuencia

de la clase expresada en %.

La FRECUENCIA ACUMULADA, es la suma de las frecuencias relativas.

Del resultado de la encuesta se obtuvo la siguiente información:

<u>Número de pregunta</u>	<u>SI (afirmativo)</u>	<u>NO (negativo)</u>
1	10	0
2	7	3
3	10	0
4	7	3
5	9	1
6	8	2
7	8	2
8	7	3
9	8	2
10	10	0
11	9	1
12	7	3
13	8	2
14	10	0
15	10	0

De las preguntas números 2, 4, 8 y 12:
7 fueron afirmativas y 3 negativas

De las preguntas números 6, 7, 9 y 13:
8 fueron afirmativas y 2 negativas

De las preguntas números 5 y 11:
9 fueron afirmativas y 1 negativa

De las preguntas números 1, 3, 10, 14 y 15:
10 fueron afirmativas y 6 negativas

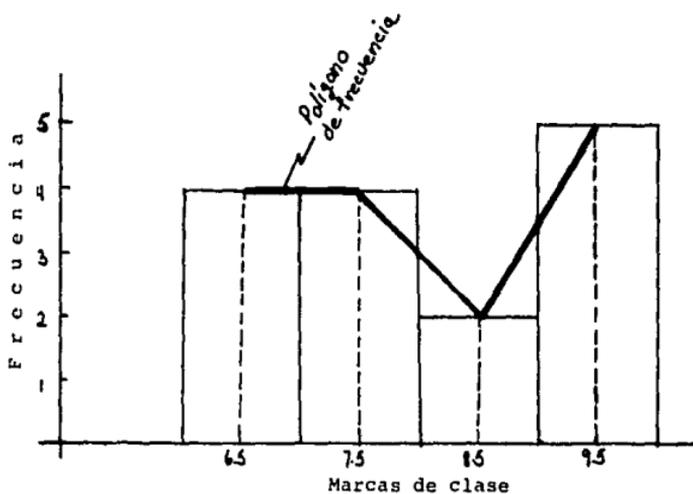
Intervalo de clase	Frecuencia (f)	Frecuencia relativa %	Frecuencia acumulada %
6 - 7	4	26.66	26.66
7 - 8	4	26.66	53.32
8 - 9	2	13.33	66.65
9 - 10	<u>5</u>	<u>33.33</u>	99.98
	15	99.98	

DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS DE LAS AFIRMACIONES

Para elaborar el histograma se obtiene la marca de clase de la siguiente forma:

Límite inferior + Límite superior \div 2

6	7	\div 2 = 6.5
7	8	\div 2 = 7.5
8	9	\div 2 = 8.5
9	10	\div 2 = 9.5



HISTOGRAMA DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS

Uniando las marcas de clase o los puntos medios, se obtiene el polígono de frecuencias o curva de frecuencias.

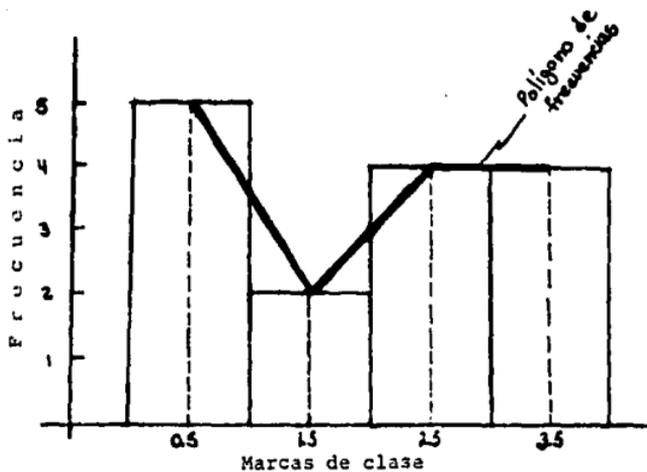
De manera análoga se elabora la distribución de frecuencias para las negaciones.

Intervalo de clase	Frecuencia (f)	Frecuencia relativa %	Frecuencia Acumulada %
0 - 1	5	33.33	33.33
1 - 2	2	13.33	46.66
2 - 3	4	26.66	73.32
3 - 4	4	26.66	99.98
	15	99.98	

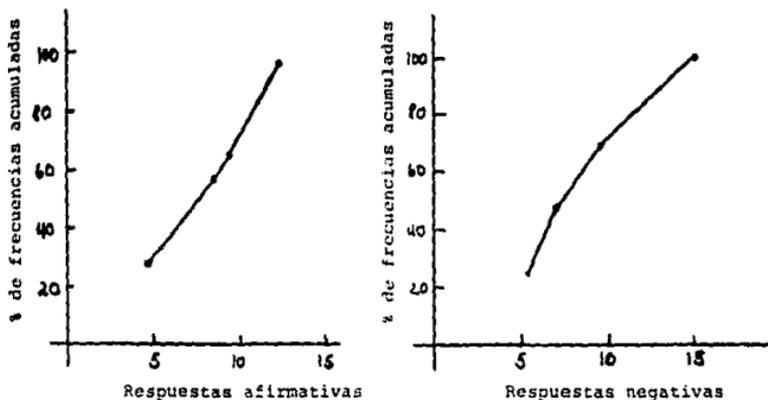
Para elaborar el histograma:

Límite inferior + Límite superior \div 2

0	+	1	\div 2 = 0.5
1	+	2	\div 2 = 1.5
2	+	3	\div 2 = 2.5
3	+	4	\div 2 = 3.5



HISTOGRAMA DE RESPUESTAS NEGATIVAS



DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS ACUMULADAS

Del análisis de la distribución de frecuencias acumuladas se podrán contestar, por ejemplo, las siguientes preguntas:

- ¿Cuántas respuestas afirmativas o negativas o negativas están arriba o abajo de determinado porcentaje?
- ¿Cuántas respuestas afirmativas o negativas corresponden a más de una determinada cantidad?

MEDIA ARITMETICA

Cuando los datos se presentan mediante una distribución de frecuencias, todos los valores caen dentro de unos intervalos de clase que se consideran coincidentes con las marcas de clase o puntos medios (m) de cada intervalo.

$$\mu = \frac{\sum_{i=1}^n m_i f_i}{\sum_{i=1}^n f_i}$$

Clases	f	m	fm
6 - 7	4	6.5	26.0
7 - 8	4	7.5	30.0
8 - 9	2	8.5	17.0
9 - 10	<u>5</u>	9.5	<u>47.5</u>
	15		120.5

$$\mu_1 = \frac{120.5}{15} = 8.03$$

La media aritmética de las respuestas afirmativas es

8.033

Clases	f	m	fm
0 - 1	5	0.5	2.5
1 - 2	2	1.5	3.0
2 - 3	4	2.5	10.0
3 - 4	<u>4</u>	3.5	<u>14.0</u>
	15		29.5

$$\mu_2 = \frac{29.5}{15} = 1.966$$

La media aritmética de las respuestas negativas es 1.9666

● La mediana es una colocación de datos ordenados en orden de magnitud, es el valor medio de los valores medios.

Para el caso de las respuestas afirmativas:

$$4, 4, 2, 5 \quad \text{la mediana es: } \frac{4 + 2}{2} = \frac{6}{2} = 3$$

Para el caso de las respuestas negativas:

$$5, 2, 4, 4 \quad \text{la mediana es: } \frac{2 + 4}{2} = \frac{6}{2} = 3$$

● La moda de una serie de valores, es aquella que se presenta con mayor frecuencia, es decir el más común.

En el caso de las respuestas afirmativas:

$$4, 4, 2, 5 \quad \text{la moda es: } 4$$

En el caso de las respuestas negativas:

$$4, 2, 4, 4 \quad \text{la moda es: } 4$$

● Al grado en que los datos tienden a variar alrededor de un valor medio, se le llama dispersión. Se utilizan distintas medidas de dispersión como el rango, la desviación media y la desviación estándar.

En nuestro caso utilizaremos la desviación estándar, para lo cual primero se calcula la varianza y, en base a ésta, la desviación estándar.

$$\sigma = \sqrt{\frac{n}{N} \sum_{i=1}^n f_i (m_i - \mu)^2}$$

La varianza de las respuestas afirmativas es (la varianza es una medida de las desviaciones al cuadrado).

$$\sigma_2^2 = \text{Var} = \frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \mu)^2}{N} = \frac{3.05780}{15} = 0.20385$$

La varianza de las respuestas negativas es:

Aplicando la misma fórmula

$$\text{Var} = \frac{5.0022}{15} = 0.33351$$

• La desviación estándar de las respuestas afirmativas es:

$$\sigma = \sqrt{\frac{n}{N} \sum_{i=1}^n f_i (X_i - \mu)^2}$$

$$\sigma_1 = 0.45150$$

Para las respuestas negativas y aplicando la misma fórmula es:

$$\sigma_2 = 0.57751$$

La medida de variabilidad de las respuestas afirmativas es menor que la de las respuestas negativas. Esto quiere decir que las respuestas afirmativas tienen menor variabilidad, o sea que sus valores están más próximos a la media.

Con base en el ejemplo del sistema de cuentas por pagar, se llegó a las siguientes conclusiones:

- La obtención de información confiable y oportuna de la situación de la empresa, ya que se cuenta con la información de cada documento que se origina hasta su última consecuencia.
- Se logra mayor fluidez en el desarrollo de cada operación de la empresa, cuando los sistemas, en este caso el de cuentas por pagar, está diseñado con una filosoffa operativa, administrativa y es-tratgica.
- Mejora el desarrollo del personal que colabora en la empresa debido a que los sistemas están orien-tados a una productividad o logro de resultados.
- Al tener un adecuado sistema de control interno se obtiene un beneficio en las auditorías de estados financieros debido a que se incrementa el grado de confiabilidad de los registros.

- Al obtener una información confiable y oportuna, se cuenta con una base para la toma de decisiones, siendo éstas encaminadas a la obtención de los objetivos fijados.
- En el caso del sistema de cuentas por pagar, se obtiene directamente una conciliación del pasivo creado contra lo que se paga.
- La administración de los inventarios mejora debido al control que se tiene de lo que entra y de lo que sale.
- Se determina de igual manera una conciliación bancaria directamente. Es actual y colabora a la adecuada administración del efectivo, además de analizar oportunamente las partidas en conciliación.

CONCLUSIONES

1. El control es el proceso de reunir y retroalimentar información acerca del desempeño, de manera que quienes toman decisiones puedan comparar los resultados reales con los planeados, analizando las variaciones y decidir qué hacer acerca de las mismas en cualquier problema que se presente.

2. El control tiene por objeto señalar puntos débiles y errores con el fin de rectificarlos y evitar que vuelva a pasar, además de servir de base para la planeación.

3. El control interno es la medición y la corrección en las actividades de los subordinados para asegurarse de que la empresa lleva a cabo en forma adecuada una serie de políticas y procedimientos normativos, y así lograr los objetivos fijados por ella con el propósito de salvaguardar los activos, tener información correcta, confiable y oportuna y una mayor eficiencia en su operación.

4. En toda entidad la toma de decisiones se basa en informes y análisis, los cuales contienen datos importantes que tienen características de confiabilidad, la cual es proporcionada por el control interno.

5. Para poder llevar a cabo el control interno, primero se deben tener planes; estos conforme más claros, completos e integrados sean, más efectivos serán los controles.

6. Para lograr una mayor eficiencia del personal se debe llevar a cabo una retroalimentación rápida y frecuente y así el personal observará el resultado de sus esfuerzos.

7. La retroalimentación es necesaria para mejorar el desempeño, ya que va a afectar la motivación y así obtener un mejor desempeño.

8. Por medio del empleo de sistemas y procedimientos la dirección de empresas puede esperar que su labor funcione con mayor eficiencia, efectividad y economía.

9. Para determinar cada una de las necesidades de información es necesario que la dirección defina sus necesidades de información actuales y a futuro, en función de sus objetivos y de área de dirección y de la estructura que adoptará la empresa para alcanzar sus objetivos.

10. Los principios o reglas del control son aplicables y válidas para diagnosticar en forma específica el control interno de cada área.

11. El diagnóstico del control interno realizado con este sistema de evaluación permite deducir la confiabilidad

y oportunidad y razonabilidad de los estados financieros elaborados, de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados.

12. La función de auditoría es básica para el control; tiene que ser independiente.

13. El control debe ejercerse no sólo sobre cantidades estáticas sino también sobre relaciones de flujos.

14. Para que el control interno sea efectivo dentro de cualquier organización, es importante concientizar al personal de la ética o moral con la que deben realizar su trabajo. Para ello es importante establecer planes de capacitación y desarrollo. Para lograr lo anterior los empleados deben estar convencidos de que:

- a) El trabajo que desempeña es útil y agradable.
- b) Sabe hacer bien su trabajo.
- c) Está bien remunerado y recibe reconocimiento.
- d) Crece personal y profesionalmente.

15. Entre más precisa sea la planeación inicial sobre los resultados a obtener, más ayuda en el diseño y la utilización de información de control.

16. Es muy difícil obtener información histórica para efectos de control cuando la estructura está cambiando

frecuentemente.

17. El propósito del control es hacer que las cosas sucedan.

18. El control involucra el establecimiento de criterios para efectos de comparación.

BIBLIOGRAFIA

- Arias Galicia F. "Introducción a la técnica de la investigación en ciencias de la administración y del comportamiento", 3a. Ed., Editorial Trillas, 1981, México, D. F.
- Cholvis Francisco. "Tratado de organización, Costos y Balances I", Editorial El Ateneo, 1960, Buenos Aires, Argentina.
- F. Stoner A. "Administración", Litográfica Ingramex, 2a. Ed., 1984, México, D. F.
- Grinaker Robert L. Barr Ben G. "Auditoría examen de los estados financieros", Cía. Editorial Continental, S. A. de C. V., 2a. Ed. 1982, México, D. F.
- Hampton David R. "Administración contemporánea", 1a. Ed., Editorial McGraw-Hill, 1983, México, D. F.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C. "Normas y procedimientos de auditoría", 13a. Ed. México, D. F.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C. "Control interno", Editores e Impresores Foc, S. A.
- Lazzaro Victor. "Sistemas y procedimientos: Un manual para los negocios y la industria", 2a. Ed. Editorial Diana, 1983, México, D. F.
- Kohler Erick L. "Auditoría", Editorial Diana, 1a. Ed., 1979, México, D. F.
- Koontz Harold y O'Donnell Cyril. "Administración", 3a. Ed. Editorial McGraw-Hill, 1985, México, D. F.
- Meigs Walter B. "Principios de Auditoría", Editorial Diana, 1a. Ed., 1980, México, D. F.

- Meigs - Johnson - Meigs. "Contabilidad, la base para decisiones gerenciales", Editorial McGraw-Hill, 4a. Ed., 1977, Bogotá, Colombia.
- Perdomo Moreno Abraham. "Fundamentos de control interno", 1a. Ed., Ediciones Contables y Administrativas, S. A., 1982, México, D. F.
- Tesis Profesional, "Aplicación de una Auditoría Administrativa a un sistema de nómina en una empresa mexicana", Universidad La Salle, 1985.
- Willingham John J. "Auditoría conceptos y métodos", Editorial McGraw-Hill, 3a. Ed., 1982, México, D. F.