

318308



**UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA**

10

ESCUELA CONTADURIA - ADMINISTRACION  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U.N.A.M.

20

**EL CONTROL INTERNO COMO BASE PARA EL  
OPTIMO FUNCIONAMIENTO DE UNA  
ORGANIZACION**

**T E S I S**  
QUE PRESENTA:  
**ORALIA JOSEFINA MATA ARANDA**  
CON LA FINALIDAD DE OBTENER EL TITULO DE  
**LICENCIADO EN CONTADURIA**

ASESOR INTERNO: C.P. JORGE CEBALLOS RAYA

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

MEXICO, D. F.

ENERO 1994



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis 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.

## DEDICATORIAS

A DIOS

Por que sin ti no hubiera podido concluir con esta tarea, por estar conmigo en todos esos momentos difíciles de mi vida y sobre todo GRACIAS por ser mi amigo.

A MI PAPA GUMARO

A ti, por ser el hombre ejemplo, a ti, que eres el gran amor de mi vida, ya que siempre estarás conmigo, recordándome ser siempre recta.

A MI MAMI

Por se la mujer más grandiosa del mundo, por tu gran ejemplo de lucha, por haberme ayudado a tener estudios profesionales, por enseñarme lo mejor, por haberme dado la vida, y por hacer de mi alguien que siempre seguirá adelante.

A MI PAPI

Por tu gran coraje, por haber solventado mis estudios y nunca negarmelos, por tus chistes y bromas, por haber llegado a ser alguien.

A MIS HERMANOS, PATY, MOMIS, ALFONSO.

Por esas peleas increíbles, por sus sonrisas, por seguir juntos a pesar de todo, por apoyarme, por soportarme tal y como soy.., por tus consejos para llegar a ser mujer, por toda su ayuda gracias, los quiero mucho.

A MIS ABUELITAS

Abue por toda tu ternura, por tu amor, por ser la mejor abuelita.. fili por seguir adelante, por ser mi segunda abuelita y darme cariño.

A MIS TIOS (Q.E.P.D)

Por su astucia y sencillez los recuerdo con amor.

A MIS TIOS

Con respeto y amor.

A MIS PRIMOS

Por haber participado en la etapa más feliz de mi vida: Mi infancia.

A ANTONIO

B.B. al amor, por ayudarme y estar ahí cuando más lo necesité y aún cuando estuve bien, por tratar de mantenerme siempre feliz, gracias por todos esos momentos que nunca olvidaré. A las grandes ilusiones BONI, ROSITA, CABRESTAS.  
D.F.G.M.

A MEMO Y MI SOBRINO

Por la emoción de tener a mi primer cuñado, por ser tan buena persona, y si dios quiere por un primer bebé que nos vuelve ya locos.

A MIS COMPANEROS Y AMIGOS

A quienes siempre tendré presente, por esos momentos de bromas o angustias que convivimos, a esas personas que solo se ven cuando en realidad los necesitas, gracias por su amistad sincera.

AL C.P. JORGE CEBALLOS RAYA

Por haber dedicado su tiempo para la asesoría de este trabajo, por apoyarme y confiar en mí.

AL C.P. CARLOS PEREZ SANCHEZ

Por su tiempo en este trabajo, y apoyarme para la culminación del mismo.

AL LIC. JORGE ANGUIANO

Por su paciencia, por sus consejos, regaños, por ayudarme y haberme escuchado.

AL C.P. ARTURO VAZQUEZ

Por sus consejos, por sus bromas, por ser además de profesor un buen amigo, gracias por aguantarme tanto.

AL C.P. ENRIQUE PAZ ZAVALA

Por toda su dedicación, por sus consejos, por ser una de las personas que siempre estuvieron al frente de nosotros.

A todas aquellas personas que de alguna forma participaron en mi formación profesional.



## INTRODUCCION

En nuestra sociedad existen diversidad de organizaciones que operan de acuerdo a sus necesidades, pero todas tienen en común que para que esto se logre; deben contar con determinados controles; dando la pauta para decir que el control interno es base para el óptimo funcionamiento de una organización.

Dicho control basicamente forma parte de la organización dentro del área de auditoría, donde es conocido, y dado a conocer para toda la organización.

El establecer un sistema de control interno, permite a las organizaciones alcanzar sus metas y objetivos previstos al constituirse, así como el máximo aprovechamiento de los recursos destinados para su operación, logrando un desarrollo apropiado dentro de la sociedad.

Asimismo, el control interno se compone de una serie de mecanismos tendientes a lograr el óptimo funcionamiento de las organizaciones y así llegar al cumplimiento de los objetivos de la misma, aportando a la contaduría una base sólida o por lo menos segura en cuanto a la razonabilidad de las cifras en los estados financieros.

Por medio del establecimiento del control interno llegamos a conocer alternativas que derivan del establecimiento del mismo:

1) si conocemos los beneficios del control interno para una organización, por lo tanto sabremos su importancia para la misma, luego entonces se podrá procurar el óptimo funcionamiento de la organización si consideramos el beneficio que otorga el control interno dentro de la misma.

2) si reconocemos la importancia del control interno en una organización, por lo tanto sabremos que es indispensable establecer un sistema de control adecuado, y

mantenerlo actualizado, luego entonces se contará con los mecanismos necesarios para el óptimo funcionamiento de la organización, como son los diferentes controles y recursos con los que puede contar el control interno.

3) si establecemos un adecuado sistema de control interno por lo tanto se logrará el óptimo funcionamiento de una organización, y reconoceremos que es importante para el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización luego entonces, al establecer el sistema de control interno, lograremos alcanzar las metas y objetivos ya establecidos así como el óptimo funcionamiento de la organización.

De lo anterior deriva el por qué del control interno y su establecimiento:

Si conocemos los beneficios del control interno para una organización, por lo tanto sabremos que es necesario establecer un adecuado sistema de control interno, luego entonces se alcanzarán las metas y objetivos previstos para

la organización, si conocemos los beneficios del control interno para una organización.

Por el contrario: si conocemos los beneficios del control interno en una organización, no se cuenta con un adecuado sistema de control interno, por lo tanto no se alcanzarán las metas y objetivos deseados para la organización, luego entonces si se establece un óptimo sistema de control interno, no se cumplirá con el propósito de la organización, así como tampoco se llegará al óptimo funcionamiento de la misma.

Esto nos lleva a establecer objetivos de su establecimiento, que bien el general sería: reconocer un sistema de control interno adecuado como base para el logro de los objetivos y metas de una organización.

Permitiendo así establecer objetivos en particular para cada organización: determinar el grado de adecuación que puede tener el control interno para llevar a una organización al cumplimiento de sus metas y objetivos.

El objetivo específico de cada organización sería de acuerdo a sus necesidades, pero su meta es el de obtener beneficios permitiendo así el establecer la importancia del control interno para el óptimo funcionamiento de la organización.

En este trabajo de investigación se estudio de una manera general a lo particular, es decir; se abarco en general el concepto de control interno así como de organización sin llegar a profundizar en el tema, considerando a el control interno de manera general en una organización, y solo en determinados casos de los mismos se hizo mención de algún análisis.

Este trabajo es documental, ya que para la elaboración del mismo fue necesario consultar diferentes libros, revistas y, en algunos casos, testimonio oral por parte de personas relacionadas con la materia. También se contó como área de trabajo, el despacho de contadores Galaz, Gómez Morfín, Chavero, Yamazaki, y la Universidad Latinoamerica.

A lo largo de mi investigación sólo se abarcará el tema de Control Interno a nivel general, sin profundizar en los diferentes controles existentes. Tampoco profundizaré en todas las áreas, tomando en cuenta los aspectos tales como objetivos, características, etc, que son mencionados. También pude constatar que existe una falta de bibliografía actualizada y acceso a la misma, ya que hay diversidad de conceptos que no engloban a uno sólo, esto en cuanto a organización y control interno, pero que de una manera fueron expuestos en el trabajo.

## INDICE



## **CAPITULO I LA ORGANIZACION**

<b>1.1</b>	<b>Clasificación de las organizaciones.</b>	<b>5</b>
<b>1.2</b>	<b>Recursos necesarios para constituir las organizaciones.</b>	<b>11</b>
<b>1.3</b>	<b>Objetivos de la organización.</b>	<b>15</b>
<b>1.4</b>	<b>Metas de la organización.</b>	<b>19</b>

## **CAPITULO II EL CONTROL INTERNO**

<b>2.1</b>	<b>Definición del control interno.</b>	<b>24</b>
<b>2.2</b>	<b>Elementos del control interno.</b>	<b>31</b>
<b>2.3</b>	<b>Objetivos del control interno.</b>	<b>38</b>
<b>2.4</b>	<b>Controles contables y administrativos.</b>	<b>42</b>

## **CAPITULO III DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

<b>3.1</b>	<b>Aspectos esenciales del control interno.</b>	<b>51</b>
<b>3.2</b>	<b>Características deseables de un sistema.</b>	<b>60</b>
<b>3.3</b>	<b>Requisitos de un sist. de control.</b>	<b>63</b>
<b>3.4</b>	<b>La información como base del control.</b>	<b>66</b>

<b>CAPITULO IV</b>		
4.	<b>Beneficios del control interno.</b>	<b>70</b>
<b>CAPITULO V</b>		
5.	<b>Caso Práctico.</b>	<b>90</b>
<b>CONCLUSIONES</b>		<b>V</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>		<b>XI</b>
<b>APENDICES</b>		<b>XIV</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b>		<b>XXII</b>
<b>INDICE DE FIGURAS</b>		<b>XXVII</b>

## **CAPITULO 1**

### **LA ORGANIZACION**

En este capítulo analizaré en forma detallada, el lugar donde se aplica la auditoría, específicamente comentaré sobre la organización.

Una organización no es en cierta forma una entidad que pueda delimitarse en forma precisa, por lo que resulta difícil definirla excepto para casos concretos, sin embargo, considerémosla como una unidad económico - social en la cual se conjugan recursos materiales, humanos y técnicos, que mediante una administración acertada se canalizan hacia la consecución de los objetivos para la cual fue creada.\*1

Una organización es básica en el sistema económico en el que vivimos, en virtud de que toda actividad económica esta canalizada por medio de estas, las cuales nacen, crecen y también mueren como resultado de las decisiones administrativas de quienes la dirigen.

---

\*1 Fabián Mtz.c.p. y la auditoría admitiva, pág 237

Llegar al manejo total de una organización resulta complejo e implica crear un ente para cubrir una necesidad existente, poner en juego un mecanismo que desde el punto de vista económico, pretende lograr el máximo de utilidades.

Producir uno o varios bienes o servicios disponiendo de los medios adecuados para realizar las ventas de lo que produce, aprovechar los medios de financiamiento existentes para no detener el flujo normal de operaciones, contar con el personal adecuado en cuanto a la cantidad y capacidad que la organización requiera, llevar registro de todo cuanto sucede en la misma y proporcionar la información de esos acontecimientos, entre otros aspectos.

El concepto de organización para efectos de este trabajo tiene diversas acepciones, para cada autor que escribe sobre el tema, desde el punto de vista del Lic. en Contaduría Isaac Guzmán Valdivia es:

"La palabra ORGANIZACION no siempre se emplea con la misma significación, no es un término unívoco. Lo que de ella dicen los diccionarios es algo demasiado amplio e impreciso en comparación con lo que en estas notas se desea expresar.

La acción de emprender o la cosa que se emprende, ciertamente existe en la unidad representativa de un régimen económico - social, pero es preciso que se tomen en cuenta multitud de elementos de la simple iniciativa o acción de emprender".\*2

Así pues dada la definición de lo que es la organización, puedo entrar a su clasificación ya que esta depende de varias necesidades y/o características de las mismas.

-----

\*2 la Sociología y la organización, pág 98

## 1.1. CLASIFICACION DE LA ORGANIZACION

Debido a que en nuestro país, así como en los demás, existen una diversidad de organizaciones pudiendo ser de diferentes tipos, se hace necesario clasificarlas para su mejor identificación:\*3

### A) DE ACUERDO AL TIPO DE PERSONAS

1. Moral
2. Físicas

### B) DE ACUERDO AL BENEFICIO QUE PERSIGUEN

1. Lucrativas
2. No Lucrativas

### C) DE ACUERDO AL TIPO DE ENTIDAD

1. Públicas
2. Privadas

---

\*3 La sociología y la administración, pág 101

**D) DE ACUERDO A LA PROCEDENCIA DE CAPITAL**

1. Extranjeras
2. Nacionales

**E) DE ACUERDO AL GIRO O ACTIVIDAD**

1. Servicios
2. Actividades Específicas
3. Comercializadoras
4. Transportación

A continuación comentaré brevemente algunos aspectos sobre la clasificación anterior:

**A) DE ACUERDO AL TIPO DE PERSONAS:**

- 1) MORAL.- es aquel tipo de organizaciones donde participan más de un individuo.
- 2) FISICAS.- es la organización formada por un individuo en su totalidad.



**B) DE ACUERDO AL BENEFICIO QUE PERSIGUEN:**

1) LUCRATIVAS.- son organizaciones que primordialmente buscan obtener el incremento de las utilidades para beneficio propio.

2) NO LUCRATIVAS.- son aquellas que sin obtener un beneficio económico, prestan servicios dentro de una sociedad.

**C) DE ACUERDO AL TIPO DE ENTIDAD:**

1) PRIVADAS.- Están constituidas por capitales particulares y dirigidas por sus propietarios, su finalidad puede ser lucrativa y pueden constituirse como sociedades o con personas físicas.

2) PUBLICAS.- Pertenecen al estado y su objetivo es satisfacer necesidades de carácter social, prioritarias y estratégicas para cumplir funciones que pertenecen a la nación.

*D) DE ACUERDO A LA PROCEDENCIA DE CAPITAL:*

1) NACIONALES.- son las organizaciones que están constituidas con capital propio, ya sea de sus accionistas particulares o de sus propios dirigentes siempre y cuando dicho capital sea nacional.

2) EXTRANJERAS.- son las organizaciones que se constituyen por capital aportado por personas físicas o morales de otros países.

**E) DE ACUERDO AL GIRO O ACTIVIDAD QUE REALIZAN:**

- 1) **COMERCIALIZADORAS.-** son aquellas que adquieren bienes o productos, con el objeto de venderlos posteriormente en el mismo estado físico original.
  
- 2) **TRANSFORMACION.-** a diferencia de las anteriores, estas adquieren materia prima para procesarla y obtener un producto con características y naturaleza diferente a las originales, para después venderlos.
  
- 3) **SERVICIOS.-** son las que con el esfuerzo del hombre producen un servicio para la mayor parte de una colectividad en determinada región, sin que el producto objeto del servicio tenga naturaleza corpórea.

#### 4) ACTIVIDADES ESPECIFICAS.-

se identifican por la actividad de cada una de ellas, entre estas se encuentran, las extractivas, mineras, agrícolas, pesqueras, agropecuarias, ganaderas, entre otras.

Así pues, puedo decir que las organizaciones se muestran hoy en día en un sinnúmero de tipos de organización, con magnitudes, montos de capital y actividades diferentes, debido a que las demandas de la economía crean cada vez mayores oportunidades para la organización en beneficio de satisfacer las necesidades de la sociedad donde se desarrollan.

Las organizaciones son también fuente de trabajo, debido a que se constituyen por diferentes tipos de recursos los cuales explicaré en el siguiente apartado.

## 1.2. RECURSOS NECESARIOS PARA CONSTITUIR LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones en nuestro país se constituyen al amparo de la legislación correspondiente y esta queda formalizada mediante un acta constitutiva, en la cual se deja constancia de los recursos que se aportan inicialmente para el logro de sus objetivos.

Para la constitución de una organización se deben considerar aspectos relativos a sus funciones y recursos, en cuanto a estos últimos se encuentran los siguientes:

- RECURSOS HUMANOS
- RECURSOS MATERIALES
- RECURSOS TECNICOS Y ECONOMICOS

A continuación explicaré cada uno de ellos:

#### RECURSOS HUMANOS.-

El elemento humano, considerado como el más importante en una organización, comprende a todo el personal: directivos, empleados y obreros. Este recurso, al igual que el anterior, casi siempre está presente en toda planeación administrativa desde el punto de vista del efecto en la toma de decisiones.

#### RECURSOS MATERIALES.-

Consisten en bienes tangibles maquinaria y equipo, terrenos, edificios, instalaciones, materias primas, productos y el dinero. Algunos son consumidos rápida y completamente en el proceso de producción, otros son de uso duradero durante un periodo considerable en el cual prestan servicio; la organización compra, arrienda, produce o vende todos estos recursos; casi siempre están implícitos en toda decisión administrativa.

### RECURSOS TECNICOS Y ECONOMICOS.-

Son los recursos, de los que se vale la organización para su efectivo desarrollo, es decir; consiste en el uso o destino final que a los mismos se les va a dar, el aprovechamiento que se hará de ellos, pudiendo ser aportaciones, maquinaria, entre otros.

Una clasificación sencilla sobre los recursos que intervienen en una organización, sería la de señalar sólo recursos humanos y materiales; sin embargo los resultados que rinden estos tres recursos son una función del modo como se utilizan: recursos similares, usados también para fines similares, pueden rendir resultados diferentes; la diferencia básica reside más bien en el modo de hacer y utilizarlos.

Así para poder tener mayor tecnología, se requiere de dinero para invertir en ella y desarrollar cualquier organización.

Para el cumplimiento de sus objetivos la organización dispone siempre de los recursos que he mencionado y que, aún con ciertas limitaciones, exige el mejor aprovechamiento, evitando desperdicios y deficiencias para hacer una realidad constante de los principios de una sana productividad.

La organización no solo se constituye por los recursos, sino también por funciones ya que estas van a permitir el logro de los objetivos, algunas de estas son: PRODUCCION, VENTAS, FINANCIERAS, ADMINISTRATIVAS, ETC.



Las funciones anteriores integran las actividades básicas que deben cumplirse en cualquier tipo de organización, y fundamentalmente se establecen con el propósito de contar con áreas específicas responsables de cada operación.

Cada una de las organizaciones tiene fisonomía e importancia propia en cuanto a las características y finalidades que persigue, que son el resultado inmediato de la división de trabajo llevado a nivel de organización.

### 1.3. OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION.

Los objetivos de la organización, que constituyen la razón de ser de la misma y representan lo que se espera alcanzar en un futuro como resultado de todo el mecanismo administrativo, dan la pauta para evaluar las funciones, actividades que se desarrollan dentro de la organización y aún a los propios directivos.

En el medio en que vivimos es tradicional pensar que el único objetivo de la organización es el de obtener utilidades, sin embargo, tal concepto es demasiado limitado si considero los aspectos siguientes:

1.- Los objetivos generales de una organización, se derivan de los objetivos de las diferentes partes interesadas en la misma: inversionistas, acreedores, clientes y personal contratado.

En este sentido, la organización debe satisfacer los objetivos de cada grupo, con el cual se establecen las bases para lograr la cooperación necesaria de las partes que la conforman y asegurar su propia supervivencia.

2.- Toda actividad tiene un fin y este a su vez exige el cumplimiento o la realización de una actividad.

En toda organización se llevan a cabo varias funciones, subfunciones y actividades, encaminadas cada una a un fin específico, por consiguiente la administración de una organización debe fijar objetivos que sirvan de guías al propio personal, en el cumplimiento de dichas funciones. \*4

Lo anterior permite señalar que la organización no debe considerar como objetivo fundamental, único y exclusivo el obtener utilidades, también los que se enuncian a continuación:

-----

\*4 el contador público y la auditoría administrativa,  
pág 297

1.-**OBJETIVOS SOCIALES.**- este objetivo es de producir para proteger los intereses personales y sociales del personal de la organización, del gobierno y de la comunidad.

2.-**OBJETIVOS DE SERVICIOS.**- trata de satisfacer las necesidades del público consumidor, proporcionando servicios en las mejores condiciones.

3.-**OBJETIVOS ECONOMICOS.**- cumple con los intereses económicos de los inversionistas, de sus acreedores y de su personal.

4.-**OBJETIVOS TECNOLOGICOS.**- con estos objetivos se va a aplicar la moderna tecnología en todas aquellas áreas que lo justifiquen, de manera que se beneficie el cumplimiento de los demás objetivos.

Los objetivos generales mencionados, deben fragmentarse en objetivos cada vez más específicos, ordenados por especialidades funcionales, en razón del tiempo y de las acciones progresivas que tienen efecto sobre todos los segmentos de la organización.

Para el cumplimiento adecuado de los objetivos de toda organización, se tiene que tomar en cuenta el establecimiento de un sistema que nos va a marcar cómo deben ser dichos objetivos, a este sistema se le conoce como fijación de objetivos.

#### 1.4. METAS DE LA ORGANIZACION

Dentro de lo financiero, la meta de las organizaciones sería maximizar el valor de las mismas, además, si estas han de tener éxito los

administradores financieros deben dar apoyo tanto a los inversionistas y su interés (accionistas), como a los de los trabajadores, administradores, acreedores, proveedores y especialmente a los clientes; los cuales ejercen efectos significativos sobre el valor del negocio. La maximización del precio de las acciones se ha convertido en la meta básica generalmente aceptada para la empresa u organización, considérese una compañía que se ha financiado la mitad con capital contable de sus propietarios y la otra mitad con deudas contratadas a una tasa de interés fija.

En años recientes, problemas como la contaminación y la seguridad laboral han aumentado en cuanto a su significatividad. Por ser las organizaciones de negocios agentes económicos cuyas acciones tienen un impacto considerable, deben ser forzados a tomar en cuenta los efectos que sus políticas y acciones que ejercen sobre la sociedad como un todo. Ninguna organización puede ignorar las obligaciones de una ciudadanía responsable, el

congreso y las cortes han establecido procedimientos para asegurarse de que las organizaciones que no operen en forma responsable sufran las consecuencias, pudiendo ser sanciones, multas o clausura definitiva de las mismas.

Es de gran importancia que la industria y el gobierno cooperen para establecer normas para el comportamiento de las corporaciones que las organizaciones sigan este espíritu y que reconozcan la ley al pie de la letra en sus acciones. En esta forma las restricciones se convertirán en las reglas del juego y las organizaciones se esforzarán por maximizar la riqueza de los accionistas o sujeción a estas limitaciones externas.

Una importante consideración acerca de las metas de la organización y de la administración es la responsabilidad de la organización hacia la sociedad.

En este capítulo, pudimos darnos cuenta del significado de la organización, se conforman con bienes económicos y también con recursos tanto materiales como humanos; que requieren de objetivos que deben ser implantados bajo características de la organización y según sus necesidades.

La organización además de cumplir con sus objetivos, proporciona servicio al público creando fuentes de trabajo, con lo cual queda de manifiesto que no solo pretende alcanzar el máximo de utilidades, sino también satisfacer las necesidades de la sociedad.

El siguiente capítulo hace referencia al control interno, con el que la organización debe contar, para alcanzar metas y objetivos implantados por la misma.



## **CAPITULO 2**

### **EL CONTROL INTERNO**

Dentro de este capítulo expondré las diferentes concepciones acerca del control interno, concluyendo con la definición que será utilizada para esta investigación.

## 2.1 DEFINICION DEL CONTROL INTERNO

El Control Interno es un elemento que forma parte de una organización y se constituye en la base para el óptimo funcionamiento de la misma.

Antes de definirlo en primera instancia haré referencia a las características del control para estar en posibilidad de conceptualizar al Control Interno.

El control evalúa como se están llevando a cabo las actividades, funciones, y operaciones de la organización, así mismo, proporciona información

sobre las normas y estándares para precisar la eficiencia de ejecución, de todas aquellas desviaciones a los planes originales que requieren inmediata atención.\*5

Se puede decir que el control crea la necesidad de ejercerlo sobre todas las actividades críticas de la organización, exige establecer una serie de controles, que van desde un control estricto de cada individuo hasta un control global de la propia organización.\*6

De lo anterior se puede desprender que el control tiene las siguientes características:

1.- Se debe ejercer en aquellos puntos críticos o estratégicos en que puedan ocurrir frecuentes desviaciones que impidan que las actividades se cumplan conforme se han planeado.

-----  
\*5 el c.p. y la auditoria administrativa, pág 124

\*6 op.cit, pág 127

2.- Refleja la estructura orgánica, de manera que un jefe ejerza el control en el área precisa que se le ha fijado dentro de la organización;

3.- Debe ser económico, es decir; justificar cuándo menos lo que cuesta.

4.- Debe ser de fácil comprensión, para que quien lo va a ejercer lo entienda y lo ejecute libre y apropiadamente;

5.- Los controles dentro de una organización deben ser mínimos en número, simples en su mecanismo y significativos en su información;

6.- Debe utilizar el principio de excepción y la información de ahí derivada, indicar la falla y la acción a emprender.

En resumen, puedo afirmar que el Control consiste en una serie de acciones que permiten asegurar que las operaciones que se realizan se encuentran cumpliendo los planes y objetivos, previamente determinados por la organización.

Ya establecido el significado del Control se puede entender con claridad lo que es el Control Interno, para lo cual, a continuación mencionaré algunas definiciones:

" 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 que lleva a cabo sus labores delineadas en forma independiente, compruebe continuamente el trabajo de otro empleado hasta determinado punto que pueda involucrar la posibilidad de fraude." George Bennett.\*7

-----  
\*7 el c.p. y la auditoría administrativa, pág 112

" El Control Interno implica que los libros y métodos de contabilidad, así como la organización en general de un negocio, 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 contrario, el trabajo de un empleado es complementario del hecho por otro, y se hace una auditoría continua de los detalles del negocio".\*8

" El control interno se refiere a los métodos y prácticas de cualquier clase, por medio de los cuales se coordinan y operan los registros y comprobantes de contabilidad y los procedimientos que afecten su uso, de manera que la administración de un negocio obtiene la utilidad máxima para su objeto de información, protección y control".\*9

-----  
\*8 el c.p. y la auditoría administrativa, pag 114.

\*9 I.M.C.F. Boletín 5

"El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas adoptadas en un negocio, para salvaguardar sus bienes, desarrollo de la eficiencia y apego a las políticas de la empresa."\*10

"El control interno es 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 la obtención de una información segura, proteger adecuadamente los bienes de la organización, así como prever la eficiencia de las operaciones y la adhesión a las políticas administrativas prescritas.\*11

---

\*10 Normas y Procedimientos de Auditoría, pág 230

\*11 Joaquín G. Control Interno en la org., pág 187

"El control interno es un plan de la organización para delegar adecuadamente las funciones del ente económico, a fin de proteger los activos del negocio y el cumplimiento con las políticas prescritas por la administración."\*12

Aún teniendo en cuenta el sin número de definiciones que se presentan del control interno, podré concluir con el concepto propio y con el que se podría considerar el más apegado a la actualidad y que será utilizado para fines de este trabajo de investigación:

El concepto propio sería:

El control interno es un plan organizado donde intervienen métodos y procedimientos que en conjunto logran que la organización, cuente con una eficiencia operacional; así como también llegue al logro de sus objetivos planeados.

---

\*12 Joaquín G. el C.I. en la organización, pág 138



" El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, proveer la eficiencia operacional y provocar la adherencia a las políticas prescritas por la administración".\*13

Una vez expuesta la definición del Control Interno, en el siguiente apartado mencionaré los elementos del mismo, utilizados para su integración y aplicación en las organizaciones.

## 2.2 ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO

Para definir e integrar un sistema de Control Interno en cualquier tipo de organización se requiere considerar determinadas bases fundamentales,

---

\*13 I.M.C.P.Normas y Procedimientos de aud., pág 68.

para lograr que esté cubra los propósitos de su establecimiento, los cuales representan los elementos del mismo y pueden agruparse en la siguiente clasificación:

<u>ELEMENTOS</u>	<u>ASPECTOS QUE LO INTEGRAN</u>
<i>A) ORGANIZACION</i>	- Dirección - Coordinación - División de labores - Asignación de responsabilidades  - Planeación y sistematización
<i>B) PROCEDIMIENTOS</i>	- Registros y Formas - Informes  - Entrenamiento y Eficiencia
<i>C) PERSONAL</i>	- Moralidad - Retribución
<i>D) SUPERVISION</i>	

\* fig 2-1 Elementos del control interno.

A continuación explicaré brevemente cada uno de los elementos mencionados:

**A) ORGANIZACION:**

Consiste en efectuar una serie de actividades coordinadas de tal forma que en su conjunto actúen como una sola, para lograr un propósito común, formando parte de éste conjunto las siguientes:

1.- DIRECCION.- es la que asume la responsabilidad de la política general de toda la organización y por consiguiente de las decisiones tomadas en su desarrollo.

2.- COORDINACION.- es la que se encarga de adaptar las obligaciones y necesidades de las partes que integran a la organización de forma homogénea y armónica, siendo capaz de prever y evitar los conflictos ocasionados por las contradicciones de la asignación de autoridad.

3.- DIVISION DE LABORES.- define claramente la independencia de las funciones de operación, custodia y registro, es decir; que ningún departamento puede tener acceso a los registros contables en que se controla su propia operación.

4.- ASIGNACION DE RESPONSABILIDADES.- consiste en establecer con claridad los nombramientos dentro de la organización, su jerarquía y facultades de autorización congruentes con las responsabilidades asignadas.

**B) PROCEDIMIENTOS:**

El control interno no sólo debe contar con la organización, sino que deben existir en la práctica, procedimientos que garanticen la solidez de sus operaciones.

Para efectos de diseño de los procedimientos del control interno se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

1.- PLANEACION Y SISTEMATIZACION.- la planeación es importante ya que en ella se fijan los objetivos, metas, programas y planes, que tienen que ser llevados a cabo en toda la organización. Es deseable encontrar en uso un instructivo general o una serie de instructivos sobre las funciones de dirección y coordinación, la división de labores, el sistema de autorizaciones y la fijación de responsabilidades; estos instructivos usualmente asumen la forma de manuales de procedimientos y tienen por objeto asegurar el cumplimiento por parte del personal, con las prácticas que dan efecto a las políticas de cada organización.

2.- REGISTROS Y FORMAS.- es importante, ya que el Control Interno debe tener procedimientos adecuados para el registro completo y correcto de activos, pasivos, productos y gastos, permitiendo obtener evidencia de información suficiente sobre los mismos.

3.- INFORMES.- constituyen un elemento importante del control interno desde la preparación de balances mensuales, hasta las hojas de distribución de adeudos de clientes por antigüedad o de obligaciones por vencimientos, porque con ello se llega a la adecuada toma de decisiones sobre cualquier situación que se presente en la organización.

**C) PERSONAL:**

Por sólido que sea el orden o coordinación de la organización y adecuados los procedimientos implantados, el sistema de Control Interno no puede cumplir sus objetivos si no se cuenta con el personal idóneo o se le prepara y maneja en forma apropiada para asegurar su mejor aprovechamiento; siendo indispensable considerar los siguientes aspectos:

1.- ENTRENAMIENTO.- Mientras mejores programas de capacitación se encuentren en vigor, más apto será el personal encargado de los diversos aspectos de la organización.

2.- EFICIENCIA.- Depende del juicio y actitud del personal aplicado en cada actividad a su cargo, sin embargo, el interés de la organización por medir y alentar la eficiencia coadyuva al eficaz funcionamiento de cualquier sistema de Control Interno.

3.- MORALIDAD.- Es una de las columnas sobre las que descansa la estructura del control interno, las vacaciones periódicas y un sistema de rotación de personal deben ser obligatorios hasta donde lo permitan las necesidades de la organización.

4.- RETRIBUCION.- Es indudable que un personal retribuido adecuadamente, se presta mejor a realizar los propósitos de la organización con entusiasmo y concentra mayor atención en cumplir con eficiencia, que en hacer planes para actuar en detrimento de la organización.

#### **D) SUPERVISION:**

Se ejerce en diferentes niveles, por diferentes funcionarios y empleados, y en forma directa e indirecta se justifica en el hecho de que es necesario vigilar constantemente para que el personal desarrolle las actividades a su cargo de acuerdo con los procedimientos y planes de la organización.

Todo sistema de Control Interno se establece atendiendo a características de la organización en que funcionará, integrando los elementos de la mejor manera posible para poder llevarlo a la práctica y cumplir con los objetivos de su establecimiento, de los cuales comentare en el siguiente subtema.

### **2.3. OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO**

El Control Interno es importante dentro de cualquier organización, ya que permite reunir los planes y programas de la misma. Para establecer un



sistema de Control Interno es necesario considerar sus objetivos; los cuales señalo a continuación:\*14

**A) BASICOS**

1. Protección de los activos
2. Información veraz, confiable y oportuna
3. Promoción de la eficiencia de operación
4. Adhesión a las políticas

**B) GENERALES**

1. Autorización
2. Procesamiento y clasificación de transacciones
3. Salvaguarda física
4. Verificación y evaluación

A continuación explicaré brevemente cada uno de los objetivos mencionados:

-----  
\*14 Normas y Procedimientos de Auditoría, pág 69

#### OBJETIVOS BASICOS:

1. Protección de los activos.-Este objetivo es importante ya que representa cuidar los recursos destinados al funcionamiento y operación de la organización; razón por la cual deben de estar debidamente protegidos, y/o amparados para el caso que llegue a presentarse alguna situación que los altere o modifique de alguna forma.

2. Obtención de información financiera veraz, confiable y oportuna.- La relevancia de este objetivo radica en el hecho de que la información refleja la situación de la organización y es la base para la toma de decisiones.

3. Promoción de la eficiencia de operación.- Lleva consigo que la organización funcione adecuadamente, y a su vez que la información que genera sea relevante, aprovechando todos los recursos de la misma por medio de sistemas y métodos de operación.

4. Adhesión a las políticas.- Cualquier organización debe estar sujeta a políticas que se establecen para que el funcionamiento de la misma se realice conforme a guías generales encaminadas al logro de sus objetivos.

**OBJETIVOS GENERALES:**

1. De autorización.- Todas las operaciones se deben realizar de acuerdo con las autorizaciones generales o específicas que se establezcan en cada organización.

2. De procesamiento y clasificación de transacciones.- Todas las operaciones deben registrarse para permitir la preparación de estados financieros, de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados o de cualquier otro criterio aplicable a dichos estados y para constituir las bases fundamentales para la información.

3. De salvaguarda física.- El acceso a los activos sólo debe permitirse de acuerdo con autorizaciones de la administración, y

4. De verificación y evaluación.- Los datos registrados relativos a los activos sujetos a custodia deben compararse con los activos existentes a intervalos razonables y tomar las medidas apropiadas respecto a las diferencias que existan.

Para concluir este capítulo expondré lo relativo a los controles contables y administrativos que de alguna forma se constituyen considerando los objetivos anteriormente expuestos.

## 2.4 CONTROLES CONTABLES Y ADMINISTRATIVOS

Partiendo de la definición del Control Interno, la cual ha sido adoptada por la profesión y la que es establecida en esta investigación, se puede señalar que el Control Interno es un elemento de la

administración, y consecuentemente incluye los controles contables y los de tipo administrativo, sin embargo, existe una diferencia entre estos controles, que para efectos de este trabajo los señalaré a continuación:\*15

Los controles contables abarcan principalmente los métodos y procedimientos de la organización y están relacionados directamente con:

- La protección de los activos
- La confiabilidad de los registros financieros.

Generalmente incluyen controles tales como:

- Los sistemas de autorización y aprobación.
- Segregación de tareas.- relativas a la anotación de los registros e informes contables, de aquellas relacionadas con las operaciones o custodia de los activos y por último, los controles físicos sobre los mismos y la auditoría interna.

-----  
\*15 C.P. José Mtz. el C.I. y la organización, pág 75

Los controles administrativos están relacionados directamente con la eficiencia de las operaciones y la adhesión a las políticas gerenciales, estando relacionados indirectamente con registros financieros. Incluyen controles tales como:

- Análisis estadísticos,
- Estudio de tiempos y movimientos,
- Informes de actuación,
- Programas de adiestramiento del personal y
- Controles de calidad.

Por lo anterior, puedo decir que tanto los controles administrativos como contables, forman una base importante dentro del Control Interno, ya que son fundamentales para el óptimo desarrollo de cualquier organización.

Para concluir este capítulo señalaré que el Control Interno es importante en una organización, ya que de este se derivan diferentes elementos que en una organización no pueden pasar desapercibidos, que

en conjunto coadyuvan a alcanzar las metas y los objetivos trazados al establecerlas; siendo indispensable precisar que su diseño debe atender al tipo y características de cada organización, de los cuales comentaré en el siguiente capítulo.

**CAPITULO 3**  
**DISEÑO DE UN SISTEMA DE**  
**CONTROL INTERNO**



Una vez explicados los aspectos relativos tanto a las organizaciones como al Control Interno, en el presente capítulo hablaré sobre el diseño de un sistema de Control Interno, para lo cual en primera instancia haré referencia a los requisitos previos para su diseño, siendo estos:

- A) *Planeación*
- B) *Políticas establecidas*
- C) *Estructura apropiada*
- D) *Dirección eficaz*

A continuación mencionaré algunos aspectos sobre cada uno de ellos:

*A) PLANEACION.-*

La base de la administración eficiente es, sin duda, una planeación acertada. Sin planes, una organización o cualquier tipo de institución estará a merced de las circunstancias y actuará o mejor dicho, sólo reaccionará ante los problemas inmediatos.

La planeación presupone el establecimiento de objetivos y metas; cuando todo el personal de la organización los conoce y procura su cumplimiento, automáticamente colaborará y facilita el control en la organización que actúa.

De esta manera, tanto las políticas establecidas como los procedimientos y programas servirán en forma más efectiva a la función del control, ya que no se prestará a confusiones o interpretaciones erróneas.

#### B) POLÍTICAS.-

Estas deberán ser realistas, en el sentido de que sean de aplicación práctica y debidamente coordinadas entre las distintas áreas de la organización; además deben ser lo suficientemente específicas para servir de guía efectiva, pero no a tal grado que resulten rígidas y de difícil aplicación. Deberán adaptarse a las condiciones cambiantes sin perder de vista los objetivos previamente fijados.

#### *C) ESTRUCTURA APROPIADA DE ORGANIZACION.-*

Es un paso previo, indispensable para establecer métodos de control y, por supuesto, el tipo de organización formal más adecuado variará de acuerdo con las condiciones de la organización; sin embargo, en cualquier situación lo más importante es cuidar la adecuada delegación de autoridad con su consecuente fijación de responsabilidades.

No debe olvidarse, que si bien el control varía según los dirigentes con relación al grado de autoridad y responsabilidad que poseen, la función directiva de control es parte integrante de todos los niveles de una organización.

#### *D) DIRECCION EFICAZ.-*

Otra condición básica para que pueda ser factible establecer y preservar sistemas de control, es la dirección eficaz de los grupos humanos que forman la organización.

La coordinación de actividades y el manejo adecuado de las relaciones humanas por parte de los dirigentes permitirán la implantación de controles que tiendan a armonizar las acciones individuales hacia la consecución de los objetivos predeterminados.

En relación con la función de dirección, un sistema adecuado de comunicaciones es indispensable para lograr un control eficaz. Finalmente, repetiré lo dicho anteriormente: la integración de las metas individuales con los objetivos de la organización, como tarea principal de la dirección, no solo es fundamental para el establecimiento de sistemas de control que orienten las actividades, sino para lograr el éxito de la organización en todos sus aspectos.

Dicho lo anterior, podemos entrar de lleno a lo que serían los aspectos del diseño de un sistema de control, que a continuación se van a describir.

### 3.1 ASPECTOS ESENCIALES DE UN CONTROL INTERNO

En este apartado abundaré sobre los cuatro aspectos principales que engloban la función de control y que deberán tomarse en cuenta para diseñar un sistema de control eficiente.

Dichos aspectos son los siguientes:

*A) Establecimiento de normas o estándares;*

*B) Instalación de sistemas de información;*

*C) Comparación de las normas con los resultados reales; y*

*D) Corrección de las desviaciones.*

Los aspectos anteriores, son en cierta forma una conjunción de todas aquellas funciones que tienen que tomarse en cuenta, para que el sistema de control interno sea eficiente y completo en su desarrollo, en toda organización.

A continuación comentaré sobre los mismos.

#### A) ESTABLECIMIENTO DE NORMAS O ESTANDARES

Las normas de operación deben determinarse de tal modo que sirvan a las necesidades particulares de una organización, teniendo en mente que con su implantación podrán medirse aquellas actividades que son vitales en su funcionamiento. Asimismo, cada uno de los elementos que se consideren como medida estandar, deben reunir dos condiciones básicas:

a) que puedan ayudar a la dirección a tomar decisiones, y

b) que provean suficientes datos de comparación para fundar una opinión. Detalles accesorios o extraños al asunto deben evitarse, ya que sólo conducirán a demorar o distorsionar la evaluación.\*16

No es posible que exista control si antes no se ha planeado. Por lo tanto, es necesario fijar las normas durante la fase de planeación y, naturalmente, mientras más completos y claros sean los planes, se facilitará el establecer mejores procedimientos de control.

Los objetivos contenidos en los planes, así como las normas fijadas que miden su realización, deben comprenderse por todos los miembros de la organización.

Tanto el supervisor de un taller como un vendedor, deben entender la importancia, significado, uso de las normas para efectos de los costos y procedimientos de ventas.

---

\*16 Joaquín G. el C.I. en la organización, pág 33

El establecimiento de controles, como en el caso de los objetivos, deberá ser una labor conjunta de directivos y subalternos, aplicando los principios de integración y autocontrol.

Así como los planes y objetivos están sujetos a una revisión periódica, las mediciones derivadas de los controles deben ajustarse de tiempo en tiempo y tener la flexibilidad necesaria para adaptarse a las condiciones cambiantes. Establecer normas adecuadas no es una operación fácil, muchas veces el desear controlar todos y cada uno de los detalles de las actividades conduce a una burocratización cuyo costo no compensa los beneficios esperados. Un criterio sano será, en primer lugar, determinar los puntos esenciales en donde es necesario medir la actuación y los resultados.

En general, los puntos sujetos a medición pueden clasificarse en dos grupos: los concernientes al progreso general del negocio que atañen a la



dirección general y niveles inmediatos, y los que se refieren a la productividad en áreas más pequeñas, bajo la responsabilidad de jefes de departamento o de secciones.\*17

Por lo antes expuesto, es lógico concluir que cada organización o cualquier tipo de institución debe fijar sus propias normas de acuerdo con sus características o necesidades.

#### *B) INSTALACION DE SISTEMAS DE INFORMACION*

La instalación de sistemas de información cae propiamente dentro de la función de organización. La especificación de actividades con las responsabilidades consiguientes debe incluir procedimientos de información adecuados, que logren destacar los puntos claves que provean indicaciones de lo que está sucediendo y que sean susceptibles de comparación con las normas previamente establecidas.

---

\*17 el C.I. y la organización, pág 35

Un sistema de información en una organización implica un estudio cuidadoso de toda una serie de elementos que incluyen: sistema de contabilidad, presupuestos, estadísticas, conjunto de informaciones necesarias según las características y necesidades de la institución, además de la ayuda de aparatos mecánicos o electrónicos que coadyuven a que la información proporcionada sea correcta, oportuna y fácil de entender.

*C) COMPARACION DE LAS NORHAS CON LOS RESULTADOS  
REALES.*

Esta comparación implica determinar las diferencias importantes que surgen entre las normas y los resultados reales, así como evaluar las causas que originaron dichas diferencias. Este trabajo debe llevarse a cabo periódicamente en todos los niveles de la organización y en cada una de las actividades principales.

Por ejemplo, en algunas compañías mensualmente se reúne el consejo de administración para examinar los resultados del mes, comparándolos con los datos presupuestados. Probablemente cada semana o cada dos, algún comité ejecutivo de la dirección general ha examinado los informes correspondientes haciendo las comparaciones respectivas. Estos casos estudiados se referirán a los aspectos generales del negocio, tales como: ventas, costos, gastos y productos de operación inventarios, cuentas por cobrar, en general los aspectos financieros y de resultados de operación. En otras divisiones o departamentos, la comparación de las normas con los resultados reales estará limitada a sus propias actividades e incluirá los datos sobresalientes que ameriten un examen detenido.

Un sistema adecuado de comunicación que incluya información oportuna y veraz, además de bases de comparación debidamente estudiadas, facilitará enormemente evaluar las causas de las diferencias

encontradas. En ocasiones, los informes debidamente analizados proporcionarán las explicaciones necesarias; sin embargo, en varias situaciones será necesario ampliar dichas explicaciones acudiendo a informes adicionales de los responsables. Debe recordarse, sin embargo, que para juzgar cualquier situación de trascendencia, los datos informativos, a pesar de su importancia, no sustituyen por completo a la experiencia y al juicio del dirigente.

#### *D) CORRECCION DE LAS DESVIACIONES*

Así como la determinación de los motivos que originaron las diferencias entre las normas fijadas y los resultados reales, es responsabilidad de la dirección en sus distintos niveles, también la acción correctiva. En algunos casos suele bastar un cambio o una simple aclaración de las instrucciones; otras situaciones ameritarán cambios de trascendencia en la organización e inclusive una evaluación cuidadosa de las actividades llevadas a cabo por un jefe, sobre todo en el caso de que las desviaciones persistan.

Problemas de distinta naturaleza podrían presentarse, incluso situaciones emocionales que provocarían fallas en la actuación personal. En cualquier caso debe insistirse en la comprensión y aceptación de las metas establecidas, las cuales deben identificarse con la responsabilidad individual.

Asimismo, debe tenerse en cuenta que es mejor eliminar la causa de una deficiencia que corregir el efecto. Obtener ayuda, cooperación y actitudes favorables hacia el control, como auxiliar valioso hacia la consecución de objetivos, tanto personales como de la organización, será una labor de convencimiento de los dirigentes hacia los subordinados, con el fin de alcanzar un alto grado de eficiencia en la administración.

Teniendo en cuenta los aspectos para la implantación de un sistema de control, existen también características deseables para el mismo, que es de lo que se hablará en el siguiente tema.

### 3.2. CARACTERISTICAS DESEABLES EN SISTEMA DE CONTROL

Antes de referirme a los requisitos necesarios en un sistema de control, considero conveniente hacer mención de algunas actitudes y conceptos que, por carecer de consistencia, dan lugar a interpretaciones erróneas.

Existen varios enfoques al problema del control principalmente derivados de las actitudes y personalidad de los dirigentes. En toda actividad humana, el modo de ser, el carácter, el control emocional, la inteligencia; en resumen, la estructura de la personalidad, se refleja decididamente en el modo de actuar y conducir los asuntos.

La función de control no puede ser una excepción, hay ejecutivos que exigen controles minuciosos y detallados de las operaciones innecesarios. Su naturaleza desconfiada los impulsa a tratar de controlar hasta el menor detalle.

La antítesis de este tipo es el hombre autosuficiente, muy seguro de sí mismo, al que disgusta el control y considera que no es necesario establecer sistema alguno. Es el punto de vista extremo de la libertad de acción y permite que sus subordinados actúen sin restricciones, con un sentido aparente de orden y dirección.

Existe también la idea equivocada de considerar el sistema de control como parte independiente de la planeación de la organización. El control no sólo debe proveer menciones adecuadas para la planeación y para la evaluación del desempeño, sino que también deberá estimular la iniciativa por parte de los funcionarios y empleados.

La función del control no debe confinarse a una persona o departamento, ni tampoco tratarse en forma independiente de la organización. En realidad, el control y la organización son inseparables cuando existe una administración eficaz.

En este sentido el control se refiere a responsabilidades definidas en cada función del proceso administrativo.

Lo anterior me lleva a considerar un concepto erróneo y, sin embargo, comúnmente aceptado. Se dice con frecuencia: el contralor es el que controla. Si bien el contralor de una compañía debe ser un alto ejecutivo, miembro del cuerpo directivo y al mismo nivel de otros que tienen a su cargo divisiones o departamentos, es necesario hacer notar que, aparte de las funciones usuales de registro de operaciones, vigilancia de créditos y cobranzas, supervisión de las rutinas de oficina y otras, no tiene dicho funcionario responsabilidades de tipo operacional.

Por otra parte, los Contralores deben reconocer que el verdadero control se consigue a través de acciones llevadas a cabo por otros ejecutivos. En este sentido, el papel de los Contralores es asesorar



a los dirigentes para el mejor desempeño de sus funciones, mediante la aportación de informaciones útiles y debidamente presentadas. Aún teniendo en cuenta dichas actitudes o conceptos que originan a las malas interpretaciones de los requisitos del sistema de control, se hablará en el siguiente tema, de dichos requisitos.\*18

### 3.3.REQUISITOS DE UN SISTEMA DE CONTROL

Sin lugar a dudas, puede establecerse que el mejor control es el autocontrol, es decir, los esfuerzos deben encaminarse hacia la integración de los trabajos, de tal manera que los ejecutivos implanten sus objetivos particulares, supervisados y asesorados por la dirección general.

Siguiendo este procedimiento, ellos estarán en mejor disposición de alcanzar dichos objetivos y, en consecuencia, también será posible establecer medios de control que ayuden a su consecución.

-----  
\*18 el C.I. en la organización, pág 38

Los controles deben tener sentido positivo, no estar basados en cosas que no deban realizarse; por el contrario, la realización de hechos positivos debe ser el propósito principal del control, de tal manera que contribuyan a los fines previamente determinados.

Un sistema de control adecuado deberá ajustarse a las necesidades de la organización de que se trate, estableciendo instrumentos básicos de control según las características de los departamentos. Los controles que se implanten en un departamento de ventas, tendrán que ser diferentes a los controles del departamento de producción. Además, una organización de gran volumen de operaciones requerirá de controles distintos a los de otra de menor tamaño.

Un sistema de control ideal sería aquel que descubriera las desviaciones entre las normas y los resultados reales antes de que se produjeran, ya que en contadas ocasiones pudiera ocurrir esto.

Los controles deben ser flexibles en el sentido de poderse adaptar a los planes alternativos que se han dispuesto para varias situaciones probables. La simplicidad de las informaciones para efectos de control es otro requisito necesario para que el sistema sea utilizado convenientemente. Por supuesto que al diseñar los instrumentos de control deberá tomarse en cuenta la capacidad técnica y la preparación de las personas que van a usarlos.

Nadie gasta un peso para salvar diez centavos. Esto quiere decir que los sistemas de control deben justificar su costo y estar proporcionados al volumen de operaciones de la organización. Es por esta razón que la implantación de controles deberá hacerse sólo después de realizar un análisis de la organización que demuestre la necesidad de establecerlos a un costo razonable.

Dicho lo anterior, podría considerarse que un sistema de control interno debe ser el adecuado, al

tipo, necesidades y características de las organizaciones; ya que de este depende el funcionamiento de la misma, contando para ello con la información dentro del control de la cual se comentará en el apartado siguiente.

### 3.4 INFORMACION COMO BASE DEL CONTROL

En la actualidad se encuentra en boga hablar y discutir acerca de los sistemas de información, debido principalmente al advenimiento de las computadoras; el problema de la información siempre ha existido en la dirección de las organizaciones, las computadoras y otros equipos han hecho posible la obtención de datos en una forma impresionantemente rápida y con cierta seguridad; sin embargo, en ocasiones los directores y otros ejecutivos carecen de la verdadera información que pueda utilizarse para efectos de control y toma de decisiones.\*19

-----  
\*19 El C.I.en la organización, pág 47

En primer termino, es preciso distinguir lo que son datos o cifras y que es información. Datos o cifras son hechos que se conocen o se obtienen. Información significa datos en algunos casos aislados y, en otros, combinados con cifras, los cuales han sido procesados, se encuentran al día, son correctos, oportunos, debidamente relacionados e indican una perspectiva apropiada para su utilización.

En segundo lugar, un sistema eficiente de información debe resguardarse de obtener demasiada; muy escasa o información innecesaria; la información debe ser correlacionada, consistente, oportuna, completa y, al mismo tiempo, su presentación deberá hacerse en la forma más concisa posible.

En tercer lugar, la información debe adecuarse a las necesidades del nivel de autoridad en donde se recibe, haciendo notar las variaciones o desviaciones importantes.

Todo lo anterior significa que los datos deben ser recientes y de importancia vital para los ejecutivos a quienes se les dirigen, y presentados en forma tal que puedan ellos percatarse rápidamente de las condiciones que prevalecen. El uso de gráficas y datos comparativos e información en sistemas, que señalen los beneficios o fallas en la operación, ayudan en alto grado a la presentación y comprensión de la información.\*20

Finalmente con lo explicado a lo largo de la investigación en apartados anteriores, pude darme cuenta que la información dentro del control es vital para que un sistema de control interno sea eficaz, ya que por medio de éste se pueden corregir desviaciones o hacer que cualquier organización llegue al máximo de sus objetivos y metas a alcanzar, y por lo tanto, se convertirá en un sistema de control idóneo para la organización.

-----  
\*20 el Control Interno. y la organización, pag 48

## **CAPITULO 4**

### **BENEFICIOS DEL CONTROL INTERNO**

Como última parte teórica de este trabajo de investigación, presentaré algunos de los beneficios que se pueden obtener al implantar un sistema de control interno dentro de cualquier organización.

Para los efectos anteriores y considerando que el control interno pretende lograr el funcionamiento óptimo de las organizaciones donde se implanta, tomaré como base algunas de las principales cuentas de un balance para enunciar los beneficios que reditúa el establecer un sistema de control interno, los cuales menciono a continuación, de una manera general:

#### **EFFECTIVO E INVERSIONES TEMPORALES**

- El control adecuado sobre las entradas diarias de dinero, mediante recibos prenumerados, relaciones de cobranza y de valores recibidos por correo, endosos



restrictivos, entre otros, permite que el manejo del efectivo sea el adecuado ya que se evita que las operaciones se registren con posterioridad a la fecha de su realización.

- El depósito íntegro e inmediato de las cobranzas logra que los recursos se depositen oportunamente en favor de la organización, y esta los puede utilizar por que se constituyen en recursos disponibles en el momento que se realizan los ingresos.

- La aprobación por parte de la administración de las firmas autorizadas para girar las cuentas bancarias y para las adquisiciones y ventas de valores, deben existir con el objeto de que esta actividad no recaiga en una sola persona y evitar se llegue a la malversación de fondos por parte de dichas personas, asegurando inversiones apropiadas y los recursos disponibles estrictamente indispensables.

- El afianzamiento de las personas que manejan fondos y valores, establece un respaldo para la organización al constituir una garantía para casos de mal uso de fondos y valores. En el evento de que tales situaciones se presenten, la organización puede resarcirse de los desfalcos o quebrantos que hayan sufrido, ya que las afianzadoras cubren el importe de las garantías constituidas mediante las fianzas.

- El control interno facilita la segregación adecuada de las funciones de autorización, adquisición, venta, custodia, tesorería, registro de operaciones y cobro de rendimientos; logrando comprobar que se estén llevando a cabo por medio de una supervisión constante, así como la adecuada autorización del registro de sus movimientos y operaciones.

- Existiendo el control interno adecuado para la organización, se puede decir que la información que derive de la misma va a ser una fuente confiable para

la toma de decisiones oportuna y correcta; es decir, con fundamento en la información confiable que se genera como resultado del registro de las operaciones.

- La formulación de conciliaciones mensuales de las partidas en conciliación, constituye una medida donde se logra verificar que el manejo y registro de las operaciones hayan sido adecuados, facilitando así la determinación de partidas que por algún motivo no han sido reconocidas por la institución de crédito o casa de bolsa, o bien por la propia organización; para procurar su aclaración oportuna obteniendo con esto, que los recursos de la organización se utilicen debidamente con base en información actualizada.

- El control interno permite que exista una aprobación por parte de la administración para que se invierta en los mejores instrumentos de inversión, los más seguros, a los mejores rendimientos y con la facilidad de liquidez para la organización.

- La segregación adecuada de las funciones para venta de valores, custodia, registro de operaciones y cobro de rendimientos, evita que ante la fácil convertibilidad de efectivo existan posibles malversaciones de fondos, ya que si todas estas actividades se centralizan en una sola función y en una sola persona; está podrá manejarlo como un beneficio personal, en cambio si se cuenta con una adecuada delegación de funciones permitirá que exista un adecuado registro y custodia de los valores de la organización y sus resultados.

#### INVENTARIOS Y COSTO DE VENTAS

- El control interno permite que exista una autorización del método de valuación seleccionado por la organización, dichos métodos de valuación son tanto para el inventario como para el costo de

ventas, con el fin de que se muestren de cifras históricas a actualizadas en la información a la situación financiera, permitiendo saber con cuanto, la organización, puede contar en un momento dado como un recurso monetario.

- La información financiera se va a presentar en una base consistente, consecuentemente las decisiones se dan sobre bases más sólidas.

- La segregación adecuada de las funciones de autorización, custodia y registro, dentro de estos rubros, evita que un departamento o persona controle todas las fases de una transacción o controle los registros contables relativos a sus propias funciones, logrando evitar manejos o beneficios personales; lo anterior propicia una estricta vigilancia permanente entre los departamentos o personas involucradas en la misma.

- Se cuenta con una mejor petición de compra al mantener la autorización dentro de este rubro, permitiendo las mejores condiciones de compra y obteniéndose un mejor aprovechamiento de los recursos de la organización.

- Existiendo la custodia sobre inventarios, no cabe la posibilidad de que se presenten los extravíos, pérdidas, retiros indebidos de mercancía, entre otros; constituyendo el registro de las operaciones apropiado y conociendo el momento que se debe comprar, así como contar con la mercancía necesaria, es decir; no hacer compras que no se requieran, proporcionando información para decidir oportuna y correctamente si se deben comprar o no mercancías, cuales son los niveles más apropiados.

- El registro oportuno de la inversión en inventarios y del pasivo correspondiente, tiene como objeto asegurar que se estén registrando en su totalidad.

dichas inversiones y obligaciones dentro del periodo correspondiente, también la organización tiene un conocimiento de la deuda contraída actualizada; así también puede cerciorarse del monto monetario que tiene como inventario y no seguir invirtiendo si el inventario permanece sin movimiento alguno.

- El registro oportuno de todos los embarques y, en su caso, su facturación, incluyendo la contabilización correspondiente costo de ventas, permite que con el establecimiento de formas se prenumeradas facilite el control y la captación oportuna en registros contables de las ventas o embarques, en su caso el registro oportuno de la factura con su costo de venta, asegurando así la corrección del inventario en existencia dentro del periodo que se realiza. Asimismo permite que se cobre oportunamente, consiguiendo la convertibilidad que tiene este activo en recursos monetarios.

- En cuanto al establecimiento del control de las devoluciones, se puede asegurar que estas sean

procedentes, es decir, que estén debidamente autorizadas, valuadas y registradas oportunamente dentro del periodo al que correspondan, permitiendo con esto la restitución de información respecto a inventarios, analizando el por qué de las devoluciones para emprender las acciones que procedan a fin de coadyuvar a la eficiencia de operación a través del mejoramiento del control de calidad.

- Por medio de los inventarios físicos la organización se cerciora de la existencia de artículos o productos, a través de la verificación física efectuada por el personal de la empresa o por los auditores externos, lo que permite realizar comparaciones con sus auxiliares, realizar las investigaciones en caso de surgir diferencias, ya que pueden ocurrir por naturaleza de estos bienes que existan mermas, deterioros, faltantes provenientes del personal que este a cargo, para ello el control interno permite conocer todas esas situaciones, considerarlas y evitarlas en el caso que fuera posible.



- Por último la contabilidad puede captar información correcta y oportuna sobre el costo de adquisición para así asegurar la adecuada valuación de los inventarios, la determinación del costo de ventas y también su actualización para que la organización tenga identificado plenamente el valor del inventario y el precio al que se vendió; la organización tendrá procedimientos que puedan determinar la pérdida de valor de los mismos, registrando estas en estimaciones correspondientes.

#### PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO

- La autorización de un método de valuación seleccionado, por su importancia permite que la organización tenga la seguridad de que su activo representa un recurso para la misma, es decir; que tenga un valor considerable al momento de la conversión a cifras monetarias, así como también permite que se tengan cifras a su valor real de dicho activo.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

- La aprobación de la administración para adquirir, vender o retirar activos, facilita que la organización a través de estudios previos o de un plan general dentro de la misma, pueda determinar si la organización deba hacer una venta de dichos activos, ya que con este tipo de control la organización tiene la seguridad de que se están empleando correctamente a favor de la misma estos activos y no caiga en quebrantos financieros.

- La segregación adecuada de las funciones de adquisición, custodia y registro, evita que un departamento o persona participe en varias fases de una transacción y controle los registros contables relativos a sus propias funciones, evitando la duplicidad de registro, o bien, registrando en realidad los activos con los que cuenta la organización, propiciando entre los departamentos o personas involucradas una estricta vigilancia.

- La existencia de procedimientos para comprobar que se hayan recibido y registrado adecuadamente los bienes adquiridos, permite que la organización o las personas involucradas en dicha transacción verifiquen que coincidan estos activos, con las especificaciones aprobadas; y que los registros contables reflejen adecuadamente los bienes adquiridos de acuerdo con sus características generales ya que se podrá cerciorar que se están cumpliendo con políticas de compra establecidas por la administración; sin caer en compras no deseadas, así como también da origen a la existencia de archivos o documentación soporte de la propiedad de los activos logrando su fácil localización y control de los mismos.

- La comprobación periódica de la existencia y condiciones físicas de los bienes registrados, tiene como finalidad la de comprobar su existencia y buenas condiciones de uso, es decir; que la organización tiene sus recursos utilizados apropiadamente a

beneficio de esta; sin llegar a tener activos obsoletos que no reflejen ninguna ganancia, esta comprobación de la existencia refleja información oportuna.

- El departamento de contabilidad, en caso de que existan activos obsoletos o cuando estos se vendan, debe reflejar en su información financiera las unidades dadas de baja, mostrando así sus activos reales.

- El registro de activos en cuentas que representan grupos homogéneos, en atención a su naturaleza y tasa de depreciación, facilita el cálculo de esta última ya que así la organización tiene mejor control de la vida útil de sus activos y mantiene los registros contables representativos de las diversas clases de bienes para fines de presentación en los estados financieros de la organización.

## PASIVOS

- La segregación adecuada de las funciones de autorización, compra, recepción, enajenación, verificación de documentación, registro y pago, evita que la organización tenga identificado el monto de deuda contraída por los diversos conceptos que la componen, como es el de compras, así puede contar con la documentación adecuada que la ampara en determinado caso al pago de una deuda.

También a través de la autorización, la organización sólo va a contraer deudas que pueda solventar, llevando su correspondiente registro, y su período de pago oportunamente verificado a través de la documentación; logrando así llevar un registro adecuado del pago manteniendo actualizado su saldo acreedor.

- El uso y control efectivo de órdenes de compra notas de recepción prenumeradas para todo gasto y compra, facilita un control eficaz sobre las salidas de efectivo, además que sirven de base para su registro contable y verificación posterior; evitando que dicho registro se efectuó después de la fecha de su realización, como también la organización mantiene una información actualizada sobre si dichos gastos y compras han sido benéficos o un desembolso innecesario.

- Revisión de facturas, precios, cálculos, cotejo contra las órdenes de compra y notas de recepción, permite que la organización haga un desembolso justo, es decir; a través de una investigación de mercado, realizando la mejor compra al mejor proveedor, como también logra cerciorarse si dicha compra sea la que estipuló y autorizó la administración a través de la mercancía cotejada con las facturas de compra, manteniendo un registro contable oportuno y correcto

del pasivo actualizado y contraído; esto permite de igual manera que la organización mediante una supervisión al almacén, se verifique que dicha compra este registrada como existencia del mismo.

#### CAPITAL CONTABLE

- La existencia de registros para la emisión de los títulos que amparan las partes de capital social, permite que la organización pueda conocer, revisar los aumentos y disminuciones de capital; así como cambios de accionistas entre otras.

Dichos registros deben existir como un elemento de control, tales como auxiliares que contengan el registro de estas operaciones independientemente de las disposiciones legales que disponen su implantación; originado así que la organización tenga pleno conocimiento de su capital y de un registro actualizado del mismo.

- La custodia de títulos de tesorería logra que la organización tenga una custodia física adecuada para controlar las acciones que no han sido emitidas, suscritas o acciones que no han sido exhibidas y así realizar arquezos periódicos por personas independientes a quien los mantiene en su poder, definiendo con esto, responsabilidades y evitando el mal uso de los mismos.

- La autorización y procedimientos adecuados para el pago de dividendos dentro de cualquier organización, permite que dicha autorización exista para que solamente sean pagados dividendos que hayan sido decretados por los órganos supremos de las sociedades

Los dividendos deben ser pagados oportunamente conforme a los acuerdos de la junta de consejo, únicamente en la forma y términos acordados.



- La información oportuna al departamento de contabilidad de los acuerdos de los accionistas o de los administradores, que afecten las cuentas de capital contable, logra que la organización mantenga actualizado el registro de dichos movimientos en los rubros correspondientes, así como los estados financieros que de ellos emanen.

En relación a los comentarios anteriores y tomando en cuenta la información proporcionada en capítulos anteriores, puedo afirmar que el control interno no puede estar aislado, tiene relación directa con otras áreas de la organización como es la dirección y la administración para mayor eficiencia del mismo.

Todo lo anterior no se contrapone a las normas de auditoría para el examen de los estados financieros, que es establecido por las Normas y

Procedimientos de Auditoria; el auditor externo debe efectuar y aprovechar dichos beneficios hasta el grado que su propio criterio profesional así lo determine, es decir, el auditor debe tener un amplio e independiente criterio, para así poder aplicar procedimientos y normas adecuados al trabajo a realizar.

## **CAPITULO 5**

### **CASO PRACTICO**

Para concluir con este trabajo, y con el propósito de mostrar de manera clara los beneficios que se logran al establecer un sistema de control interno, a continuación se describe un caso relativo a algunas operaciones en las cuales los procedimientos seguidos hubieran propiciado la presencia de riesgos que seguramente afectarían la situación financiera de la organización.

#### CASO A

**NOMBRE: EL HIERRO S.A. DE C.V.**

**GIRO: Fabricante de lámina en general.**

Inició operaciones desde 1957 en la ciudad de Monterrey Nuevo León, debido a la gran demanda de su producto abrió sucursales en el año de 1964; la casa matriz cuenta aproximadamente con 100 obreros y 30 personas dedicadas a las actividades administrativas; las sucursales cuentan con personal mínimo de 40 a 50 obreros y de 15 a 20 personas en el área administrativa.

Como se mencionó, la organización abrió sucursales debido a la gran demanda del producto, que fue provocado por la calidad del mismo; ya que uno de los principales lemas de la organización es calidad es cumplir con los requisitos del cliente.

Donde se considera la satisfacción del cliente, la obtención del producto ó servicio a bajo costo, el cumplirle las promesas de venta a los clientes, él cumplir con las expectativas de los consumidores.

Sin embargo esto es realmente difícil porque los clientes tienen en sus expectativas movimientos, ya que para la organización son imprecisas, inestables, cambiantes, etc en lo referente al producto que se va a adquirir.

Dentro del promedio de ventas que realiza la organización, del total de la producción según estadísticas dentro de los primeros 10 años, surgiendo avances de operación a partir del 15vo. año de su

constitución incrementando sus ventas entre los años 80's y 90's hasta un 90 por ciento sobre la producción total, por lo que llevó a la compañía a la expansión.

Por otra parte el sistema administrativo que se implantó en esta organización tenía como objetivo mejorar continuamente sus progresos sociales, estratégicos, administrativos y tecnológicos con el propósito de producir artículos y servicios que satisfagan plenamente los requisitos, necesidades y expectativas de sus clientes externos (accionistas, personal ejecutivo, etc.).

La compañía opera sucursales en la ciudad de Monterrey Nuevo León, los comentarios descritos a continuación corresponden a la operación de una de las sucursales de la calle de Morelos.

Dicha sucursal lleva un registro relativo al efectivo del cual se elabora un resumen mensual de las operaciones.

Los gastos de viaje del personal de la sucursal Morelos, son cubiertos mediante la entrega en efectivo del importe correspondiente a los propios empleados; contra la entrega de un recibo.

Para el reembolso de los gastos pagados los recibos se remiten a la oficina matriz ubicada en la calle de Plan de Ayala, dicho reembolso se efectúa a través de un cheque expedido a favor de EL HIERRO, S.A. de C.V. que es la misma casa matriz.

Los cheques mediante los cuales se cubren los reembolsos, se quedan en la propia casa matriz y son depositados en la cuenta bancaria junto con los cheques recibidos en la sucursal Morelos. Lo anterior ha propiciado que el importe del reembolso de los gastos de viaje efectuados por el personal, se haya dejado de considerar para el efecto de integrar el saldo del fondo de caja, así como el registro de ingresos en efectivo de la propia sucursal.

La compañía cuenta con personal que se encarga de atender a los clientes, prepara facturas de una serie prenumerada, indistintamente para ventas de contado como las de crédito, así como realizar el cobro y reportarlo al final del día.

El efectivo por las ventas de contado realizadas, lo reciben los vendedores en el mostrador, proceden a registrarlo en las fichas de entrada a caja en el momento en que disponen del tiempo libre para realizar esta actividad. Al finalizar cada día, los vendedores entregan al contador la siguiente documentación:

- Facturas por ventas a crédito y de contado,
  
- Fichas de ingreso de efectivo.

El contador procede a guardar la documentación y su trámite se realiza días después, requiriendo hasta ese momento el efectivo cobrado por ventas de contado.



Las remesas de efectivo que envía por correo la casa matriz a la sucursal Morelos, son examinadas por el Gerente de la misma sucursal, quien posteriormente las entrega al Contador para su registro por medio de las fichas de ingreso en efectivo: El Contador prepara la ficha de depósito bancario, y procede a enviar el efectivo al banco, entregándolo al empleado de la sucursal que se encarga de los trámites correspondientes.

Las fichas de ingreso de efectivo antes mencionadas, y las fichas de depósito, se utilizan como documentación fuente para registrar las operaciones en el diario de entradas de caja. El contador actualiza el saldo del efectivo al final del día en el registro correspondiente.

Los cheques son depositados generalmente en el día en que se reciben, sin embargo el efectivo se acumula en el fondo de caja y se entrega para su depósito en cantidades cerradas, quedando los remanentes en poder del contador.

A fin de mes se envían estados de cuenta a todos los clientes con excepción de la compañía TOLIN S.A.. El contador prepara una relación por antigüedad de saldos de las cuentas por cobrar, la cual es usada por el Gerente de la sucursal para sus trámites de cobranza del mes siguiente, sin comprobar que considere la totalidad de las cuentas.

Finalmente el contador elabora una lista de las ventas diarias, tanto en efectivo como a crédito, y los totales son registrados; las facturas individuales de ventas a crédito sirven como base del registro en los auxiliares de las cuentas por cobrar.

En los procedimientos descritos, se observan algunas situaciones que manifiestan ciertos riesgos de malos manejos del efectivo, así como de la oportunidad en el trámite y registro de las operaciones sobre las cuales comento los siguientes aspectos.

Respecto a la elaboración del resumen mensual de las operaciones relativas a los ingresos en efectivo, cabe mencionar que tal situación facilita la posibilidad de que los ingresos captados pueden dejar de depositarse día con día en virtud de que la periodicidad con la que se elabora el referido resumen impide contar con los elementos necesarios para comprobar que la cantidades de efectivo captadas por cualquier tipo de operación en la organización se entrega y/o deposita precisamente en la fecha que son recibidas.

Lo anterior además de que afecta la información financiera de la organización, permite que no estén debidamente salvaguardados los intereses de la misma, en cuanto al debido manejo del efectivo.

Un procedimiento de control apropiado para esta área debe considerar que el referido resumen sea elaborado al final del día, preferentemente en una hora que permita efectuar los depósitos bancarios correspondientes, así como la supervisión del óptimo manejo del efectivo por parte de las personas que tengan a su cargo las actividades relativas.

En relación con el pago de los gastos de viaje, se advierte que los reembolsos efectuados no quedan debidamente amparados, en virtud de que se está omitiendo requerir al personal que presente los comprobantes respectivos; hecho que provoca que los gastos registrados en la contabilidad carezcan de respaldo documental necesarios para considerarlos deducibles conforme a las disposiciones legales correspondientes.

Además de lo anterior, automáticamente la información financiera carecería de confiabilidad y razonabilidad, ya que los resultados determinados conforme a la situación planteada serían incorrectos; trayendo como consecuencia que el cumplimiento de las obligaciones fiscales se haya realizado erróneamente.

Para eliminar lo antes señalado se recomendaría que existiera la norma de reembolsar los gastos de viaje contra la presentación y entrega de los comprobantes correspondientes, mismos que deberán cumplir con los requisitos fiscales señalados en la Ley del I.S.R. (art. 24).

Asimismo, será necesario que la oficina encargada de efectuar los reembolsos a las sucursales por el importe de los gastos de viaje pagados, exija que las solicitudes correspondientes, invariablemente contengan los comprobantes que amparen los gastos realizados por el personal.

La expedición de cheques a favor de la casa matriz, por los importes correspondientes a los reembolsos por gastos de viaje del personal representa una práctica que limita la disponibilidad de recursos a las sucursales, situación que puede traducirse en una deficiente atención de las operaciones que por sus características, tienen que realizarse mediante erogaciones de efectivo.

Para asegurar que las sucursales cuenten con los recursos económicos necesarios para obtener las funciones que tengan bajo su responsabilidad, es recomendable que los

procedimientos se modifiquen, cuidando de manera especial que el importe de los reembolsos solicitados a la casa matriz sean recibidos oportunamente por las referidas sucursales, para que se reconstituya el saldo del fondo de caja y se registren los ingresos en efectivo.

En cuanto a las actividades del personal del área de ventas relativas a la atención de clientes, cobros y elaboración de reportes de ingreso al final del día, todas ellas llevadas a cabo por las mismas personas, también presenta riesgos de que este maneje libremente los ingresos captados por ventas de contado, ya que lo que se menciona, no se hace la entrega del efectivo cobrado.

Es evidente la carencia de la delegación de funciones, la que se hace necesaria para permitir que se refuerce la supervisión en las operaciones por el simple hecho de que al haber necesidad de turnarlo a otra área ó persona se puedan detectar las irregularidades que, en su caso, pudiera estar incurriendo determinado personal aprovechandose de la responsabilidad funcional que le toca atender.

De ninguna manera es procedente permitir que la cobranza la realicen los propios vendedores, y mucho menos, que se les permita mantener en su poder el importe de los ingresos captados, hasta el momento en que el contador decida efectuar el registro contable correspondiente.

En cuanto a esta situación se debe buscar que los recursos se entreguen y registren el mismo día que se realizan las operaciones.

En lo relativo a las remesas de efectivo que envía por correo la casa matriz a las sucursales, particularmente a la sucursal de Morelos señalada en el caso, dicho procedimiento es una muestra clara que no se ha tenido cuidado de manejar de manera apropiada este activo de la organización, ya que las referidas remesas pueden extraviarse o ser objeto de sustracciones al momento de su manejo; y seguramente va a ser imposible recuperar los

recursos en el evento de que fueran objeto de las referidas acciones.

Para evitar los riesgos señalados será recomendable que el sistema de control elimine el envío de remesas de efectivo por correo, y considere atender las necesidades de efectivo de las sucursales mediante la contratación de los servicios especializados en el manejo de valores; así como la contratación de seguros para la salvaguarda de este tipo de activos.

Por lo que toca la forma de como se están realizando los depósitos bancarios del efectivo, se juzga conveniente que los empleados a quien se les encomienda realizar dicho trámite en las Instituciones Bancarias, estén debidamente afianzados en virtud de que se les hace entrega de efectivo.

En relación con los remanentes de los depósitos de efectivo es necesario controlar las cantidades que se vayan acumulando y que quedan en poder del contador, pues de lo contrario se podría estar creando la situación desfavorable para que este los utilice en beneficio propio.



Al carecer de un registro en el que se deje evidencia de los importes acumulados y sobre todo que se entregue a un nivel de jerarquía superior que evalúe si su manejo es el apropiado.

En lo relativo al envío de los estados de cuenta a los clientes, el omitir la entrega de los mismos a la compañía TOLIN, S.A. hace pensar que existe un interés particular de que la persona responsable este actuando de esta forma; limitando de una fuente de información importante para comprobar que los saldos de las cuentas por cobrar sean correctos, ó que algunos saldos presenten diferencias que, por no aclararse repercutan en las cifras presentadas en los estados financieros.

Para evitar lo anterior es necesario que el gerente de la sucursal se cerciore que la relación por antigüedad de saldos por cobrar este completa y la información que contenga sea la correcta, vigilando el envío sistemático de estados de cuenta a todos los clientes y dándoles seguimiento a las aclaraciones o inconformidades que, en su caso, se reciban.

Si la organización toma en cuenta todas estas consideraciones, se tendría la seguridad de que las cifras que se presentan en los estados financieros son confiables.

## CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo de investigación, puede conceptualizar a la organización como un ente económico - social, que a pesar de ser clasificada en diferentes tipos; todas deben contar con recursos humanos, materiales, técnicos y económicos para su funcionamiento, para llegar a alcanzar al máximo el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas por la administración de la misma.

Asimismo se llegó a establecer el concepto del Control Interno como base importante para cualquier organización, considerando sus aspectos y elementos que lo integran, para establecer sus objetivos y cumplirlos lo antes planeado.

Para el establecimiento del control interno en cualquier organización, es necesario considerar su diseño, el cual en este trabajo se ha desarrollado a través del

conocimiento de los requisitos previos al mismo, aspectos esenciales del control interno, considerando normas, sistemas de información y desviaciones; así como las diferentes características deseables con las que todo sistema debe contar para el cumplimiento de metas y objetivos de la organización.

Ya establecido el Control Interno considerando lo anterior en la organización, se observó, que con su implantación se obtienen beneficios en todos los rubros que forman parte de los estados financieros, originando que toda organización cuente con un control adecuado para las transacciones cotidianas, presentando cifras reales y manteniendo así información confiable y oportuna para la elaboración de estados financieros.

De acuerdo con lo anterior puedo decir que una aportación importante al establecer un sistema de control interno con características y requisitos deseables según el tipo de organización dará la pauta para poder contar con la

presentación de cifras reales en los estados financieros, obteniendo así la veracidad, confiabilidad, y oportunidad de las transacciones efectuadas dentro de la organización.

Donde cada departamento podrá ejercer sus labores de acuerdo a controles establecidos y bajo la supervisión de la administración; y/o el encargado de cada área de la organización.

Lo que me lleva a decir que si conocemos los beneficios del control interno para una organización, por lo tanto sabremos que es necesario establecer un adecuado sistema de control interno, luego entonces se alcanzarán las metas y objetivos previstos para la organización, si conocemos los beneficios del control interno para una organización.

Así como se conocen los beneficios del control interno en una organización; no se cuenta con un adecuado sistema de control interno, por lo tanto no se alcanzarán las metas y objetivos deseados para la organización, luego entonces si se establece un óptimo sistema de control

interno, no se cumplirá con el propósito de la organización, así como tampoco se llegará al óptimo funcionamiento de la misma.

Lo anterior da la pauta para poder establecer el cumplimiento de los objetivos que van desde lo general a lo específico; el general sería: reconocer un sistema de control interno adecuado como base para el logro de los objetivos y metas de una organización.

Permitiendo así establecer un objetivo en particular como el de determinar el grado de adecuación que puede tener el control interno para llevar a una organización al cumplimiento de sus metas y objetivos; terminando con el objetivo específico que va de acuerdo a sus necesidades, pero su meta es el de obtener beneficios permitiendo así el establecer la importancia del control interno para el óptimo funcionamiento de la organización.

Considerando lo anterior, los objetivos fueron alcanzados a lo larga de dicha investigación, ya que se conoció a el control interno como una base para el logro de

los objetivos de cualquier organización, como también un diseño adecuado del mismo para su implantación y funcionamiento.

Este trabajo es documental, ya que para la elaboración del mismo fue necesario consultar diferentes libros, revistas, y en algunos casos, testimonio oral por parte de personas relacionadas con la materia.

A lo largo de mi investigación sólo se abarcó el tema control interno a nivel general, sin profundizar en los diferentes controles existentes. Tampoco se profundizó en todas las áreas, solo se tomo en cuenta de acuerdo a sus objetivos, características, etc, que fueron mencionados.



## RECOMENDACIONES

En cualquier tipo de organización el Control Interno forma una base importante para <sup>el</sup> óptimo funcionamiento de la misma, por lo cual debe de ser de una manera constante, y revisado para poder actualizarlo de acuerdo a las necesidades que se presenten.

El control interno debe ser existente; toda la gente que operé en la organización tiene que tener conocimiento del mismo, y deberá utilizarlo de una manera que no la perjudique, así como se debe de mejorar, es decir; los controles pueden existir y funcionar pero tal vez no se obtiene ningún beneficio con estos, por lo que se deben de mejorar a tal grado que se obtengan los beneficios deseados por el cual fue implantado.

El Control Interno debe ser implantado para obtener beneficios en cada una de las áreas donde sea necesario su establecimiento, sin exceder; es decir, existen operaciones que pueden realizarse sin mayor problema y el establecimien

to de un procedimiento de control puede alterar esa operación, creando una falta de manejo utilizado, osea que el control interno solo se debe implantar en aquellas áreas donde no exista un adecuado funcionamiento y por lo tanto no se obtengan los beneficios para lo cual fue establecido.

Toda la organización debe tener conocimiento del Control Interno pero la administración en conjunto con el área contable, tienen la función de supervisar y diseñar el establecimiento del mismo, según sus características y objetivos a alcanzar planeados; por lo que la organización en general debe de practicar el control que fuese puesto dentro de cada área bajo una constante revisión para detectar errores y corregirlos.

Asimismo el establecimiento del mismo debe ser de acuerdo a las necesidades y características de cada organización.

## APENDICE

## **A). Marco teórico**

#### NOMBRE DEL TEMA

El control interno como base para el óptimo funcionamiento de una organización.

#### VARIABLE INDEPENDIENTE

El control interno.

#### VARIABLE DEPENDIENTE

Como base para el óptimo funcionamiento de una organización.

#### AREAS DE CONOCIMIENTO

Auditoria

#### IMPORTANCIA SOCIAL

Establecer un sistema de control interno, permite a las empresas a alcanzar sus metas y objetivos previstos al establecerse, así como el máximo aprovechamiento de los recursos destinados para su operación, para que alcance un desarrollo apropiado dentro de la sociedad.

## IMPORTANCIA TEORICA

El control interno se compone de una serie de mecanismos tendientes a lograr el óptimo funcionamiento de las organizaciones y así llegar al cumplimiento de los objetivos de la misma, aportando a la contaduría una base sólida o por lo menos mas segura en cuanto a la razonabilidad de las cifras en los estados financieros.

## HIPOTESIS ALTERNAS

A) Si conocemos los beneficios del control interno para una organización, por lo tanto sabremos su importancia para la misma, luego entonces se podrá procurar el óptimo funcionamiento de la organización si consideramos el beneficio que otorga el control interno dentro de la misma.

B) Si reconocemos la importancia del control interno en una organización, por lo tanto sabremos que es indispensable establecer un sistema de control adecuado, y mantenerlo actualizado, luego entonces se contará con los mecanismos necesarios para el óptimo funcionamiento de la organización, como son los diferentes controles y recursos con los que puede contar el control interno.

C) Si establecemos un adecuado sistema de control interno por lo tanto se logrará el óptimo funcionamiento de una organización, y reconoceremos que es importante para el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización luego entonces, al establecer el sistema de control interno, lograremos alcanzar las metas y objetivos ya establecidos así como el óptimo funcionamiento de la organización.

#### HIPOTESIS CENTRAL

Si conocemos los beneficios del control interno para una organización, por lo tanto sabremos que es necesario establecer un adecuado sistema de control interno, luego entonces se alcanzarán las metas y objetivos previstos para la organización, si conocemos los beneficios del control interno para una organización.

#### HIPOTESIS NULA

Si conocemos los beneficios del control interno para una organización no se cuenta con un adecuado sistema de control interno, por lo tanto no se alcanzará, las metas y objetivos deseados para la organización, luego entonces si se establece un óptimo sistema de control interno, no se



cumplirá con el propósito de la organización, así como tampoco se llegará al óptimo funcionamiento de la misma.

#### OBJETIVO GENERAL

Reconocer un sistema de control interno adecuado como base para el logro de los objetivos y metas de una organización.

#### OBJETIVO PARTICULAR

Determinar el grado de adecuación que puede tener el control interno para llevar a una organización al cumplimiento de sus metas y objetivos.

#### OBJETIVO ESPECIFICO

El establecer la importancia del control interno para el óptimo funcionamiento de la organización.

#### OBJETO DE ESTUDIO

Conocimiento conceptual simple

Inductivo. analítico, sintético, analógico

## TECNICAS DE RECOPIACION DE DATOS

Lecturas de libros, revistas, testimonio oral

## TIPO DE INVESTIGACION

D O C U M E N T A L

## LIMITACIONES

Falta de bibliografía actualizada y acceso a la misma, diversidad de conceptos que no engloban a una misma, sin llegar a un concepto idóneo.

## DELIMITACION TEORICA

Solo se va a abarcar el tema de control interno a nivel general, sin llegar a profundizar en los diferentes controles existentes, así como tampoco se abarcaran controles de todas las áreas de una organización, se hará referencia acerca de sus objetivos, características, elementos, etc.

## UBICACION TIEMPO - ESPACIO

Septiembre 1992 - Enero 1994

Universidad Latinoamericana, Despacho de Contadores Galaz,

Gómez Morfín, Chavero, Yamazaki.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

AMADOR René

Elementos de Auditoría Operacional

Edición 1ª Reimpresión

Editorial P.A.C. S.A.. de C.V.

México D.F. a 1989

CASTILLO Rodríguez José Luis

Auditoría de Operaciones

3ª Edición

Editorial P.A.C. S.A.. de C.V.

México D.F. a 1990

CHAVEZ Zuñiga Alfonso

El Control Interno y La Auditoría Administrativa

Escuela Bancaria y Comercial

México D.F. a 1990

GOMEZ Morfin Joaquín

El Control Interno en la Organización

2ª Edición

Editorial Diana

México D.F. A 1990

INSTITUTO Mexicano De Contadores Públicos, A.C.

Control Interno por Ciclos de Transacciones y el Muestreo  
Estadístico en Auditoría.

5ª Edición Revisada y Actualizada

Editorial I.M.C.P.

México D.F. a 1991

INSTITUTO Mexicano De Contadores Públicos, A.C.

Guías Internacionales de Auditoría y Servicios Relacionados

1ª Edición

Editorial I.M.C.P.

México D.F. a 1989

INSTITUTO Mexicano De Contadores Públicos, A.C.

Normas y Procedimientos de Auditoría

Edición 11

Editorial I.M.C.P.

Tomo I

México D.F. a 1992

INSTITUTO Mexicano De Contadores Públicos, A.C.

Normas y Procedimientos de Auditoría

Edición 11

Editorial I.M.C.P.

Tomo II

México D.F. a 1992

MARTINEZ Villegas Fabián

El contador Público y la Auditoría Administrativa

5ª Edición

Editorial P.A.C. S.A.. de C.V.

México D.F. a 1991

MIRANDA Rivera Andrea

La Sociología y la Organización

Editorial E.C.A.S.A.

México D.F. a 1990



## INDICE DE FIGURAS

