

318308

5  
20



Universidad Latinoamericana

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
INCORPORADA A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**PROPUESTA DE MEJORA AL CONTROL INTERNO DE UNA  
EMPRESA DE CONSULTORIA EN PLANIFICACION, DISEÑO URBANO,  
ARQUITECTURA Y MEDIO AMBIENTE, PARA EL MANEJO EFICIENTE  
DE SUS EROGACIONES**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
**LICENCIADO EN CONTADURIA**

**P R E S E N T A**

**SANDRA SONIA CORRAL SERRANO**

CIUDAD DE MEXICO

1996

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## **AGRADECIMIENTOS**

**Gracias a Dios por haberme dado la oportunidad de cumplir con uno de los objetivos principales en mi vida.**

**Agradezco a mi madre su cariño, paciencia y el gran apoyo recibido cada día en la preparación de ver realizados mis sueños.**

**A mi padre, agradezco el gran apoyo que me brindó en todo momento, sus palabras, su confianza y sobre todo su ejemplo a seguir para mi superación profesional y realización de la presente tesis.**

**A mis maestros agradezco toda la ayuda, palabras, amistad y conocimientos que me proporcionaron durante mi formación profesional.**

**A mi amigo Hugo, doy gracias por su paciencia y colaboración que me brindó.**

***Sandra Conal Soman***

**PROPUESTA DE MEJORA AL CONTROL INTERNO DE UNA  
EMPRESA DE CONSULTORIA EN PLANIFICACION, DISEÑO URBANO,  
ARQUITECTURA Y MEDIO AMBIENTE, PARA EL MANEJO EFICIENTE DE  
SUS EROGACIONES**

**INDICE**

**INTRODUCCION**

<b>I. CONTROL INTERNO</b>	<b>1</b>
1.1 Definición	1
1.2 Características	3
1.3 Elementos	4
1.4 Objetivos	20
<b>II. ESTUDIO Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>23</b>
2.1 Objeto del Estudio y Evaluación del Control Interno	23
2.2 Proceso de Estudio y Evaluación para emitir una Opinión sobre el Control Interno	25
2.3 El Informe sobre el Control Interno	34

<b>III. LA EMPRESA</b>	<b>38</b>
3.1 Definición	38
3.2 Objetivos	40
3.3 Clasificación	41
3.4 Empresa de Consultoría en Planificación, Diseño Urbano, Arquitectura y Medio Ambiente	50
<b>IV. CASO PRACTICO</b>	<b>53</b>
4.1 Descripción General de la Empresa	54
4.2 Las Erogaciones de la Empresa	62
4.3 Procedimientos	67
4.4 Pruebas de Cumplimiento	74
4.5 Evaluación de Resultados	78
4.6 Propuesta de Mejora al Control Interno	84
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>104</b>
<hr/>	
<b>APENDICE</b>	
A. Marco Teórico	112
B. Glosario de Términos	118
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>120</b>
<b>INDICE DE FIGURAS</b>	<b>122</b>

## INTRODUCCION

---

El crecimiento, expansión, competencia y prestigio de las empresas, son factores que se han venido presentando en el mundo contemporáneo como un proceso constante en su vida diaria.

Este desarrollo ha provocado una creciente demanda de planeación y programación en las Organizaciones, lo que ha ocasionado la necesidad de contar con métodos coordinados y medios de control adaptables a cada empresa, que les permitan el adecuado desarrollo operacional y organizacional.

Ante esta situación, el Control Interno representa un factor primordial para el logro de los objetivos de las empresas. Resulta necesario evaluarlo periódicamente, satisfaciendo sus objetivos y estableciendo una estructura para minimizar la posibilidad de errores e irregularidades, permitiendo así a las entidades establecer el sistema idóneo para dar cumplimiento a sus objetivos.

El auditor se enfrenta al reto de proporcionar las bases sólidas que exigen una planeación del contexto general de las empresas, de acuerdo con sus operaciones y circunstancias particulares. Es por ello que pretendo dar a conocer a través del contexto de esta investigación, la importancia que tiene establecer, evaluar, proponer y mantener un Control Interno que beneficie en todos aspectos a las empresas.

Es así que establezco el siguiente tema de investigación: *Propuesta de Mejora al Control Interno de una empresa de Consultoría en Planificación, Diseño Urbano, Arquitectura y Medio Ambiente, para el manejo eficiente de sus erogaciones.*

Dentro de este tema se identifica como variable independiente a la *Propuesta de Mejora al Control Interno de una empresa de Consultoría en Planificación, Diseño Urbano y Medio Ambiente*, y como variable dependiente, el manejo eficiente de sus erogaciones.

En este sentido la investigación retoma como importancia social identificar las deficiencias en los procedimientos del Control Interno a fin de aplicar las medidas correctivas de manera que con ello se permita tener el control adecuado en el manejo de las erogaciones con objeto de obtener la información veraz, clara y oportuna que ayude a los directivos a presupuestar sus actividades, optimizar sus recursos y alcanzar los objetivos que establece la organización.

Tomando en cuenta que el Control Interno se debe adaptar a las necesidades de cada empresa, la importancia teórica consiste en pretender que otras con similares características y necesidades, puedan apoyarse en esta investigación para tener el Control Interno adecuado en el manejo de sus erogaciones, obteniendo la información necesaria que les permita tomar decisiones en función de sus objetivos; fortaleciendo así el uso práctico de la Contaduría.

**Esta investigación propone las siguientes hipótesis:**

## **HIPOTESIS ALTERNAS**

I. Si una Propuesta de Mejora al Control Interno de una empresa de Consultoría en Planificación, Diseño Urbano, Arquitectura y Medio Ambiente se apega a las características y necesidades de la misma, por lo tanto el manejo eficiente de sus erogaciones generará confiabilidad y oportunidad, luego entonces, mientras la Propuesta de Mejora al Control Interno se apegue más a las características y necesidades de la empresa, generará mayor confiabilidad y oportunidad en el manejo de sus erogaciones.

II. Si una Propuesta de Mejora al Control Interno de una empresa de Consultoría en Planificación, Diseño Urbano, Arquitectura y Medio Ambiente es confiable, por lo tanto, en el manejo eficiente de sus erogaciones permitirá el establecimiento de procedimientos de control para la obtención de información financiera que auxilie en la toma de decisiones, luego entonces, a mayor confiabilidad en la Propuesta de Mejora al Control Interno, existe mayor posibilidad de establecer procedimientos de control para la obtención de información financiera que auxilie en la toma de decisiones.

III. Si una Propuesta de Mejora al Control Interno de una empresa de Consultoría en Planificación, Diseño Urbano, Arquitectura y Medio Ambiente permite corregir las desviaciones e irregularidades en los procedimientos establecidos detectados en el estudio y evaluación del Control Interno, por lo tanto, en el manejo eficiente de sus erogaciones se logrará una adhesión a las políticas para alcanzar los objetivos de la empresa, luego entonces, a mayor corrección de desviaciones e irregularidades en los procedimientos establecidos detectados en el estudio y evaluación del Control Interno, se obtendrá una mayor adhesión a las políticas para alcanzar los objetivos de la empresa en el manejo eficiente de sus erogaciones.



## **HIPOTESIS CENTRAL**

Si una Propuesta de Mejora al Control Interno de una empresa de Consultoría en Planificación, Diseño Urbano, Arquitectura y Medio Ambiente permite corregir las desviaciones e irregularidades de los procedimientos establecidos detectados en el estudio y evaluación del Control Interno, por lo tanto, en el manejo eficiente de sus erogaciones se obtendrá eficiencia operacional, información confiable y oportuna así como una optimización en los recursos, luego entonces, a mayor aplicación de una Propuesta de Mejora al Control Interno en una empresa de Consultoría en Planificación, Diseño Urbano, Arquitectura y Medio Ambiente, habrá una mayor corrección de desviaciones e irregularidades en los procedimientos establecidos detectados en el estudio y evaluación del Control Interno y consecuentemente se obtendrá mayor eficiencia operacional, información confiable y oportuna así como una optimización de los recursos en el manejo de las erogaciones.

## **HIPOTESIS NULA**

Si una Propuesta de Mejora al Control Interno de una empresa de Consultoría en Planificación, Diseño Urbano, Arquitectura y Medio Ambiente no permite corregir las desviaciones e irregularidades de los procedimientos establecidos detectados en el estudio y evaluación del Control Interno, por lo tanto, en el manejo eficiente de sus erogaciones no se obtendrá eficiencia operacional, información confiable y oportuna así como tampoco una optimización en los recursos, luego entonces, en tanto sea mayor la aplicación de una Propuesta de Mejora al Control Interno en una empresa de Consultoría en Planificación, Diseño Urbano, Arquitectura y Medio Ambiente, no habrá una mayor corrección de desviaciones e irregularidades en los procedimientos establecidos detectados en el estudio y evaluación del Control Interno ni se obtendrá mayor eficiencia operacional, información confiable y oportuna así como tampoco una optimización de los recursos en el manejo de las erogaciones.

## OBJETIVOS

**General:** Proporcionar los elementos, mecanismos y procedimientos de control que coadyuven en la protección de la administración de una empresa de servicios, generando con esto la eficiencia en el manejo de operaciones y la posibilidad de maximizar el proceso integral de la misma.

**Particular:** Estudiar y evaluar al Control Interno de una empresa de Consultoría en Planificación, Diseño Urbano, Arquitectura y Medio Ambiente, a fin de detectar las deficiencias e irregularidades que presente sus procedimientos de control.

**Específico:** Elaborar una Propuesta de Mejora al Control Interno de una empresa de Consultoría en Planificación, Diseño Urbano, Arquitectura y Medio Ambiente, que posibilite la forma óptima de solucionar las deficiencias detectadas, aplicables a sus necesidades y características, con objeto de lograr el manejo eficiente de sus erogaciones.

Los objetivos citados se pretenden alcanzar tomando como objeto de estudio en esta investigación al Control interno (que se considera conceptual simple) por ser un fenómeno directamente observable, ya que no se pretende establecer ni comprobar ninguna ley, basada en los métodos inductivo, analítico, sintético y analógico.

La información y recopilación de datos se realiza a través de la consulta de libros, revistas, manuales, apuntes, tesis, concentración de información, revisión de documentos y entrevistas.

La investigación es de tipo mixto (documental y de campo), realizándose en la Ciudad de México, de octubre de 1995 a marzo de 1996.

Como delimitación teórica se presenta el establecimiento de elementos, procedimientos y mecanismos de control que a mi consideración permitirán tener el adecuado funcionamiento del Control Interno para el manejo eficiente de las erogaciones de una empresa de Consultoría, y como limitantes la recopilación de datos, información explícita por parte de personal de la compañía, tiempo y disponibilidad de la información.

La investigación se realiza a través del desarrollo de cuatro capítulos, en los que se incluyen los aspectos siguientes:

En el primer Capítulo se expresan las definiciones del Control Interno, Características, Elementos y Objetivos.

El segundo Capítulo está dedicado al Estudio y Evaluación del Control Interno: Finalidades, Proceso de Estudio y Evaluación para emitir una opinión sobre el Control Interno y el Informe sobre el mismo.

En el tercer Capítulo se trata el tema de La Empresa, mencionando su definición, Objetivos y Clasificación, haciendo énfasis en las Empresas de Consultoría en Planificación, Diseño Urbano, Arquitectura y Medio Ambiente.

El cuarto Capítulo se dedica al Caso Práctico, en donde se estudia y evalúa el Control Interno de la empresa de Consultoría en Planificación, Diseño Urbano, Arquitectura y Medio Ambiente, brindando una Propuesta de Mejora para el manejo eficiente de sus erogaciones.

## **CAPITULO I**

### **CONTROL INTERNO**

En el presente capítulo expondré algunos aspectos relativos al Control Interno, su definición, características, elementos y objetivos, que conjuntamente permiten llevar a reconocer la importancia que tiene en toda empresa.

Sin controles sería difícil que una empresa protegiera sus activos, confiara en sus registros y en general, operara en forma eficiente; por ello, el Control Interno es considerado como un elemento de apoyo a la función directiva en la planeación del funcionamiento interno, permitiendo el adecuado desarrollo operacional y organizacional de toda entidad.

#### **1.1 DEFINICION**

Con objeto de conocer lo que es el Control Interno, considero conveniente hacer referencia al significado de Control.

Control es un elemento perteneciente al proceso administrativo, como parte integral de toda empresa, el cual consiste en observar que todo se lleve a cabo conforme a lo planeado, aplicando las medidas correctivas, en su caso, a fin de que la ejecución se desarrolle de acuerdo con el plan, órdenes y principios previamente establecidos.

Existen diferentes acepciones del Control Interno de acuerdo con el pensamiento de diversos autores de la materia.

Víctor Z. Brink, define al Control Interno como "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 exactitud y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar adherencia a las políticas prescritas por la administración".<sup>(1)</sup>

Abraham Perdomo Moreno, lo define como: "plan de organización entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa pública, privada o mixta, para obtener información contable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y la adhesión a sus políticas administrativas".<sup>(2)</sup>

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP), define al Control Interno como "el plan de organización entre los métodos coordinados y los medios adoptados en el negocio para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia de sus datos contables y estimular la adición a las prácticas ordenadas por la gerencia".<sup>(3)</sup>

La Secretaría de la Contraloría General de la Federación define al Control Interno de la siguiente forma: "Comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada adopta la administración de una dependencia o de una entidad para salvaguardar sus recursos, obtener la información oportuna y confiable, promover la eficiencia operacional y asegurar la adhesión a las leyes, normas y políticas en vigor, con objeto de lograr el cumplimiento de metas y objetivos establecidos".<sup>(4)</sup>

---

<sup>(1)</sup> BRINK, Víctor Z.- Auditoría Interna Moderna.- Editorial Ecasa.- Pág.70.

<sup>(2)</sup> PERDOMO, Moreno Abraham.- Fundamentos de Control Interno.- Editorial Ecasa.- Pág.3.

<sup>(3)</sup> INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS.- Declaraciones sobre Normas de Auditoría.- Editorial IMCP.- Pág.11.

<sup>(4)</sup> SECOGEF.- Bases Generales de Programa anual de Control de Auditoría.- México 1985, Pág.11.

Con base en las definiciones anteriores, considero que el Control Interno es un plan de organización que establece los procedimientos que en forma coordinada, se requieren en una entidad, para salvaguardar los activos, obtener información confiable y oportuna, promover la eficiencia de las operaciones, así como para asegurar el cumplimiento de las políticas establecidas por la misma.

## **1.2 CARACTERISTICAS**

La mayoría de las organizaciones que realizan operaciones financieras establecen un sistema de control. La medida en que las empresas necesitan sistemas de control depende de la complejidad del proceso de registro, del costo, así como del esfuerzo requeridos para establecer los controles y de las posibles consecuencias de su omisión.

Las características principales que éste debe reunir para ser efectivo son las siguientes:

- Un Sistema de Control Interno deberá ajustarse a las necesidades de la empresa, estableciendo instrumentos de control según las características particulares que presenta ésta.
- Dicho sistema debe manifestar las desviaciones, siendo lo ideal que las descubra antes de que se produzcan, es decir, ser preventivo.
- Los controles deben ser flexibles y adaptarse a planes alternativos que dispongan para situaciones probables.
- La simplicidad de la información para efectos de control es necesaria para que el sistema sea utilizado convenientemente.

Las características anteriores permiten señalar los Elementos del Control Interno, necesarios en toda empresa, aplicables en cada una de ellas de acuerdo con sus operaciones y circunstancias particulares, para contribuir al logro de sus objetivos.

### **1.3 ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO**

Los elementos son considerados como esenciales para la existencia de un Control Interno satisfactorio.

El C.P. Abraham Perdomo Moreno, en su libro "Fundamentos de Control Interno" establece la siguiente clasificación:

"Elementos de Control Interno:

- Organización
- Catálogo de Cuentas
- Sistema de Contabilidad
- Estados Financieros
- Presupuestos y Pronósticos
- Capacitación de Personal" <sup>(5)</sup>

A continuación se analiza cada uno de estos elementos, para conocer cuáles son sus interrelaciones en el funcionamiento operacional de una entidad.

---

<sup>(5)</sup> Ob. Cit.pág 4, y Apuntes de la materia.- Control Interno.- Universidad Latinoamericana.- 5o. Semestra.-Febrero-Junio 1993.

### 1.3.1 Organización

"La Organización es el primer elemento del control interno y establece las relaciones de conducta, entre trabajo, funciones, niveles y actividades de empleados que permiten la coordinación de las diferentes labores, dentro de los planes y objetivos establecidos".<sup>(6)</sup>

Richard Hall, la define como sigue: "una Organización es una colectividad con límites relativamente identificables, con un orden normativo, con escala de autoridad, con sistemas de comunicación y con sistemas coordinados de alistamiento; esta colectividad existe sobre una base relativamente continua en un medio y se ocupa de actividades que, por lo general, se relacionan con una meta o un conjunto de fines".<sup>(7)</sup>

**Se puede expresar que la Organización es un elemento del control interno, así como también del proceso administrativo; dentro de la cual se lleva a cabo el establecimiento y coordinaciones de funciones de acuerdo a la estructura organizacional, asignación de autoridad y responsabilidad de labores, dentro de los planes y objetivos establecidos.**

A través del establecimiento de una organización adecuada, es factible encauzar las actividades humanas hacia la realización de los objetivos de la empresa.

---

<sup>(6)</sup> Idem, pág. 7

<sup>(7)</sup> HALL, Richard H.- Organización: estructura y proceso.- Editorial Prentice-Hall.- Madrid.- Pág.9.



Los Principios básicos en que se apoya la Organización son los siguientes:

- Precisión de objetivos.
- Separación de actividades.
- Subdivisión de funciones.
- Líneas de comunicación y autoridad.
- Precisión de autoridad y responsabilidad.
- Campo de acción de ejecutivos y ayudantes.
- Instructivo y reglamento de labores.

Amitai Etzioni considera que: "El éxito de una organización depende en gran parte de su capacidad para mantener el control de los que participan en ella".<sup>(8)</sup>

### **1.3.2 Catálogo de Cuentas**

El segundo elemento del control interno es el Catálogo de Cuentas.

Este catálogo es una lista pormenorizada y clasificada por los elementos que integran los Estados Financieros, como son las cuentas de Activo, Pasivo, Capital Contable y Resultados, para el registro de las operaciones de una empresa.

Cabe mencionar que éste deberá ser elaborado por personal que tenga estudios de Contabilidad así como el conocimiento operacional de la entidad, de manera que le permita agrupar los rubros de activo, pasivo, capital contable, ingresos y egresos, de conformidad con un esquema de clasificación estructuralmente adaptado a la necesidad de la empresa.

---

<sup>(8)</sup> ETZIONI, Amitai.- Organizaciones Modernas.- Editorial Uteha.- México.-Pág.104.

Para la clasificación de los rubros mencionados, deben tomarse en consideración los Principios del Catálogo de Cuentas, los cuales se enuncian a continuación:

- En la clasificación se procederá de lo general a lo particular.
- El orden de las cuentas de cada rubro, debe ser el mismo que tenga en los Estados Financieros.
- Las cuentas establecidas deberán corresponder al giro que tenga la empresa.
- Debe preverse una futura expansión.

El esquema de clasificación debe ser proyectado de tal forma que cualquier nueva cuenta que no se haya incluido en el plan original, pueda ser incorporada al mismo; de igual forma poder retirar cualquier cuenta que a través del tiempo se considere obsoleta; todo ello sin alterar el orden general de dicho esquema.

Un aspecto fundamental a considerar es la información para efectos de la rendición de cuentas, lo que conlleva a tener presentes todos los informes posibles que llegaran a solicitarse, de modo que al planear el esquema de clasificación de cuentas, se pueda obtener sin dificultad la integración de las mismas.

El propósito de integrar las condicionantes de planeación del Catálogo de Cuentas es el de registrar las operaciones que tiene la empresa, fundamentado en los objetivos que justifican su existencia como elemento del control interno contable.

Los objetivos del Catálogo de Cuentas pueden resumirse como sigue:

- Facilitar la elaboración de los Estados Financieros.
- Registrar y clasificar operaciones similares en cuentas específicas.
- Servir de instrumento en la salvaguarda de los bienes de la empresa.
- Promover la eficiencia de las operaciones.
- Facilitar la actividad del Contador General, del Gerente de Costos y de los Auditores.

El diseño apropiado del Catálogo de Cuentas es la base principal del correcto desarrollo del sistema de contabilidad de una empresa.

### **1.3.3 Sistema de Contabilidad**

El tercer elemento del control interno es el Sistema de Contabilidad.

La Contabilidad produce determinados beneficios a la entidad económica, que operan como causas funcionales a ésta. De los diversos beneficios, resulta trascendente el de la toma de decisiones económicas de inversión, empero el riesgo que impone el desarrollo económico de la libre competencia, es la fuerza funcional que opera sobre los sistemas de contabilidad para proporcionar más y mejores informes que disminuyan las condiciones de riesgo.

Enrique Paz Zavala define al Sistema de Contabilidad como "el conjunto de procedimientos que se utilizan en el registro de las operaciones de una entidad, siendo éste de manera ordenada y cronológica a través de anotaciones en documentación diversa".<sup>(9)</sup>

---

<sup>(9)</sup> PAZ, Zavala Enrique.-Introducción a la Contaduría.- Editorial Ecasa.- México 1990, Pág.109.

De acuerdo a lo expuesto, puedo definir el Sistema de Contabilidad como el conjunto de principios y procedimientos técnicos, basado en la ecuación contable que permiten el registro, clasificación, resumen y presentación de las operaciones pasadas y futuras de la entidad.

El IMCP considera que los conceptos que componen al Sistema de Contabilidad son los siguientes:

- Principios.
- Procedimientos técnicos.

El propio Instituto define los Principios de Contabilidad como: "Conceptos básicos que establecen la delimitación e identificación del ente económico, las bases de cuantificación de las operaciones y la presentación de la información financiera cuantitativa por medio de los Estados Financieros".<sup>(10)</sup>

Es decir, los Principios de Contabilidad son los enunciados que determinan las bases de observancia obligatoria para los Contadores Públicos, dentro de su campo de acción. Ver figura 1.1

Principios relativos a la Entidad y sus efectos financieros	1. Principio de la Entidad 2. Principio de la Realización 3. Principio del Período Contable
Principios que cuantifican las operaciones de las entidades y su presentación	4. Principio del Valor Histórico Original 5. Principio de Negocio en marcha 6. Principio de Dualidad Económica
Principio relativo a la Información de las entidades	7. Principio de la Revelación suficiente
Principios que abarcan requisitos generales del Sistema	8. Principio de la Importancia Relativa 9. Principio de la Consistencia

FIGURA 1.1 PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD

<sup>(10)</sup> IMCP.-Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.-Editorial IMCP.- Pág. 12.

Por otra parte, los procedimientos técnicos son las reglas particulares y el criterio prudencial de su aplicación.

El Sistema de Contabilidad constituye un bien económico, como tal debe de producir un beneficio igual o mayor a su costo. Es decir, la consecuencia o el fin que tiende a ser mantenido con la actividad de contabilidad, funciona a su vez como una causa del comportamiento de la estructura que debe ser aplicada.

Los beneficios contables del sistema mencionado son los siguientes:

- Proporcionar la información necesaria para la planeación general de las operaciones de la empresa.
- Facilitar a cada responsable de una área o departamento, la planeación, control y dirección de sus actividades.
- Información oportuna para llevar a efecto la rendición de cuentas.
- Facilitar funciones de control.

Resulta trascendente mencionar que en la actualidad el sistema de contabilidad aplicado para el registro y control eficiente de las operaciones es el conocido como: Sistema por partida doble, basado en el principio de partida doble, el cual tiene como antecedente científico el principio de la causalidad (causa y efecto), conocido mejor como ecuación contable:  
**Activo = Pasivo + Capital.**

Por último, no menos importante es el señalar las funciones que conlleva todo sistema de contabilidad, las cuales son:

- Registro de operaciones. Anotación en libros de control como, auxiliares y mayores. "El objetivo de los controles con respecto al registro de las operaciones requiere que éstas se registren en las cantidades y en los períodos contables en los cuales hayan sido ejecutadas y se clasifiquen en las cuentas apropiadas".<sup>(11)</sup>
- Control directo y elaboración de cédulas referentes a la situación de activos fijos.
- Preparación de reportes y declaraciones para efecto de impuestos.
- Elaboración de informes detallados de todas las operaciones de contabilidad como: ingresos, cuentas por pagar, facturación, gastos, ventas.
- Elaboración de Estados Financieros.

**Conforme a lo anterior concluyo que el Sistema de Contabilidad como elemento del Control Interno, produce a las entidades la Información útil y confiable que se refleja en los Estados Financieros de manera condensada, con objeto de ayudar a los directivos de la empresa a minimizar el riesgo en la toma de decisiones.**

#### **1.3.4 Estados Financieros**

Los Estados Financieros son el cuarto elemento del control interno.

---

<sup>(11)</sup> IMCP.-Declaraciones sobre Normas de Auditoría.- SAS 1.-Normas relativas a la ejecución del trabajo.- Editorial IMCP.- Pág. 38.

Indiscutiblemente la culminación de la labor contable está constituida por la presentación y comunicación de información a todos los interesados en la marcha de la empresa, como: accionistas, directores, acreedores, empleados, gobierno, entre otros, con el objeto de dar a conocer la situación financiera, el desarrollo y resultado de sus operaciones en un período o fecha determinada.

El término de Contabilidad agrupa actividades diversas, sin embargo la esencia de ésta y lo que origina la variedad de servicios se encuentra en las habilidades para elaborar y presentar información numérica respecto a las operaciones de la empresa, a través de los Estados Financieros.

Ralph D. Kennedy define a los Estados Financieros como: "Estados Globales o Estados de propósito general, puesto que muestran la situación financiera y los resultados de la operaciones de todo el negocio, al final del período contable anual o por un período más corto".<sup>(12)</sup>

**Así concluyo que los Estados Financieros son los documentos formales elaborados bajo Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, que nos muestran la situación financiera, los resultados de operación, así como otros aspectos financieros de la entidad, a una fecha o por un periodo determinado.**

Tomando como base la definición anterior, en la que se establece que los Estados Financieros muestran la situación financiera, los resultados de operación, así como otros aspectos de la entidad, los Estados Financieros se pueden clasificar de acuerdo al objeto de estudio y a la importancia de los mismos en: Básicos o Principales y Secundarios o Anexos.

---

<sup>(12)</sup> RALPH, Dale Kennedy y STEWART, Mc.Mullen.- Estados Financieros.- Editorial Uteha.- 1993, Pág. 6.

De acuerdo con el Boletín B-1 de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, los Estados Financieros Básicos son aquellos que presentan información relativa a la situación financiera de las empresas, sus resultados y los cambios que han sufrido, sus recursos y sus fuentes a una fecha o período determinado.

Los Estados Financieros Básicos comprenden :

- Balance General.
- Estado de Pérdidas y Ganancias o de Resultados.
- Estado de Origen y Aplicación de los Recursos.
- Estado de Cambios en el Capital Contable.

Los Estados Financieros Secundarios son aquellos que se utilizan para fines de un control detallado, que permiten analizar un renglón determinado de un Estado Financiero Básico o muestran la situación financiera de una parte del negocio durante el ciclo de operaciones.

A manera de ejemplo, se mencionan algunos:

- Estado detallado de cuantas por cobrar.
- Estado detallado de cuentas por pagar.
- Estado de costo de ventas.
- Estado analítico de costos de distribución.
- Estado de costo de producción o inversión.

Estos Estados se pueden elaborar conforme a una gran diversidad de conceptos, y conforme las necesidades de la empresa, con objeto de dar a conocer a los interesados la estructura a detalle de sus operaciones, permitiendo tener un control de éstas, y al mismo tiempo establecer un vínculo entre ésta información y la toma de decisiones.



Cabe mencionar que la empresa en general requiere un número relativamente grande de Estados Financieros detallados o analíticos, especialmente diseñados para un control interno de sus operaciones. Estos informes contables internos son preparados sobre una base diaria, semanal, quincenal, mensual o cuando sean solicitados.

### **1.3.5 Presupuestos y Pronósticos**

El quinto elemento del control interno se refiere a los Presupuestos y Pronósticos.

Un paso fundamental en el desarrollo económico es la inversión en actividades que produzcan el mayor rendimiento de los recursos escasos, de acuerdo con los objetivos y metas de la empresa.

De manera general es posible establecer que éstas actividades están encauzadas a la planeación de la empresa. Esta planeación en particular, se puede definir como el proceso de proyecciones, es decir, el diseño de un estado futuro deseado, eminentemente operativo relacionado con los recursos monetarios.

En términos prácticos está planeación recae en la elaboración de Presupuestos y Pronósticos.

Para el C.P. Enrique Paz Zavala la elaboración de presupuestos es "la función que consiste en estimar de manera programada y sistemática, las condiciones en que se desenvolverán la operaciones de una entidad en el futuro y los resultados que esperan obtener del mismo".<sup>(13)</sup>

---

<sup>(13)</sup> PAZ, Zavala Enrique.- Introducción a la Contaduría.- Editorial Ecasa.- México, 1990, Pág.113.

Por consiguiente se define al Presupuesto como el establecimiento formal de los objetivos y metas de la empresa expresados en términos monetarios para un período específico.

Al Pronóstico se le conoce como el conjunto de proyecciones financieras formuladas con objeto de establecer lo que puede pasar en el futuro de la empresa. Estas proyecciones son derivadas del estudio y análisis del Presupuesto.

En la figura 1.2 se aprecia la distinción de cifras entre el Presupuesto y Pronóstico.

Lo que pasó	Cifras reales
Lo que debe pasar en el futuro	Cifras del Presupuesto. Basado sobre bases reales
Lo que va a pasar en el futuro	Cifras del Pronóstico. Basado sobre bases empíricas

FIGURA 1.2 DISTINCION DE CIFRAS DEL PRESUPUESTO Y DEL PRONOSTICO

**El Presupuesto y el Pronóstico son el conjunto de estimaciones programadas de las condiciones de operación y resultados que se espera prevalezcan en el futuro, de tal suerte que proporcione proyecciones financieras formuladas con el objetivo de predecir, conforme a lo programado en la situación económica de la empresa.**

Los presupuestos son utilizados como elemento de control interno por las entidades, al comparar las cifras reales o informes contables que se van obteniendo contra las expectativas de los mismos, para poder determinar si se van cumpliendo las metas fijadas e identificar las desviaciones.

Por consiguiente, su diseño debe ser flexible a fin de que se apliquen las medidas correctivas, es decir, cambiar los medios que se utilizaron de manera oportuna y hasta donde sea posible.

El Presupuesto no tiene utilidad por si sola, ésta se da en virtud de su uso como elemento del control interno, ya que conlleva un procedimiento para prever y detectar los errores y fallas del plan, así como para prevenirlos o para corregirlos sobre una base de continuidad, puesto que las metas y objetivos han sido programados para que sean alcanzados durante el período presupuestal.

A continuación presento la clasificación de los Presupuestos y Pronósticos la cual es enunciativa.

<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>PRESUPUESTO Y PRONÓSTICO</b>
Por su contenido	Básicos o Principales Secundarios o Auxiliares
Por su duración *	Corto - de 1 a 12 meses Mediano - de 2 a 4 años Largo - de 5 años o más
Por su reflejo en los Estados Financieros	De Resultados De Origen y Aplicación de Recursos De Costos
Por su finalidad	De Promoción Por Programas Por Obra o Proyecto

\*La duración que se presenta es variable; de acuerdo a las políticas de cada empresa.

FIGURA 1.3 CLASIFICACION DE PRESUPUESTO Y PRONOSTICO

Los presupuestos por proyecto se consideran como un análisis previo del costo de la obra o estudio por ejecutar, el cual incluye todos los gastos necesarios para su ejecución; duración del proyecto con base en programas de trabajo previamente elaborados. <sup>(4)</sup>

### **1.3.6 Capacitación de Personal**

Es el sexto elemento del control interno.

El hombre es el elemento más valioso con que cuenta una Organización, ya que de éste depende el adecuado funcionamiento de la misma, de tal manera que tiene que satisfacer una serie de necesidades que permitan su completa realización.

Se tienen que brindar oportunidades para el desarrollo y capacitación del elemento humano, a fin de que el fruto de su madurez y equilibrio participen cada día más en la marcha de la Organización y de la Sociedad, dentro del orden y la coordinación que deben privar para que se logren los objetivos de la Institución.

Con objeto de contar con el personal necesario para alcanzar una convergencia de los objetivos personales con los propósitos de la entidad, resulta importante considerar ciertos aspectos previos a su formación, es decir seguir una serie de pasos para garantizar su estancia de acuerdo a las necesidades de la Organización; los cuales se resumen en los siguientes puntos:

---

<sup>(4)</sup> Se hace referencia a este presupuesto en especial, debido a que la empresa considerada en éste trabajo lleva a cabo el desarrollo de proyectos, en donde el presupuesto se considera como un elemento básico que puede determinar el éxito o fracaso de la empresa.

- Realizar un estudio de la estructura de la organización y/o departamentos; para determinar los puestos y actividades necesarias para un mejor funcionamiento laboral y organizacional.
- Determinar la cantidad de personal que se requiere (con base en el estudio mencionado), para desempeñar las funciones y actividades que necesita la Organización.
- Contar con un proceso de reclutamiento y selección de personal que contribuya como elemento de apoyo a la Organización.

Una vez tomado en cuenta lo anterior se procede a estudiar un aspecto relativo a la efectividad del control interno, haciendo referencia a la capacitación del personal en la aplicación de los procedimientos, y procurarlo en las actividades que desempeñe, para fomentar el desarrollo de sus conocimientos; así como lograr que el empleado comprenda perfectamente la adhesión estricta a los procedimientos y controles delineados.

Otro aspecto a considerar para conservar el entusiasmo y motivación del personal, es la retribución. En este sentido, un Sistema de Control Interno debe considerar políticas de retribución e incentivos apropiados; para que de esta manera se logre la convergencia de los objetivos personales con los propósitos de la Empresa".<sup>(14)</sup>

En virtud de la importancia que tiene en este estudio la Capacitación de Personal, como elemento de control interno, se menciona a continuación su definición:

---

<sup>(14)</sup> VALDES GONZALEZ CECILIA.-El control interno y el análisis financiero como elemento de apoyo para salvaguardar la administración de una empresa de servicios.-Tesis Profesional para obtener la Licenciatura en Contaduría.-Universidad Latinoamericana.- México.1994,Pág. 18.

John H. Proctor define a la Capacitación como, "el acto intencionado que procura medios para que tenga lugar un aprendizaje".<sup>(15)</sup>

La capacitación de personal representa un proceso continuo de aprendizaje, que brinda los medios para lograr un ajuste satisfactorio en las actividades que desempeñe el personal, a fin de que éste desarrolle sus conocimientos y habilidades, aplicándolas en sus labores, en beneficio de la empresa y para si mismo.

Para lograr alcanzar una capacitación superior, John H. Proctor y William M. Thornton precisan dos condiciones:

- El desarrollo de los conocimientos prácticos: preparación del desarrollo de la capacidad de manejar convenientemente en tareas definidas.
- Utilización del hombre en su integridad: desarrollo de la inteligencia y la capacidad necesaria para que el hombre pueda hacer uso de sus mejores virtudes productoras tales como: capacidad para planear, imaginar, tomar decisiones y en general, actuar como fuerza razonadora."<sup>(16)</sup>

Por consiguiente, la función principal de la capacitación de personal consiste en efectuar un cambio que provoque el correspondiente aprovechamiento de su capacidad, para alcanzar las metas deseadas de la empresa a través de una actuación cada vez mejor y más comprometida.

---

<sup>(15)</sup> PROCTOR, John H. y THORNTON, William. -Capacitación: Manual para Directores de Línea.- Editorial CRAT.-México. Pág. 11.

<sup>(16)</sup> Idem. Pág. 4.

Los métodos empleados para lograr el propósito mencionado pueden variar, a manera de ejemplo menciono algunos de ellos:

- Desarrollo de conocimientos prácticos manuales.
- Transmisión de la información o de los conocimientos.
- Modificaciones de las actitudes.

Por lo general a nivel de empresa pequeña o mediana, la capacitación de personal se da a través del consejo y la instrucción individual del ejecutivo inmediato.

**La Capacitación, como acto intencional, procura los medios necesarios para que sus empleados aprendan y desarrollen su capacidad, con el fin de lograr en ellos su eficiencia laboral y su capacidad para planear, tomar decisiones y, en general, formar elementos de apoyo para la Organización, de manera que contribuyan al cumplimiento de los objetivos.**

Mediante la integración de los elementos del control interno es posible el logro de sus objetivos, los cuales se expresan en el siguiente apartado.

#### **1.4 OBJETIVOS**

La importancia de un Sistema de Control Interno radica principalmente en el equilibrio que guarden sus objetivos en relación al desarrollo y complejidad de las entidades.

Entre los objetivos básicos del Control Interno, fijados por la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, está la protección de los activos, la confiabilidad de los registros financieros, la eficiencia de las operaciones y la adhesión a las políticas gerenciales.

Para su estudio, se toma como base la subdivisión del control interno en controles contables y administrativos.

Los controles contables comprenden el plan de organización y los procedimientos que se refieren a la protección de activos y a la confiabilidad de los registros financieros.

- **Protección de los Activos de la Empresa**

Este objetivo tiene como finalidad primordial evitar pérdidas que se deriven de errores intencionales o no intencionales, en el procedimiento de las transacciones y manejo de los activos correspondientes.

- **Confiabilidad de los Registros Financieros**

Se refiere a la obtención de información financiera veraz, confiable y oportuna; ésta resulta ser básica para la toma de decisiones y a su vez para el desarrollo de la empresa, por tal motivo es necesario que ésta cuente con ciertos requisitos, tales como: útil en cuanto a su contenido y oportunidad, constante, completa.



Los controles administrativos comprenden el plan de organización, métodos y procedimientos que están relacionados con la eficiencia de las operaciones y la adhesión a las políticas de la empresa.

- **Promoción de Eficiencia Operacional**

Se debe promover tanto la eficiencia de personal como las de operaciones. Una entidad podrá alcanzar sus objetivos, en la medida que se establezcan los métodos adecuados de control.

- **Adhesión a las Políticas Establecidas por la Administración (Dirección) de la Empresa**

Es necesario vigilar en todo momento que las actividades de una entidad se estén realizando con apego a las políticas, ya que éstas son las guías que orientan el pensamiento de los Directivos para la toma de decisiones y ejecución del trabajo.

A fin de adaptar al uso práctico los objetivos del control interno, es necesario efectuar evaluaciones separadas relativas a los controles internos, a través de métodos que permiten conocer el funcionamiento del sistema.

En el siguiente capítulo se explica la metodología para llevar a cabo el Estudio y Evaluación del Control Interno.

## **CAPITULO II**

### **ESTUDIO Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO**

El Estudio y Evaluación del Control Interno ha cobrado mayor importancia en las empresas día con día, a medida que éstas se desarrollan y se vuelven más complejas, pues se pone en riesgo la seguridad de que las actividades se realicen conforme a lo planeado y se logren los objetivos.

El Estudio del Control Interno permite conocer los mecanismos generales de control de la entidad a efecto de planear el alcance del trabajo para la revisión del sistema. Así, el conocimiento obtenido ayuda a determinar la cantidad de riesgos existentes, los medios para mejorar las condiciones de control y los factores favorables para el desarrollo en cuestión.

En resumen, el propósito al estudiar y evaluar el control interno es obtener la información necesaria que permita analizar el desarrollo operativo a través de los procedimientos de control y determinar las acciones complementarias que deben llevarse a cabo para el logro exitoso de los objetivos y metas de una empresa.

#### **2.1 OBJETO DEL ESTUDIO Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO**

Los auditores externos han estudiado y evaluado el sistema de Control Interno de las empresas de sus clientes con el fin de determinar la naturaleza, el alcance y el momento de las futuras pruebas de auditoría.

Sin embargo, debido a la importancia que se atribuye al Control Interno, ha surgido una gran demanda de auditores para que expresen una opinión sobre el sistema de Control Interno. Así, la SAS No.30 *Reporting on International Accounting Control* fue redactada con el fin de diferenciar el objeto de estudio y evaluación entre los dos procesos siguientes:

- Estudio y evaluación del Control Interno como parte de una auditoría.
- Estudio y evaluación para emitir una opinión sobre el Control Interno.

#### **2.1.1 Estudio y Evaluación del Control Interno como Parte de una Auditoría**

El objeto de estudio y evaluación del Control Interno como parte de una auditoría de Estados Financieros es establecer la base para confiar en el Sistema a fin de determinar la naturaleza, extensión y oportunidad de las pruebas de auditoría que deben aplicarse en el examen de dichos Estados Financieros.

Con base en dicho estudio y evaluación el auditor se podrá formar una opinión primaria sobre las posibles situaciones que puedan afectar la razonabilidad de los Estados Financieros del cliente. Asimismo se le informa al cliente sobre la situación que presenta el control interno de la empresa.

#### **2.1.2 Estudio y Evaluación para Emitir una Opinión Sobre el Control Interno**

Se realiza a través de un contrato especial cuyo resultado es la expresión de una opinión sobre el sistema de Control Interno de una entidad, lo que conlleva a presentar una propuesta de mejora al mismo.

En este caso, el alcance del estudio y evaluación al sistema es substancialmente más extenso que lo que se requiere para el examen de Estados Financieros; de manera que podría abarcar el estudio de la totalidad de los controles o sólo aquellos que se mencionan en el convenio.

Para efecto del presente trabajo, se considerará el estudio y evaluación del control interno con la finalidad de expresar una opinión sobre el sistema de una entidad, que se desarrolla en el capítulo IV como Caso Práctico.

Ahora bien, para estar en posibilidad de llevar a cabo el estudio y evaluación para emitir una opinión sobre el control interno, es necesario un pleno conocimiento del proceso a seguir, el que a continuación se describe.

## **2.2 PROCESO DE ESTUDIO Y EVALUACIÓN PARA EMITIR UNA OPINION SOBRE EL CONTROL INTERNO**

Para estudiar y evaluar el control interno con el fin de expresar una opinión acerca del sistema, considero necesario realizar los análisis siguientes:

### **2.2.1 Planeación del Alcance del Trabajo**

Como primer aspecto a considerar es la naturaleza de la empresa, con el fin de intensificar el estudio y evaluación de los sistemas de control interno que pudiesen ofrecer mayor riesgo de errores e irregularidades. Por ejemplo, un faltante de efectivo o de inventario puede ocurrir con mayor facilidad en ciertas clases de empresas que operan al menudeo, que en las empresas dedicadas a la fabricación.

Asimismo, se debe considerar el ambiente general de control que predomina en la empresa. Este ambiente se puede dividir en dos elementos: Conciencia del control y Mecanismos generales de control.

Respecto al primer elemento, el auditor deberá preguntarse si la Gerencia ha creado un ambiente de control en el cual las personas se sientan motivadas a cumplir con los controles en vez de pasarlos por alto.

Respecto al segundo elemento (el cual se considera de mayor importancia a nivel empresa), la pregunta pertinente es si la compañía ha implantado buenos mecanismos de control y si éstos funcionan como deben.

Como mecanismos generales de control a continuación se mencionan los siguientes:

- La estructura organizativa de una empresa, ya que es un elemento clave del ambiente del control interno. Dicha estructura debe definir claramente las responsabilidades, describir las tareas y establecer por escrito las políticas que se observarán en los diversos niveles de autoridad.

- La existencia de presupuestos e informes financieros, los cuales ofrecen alguna indicación de que la empresa tiene objetivos y que los resultados se miden por esos objetivos.

- A efecto de proporcionar seguridad en el cumplimiento de dichos objetivos, es necesario tener presente la supervisión del trabajo del empleado; la cual contribuye para determinar si se están llevando a cabo las actividades y responsabilidades conforme a lo establecido, y en caso contrario, determinar a tiempo las causas para tomar las medidas correctivas que se juzguen necesarias.

- La auditoría interna (sobre todo en las grandes empresas) es un elemento clave del ambiente del control.

- Integridad y competencia. Para que los mecanismos de control sean realmente eficaces, el personal de la empresa debe de poseer integridad y competencia. Su competencia depende, en parte, de las normas de la empresa en cuanto a contratación, promoción, programas de capacitación. Los factores que señalan la integridad del personal van directamente en relación a la confianza que se tenga en éste.

### **2.2.2 Documentación y Revisión del Sistema**

Una vez tomados en cuenta los puntos anteriores, se procede a revisar el sistema de control interno con la finalidad de obtener información acerca de los procedimientos establecidos por el cliente.

Esta información se obtiene a través de pláticas con el cliente; descripción del sistema a base de flujogramas; documentos que describen el sistema; cuestionarios a funcionarios y empleados y observaciones por parte del auditor.

Cabe mencionar que las técnicas específicas de revisión y evaluación del control interno difieren entre los auditores.

Los métodos más usuales son el Descriptivo, de Cuestionarios y el Gráfico.

- **Método Descriptivo**

Consiste en detallar las diferentes actividades de los departamentos, funcionarios y empleados, o los registros de contabilidad que intervienen en el sistema. Dicha información se obtiene a través de observaciones y pláticas (entrevistas) con el cliente, en referencia al funcionamiento del Control Interno establecido en un procedimiento, a fin de plasmar por escrito y en forma narrativa sus características.

Su elaboración requiere que se detalle en forma veraz el desarrollo de la operación revisada tal y como se lleva a cabo, señalando los nombres de los departamentos que intervienen y las funciones que realizan a través de los diferentes puestos, así como los registros y formas que se utilizan para el desempeño de la operación.

- **Método de Cuestionarios**

Este método es el más utilizado por los Auditores, en virtud de que permite vigilar y evaluar en forma general el Control Interno establecido.

Consiste en utilizar como instrumento de investigación cuestionarios previamente formularios. El objeto del cuestionario de control interno es proveer un esquema comprensivo y ordenado de la información que debe obtener el auditor y de los principales puntos que debe considerar en la revisión de un sistema de contabilidad y de sus funciones conexas, a fin de documentar su opinión sobre lo adecuado o inadecuado del control interno.

El cuestionario debe complementarse con los nombres de las personas o departamentos responsables de cada función mencionada. Debe indicarse la persona responsable en forma directa de la ejecución y no el encargado del departamento u otro funcionario responsable en forma nominal.

- **Método Gráfico**

Es aquél en el cual se diseña un flujograma del sistema, siendo preciso que se visualice el flujo de la información y los documentos que se procesan y, de ser necesario, agregar explicaciones que faciliten su interpretación. El flujograma se debe elaborar usando símbolos estándar.

De acuerdo con las preferencias de cada auditor, es posible aplicar cualquiera de los métodos descritos o los tres, en tanto se logre el objetivo de informarse suficientemente respecto a las características del sistema.

### **2.2.3 Evaluación Preliminar**

Una vez terminado el examen de control interno, es conveniente hacer una evaluación preliminar del sistema. Esto es, contar con información suficiente que permita detectar los puntos fuertes y débiles del sistema, y formarse una opinión al respecto, a manera de obtener una conclusión tentativa acerca de si los procedimientos de control seguidos por el cliente son satisfactorios, para establecer las bases para su comprobación.

La conclusión es tentativa porque todavía no se somete a prueba el sistema para confirmar si sus procedimientos, descripción o cuestionarios son observados realmente en las rutinas periódicas de la empresa.



## **Otros factores**

Así también dentro de esta etapa de evaluación preliminar es posible detectar ciertos inconvenientes o fallas en el sistema con base en el conocimiento que se obtuvo de los procedimientos descritos.

Resulta importante reconocer que la instalación de un buen sistema de control interno implica un costo, pero dentro de éste es posible la justificación a cambio de un beneficio.

Por ejemplo, la adición de un segundo encargado de la correspondencia podría mejorar probablemente el control de los pagos recibidos, sin embargo, los auditores podrían concluir que la Gerencia esta justificada al no contratar a otra persona porque las medidas de protección integradas la hacen innecesaria.

En otra situación, los auditores podrían recomendar, por ejemplo, la contratación de un cajero, en lugar de dejar que el encargado de las cuentas por cobrar maneje los pagos recibidos, aunque esto represente un costo adicional.

### **2.2.4 Pruebas de Cumplimiento<sup>1</sup>**

El propósito de ésta etapa es comprobar si los procedimientos de control establecidos por el cliente y que se describieron durante el proceso de revisión son aplicados realmente como lo indicaron los flujogramas, las descripciones y las conversaciones.

---

<sup>1</sup> Nota: Las pruebas sustantivas no aplican para este estudio, ya que estas aportan evidencia respecto a la validéz y corrección de los saldos que aparecen en los Estados Financieros y de las operaciones que respaldan dichos saldos.

Las pruebas de cumplimiento tienen por objeto determinar:

- Si están siguiendo los procedimientos establecidos.
- El grado de exactitud con que se han registrado los datos de los informes obtenidos del cliente.

Por consiguiente, para la aplicación de las pruebas de cumplimiento, los procedimientos de control caen en dos categorías:

- **Procedimientos de control que exigen la debida separación de funciones o la existencia de registros.**

Como ejemplo podemos citar la separación de funciones de registro y autorización de la nómina de sueldos; la existencia de documentos o formatos de solicitudes de compra previamente numeradas y el acceso restringido al efectivo.

Las pruebas de cumplimiento con estos procedimientos de control consisten en la indagación y la observación; es decir, se repasa una operación o una serie de operaciones. En algunos casos el auditor repasa una operación que ya fue registrada. Lo importante es verificar la existencia de cumplimiento más que el grado de cumplimiento.

El muestreo no resulta adecuado porque los procedimientos existen o no existen.

- **Procedimientos de control que dejan evidencia de pruebas documentales pero no implican la ejecución de operaciones ni el registro de cantidades en dinero.**

Como ejemplo se puede citar la aprobación por la supervisión de transacciones de compra que rebasen ciertos niveles y la autorización de tarjetas de tiempo.

Las pruebas de cumplimiento con estos procedimientos de control incluyen el examen de los documentos para determinar si muestran la debida aprobación o autorización.

Resulta necesario examinar una muestra de los documentos y con base en los resultados obtenidos no solo se comprueba la existencia de cumplimiento, sino también el grado en que se cumple.

En la figura 2.1 se muestran ejemplos del efecto de los procedimientos específicos de control en las pruebas de cumplimiento.

PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO DE CONTROL	PRUEBA DE CUMPLIMIENTO
1 Usar tarjetas de tiempo y fichas de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confirmar si se usan tarjetas de tiempo y fichas de trabajo.</li> <li>• Comprobar que estén debidamente autorizadas.</li> </ul>
2 Separar las funciones de registro y autorización de la nómina de sueldos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indagar y observar si las funciones están separadas.</li> </ul>
3 Acceso restringido al efectivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observar si el acceso al efectivo está restringido.</li> </ul>
4 Que el personal indicado use listas de precios autorizados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examinar las listas y comparar los precios con las facturas de venta.</li> </ul>
5 Documentos de embarque y de cobranza previamente numerados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indagar y confirmar la existencia de este sistema.</li> </ul>

FIGURA 2.1 EJEMPLOS DEL EFECTO DE LOS PROCEDIMIENTOS ESPECIFICOS DE CONTROL EN LAS PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

### 2.2.5 Evaluación de Resultados

Una vez que se ha examinado y sometido a prueba el sistema de control interno, se requiere hacer una evaluación final de sus hallazgos.

La evaluación que se hace del proceso de estudio incluye lo siguiente:

- Identificación de los puntos débiles.
- Evaluación para determinar la importancia de éstos (en relación con el cumplimiento de los objetivos específicos, en su caso).

Para brindar una orientación al respecto de esta evaluación, se define el punto débil en el control interno como aquella situación en que los procedimientos específicos de control o el grado en que se cumplen, no bastan para lograr un objetivo específico del control.

Con base en los resultados obtenidos de la evaluación sobre el sistema de control interno, se procede a elaborar el informe sobre el control interno correspondiente.

### **2.3 EL INFORME SOBRE EL CONTROL INTERNO**

Los informes de los contadores independientes sobre el sistema de control interno de una entidad, han adquirido mayor importancia en años recientes, ya que es un medio por el cual los Directores Generales o funcionarios interesados obtienen la información acerca de cómo están funcionando los controles implantados, así como los procedimientos en las operaciones y actividades que se manejan en la empresa.

Al respecto, resulta necesario conocer los tipos de Informes que se presentan sobre el sistema de Control Interno de las empresas. Los dos tipos de informes que se estudian en el presente apartado son los siguientes:

- Informe basado exclusivamente en el estudio y evaluación del control interno como parte de una auditoría de Estados Financieros.
  
- Informe en el que se expresa una opinión sobre el sistema de control interno de la entidad.

### **2.3.1 Informe emitido como parte de una Auditoría de Estados Financieros**

El estudio y evaluación del control interno se lleva a cabo antes de que finalice el año fiscal del cliente, ya que constituye únicamente la fase preliminar de la auditoría; así los auditores informan, por lo general verbalmente a la administración, sobre las deficiencias encontradas durante este examen preliminar.

Posteriormente se presenta un informe por escrito dirigido al Director General o al Consejo de Administración, el cual deberá contener las descripciones de las deficiencias encontradas en el curso del examen y las medidas que se sugieren para fortalecer el sistema.

Cabe señalar que para efectos de este Informe, no necesariamente debe revelar todas las debilidades del sistema, así como tampoco las posibles medidas correctivas, ya que como se mencionó, el propósito de dicha evaluación es establecer las bases de confiabilidad para determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría.

### **2.3.2 Informe en el que se expresa una Opinión sobre el Sistema de Control Interno de una Entidad**

En este informe se expresa una opinión respecto al sistema de control interno, ya sea en su totalidad o de los controles en específico que se mencionan en el convenio.

---

Nota: Debido a su naturaleza restringida, este informe no permite expresar una opinión por separado sobre el sistema de control interno.

Su objetivo principal es brindar al cliente una propuesta que coadyuve a la mejora del sistema de control interno implantado.

En el informe se deberán tomar en cuenta los siguientes conceptos:

- El alcance del trabajo.
- Limitaciones del control interno.
- Opinión general del sistema ( ambiente del control).
- Descripción de las deficiencias y puntos débiles detectados en el examen.
- Carta de recomendaciones.

Al respecto, la carta de recomendaciones es una carta formal dirigida al Director de la empresa, titulada *Propuesta de Mejora al Control Interno*, en la que el auditor deberá sugerir al cliente todas las posibles medidas correctivas que ayuden al mejoramiento en la eficiencia de los controles internos establecidos. O sea, brindar una recomendación en beneficio de cada uno de los puntos débiles detectados.

También deberá sugerirse al cliente que introduzca ciertos cambios en el sistema, para disminuir la probabilidad de que se produzcan inexactitudes o deficiencias en un futuro.

Una vez concluido el informe y entregado al cliente, considero conveniente conversar con el Director General, con la finalidad de explicar en caso necesario, alguna duda o aclaración al respecto.

Habiendo expuesto los aspectos relevantes del estudio y evaluación del control interno, en el siguiente capítulo se proporcionarán los elementos para el estudio del tema de la Empresa, con el propósito de conocer las características de la Empresa de **Consultoría en Planificación, Diseño Urbano, Arquitectura y Medio Ambiente**, ya que en ésta se realiza el Estudio y Evaluación del Control Interno como caso práctico de ésta investigación.



## CAPITULO III

### LA EMPRESA

Para realizar un Estudio y Evaluación del Control Interno de una Empresa es fundamental tener el conocimiento de ésta. Para ello el presente capítulo se ha dividido en dos partes: la primera en la que se analiza la definición, objetivos y clasificación de Empresa, y la segunda en la que se consideraran los aspectos correspondientes a la descripción de la Empresa de Consultoría en Planificación, Diseño Urbano, Arquitectura y Medio Ambiente.

#### 3.1 DEFINICION

Isaac Guzmán Valdivia la define como: **Es la unidad económica-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa**".<sup>(17)</sup>

José A. Fernández Arena menciona que: **Es la unidad productiva o de servicio, que constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la Administración para lograr sus objetivos**".<sup>(18)</sup>

Para Roland Cawde es: **El conjunto de actividades humanas y colectivas organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios**".<sup>(19)</sup>

---

<sup>(17)</sup> MUCH, Galindo Lourdes. Fundamentos de Administración.- Editorial Trillas.-4 Edición.- México.1992.Pág.42.

<sup>(18)</sup> Idem, pág.42

<sup>(19)</sup> Idem, pág.43

Desde el punto de vista Económico-Administrativo se describe como: "Conjunto de elementos humanos, materiales y económicos que en una interrelación armónica constituyen una unidad de producción de bienes y/o servicios".<sup>(20)</sup>

A. Goxens y M.A. Goxens señalan que: "Empresa es una unidad económica, produce bienes y servicios".<sup>(21)</sup>

Y por último, José Silvestre Méndez, Fidel Monroy y Santiago Zorrilla la definen así: "la empresa es la célula del sistema económico capitalista, es la unidad básica de producción. Representa un tipo de organización económica que se dedica a cualquiera de las actividades económicas fundamentales en alguna de las ramas productivas de los sectores económicos".<sup>(22)</sup>

Como se puede apreciar, el concepto de empresa ha sido definido de varias formas sin embargo, considerando las ideas de cada autor, a continuación me permito plantear el siguiente concepto personal de Empresa.

**Es una unidad productiva de bienes y/o servicios, en la que el trabajo de los elementos humanos y recursos materiales y económicos se coordinan entre sí para lograr sus objetivos.**

---

<sup>(20)</sup> Idem, pág.43

<sup>(21)</sup> A.GOXENS y M.A.GOXENS.-Biblioteca Práctica de la Contabilidad.-Editorial Océano.-Pág.1.

<sup>(22)</sup> MENDEZ, José; MONROY, Fidel y ZORRILLA, Santiago.- Dinámica Social de las Organizaciones.- Editorial Interamericana.- México, 1986.- Pág.9.

En beneficio de la definición me parece importante resaltar el hecho de que la Empresa se constituye en una organización coordinadora, ya que el individuo por sí mismo es incapaz de satisfacer todas sus necesidades y deseos, razón por la cuál tiene que conjuntar sus esfuerzos con los elementos materiales y económicos, para cumplir sus metas y objetivos con seguridad y eficacia.

### **3.2 OBJETIVOS**

Los Objetivos de una empresa van encaminados a lo que la Sociedad y los elementos humanos que la integran, esperan de ella, de acuerdo a su propia naturaleza. Estos Objetivos en general son los siguientes:

Desde el punto de vista Económico, es la determinación de sus costos y utilidades que se tienen con la actividad empresarial, de manera que éstos propicien el negocio en marcha, es decir su estabilidad económica. De igual modo se considera importante su búsqueda por el crecimiento, expansión y prestigio.

En lo relativo a los miembros de la empresa, implica la satisfacción en su estancia; proporcionando su remuneración adecuada, desarrollo de sus capacidades y reconocimiento en sus labores, ya que los elementos humanos y su organización representan el activo más importante para la empresa.

Como Organismo Social está el proporcionar un servicio a la Comunidad, a manera de promover la participación ciudadana y satisfacer necesidades al proporcionar un bien o servicio.

De manera que la empresa toma como punto de partida la sociedad, ya que depende de ella en todo momento; influye y es influida, y determina y es determinada por la misma, tanto en su presente como en su futuro".<sup>(23)</sup>

De lo anterior concluyo que el fin de toda empresa es el logro de sus objetivos, los cuales se atribuyen tanto a la sociedad como a la propia empresa, siendo éstos determinados en función de las características de la misma, el medio donde se desarrolla el personal que la integra, el interés de los dueños o accionistas, según su forma constitutiva y también el giro o actividad que desempeña.

Es decir, la empresa caracteriza su actividad según su clasificación, si es de servicio, industrial o comercial; asimismo toma como base el interés de quienes decidieron formarla, el medio y competencia a que se enfrentan, el producto o servicio que venden o prestan, las condiciones del mercado que pretendan cubrir, y con base en esos aspectos entre otros, determina sus objetivos.

### **3.3 CLASIFICACION**

El Sistema Económico organizado de acuerdo al desarrollo histórico social, ha venido propiciando un gran avance en los últimos años, de tal suerte que ha contribuido y a su vez originado el crecimiento acelerado en la diversidad de empresas en nuestra sociedad.

Este desarrollo social aunado al avance tecnológico, se ve reflejado en la estructura de los Sectores Económicos y en la diversificación que han tenido el conjunto de actividades que se realizan en el país.

---

<sup>(23)</sup> VALDES, González Cecilia. - Op. Cit. Pág. 10.

**Lo anterior permite concluir que existe un número ilimitado y tipos de empresas, siendo necesario agruparlos para su mejor identificación.**

Son diversos los criterios que se toman como base para clasificar las empresas, para los efectos de este trabajo de investigación, me permito mencionar los siguientes: Por su tamaño, origen del capital y por su actividad o giro.

### **3.3.1 Por su Tamaño**

Para esta clasificación se toman en cuenta aspectos tales como: el número de trabajadores, el importe del capital utilizado y el volumen de ventas anuales. Para ello, Nacional Financiera (Banca de Desarrollo) establece el siguiente criterio:

- **Micro:** Su característica es que cuenta con 15 empleados como máximo y con un valor en sus ventas netas anuales hasta de \$900,000.00.
- **Pequeña:** Es aquella cuya ocupación laboral no exceda de los 100 empleados y sus ventas netas anuales no superen el valor de \$9,000,000.00.
- **Mediana:** Conformada hasta por 250 trabajadores y con ventas netas anuales con un límite máximo de \$250,000,000.00.
- **Grande:** Es aquella que requiere de más de 250 trabajadores, con ventas netas mayores a los \$250,000,000.00.

A lo anterior agregaría que el número de empleados puede o no tener relación con el valor de sus ventas, pues puede existir gran cantidad de ventas anuales con poco personal empleado y pocas ventas anuales con alto número de personal, o lo contrario en ambos casos.

**Como puede observarse en dicha clasificación, los factores que las caracterizan corresponden a cifras muy elevadas; en el medio social que nos rodea se habla de la pequeña y mediana empresa como aquellas que tienen mayor porcentaje de existencia en nuestro país.**

Este análisis permite dar una mejor adaptación a esta clasificación, con un enfoque usual en nuestra vida diaria.

S. Méndez, F. Monroy y S. Zorilla, expresan lo siguiente para la misma clasificación:

**Pequeña y Mediana empresa. Se les caracteriza porque su volumen de producción es poco significativo en la oferta total, el dueño es quien generalmente realiza las actividades de dirección y administración.**<sup>(24)</sup>

**Gran empresa. Se le caracteriza por el volumen de su producción, el cual es alto en relación con la oferta total, lo que permite influir en el mercado del producto. Cuenta con una inversión elevada, grandes instalaciones y gran cantidad de trabajadores empleados.**<sup>(25)</sup> Su estructura orgánica permite la división de funciones por departamento, como son: presupuestos, crédito y cobranza, compras, entre otras, en los cuales se llevan a cabo diversas actividades de trabajo.

---

<sup>(24)</sup> Op. Cit., Pág. 170.

<sup>(25)</sup> Idem. Pág. 170.

Conforme a este esquema de clasificación, en la figura 3.1 se presentan los parámetros que a mi juicio conforman el número de empleados que las caracterizan.

EMPRESA	NUMERO DE EMPLEADOS
Pequeña	de 1 a 25
Mediana	de 26 a 99
Grande	de 100 en adelante

FIGURA 3.1 CLASIFICACION DE LA EMPRESA POR SU TAMAÑO<sup>(26)</sup>

### 3.3.2 Por el Origen de Capital

De acuerdo a quienes aportan el capital constitutivo de las empresas, éstas se clasifican en Públicas y Privadas.

- **Empresa Privada**

Se considera como la base del Capitalismo, el cuál desde el punto de vista Económico, ha permitido un avance extraordinario de la producción; que a su vez se ha visto reflejada por el gran número de empresas privadas, ya que su capital se forma con aportaciones de inversionistas privados con la finalidad de obtener ganancias.

A esta clasificación pertenecen las empresas Nacionales y Extranjeras.

---

<sup>(26)</sup>Apuntes de la Materia.- Proceso Administrativo.- Universidad Latinoamericana.-2o.Semestre. Agosto-Diciembre 1991.

Las empresas Nacionales: Son aquellas cuya aportación de capital proviene de inversionistas del país.

Las empresas Extranjeras: Su aportación de capital es de otros países, generalmente son grandes monopolios conocidos también como empresas transnacionales, en donde su forma de penetración de capital extranjero es a través del establecimiento de filiales que operan en los países que desean participar.

- **Empresa Pública**

Esta organización económica se forma con la aportación de capitales públicos o estatales, debido a la necesidad de intervención del Estado en la economía, con objeto de cubrir actividades o áreas en las cuales los particulares no están interesados en participar porque no se obtienen ganancias. El Estado crea empresas con el fin de satisfacer necesidades sociales e impulsar el desarrollo socio-económico".<sup>(27)</sup>

Este tipo de empresas son creadas por decreto o Ley específica y se considera que tienen vida permanente, salvo que se de alguna modificación posterior a la Ley o decreto para lo que fueron creadas.

Los recursos que competen a su patrimonio provienen principalmente del Estado que es quien las dirige, establece sus objetivos y programas de operación.

---

<sup>(27)</sup> Op.Cit.,Pág.24.



La Administración Pública Federal, se encuentra organizada por Empresas de Participación Estatal Mayoritaria, dentro de la cual se encuentran los Organismos Descentralizados y las Empresas de Participación Estatal.

Los primeros están dotados de personalidad, patrimonio y régimen jurídico propio, entre los cuales se encuentran Petróleos Mexicanos, la Comisión Federal de Electricidad, el Instituto Mexicano del Seguro Social, Conasupo, entre otros.

Los segundos son empresas en las que existe coparticipación del Estado y los particulares para producir bienes o servicios. El Gobierno es socio mayoritario o minoritario, según su aportación de más o menos del 51% del capital. Como ejemplo podemos citar a Teléfonos de México antes de su privatización.

### **3.2.3 Por su Actividad o Giro**

De acuerdo con las actividades que desarrollan las empresas se clasifican en: Industriales, Comerciales y de Servicios.

- **Industriales**

Su actividad primordial es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Las que a su vez se dividen en: Empresas Extractivas, de Transformación y Agropecuarias.

Las empresas Extractivas son aquellas que se dedican a la explotación de recursos naturales, como son la minería y el petróleo.

Las empresas de Transformación son aquellas que tienen por objeto producir bienes materiales mediante el cambio o transformación de otros productos materiales, para concluir en el producto terminado. Como ejemplo tenemos Industrias de transformación de: calzado, prendas de vestir, vehículos, hierro y acero, muebles y accesorios, químicas.

En cuanto a las Agropecuarias, su función es la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.

- **Comerciales**

Son intermediarias entre productor y consumidor, su función principal es la compra-venta de productos terminados. Se clasifican en Empresas Mayoristas, Minoristas y Comisionistas.

Las empresas Mayoristas son aquellas que efectúan ventas en gran escala a otras empresas, que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.

Las empresas Minoristas son aquellas que venden productos al menudeo o en cantidades pequeñas directamente al consumidor.

Las empresas Comisionistas se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta actividad una ganancia o comisión.

- **Servicios**

Son aquellas que proporcionan un servicio a la comunidad y pueden o no tener fines lucrativos. No es productiva en el sentido que no produce bienes materiales tangibles, como su nombre lo indica, solo proporciona Servicios.

Un servicio es cualquier actividad que se proporciona en beneficio a la parte otorgada, esencialmente intangible, su producción puede o no estar ligada a un producto físico o requerir el uso de bienes tangibles.

Las empresas de Servicios se pueden clasificar en:

Servicios Privados: Servicios contables, jurídicos, promoción y ventas, publicidad, consultoría.

Servicios Públicos: Energía, agua, comunicaciones, entre otros.

La clasificación de Servicios que hace el autor Donald W. Cowell es la siguiente:

- "a) Relacionada con el vendedor.- De esta manera las empresas pueden clasificarse en privadas y públicas.
- b) Por la función realizada, es decir, pueden realizar funciones educativas, de salud, de seguros y fianzas, de consultoría.
- c) Por la fuente de ingresos.- Aquellas que sus ingresos se derivan de donaciones, impuestos."<sup>(28)</sup>

---

<sup>(28)</sup> VALDES, González Cecilia. -Op.Cit. Pág.80.

Para finalizar este apartado, en la figura 3.2 se aprecia un esquema de la clasificación de las empresas que se presentó en este estudio.

<b>1. POR SU TAMAÑO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PEQUEÑAS</li> <li>• MEDIANAS</li> <li>• GRANDES</li> </ul>	
<b>2. POR EL ORIGEN DEL CAPITAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PRIVADA</li> <li>• PÚBLICA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nacionales</li> <li>- Extranjeras</li> <li>- Organismos Públicos Descentralizados</li> <li>- Empresas de Participación Estatal</li> </ul>
<b>3. POR SU ACTIVIDAD O GIRO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• INDUSTRIALES</li> <li>• COMERCIALES</li> <li>• SERVICIOS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Extractivas</li> <li>- De Transformación</li> <li>- Agropecuarias</li> <li>- Mayoristas</li> <li>- Minoristas</li> <li>- Comisionistas</li> <li>- Educación</li> <li>- Médicas</li> <li>- Comunicación</li> <li>- Financieras</li> <li>- De Consultoría</li> </ul>

FIGURA 3.2 CLASIFICACION DE EMPRESAS

En el siguiente punto se menciona de manera general, la descripción de una empresa de Consultoría en Planificación, Diseño Urbano, Arquitectura y Medio Ambiente.

### **3.4 EMPRESA DE CONSULTORIA EN PLANIFICACION, DISEÑO URBANO, ARQUITECTURA Y MEDIO AMBIENTE**

La finalidad de este apartado es brindar una breve descripción sobre este tipo de empresas, para conocer su objetivo principal y los servicios que proporciona, ya que en el siguiente capítulo se conocerán ampliamente las características específicas de una empresa de este tipo.

La Consultoría, en estas empresas, es un Servicio prestado por una o un grupo de personas especialistas, como arquitectos, urbanistas, diseñadores, químicos, entre otros, cuya experiencia garantiza el resultado de los estudios y trabajos especiales que les son encomendados. Por lo general se trabaja en conjunto con el cliente, y en algunas ocasiones se requiere de subcontratar ciertos servicios de otros consultores (servicios profesionales) para la completa realización de proyectos o estudios que requieren cierta especialización.

#### **OBJETIVO**

El objetivo principal que tienen estas empresas es proporcionar asesoría y consultoría a compañías e instituciones para el desarrollo y aplicación de la planificación urbana, regional y ambiental.

Los urbanistas, diseñadores urbanos y arquitectos se enfrentan al reto de organizar los espacios para la vivienda, en su mayoría para la población carente de recursos.

---

Entiéndase por URBANISTA al profesional especializado en el arreglo y ordenación de las ciudades y en los que concierne a la planificación económica y social.

Así, requieren trabajar interdisciplinariamente para lograr una racionalización de los recursos humanos, materiales y económicos que permiten la optimización de los diversos aspectos que intervienen en el proceso creativo del diseño urbano.

### **SERVICIOS QUE OFRECEN**

Este tipo de empresas brinda sus servicios principalmente al sector público, es decir, a trabajos encomendados por los Gobiernos Federal, Estatal y Municipal.

Realizan estudios, proyectos y servicios de consultoría, asesoría, supervisión y dirección en el campo de la planeación urbana, regional y ecológica, destacándose los aspectos de: demografía; zonificación y utilización del suelo; estructura urbana; comunicaciones y transportes; equipamiento urbano; contaminación ambiental; redes de servicios públicos; patrimonio natural y cultural; economía, legislación y administración urbana y ecológica, y en general todas aquellas obras urbanas tendientes a mejorar las condiciones de vida de la sociedad.

También ofrecen servicios de diseño urbano; diseño de fraccionamientos y conjuntos habitacionales, vivienda, renovación urbana, diseño arquitectónico y elaboración de manifestaciones de impacto ambiental y de estudios de protección ambiental.

---

Entiéndase por DISEÑO URBANO la "composición" de espacios de uso comunal, es decir, arte aplicativa a los espacios urbanos.

Ya que se ha establecido el marco de referencia de este trabajo de investigación, control interno, su estudio y evaluación, la empresa y en particular la empresa de Consultoría en Planificación, Diseño Urbano, Arquitectura y Medio Ambiente, en el siguiente capítulo se presenta el Caso Práctico correspondiente.

## CAPITULO IV

### CASO PRACTICO

El crecimiento de las empresas aumenta consecuentemente el volumen de sus operaciones, por lo que se requiere evaluar su desenvolvimiento, para garantizar la efectividad del control que se lleva en éstas, en beneficio de sus resultados. El Sistema de Control Interno constituye un apoyo en la realización de actividades, pues a través de él se evalúa y supervisa el cumplimiento de los objetivos tanto generales como particulares de las empresas.

Debido a la importancia que presenta el Control Interno en el manejo de los gastos de una entidad, me resulta de gran interés presentar a continuación el desarrollo del **Estudio y Evaluación del Control Interno en el manejo de las erogaciones de una empresa de Consultoría en Planificación, Diseño Urbano, Arquitectura y Medio Ambiente**, el cual se ha estructurado bajo los siguientes conceptos:

Descripción general de la empresa, actuación del personal y el estudio de sus erogaciones y procedimientos, para posteriormente, realizar las pruebas de cumplimiento necesarias que me permitirán brindar las conclusiones, con objeto de elaborar una propuesta que garantice el eficiente manejo de las erogaciones, y asimismo, un control interno que coadyuve satisfactoriamente al logro de sus objetivos.



El propósito al estudiar el Control Interno es obtener la información necesaria que permita conocer los elementos que intervienen en su funcionamiento, como: Organización, personal, aspectos contables, políticas y procedimientos.

Esta información fue recopilada a través de pláticas con el cliente, documentos descriptivos y observaciones durante el examen. Así, a través del Método Descriptivo, expongo a continuación el desarrollo del estudio y evaluación del control interno correspondiente.

#### **4.1 DESCRIPCION GENERAL DE LA EMPRESA**

**La empresa de servicios de Consultoría en Planificación, Diseño Urbano, Arquitectura y Medio Ambiente se encuentra ubicada en la ciudad de México.**

Es una empresa constituida con el objeto de proporcionar asesoría y consultoría a compañías e instituciones para el desarrollo y aplicación de la planificación urbana, regional y ambiental.

La experiencia y capacidad de los directivos que conforman la empresa, ha sido realizada a lo largo de 28 años de desarrollo profesional, principalmente a través de trabajos encomendados por el sector público y la iniciativa privada, especializándose en planes directores de desarrollo urbano; fraccionamientos, conjuntos habitacionales, diseño urbano, proyectos de zonificación y reglamentos urbanos, así como proyectos de ordenamiento ecológico, manifestaciones de impacto ambiental y otros estudios ecológico-ambientales.

## **Otros Servicios**

Cuando el trabajo y el cliente lo requieren, la empresa instala oficinas foráneas para los trabajos que se le encomiendan. También presta servicios especializados para el diseño, impresión, publicación y elaboración de audiovisuales de los proyectos realizados y en general de los temas de su experiencia. Cuando el cliente lo solicita la empresa prepara, de acuerdo con pláticas previas, el alcance del trabajo, costo y el programa de actividades que permitan establecer las bases para la firma del contrato correspondiente.

### **4.1.1 Estructura Organizacional**

La empresa está conformada por un Director General y las siguientes áreas de trabajo:

- Area de Desarrollo de estudios y proyectos Urbanos y Arquitectónicos.
  
- Area de Desarrollo de estudios de Medio Ambiente.
  
- Area Administrativa.

El diagrama de organización general se presenta en la figura 4.1 siguiente:

EMPRESA DE CONSULTORIA EN PLANIFICACION, DISEÑO URBANO,  
ARQUITECTURA Y MEDIO AMBIENTE

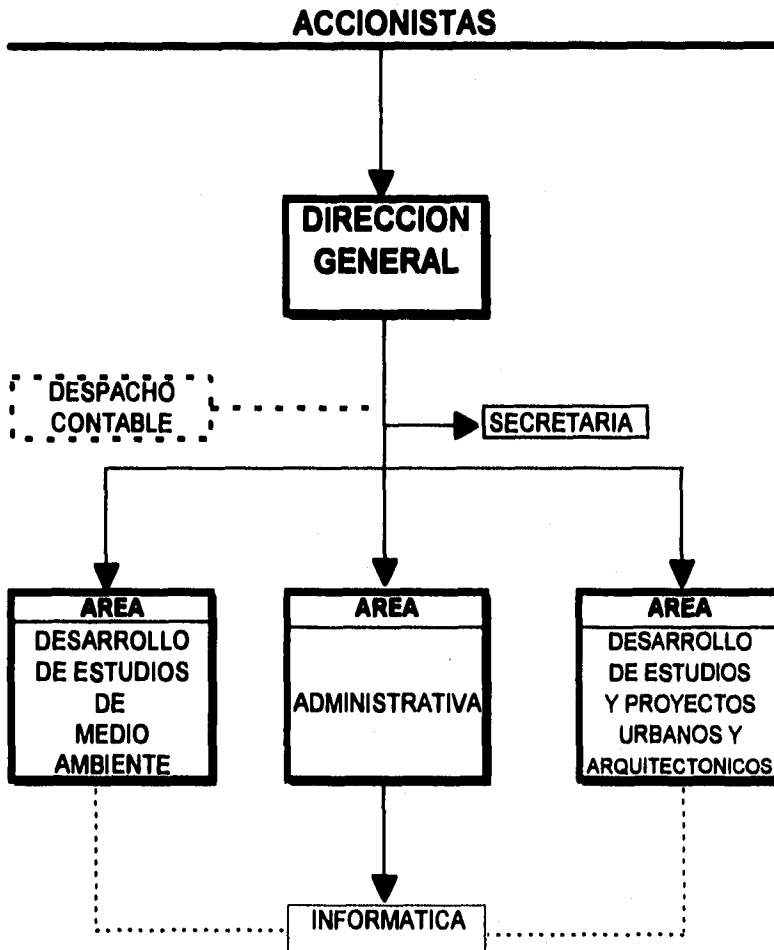


FIGURA 4.1 ORGANIGRAMA GENERAL

Esta es una compañía cuya tenencia accionaria es de una sola familia, con decisiones centralizadas en una sola persona, Director General.

En su favor la comunicación es muy estrecha lo cual ayuda a detectar problemas e irregularidades oportunamente (comunicación informal), en donde cada una de las áreas reporta al Director General avances sobre objetivos, nuevos proyectos, planes y estrategias a seguir. Asimismo colaboran en la elaboración de presupuestos.

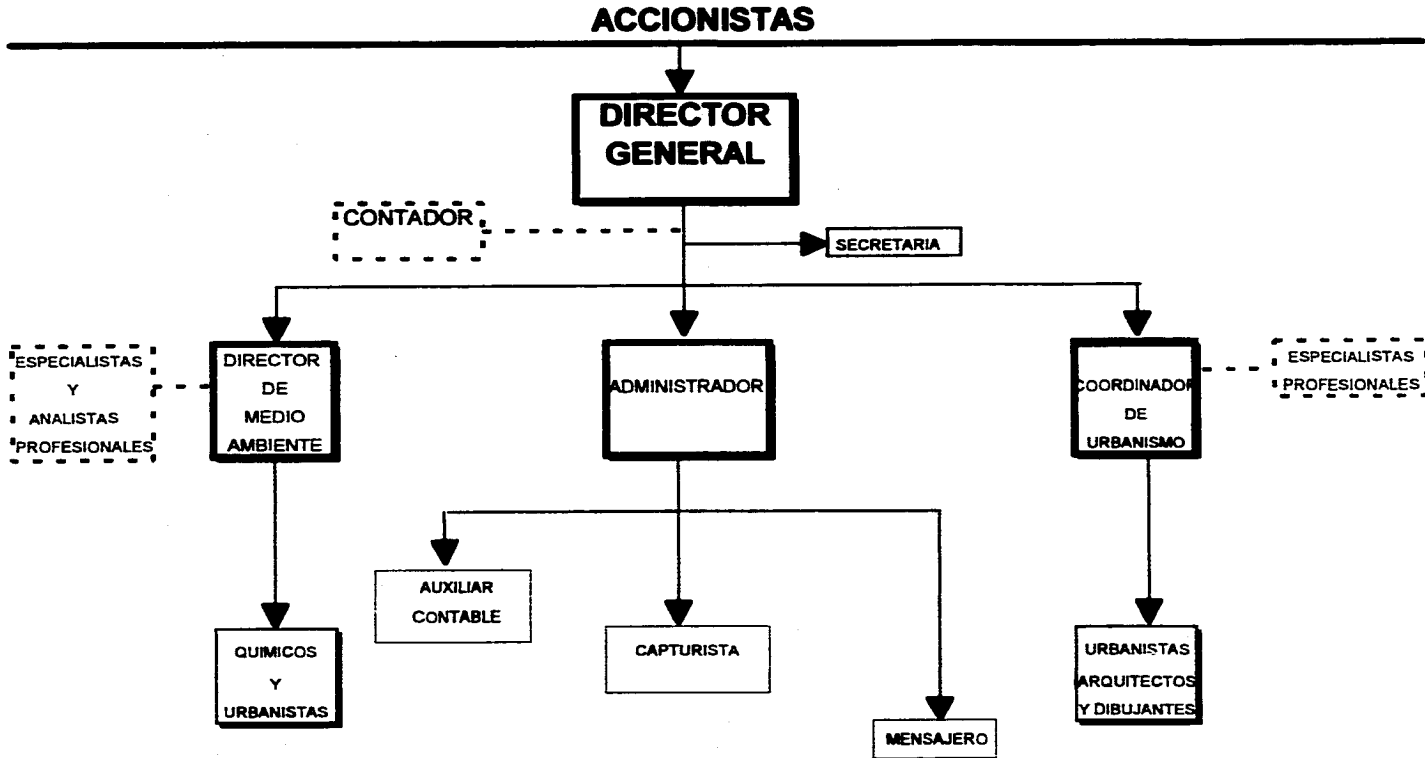
No existe un departamento o área contable, la contabilidad de la empresa es manejada por un despacho contable, en donde llevan a cabo:

- El diseño del catálogo de cuentas.
- El registro de las operaciones.
- Preparación de declaraciones para efecto de impuestos (obligaciones fiscales).
- Elaboración de Estados Financieros (Balance General y Estado de Resultados).

Cabe hacer mención que el despacho contable no les brinda asesoría respecto a un mayor alcance de reportes financieros como podría ser el caso de Informes de costo por proyecto, o en su defecto asesoramiento en materia de gastos deducibles y no deducibles, es decir, se limita sólo a la elaboración de los puntos mencionados.

#### **4.1.2 Personal**

De acuerdo a la estructura organizacional, a continuación menciono el personal que la conforma, así como las funciones principales de cada uno. (véase fig.4.2 )



**FIGURA 4.2 ORGANIGRAMA DE PERSONAL**

## **Director General**

Sus funciones son las siguientes:

- \* Dictar las normas y políticas de la empresa.
- \* Determinar los objetivos y metas a alcanzar.
- \* Vigilar el cumplimiento de políticas establecidas.
- \* Dirigir, coordinar y supervisar las diferentes áreas de la empresa en cuanto a las funciones y actividades que se lleven a cabo.
- \* Toma de decisiones.
- \* Financiamiento de los proyectos.
- \* Delegación de responsabilidades.
- \* Planeación y dirección de la organización.
- \* Atención directa con el cliente (sector público y privado).
- \* Contratación de los servicios de la empresa.
- \* Elaboración de presupuestos de todos los proyectos. \*
- \* Promover los servicios de la empresa.
- \* Planeación y dirección de los estudios y proyectos a elaborar.
- \* Dirección de los estudios y proyectos.
- \* Contratación y subcontratación de servicios de especialistas

La empresa selecciona el equipo de especialistas cuya experiencia garantice el resultado de los estudios. Para tal efecto, existe un coordinador responsable de la ejecución y administración de cada proyecto.

---

\* Control presupuestal: Previsión, planeación, formulación, aprobación, coordinación, control y evaluación.

El área de desarrollo de Estudios y Proyectos Urbanos y Arquitectónicos está a cargo directamente del Director General, apoyado por un coordinador, que a su vez es un elemento de trabajo en la ejecución de los estudios en materia.

### **Coordinador de Urbanismo**

Algunas de sus funciones son las siguientes:

- \* Participación en la planeación y programación de los estudios y proyectos urbanos y arquitectónicos.
- \* Coordinar las actividades del personal interno a su cargo.
- \* Informar al Director General del avance, retraso o desviaciones que presenten los proyectos en materia.
- \* Contacto directo con personal subcontratado ( especialistas), a fin de mantener informado al Director General del desarrollo de los estudios.
- \* Coordinar el trabajo de los especialistas y aplicar las medidas correctivas pertinentes autorizadas.
- \* Apoyo a la Dirección General.

### **Director de Medio Ambiente**

Sus funciones son:

- \* Coordinación, supervisión, control y participación en estudios y proyectos ambientales, tales como: Impacto ambiental, evaluaciones ambientales, ordenamiento ecológico, protección ambiental, control ambiental y otros.

- \* Participación en la elaboración de presupuestos para prestar servicios de Consultoría en Medio ambiente.
- \* Contratación de personal que laborará interna y externamente para colaborar en los estudios y proyectos ambientales.
- \* Coordinación y supervisión de la calidad del trabajo realizado por personal interno, así como de los especialistas requeridos para la realización de los estudios mencionados.
- \* Promoción de los servicios de Consultoría en la materia, ante los sectores público y privado.
- \* Presentación de los estudios para aprobación al Director General.
- \* Apoyo en aspectos ambientales en el área de Urbanismo y Arquitectura.
- \* Apoyo a la Dirección General.

### **Administrador**

Existe un solo administrador que es el responsable de todas las funciones y actividades realizadas en el área Administrativa y son las siguientes:

- \* Programación y coordinación de las actividades de dicha área.
- \* Establecer normas y procedimientos de control.
- \* Control de efectivo y programación de pagos de la empresa.
- \* Participación en la elaboración de presupuestos y vigilar su cumplimiento.
- \* Pago al personal de la empresa y por servicios contratados.\*
- \* Cobranza.

---

\* El administrador no tiene firma autorizada para la expedición de cheques.



- \* Contabilidad de Costos.
- \* Programación y adquisición de mobiliario y equipo de oficina.
- \* Control y adquisición de materia prima.
- \* Contratación de personal administrativo.
- \* Capacitación y supervisión de personal del área.
- \* Apoyo a la Dirección General.
- \* Elaboración de Informes solicitados por la dirección.

Como puede observarse a lo largo del presente apartado, en el área de Administración se llevan a cabo las funciones relativas al manejo de las erogaciones de la empresa.

Con objeto de tener una referencia práctica al respecto de dichas erogaciones, se procede a su estudio en el siguiente apartado.

## **4.2 LAS EROGACIONES DE LA EMPRESA**

Las erogaciones son todos los gastos en que incurre una empresa para poder llevar a cabo su funcionamiento operacional conforme a lo que demandan sus actividades a realizar.

Estos gastos se encuentran en forma ordenada y sistemática en el Estado Financiero conocido como Estado de Resultados, documento que muestra los ingresos y egresos de una entidad en un período determinado, obtenidos como consecuencia de sus operaciones realizadas, y mostrando al final de éste el aumento (utilidad) o disminución (pérdida) que sufre su capital contable.

A continuación, en la figura 4.3, se presenta la clasificación de los egresos, así como una breve descripción de éstos.

CUENTAS.- EGRESOS	DESCRIPCION
-Gastos de Venta	Conjunto de egresos para solventar operaciones realizadas con la función de vender. Proviene del área de ventas
-Gastos de Administración	Conjunto de egresos que se incurren por motivos propios de la administración en general; se relacionan con las oficinas de la entidad.
-Gastos Financieros	Son los egresos que la empresa tiene como consecuencia del uso del dinero, como: intereses y comisiones bancarias.
-Otros Gastos	Son egresos en que incurre la empresa, pero que no están relacionados con su giro o actividad, como son los donativos.

La clasificación de estos egresos puede variar según el tipo de empresa y el criterio que se aplique.

FIGURA. 4.3 CLASIFICACION DE GASTOS

Asimismo, dentro de cada cuenta citada, se encuentran las subcuentas correspondientes a las operaciones que realiza cada entidad, por lo que resulta necesario el diseño adecuado del catálogo de cuentas \* de tal manera que los gastos se clasifiquen y se identifiquen para que su codificación y contabilización permita la obtención de relaciones de gastos de acuerdo a su naturaleza, y al mismo tiempo permita la elaboración de informes internos útiles para la Dirección.

\* Véase Capítulo 1.1.3 Elementos: Catálogo de Cuentas.

Enfocándome en el giro de esta empresa, me resulta de gran importancia dar a conocer al lector algunos aspectos básicos en relación a los gastos, a fin de identificar los gastos que son directos e indirectos resultantes del proceso de su actividad.

En la Ciencia Económica, al conjunto de recursos y esfuerzos que se invierten para la obtención de un bien determinado se le denomina costo de inversión, mismo que al ser medido en valores de moneda, toma el nombre de costo monetario.

Por lo anterior, en los costos de inversión, por los elementos integrantes, por los esfuerzos y recursos implantados y traducidos al lenguaje contable referidos específicamente a los costos de producción, se encuentran tres elementos básicos: Materiales, Labor directa y Gastos indirectos.

A su vez estos factores se dividen en dos grupos generales:

- Gastos Directos.
- Gastos Indirectos.

Los Gastos Directos comprenden todas aquellas erogaciones que se hacen directamente en relación a los proyectos y estudios, es decir el costo directo comprende todos los gastos necesarios para llevar a cabo la ejecución del proyecto hasta su culminación. Estos son identificables plenamente como la materia prima básica (material de trabajo) y la mano de obra directa devengada en la producción (honorarios profesionales).

Los Gastos Indirectos comprenden todas aquellas erogaciones que no se puedan identificar con precisión en cada proyecto o estudio, y por lo tanto, se aplican a la producción en base a un prorrateo efectuado sobre bases previamente determinadas. Tal es el caso de los gastos de Administración, como son: renta, luz, teléfonos, seguros, labor indirecta, depreciaciones, entre otros.

**Los lineamientos mencionados me permiten concluir que el propósito de agrupar y clasificar dichas operaciones (erogaciones) tienen como objetivo la identificación de transacciones similares y una correcta cuantificación de los gastos efectuados que permiten la elaboración de informes útiles para la dirección.**

Asimismo, la dirección de un proyecto será más eficiente al ejercer un mayor control sobre las erogaciones efectuadas en el proceso de su desarrollo, ya que todo ahorro se traduce en relación directa en un efecto favorable en la utilidad.

Para efectos del presente estudio, se presenta a continuación en la figura 4.4 las subcuentas que se incluyen en la cuenta de Gastos Generales que contiene el catálogo de cuentas de la empresa en estudio, ya que resulta ser la única cuenta de gastos que presentan sus Estados Financieros, la cual engloba a todos los gastos de la empresa, a excepción de los gastos financieros representada por intereses y comisiones bancarias.

No. DE CUENTA	DESCRIPCION
	<b>INGRESOS POR SERVICIOS</b>
	<b>GASTOS GENERALES</b>
	Sueldos y Salarios
	Impuestos
	Honorarios
	Papelaría y artículos de oficina
	Gastos de viaje
	Teléfonos
	No deducibles
	Rentas
	Suscripciones
	Pasajes, peajes y estacionamientos
	Depreciaciones y amortizaciones
	Mantenimiento y conservación de oficina
	Mantenimiento y conservación de equipo de oficina
	Mantenimiento y conservación de equipo de cómputo
	Mantenimiento y conservación de equipo de transporte
	Negativos y revelados
	Gasolina y lubricantes
	Publicidad y propaganda
	Planos y proyectos
	Asesoría contable
	Libros de consulta
	Material y equipo de trabajo
	Artículos de limpieza
	Capacitación y adiestramiento
	Copias
	<b>GASTOS FINANCIEROS</b>
	<b>PRODUCTOS FINANCIEROS</b>

FIGURA 4.4 CATALOGO DE CUENTAS

Como puede observarse en el catálogo de cuentas de esta empresa, no se encuentran clasificadas las subcuentas de los gastos, lo que trae como consecuencia una información global de todas sus erogaciones.

Con lo expuesto anteriormente finalizo los aspectos relevantes de la empresa que permitieron dar a conocer su objetivo, estructura organizacional, funciones del personal así como sus erogaciones, para pasar a continuación a la descripción de los procedimientos establecidos.

### **4.3 PROCEDIMIENTOS**

Los procedimientos se refieren a llevar a cabo una adecuada planeación de labores, de registros y formas para presentar los adecuados informes conforme a las necesidades de la empresa.

A continuación describo el procedimiento de los siguientes conceptos:\*

- Honorarios Profesionales
- Viáticos
- Teléfonos
- Papelería y artículos de oficina
- Material y equipo de trabajo
- Copias

---

\* Nota: Estos conceptos fueron seleccionados del catálogo de cuentas por ser considerados los de mayor importe, así como los sugeridos por el cliente para su correspondiente estudio.

#### **4.3.1 Honorarios Profesionales**

El costo de la hora-hombre del personal que labora en la empresa, es establecido por el Director General. Los honorarios presentan variación conforme a las horas trabajadas a la quincena, en relación a las necesidades del trabajo; siendo ésta aproximadamente de un 10% o 15 % por persona. En ocasiones se llega a incrementar hasta un 100%.

Por lo anterior, no se puede conocer con exactitud el monto a pagar de honorarios profesionales.

Asimismo, cada uno de ellos elabora un reporte quincenal de sus horas trabajadas, determinando el importe que le corresponde. Posteriormente es presentado al administrador, junto con su recibo de honorarios.

El administrador lleva a cabo un informe de todos los honorarios profesionales a pagar, y procede a la elaboración de las pólizas cheque. El informe y los cheques son presentados al Director para ser firmados.

En lo que concierne al asesoramiento externo, se establecen los honorarios profesionales entre el Director General y el prestador de servicios independiente, mediante un contrato entre las partes; conociendo así el importe total que le será otorgado, ya sea quincenalmente o a la entrega del trabajo solicitado.

El despacho contable registra en la cuenta de gastos generales correspondiente a Honorarios, el importe que fue pagado durante el período de cada mes.

El administrador lleva un control bajo un registro, de los honorarios pagados, con objeto de identificar a cuál proyecto u obra corresponden.

### **4.3.2 Viáticos**

En esta empresa se realizan muchos gastos por viaje, debido a la naturaleza del propio trabajo, ya que la mayoría de los proyectos y estudios que realizan son fuera de la ciudad de México.

El personal que requiere viajar formula un presupuesto en base a los viáticos que considera va a necesitar, el cual es aprobado por el administrador y éste se encarga de elaborar la póliza cheque con concepto: *gastos por comprobar*.

Posteriormente el trabajador presenta los comprobantes de sus gastos al administrador para amparar la póliza cheque. El administrador es el encargado de verificar dichos comprobantes en función de su viaje, con el importe que le fue otorgado.

### **4.3.3 Teléfonos**

La empresa cuenta con dos líneas telefónicas. El personal de la empresa tiene acceso a ellos así como al fax. Se realizan llamadas de larga distancia por motivos de trabajo.

### **4.3.4 Papelería y Artículos de Oficina**

Las requisiciones de papelería y artículos de oficina son elaboradas por la secretaria a solicitud verbal del personal, aproximadamente cada quince días y son aprobadas por el administrador.



Estas requisiciones son llevadas por el mensajero al proveedor, donde le es surtido el material; éste trae el material junto con una copia de la factura y el administrador revisa el material junto con los datos de la factura.

Posteriormente el proveedor viene a revisión, dejando la factura original, el administrador le entrega al proveedor un contrarecibo donde le especifica la fecha para su pago.

En otras ocasiones el personal de la empresa que requiere comprar algún material de trabajo, solicita verbalmente al encargado de la caja chica dinero, firmando un vale de salida por la cantidad solicitada. Posteriormente se le entrega a dicho encargado de la caja, la factura con requisitos fiscales correspondiente al importe solicitado y el vale queda cancelado.

#### **4.3.5 Material y Equipo de Trabajo**

Los arquitectos, urbanistas y dibujantes elaboran una solicitud por escrito del material que consideran necesario para su trabajo y esta solicitud es aprobada por el administrador, el cual se encarga de solicitarlo al proveedor, ya sea por vía fax o por medio del mensajero.

El tratamiento siguiente es el mismo que se lleva a cabo para la adquisición de papelería y artículos de oficina, anteriormente mencionado.

Cabe hacer mención que cada solicitud de material de trabajo se requiere ser surtida el mismo día de su elaboración, sin embargo no existe una fecha o período específico para su elaboración.

Estas requisiciones son llevadas por el mensajero al proveedor, donde le es surtido el material; éste trae el material junto con una copia de la factura y el administrador revisa el material junto con los datos de la factura.

Posteriormente el proveedor viene a revisión, dejando la factura original, el administrador le entrega al proveedor un contrarecibo donde le especifica la fecha para su pago.

En otras ocasiones el personal de la empresa que requiere comprar algún material de trabajo, solicita verbalmente al encargado de la caja chica dinero, firmando un vale de salida por la cantidad solicitada. Posteriormente se le entrega a dicho encargado de la caja, la factura con requisitos fiscales correspondiente al importe solicitado y el vale queda cancelado.

#### **4.3.5 Material y Equipo de Trabajo**

Los arquitectos, urbanistas y dibujantes elaboran una solicitud por escrito del material que consideran necesario para su trabajo y esta solicitud es aprobada por el administrador, el cual se encarga de solicitarlo al proveedor, ya sea por vía fax o por medio del mensajero.

El tratamiento siguiente es el mismo que se lleva a cabo para la adquisición de papelería y artículos de oficina, anteriormente mencionado.

Cabe hacer mención que cada solicitud de material de trabajo se requiere ser surtida el mismo día de su elaboración, sin embargo no existe una fecha o período específico para su elaboración.

#### **4.3.6.Copias**

La empresa cuenta con cuatro proveedores de servicio de copiado a nivel profesional. Para ello, se lleva un programa de pagos por cada proveedor.

Los arquitectos, urbanistas y dibujantes solicitan vía telefónica el servicio de copiado de planos o en su caso van personalmente con el proveedor. Esta solicitud no requiere de autorización por escrito, el personal está autorizado verbalmente para sacar todas las copias que requiera necesarias para la elaboración de su trabajo.

Una vez entregado el producto solicitado, el proveedor le entrega al cliente una copia de la remisión-factura y cada viernes se realiza la revisión de facturas, esto es, el proveedor entrega al administrador una factura original que ampara todas las copias remisión-factura por los servicios que fueron solicitados durante la semana.

Cabe señalar que la solicitud de copiado es constante durante todo el día, ya que estas son requeridas a través de la marcha del trabajo.

Al respecto, la empresa cuenta con una copiadora; para lo cual se lleva un control de copiado con su respectiva autorización.

#### **4.3.7 Control de Efectivo**

##### **- Caja Chica**

Se tiene acceso restringido para todo el personal. Existe una sola persona encargada de los desembolsos y su custodia. La póliza-cheque de caja chica es firmada de recibido por el administrador, el cual le hace entrega del efectivo al encargado.

Cuando el personal en específico o la empresa lo requiere (artículos de uso general), se expide un vale de salida de caja por el importe solicitado; este vale es firmado por el administrador o algún ejecutivo para su autorización y firmado de recibido por el solicitante. Posteriormente es entregada la factura con requisitos fiscales al responsable de la caja y se cancela el vale de salida correspondiente.

Al respecto, se lleva una relación en donde se registran los gastos de caja chica. Cuando se requiere de la reposición el encargado de la caja lo comunica al administrador, entregando así las facturas y comprobantes por el total del importe que le fue asignado.

##### **- Manejo de Cheques**

En relación a los ingresos que recibe la empresa, éstos son depositados en la cuenta de la empresa directamente por el Director General o por el administrador, o en su caso el cliente realiza el depósito en la cuenta de dicha empresa. El Director General y/o el administrador son quienes verifican el importe depositado.

En cuanto al control en el manejo de la elaboración y expedición de cheques, este está a cargo del administrador.

La empresa tiene cuatro cuentas bancarias, llevando un control en el cual se detallan todos los cheques expedidos de cada cuenta, registrando la fecha de expedición, el concepto, importe y el nombre del beneficiario.

Cuando se requiere cambiar cheques por efectivo, el mensajero es quien acude a las Instituciones Bancarias y recibe los documentos y las instrucciones del administrador. En este caso los cheques son expedidos al portador y no se maneja efectivo que exceda de los \$ 4,000.00. Asimismo, realiza los pagos de la empresa como: Tarjetas bancarias, luz, teléfono, agua, tenencias, entre otros.

Finalmente el administrador se encarga de verificar los recibos de pago y los movimientos efectuados por el mensajero.

#### **4.3.8 Costos**

Cabe señalar que el administrador de la empresa lleva un registro de los gastos incurridos por cada proyecto, como: copias, material de trabajo y honorarios.

Los gastos administrativos son prorrateados a su criterio mensualmente, en estos incluye gastos por luz, renta, teléfonos y agua entre otros. Así determina mensualmente el costo por obra o proyecto. Asimismo, elabora presupuestos de gastos mensuales y por proyecto, que son presentados al Director General a manera de informe.

Tomando en cuenta las descripciones anteriores, y llevando a cabo una evaluación previa a las pruebas es posible detectar algunos errores o irregularidades de estos procedimientos dentro del Sistema, que podrían mejorarse estableciendo otros controles o el uso de controles no utilizados; estas desviaciones así como las recomendaciones para su eficiente funcionamiento las expondré conjuntamente una vez sometido a prueba dicho Sistema.

Ahora bien, con el fin de comprobar que los procedimientos establecidos por el cliente son aplicados como lo indican las descripciones, a continuación procederé a la aplicación de las pruebas de cumplimiento correspondientes.

#### **4.4 PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO**

En el presente apartado mostraré las pruebas de cumplimiento, las cuales servirán como elemento de verificación para conocer la existencia del control interno y su funcionamiento en la empresa.

Para analizar el sistema de Control Interno, a continuación expondré mediante un esquema, las pruebas de cumplimiento que consideré necesarias para la evaluación, así como los resultados y observaciones obtenidas que coadyuvarán a la formulación de la opinión respectiva, ya sea garantizando la efectividad y confianza en los controles o en su defecto, en la detección de los puntos débiles que el sistema presenta.

Cía.: *Consultores en Planificación, Diseño Urbano, Arquitectura y Medio Ambiente.*

Area: *Administrativa*

Objeto: *Procedimientos de control en las erogaciones (gastos)*

---

### **PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO**

#### **REF.: HONORARIOS PROFESIONALES**

Verificar la existencia de contratos por servicios prestados independientemente. Asimismo ver la forma de pago y la cantidad pactada.

Comparar en las pólizas-cheque la cantidad pagada de acuerdo a lo estipulado en el contrato.

Comparar el importe de la póliza-cheque con el recibo de honorarios correspondiente.

Cerciorarse de la existencia de reportes de tiempo y/o tarjetas de trabajo.  
Verificar el cálculo de los reportes de tiempo.

Asegurarse de la existencia del registro de honorarios pagados en el control de gastos por proyecto u obra a que pertenecen.

#### **REF.: GASTOS DE VIAJE**

Confirmar la existencia de presupuestos de viáticos realizados por el personal y ver que se encuentren autorizados por el administrador.

Observar las cantidades en la póliza cheque asignadas por viáticos a diferente personal, con el mismo destino, comparando las cantidades y concepto del gasto efectuado.

---

---

## **PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO**

---

Revisar en las pólizas-cheque de viáticos, la documentación o facturas en relación al concepto y su procedencia, así como el cumplimiento de requisitos fiscales.

---

### **REF.: GASTOS TELEFÓNICOS**

---

Rectificar en los recibos telefónicos que las llamadas de larga distancia hayan sido efectuadas por motivos de trabajo.

---

### **REF.: GASTOS DE PAPELERÍA, ARTÍCULOS DE OFICINA Y COPIAS**

---

Revisar la consistencia de las requisiciones de papelería con la factura correspondiente.

Revisar si las solicitudes de adquisición de papelería están debidamente autorizadas.

Comparar el precio de facturas con las ofertas o precios hechas por el proveedor.

Verificar el importe de la factura original del proveedor con las copias de las remisión-factura, que amparan el importe total de la factura.

---

### **REF.: CONTROL DE EFECTIVO.- CAJA**

---

Cerciorarse si el acceso al efectivo esta restringido.

Examinar los vales de salida de caja debidamente cancelados.

Verificar la existencia de firmas autorizadas en los vales de salida de caja.

Revisar si los comprobantes de caja chica cumplen con los requisitos fiscales.

Revisar si el concepto del gasto pertenece a requerimientos de uso para la oficina.

---



## **PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO**

### **REF.: CONTROL DE EFECTIVO.- CHEQUES**

Comparar el concepto de las pólizas-cheques con el concepto de las facturas.

Cerciorarse de la existencia del control de cheques de cada cuenta bancaria, así como el registro secuencial por la expedición de estos.

Verificar el importe de las póliza-cheque con concepto *gastos por comprobar* con el importe total de los comprobantes, su concepto y cumplimiento de requisitos fiscales.

Indagar si la cantidad de efectivo que maneja el mensajero no excede a los \$4,000.00.

Revisar la existencia del documento de registro por los gastos efectuados por proyecto u obra y el prorrateo de los gastos indirectos correspondiente.

Cerciorarse de la existencia del programa de pagos a proveedores.

Confirmar la existencia de presupuestos por proyecto elaborados por el administrador.

Para concluir dicha evaluación consideré necesario analizar la experiencia, conocimientos y aptitudes del personal administrativo de conformidad con el desarrollo de las funciones de naturaleza contable, como: costos, presupuestos, elaboración de informes y controles internos, entre otras.

El análisis y aplicación de las pruebas de cumplimiento mencionadas se llevaron a cabo en su totalidad, revisando la documentación requerida al 100% como: pólizas-cheque, vales de caja, recibos de honorarios, facturas de proveedores y remisiones entre otras, que tuvieron movimientos en el transcurso de dos meses.

Cabe mencionar al respecto, que no fue necesario la extensión de dicha revisión ya que considero a juicio personal que los resultados fueron suficientes para la detección de las desviaciones en el sistema.

#### **4.5 EVALUACION DE RESULTADOS**

##### **4.5.1 Resultados**

Con base en las pruebas realizadas, a continuación expongo los resultados obtenidos:

La empresa no cuenta con:

- Políticas generales y procedimientos por escrito.
- Programas de pago a proveedores.
- Presupuestos elaborados por el administrador\* .
- Contratos por prestación de servicios independientes.
- Presupuestos de viáticos elaborados por el personal\*\* .
- Registro de costos por proyecto.
- Lista de precios de sus proveedores.
- Control de uso de la copiadora de la oficina.

---

\* Los presupuestos de gastos de administración y por proyecto son realizados por el Director General.

\*\* Estas cantidades son solicitadas verbalmente y todas son autorizadas por el administrador sin la presencia de algún recibo.

**En la revisión física de documentos se detectaron las siguientes irregularidades:**

- Los recibos telefónicos presentan llamadas de larga distancia que no se relacionan con los proyectos de la oficina sin saber quién las efectuó.
- El 80% de los comprobantes de viáticos no cubren el total del importe de la póliza y son complementados por notas y facturas que no fueron realizadas por motivos del viaje.
- Expedición de cheques nominativos sin documentación soporte.
- El 45% de las pólizas-cheque presentan documentos y facturas que no se relacionan con el giro de la empresa.
- Asimismo, se detectaron faltantes de comprobantes en las pólizas cheque por concepto de *honorarios profesionales externos*.
- En las pólizas de *gastos por comprobar*, se detectó que más del 50% de los comprobantes no cuenta con requisitos fiscales.
- No existe un control determinado para dar el cumplimiento adecuado y oportuno en el seguimiento de comprobación de pólizas-cheque.
- No existe un procedimiento de control en el requerimiento de solicitudes de copiado a los proveedores; en consecuencia no se exige el comprobante (remisión-factura) que le es entregado al personal por el servicio prestado de copiado.
- El 50% de los vales de salida de caja no se encuentran autorizados.
- El administrador no revisa el corte de caja chica, es decir, los gastos (comprobantes) ni su cumplimiento de requisitos fiscales.

**Otras observaciones:**

- La cantidad de efectivo que ha llegado a manejar el mensajero es de \$8,000.00.
- El saldo de las chequeras que maneja el administrador no presentan liquidez al fin de mes.
- La empresa no cuenta con una cuenta de inversiones para respaldar en caso necesario los gastos de la empresa.<sup>(\*)</sup>
- Constante ausencia del administrador, así como falta de experiencia y conocimientos en materia contable.
- Falta de control administrativo y responsabilidad para dar cumplimiento a las necesidades y objetivos de la empresa.

**La supervisión dentro de área administrativa:**

El Director General brinda asesoría y supervisión sobre algunas funciones del administrador, en su mayoría el Director General deposita confianza en la ejecución del trabajo del administrador, el cual es considerado como un elemento de apoyo en las labores administrativas. Sin embargo, en las ocasiones en que el administrador no cumple con sus tareas por diversos motivos, el Director General es quien toma las decisiones.

El mensajero y el capturista son supervisados por el administrador en cuanto a sus labores a realizar.

---

<sup>(\*)</sup> El Director General financia a la empresa con dinero personal.

Respecto a las actividades del auxiliar contable, éstas son emanadas y supervisadas por el Director General, ya que se relacionan con asuntos directamente de éste, como: seguros, tarjetas bancarias, directorios, correspondencia, comprobación de sus pólizas-cheque, así como algunos controles de gastos por proyecto.

#### **4.5.2 Conclusión de Resultados.- Puntos Débiles**

El estudio y evaluación del sistema de Control Interno llevado a cabo en el área administrativa en el manejo de los procedimientos de control de las erogaciones, efectivas al 29 de febrero de 1996, presenta las limitaciones naturales de todo sistema de Control Interno, pudiéndose producir errores e irregularidades que no fueron detectadas.

Considero que el sistema presenta ausencias y deficiencias de elementos esenciales y de métodos adecuados de control, lo que trae como consecuencia un desequilibrio entre los objetivos que comprenden el plan de organización, así como métodos y procedimientos que están relacionados con la eficiencia de las operaciones y la adhesión a las políticas de la empresa.\*

Con base en el estudio y evaluación de los procedimientos que comprenden el manejo de las erogaciones, con las condiciones del actual escenario ambiental, así como del resultado de la ejecución de diversas pruebas a los procedimientos que ponderan los diferentes impactos adversos sobre el control interno, **concluyo a continuación los Puntos Débiles\*\*** detectados.

---

\* Véase Cap.I 1.3.- Objetivos del Control Interno.

\*\* Se define el *punto débil* en el Control Interno como aquella situación en que los procedimientos específicos de control o el grado en que se cumplen, no bastan para lograr un objetivo específico de control.

## **PUNTOS DEBILES DETECTADOS**

- Falta de políticas escritas y manuales de procedimientos de control.
- No hay supervisión ni vigilancia para hacer efectivo el cumplimiento de las políticas de la empresa.
- No se da seguimiento para el cumplimiento de procedimientos de control que la empresa establece.
- Falta de supervisión constante en las funciones administrativas.
- Falta de planeación, coordinación y sistematización de funciones, procedimientos y labores.
- Falta de personal administrativo; consecuentemente no existe división de funciones, delegación de responsabilidades, ni especialización en el trabajo a desarrollar.
- Falta de conocimientos y experiencia profesional para garantizar el resultado eficaz de las funciones establecidas en esta área.
- Falta de sistema de autorización y/o de un control en general para el requerimiento externo de copiado.
- No hay supervisión en la elaboración de reportes de tiempo.
- Falta de control en las llamadas telefónicas.

## **PUNTOS DEBILES DETECTADOS**

- Falta de control en la expedición de cheques así como en el manejo de chequeras.
- Falta de responsabilidad administrativa y contable para cumplir con la documentación adecuada y oportuna en la comprobación soporte de los egresos.
- Falta de un control eficiente en la determinación de costos por proyecto.
- Falta de registros e informes internos confiables y oportunos.
- No hay provisiones de cuentas por pagar; esto es, no se prevé el monto a pagar por impuestos, honorarios, material y, en general de ningún gasto.
- Riesgo en el manejo de efectivo fuera de la empresa (en el exterior).
- Falta de un catálogo de cuentas que proporcione la clasificación adecuada de los gastos de la empresa en función de la actividad y necesidades de la empresa.
- Falta de elaboración de Estados Financieros Secundarios.
- Falta de asesoría y apoyo en beneficio de la empresa por parte del Despacho Contable.

Como consecuencia de los puntos débiles detectados y con el fin de conllevar a mayores beneficios la presente investigación, propongo en el siguiente apartado diversas medidas de prevención y/o control bajo una Propuesta de Mejora integral que coadyuve en los más altos estándares posibles de seguridad, operatividad y eficiencia, que a su vez permitirán que el control interno se mejore dentro del manejo de las erogaciones de la empresa en estudio.

A continuación presento la Propuesta de Mejora al Control Interno para prevenir, controlar o reducir los puntos débiles que fueron identificados.

#### **4.6 PROPUESTA DE MEJORA AL CONTROL INTERNO**

El objetivo principal del presente apartado es presentar una **Propuesta de Mejora al Sistema de Control Interno de la empresa de Consultoría en Planificación, Diseño Urbano, Arquitectura y Medio Ambiente**, para el manejo eficiente de sus erogaciones, proporcionando los elementos de control considerados como esenciales para la existencia de un sistema satisfactorio que proporcione el alcance de los objetivos que éste y la empresa persiguen; y de esta manera, dar cumplimiento al objetivo específico, considerado como primordial en el presente trabajo de investigación.



#### 4.6.1 Generalidades

Como primer mecanismo de control considero indispensable la presencia de políticas expresadas en forma clara y por escrito, dándose éstas a conocer a todo el personal. Es necesario revisarlas periódicamente, de manera que permitan hacerle frente a las condiciones que prevalezcan en el momento; la Dirección es responsable de establecer y supervisar dichas políticas.

De igual forma resulta conveniente establecer por escrito los procedimientos de control, vigilando estricta y constantemente su cumplimiento. Asimismo, dar a conocer al personal las sanciones y/o consecuencias que establezca la Organización en caso de no cumplimiento.

Tener un plan de organización, definiendo la distribución de funciones, coordinación de los procedimientos y asignación de responsabilidades; por lo que las fases de un proceso no deben ser controladas por una sola persona, logrando la especialización.

Así, de la misma manera que las funciones propias de control de las erogaciones tienen que agruparse en unidades de organización, también tienen que disponerse en procedimientos ordenados.

La contratación de personal idóneo<sup>(4)</sup> para el puesto administrativo. Al respecto cabe señalar la importancia que para la empresa tiene la adecuada actuación del personal en el área administrativa; si la empresa no cuenta con el personal idóneo, apto para cumplir con sus funciones, de nada sirve la organización ni los procedimientos implantados.

---

<sup>(4)</sup> Entiéndase por *idóneo* con conocimientos, experiencia, responsabilidad y honradez, es decir, el que mejor se preste a realizar sus funciones.

El desarrollo de funciones en estas condiciones, trae consigo una baja productividad para la empresa así como ineficiencia, aumento en los costos administrativos y pérdida de tiempo y dinero. Por ello resulta importante que el personal que labora en el área administrativa sea el que mejor se preste a realizar sus funciones.

Considerar a la supervisión en todos los niveles de responsabilidad, como mecanismo de control. El trabajo del empleado deberá ser cuidadosamente revisado para determinar que los procedimientos se están siguiendo conforme a lo establecido y de no ser así, se determinen las causas con prontitud para tomar las medidas correctas necesarias para su cumplimiento, ya que en muchos casos una instrucción de control no asegura por sí misma una buena ejecución de las actividades y procedimientos de control.

#### **4.6.2 Organización**

Por lo expuesto anteriormente y de acuerdo con la estructura, características, necesidad y posibilidades que presenta la empresa, a continuación presento de manera general las principales alternativas de organización en función a la división de labores y asignación de responsabilidades que, a mi juicio, considero deben establecerse dentro de la organización con el fin de que su aplicación se encamine a un *Eficiente Manejo de sus Erogaciones*.

La Propuesta contempla la siguiente distribución de funciones y asignación de responsabilidades, a saber:

La existencia de un Administrador a nivel jefatura del Area.

Un encargado 'A' del control de costos y gastos de cada proyecto u obra, así como de las adquisiciones de compra en cuanto a material requerido que incluye: maquetas, planos, copias heliográficas, equipo de trabajo, entre otros. Responsable de la verificación de lo adquirido; recepción de facturas; control de presupuestos por gastos de viaje; control de uso de copiado en la oficina; control de llamadas de larga distancia; registro y control de honorarios por pagar y pagados por proyecto así como la elaboración de los presupuestos e informes respectivos.

Un encargado 'B' del control de los gastos indirectos de la empresa; incluye: papelería de oficina, luz, renta, sueldos, mantenimiento y equipo de oficina, teléfonos, entre otros. Control de chequeras, llevando un registro consecutivo por los cheques expedidos de cada cuenta así como del saldo de cada una; pago de facturas, responsable de que cada póliza-cheque esté debidamente autorizada y respaldada por la documentación correcta en su oportunidad. Asimismo, el responsable de la póliza de caja chica.

El jefe de dicha área, deberá supervisar y vigilar el cumplimiento de las funciones del personal del área, es decir, de los encargados, capturistas y mensajero. Establecer políticas y procedimientos de control, proporcionar los formatos correspondientes para cada procedimiento de control que los requiera y vigilar su cumplimiento; autorización por cada pago de la empresa; custodia de las pólizas contables, así como la verificación de su documentación soporte correspondiente para ser canalizadas a su contabilización; responsable de la cobranza a clientes; financiamiento; contratación de personal administrativo y contacto directo con el Director General.

Cabe resaltar la necesidad de supervisión periódica y constante por el Director General en las responsabilidades asignadas al jefe del Area, así como evaluar su desempeño en función de los resultados obtenidos durante el desarrollo en la ejecución de sus funciones, lo mismo que determinar su eficiencia.

Es recomendable asegurarse del importe de efectivo que maneja el mensajero en el exterior, con el fin de evitar alguna pérdida o daño para la empresa.

#### **4.6.3 Procedimientos de Control**

- **Adquisición de Bienes Materiales**

Incluye: Material de trabajo, artículos de oficina y servicio externo de copiado.

El control en cuanto al proceso de adquisición de bienes materiales, deberá prever lo siguiente: momento oportuno, cantidad y calidad debidas, precio razonable, así como su registro y custodia por lo que su operación debe ser estrictamente supervisada a fin de reducir costos y eliminar desperdicios.

Deberá existir un catálogo de proveedores autorizado con el listado de precios de material y/o de copias, el cual será revisado periódicamente y actualizado por el encargado correspondiente.

**a) Solicitud**

La adquisición de material y servicio externo de copiado de cada área será responsabilidad del intermediario quien será el Jefe del área administrativa, mismo quien otorgará la autorización correspondiente solicitada por el área respectiva.

Toda solicitud de material, papelería y copiado deberán presentarse en formatos previamente numerados, tales como requisiciones y órdenes de compra, éstas deberán usarse estrictamente en orden consecutivo y en caso de cancelación de alguna de ellas se pondrá el sello respectivo inmediatamente.

Al respecto, es requisito indispensable que todas las solicitudes de material y servicios de copiado contengan lo siguiente:

- Persona quien lo solicita.
- Proyecto u obra a que corresponde.
- Persona del área o funcionario responsable que autoriza (Vo. Bo.).
- Autorización del Administrador.

Toda orden de compra requisitada para el proveedor deberá estar acompañada por lo menos de tres copias, de las cuales deberán ser entregadas: una copia para el control de gastos y costos por proyecto, otra copia para activar la compra y otra copia para el archivo de proveedores, pudiendo considerar el número de copias adicionales que se requieran según el control del área o de la empresa.

Es recomendable establecer una fecha para la solicitud de papelería y material de trabajo de cada área, esto es, cada área deberá elaborar su solicitud, por ejemplo quincenalmente, ello coadyuvará a evitar continuos desembolsos.

Para el caso exclusivo de los proveedores de material de copiado en que los requerimientos son continuos y en ocasiones el personal acude directamente a ellos, es necesario que estos proveedores no proporcionen servicio, sin previa solicitud requisitada con su debida autorización; en caso contrario, la empresa no se hará responsable del pago por dicho servicio.

#### b) Compra

El encargado "A", de las adquisiciones de material, deberá solicitar al proveedor dicho material y verificar la calidad, cantidad, así como el estado físico de la mercancía solicitada y cuidando que concuerde con la solicitud de compra, la cual deberá siempre estar acompañada de la remisión-factura correspondiente. Asimismo, en caso de servicios de copiado, este encargado, deberá solicitar la remisión-factura por dichos servicios al personal que lo solicitó.

El encargado de costos deberá registrar estos gastos en el momento en que se conozcan, independientemente de cuándo se realice el pago, con el fin de poder determinar los gastos incurridos en cada proyecto. Para esto, se requiere tener todas las remisiones-facturas, de lo contrario no se podrá registrar en su debido tiempo, provocando omisiones.

Toda autorización de factura deberá estar soportada por las firmas del encargado y del administrador, ya que el encargado se cerciorará que la mercancía fue recibida de acuerdo con el pedido que le dio origen, igualmente se deberá dar soporte a las mismas, verificando la suma de los importes de las remisiones-facturas que amparan el total de dichas facturas.

**c) Pago al Proveedor**

La factura será canalizada al encargado "B" para su pago.

El administrador deberá vigilar que el pago al proveedor sea oportuno, de acuerdo con las condiciones de crédito pactadas y por el importe derivado de la compra. Posteriormente el encargado "A" deberá anotar en su control el número de cheque con que se pagaron las remisiones-facturas.

**d) Contabilización**

Se deberá solicitar oportunamente la contabilización de la operación al despacho contable, el que, para poder efectuarla, solicitará la documentación que compruebe la legitimidad de la operación y posteriormente procederá a la correcta aplicación contable de las operaciones correspondientes.

**• Presupuestos**

Para la mejor programación, formulación, aprobación y control de los presupuestos de la entidad se requiere:

La participación activa de todas las áreas. Cada área será responsable de determinar sus necesidades y formular las estimaciones presupuestales, asimismo el área administrativa deberá solicitar a cada área su presupuesto por un periodo mensual y/o bimestral.

Una vez aprobado lo anterior por el funcionario correspondiente de cada área, el administrador coordinará su autorización con la Dirección General.

El hecho de establecer un presupuesto permite tener un parámetro entre lo estimado y lo real. Deberá ser flexible y que sirva de base para preparar pronósticos mensuales.

El administrador deberá coordinar y vigilar el funcionamiento de las actividades que correspondan al programa establecido, así como dar seguimiento al avance programático presupuestal.

• **Viáticos**

Para la solicitud de dinero por concepto de viáticos (ya sea requerido para el transcurso de un día o por motivos de hospedaje), se requiere estrictamente de la elaboración de un presupuesto por el personal que lo solicita, el cual deberá incluir sin excepción lo siguiente:

- Nombre y firma del solicitante.
- Motivo del viaje.
- Proyecto u obra a que corresponda.
- Desglose de conceptos por su importe presupuestado.
- Aprobación y autorización del coordinador o funcionario del área y/o en su caso del Director General.
- Aprobación y autorización del Administrador.



Estos presupuestos tienen que ser acordes con el día o días de estancia así como con el lugar visitado, presentarse en original y dos copias, de ser posible, elaborarse en cuanto se tenga conocimiento del viaje por realizar.

El original y una copia del presupuesto de viáticos deberá entregarse al encargado "A" de gastos y costos por proyecto, quien a su vez entregará el original al encargado "B", para que elabore la póliza y el cheque correspondiente; posteriormente el administrador los entregará al Director General junto con el presupuesto original para ser firmado el cheque y se procederá a la entrega de éste.

La segunda copia es para el solicitante el cual, a su regreso, deberá entregar al encargado "A", un reporte o informe de sus gastos efectuados, desglosando la cantidad y concepto. El reporte deberá ir firmado por el funcionario del área a que corresponda, anexando a éste los comprobantes junto con la copia de su presupuesto inicial, a fin de que el encargado "A" verifique la documentación comprobatoria así como sus requisitos fiscales.

La entrega de los comprobantes de viaje no deberá demorar más de dos días hábiles al regreso del mismo, de lo contrario se procederá a descontar dicha cantidad de su sueldo. Asimismo, los comprobantes deberán ser estrictamente gastos efectuados por el viaje; en caso de alguna diferencia en el importe se procederá a efectuar la compensación correspondiente.

Una vez que el encargado "A" haya efectuado los registros de los gastos realizados por el viaje con el proyecto u obra correspondiente, hará entrega de la documentación comprobatoria al encargado "B" para que éste la anexe a su póliza, sellando cada factura con la leyenda de *pagado*.

- **Honorarios Profesionales**

- a) **Honorarios Internos**

En relación a los reportes de tiempo es necesario implantar un sistema de control de horario, instalando un reloj checador con uso de tarjetas de tiempo, ya que el 85% del personal de la empresa percibe su quincena en relación a las horas trabajadas es decir, por hora-hombre.

En el control de los reportes de tiempo, el encargado "A" podría ser el que supervise diariamente este control.

Para ello, resulta necesario llevar a cabo una relación por cada personal, teniendo la información autorizada por el Director General del costo por hora-hombre, en la cual se registren sus horas trabajadas al día, con la finalidad de conocer anticipadamente y con gran aproximación el pago (gasto) que se desembolsará a la quincena por honorarios profesionales y también elaborar el reporte respectivo.

El encargado deberá verificar los reportes de tiempo con las tarjetas así como el cálculo del importe correspondiente de pagos por honorarios profesionales del personal de la oficina.

El reporte de tiempo deberá ir estrictamente aprobado con la firma del funcionario del área y, en caso de los ejecutivos o coordinadores deberá firmarse por el Director General.

Así, el encargado "A" registrará este elemento en su control de costos, quedándose siempre con una copia de los documentos que amparan dichas cantidades. Los originales, junto con el recibo de honorarios se canalizarán al encargado "B" para la elaboración del cheque, póliza, y su debida retención, los que deberán ser aprobados por el administrador para posteriormente ser firmados por el Director General.

#### b) Honorarios Externos

Deberá existir un contrato por los honorarios profesionales, especialmente por aquellos que son contratados externamente, bajo custodia del administrador, pero con alcance permisible al encargado "A" para verificar la información con los recibos de honorarios y/o con su pago; estos contratos deberán contener lo siguiente: nombre del proyecto, costo pactado por el trabajo a realizar, forma de pago y, en su caso, fecha de término así como las firmas del contratista y del prestador de servicios.

#### • Copiado en Oficina

El encargado "A" del control de gastos y costos será encargado de sacar las copias de la oficina, para lo cual deberá existir un formato en donde se registre el número de copias solicitadas, motivo y/o el proyecto al que pertenecen, con autorización del coordinador correspondiente. De no cumplir lo anterior, no se permitirá este servicio, ya que existe un gran descontrol originado en ocasiones por su uso excesivo e innecesario que ocasiona el desgaste del activo y el alto costo de mantenimiento y material.

Este control requiere la supervisión del administrador y del personal de la oficina para brindar una información completa en los costos por proyecto.

- **Largas Distancias**

Para el control de llamadas de larga distancia, deberá existir una sola línea con acceso restringido al personal mediante un candado, siendo el encargado, en este caso la Secretaria, de controlarlas mediante un formato de solicitud prenumerado especificando el área, proyecto y concepto, debidamente autorizado por el funcionario correspondiente.

Igualmente deberá llevarse una relación de las llamadas, entregándose ésta al encargado "A", junto con las solicitudes previas, quien deberá verificar los recibos telefónicos aplicando el importe que le corresponda a cada llamada en el proyecto correspondiente.

Este control permitirá disminuir notoriamente los gastos telefónicos y por consiguiente la obtención de información veraz y precisa al respecto.

- **Gastos Indirectos**

El encargado "B" deberá llevar una relación conforme a los gastos indirectos de la empresa en función del catálogo de cuentas, con el fin de no omitir alguna de ellas. Este deberá reportar con anticipación mínima de una semana, los gastos que se realizarán por estos conceptos a fin de que se tenga previsto dicho gasto. Elaborar las pólizas y cheques correspondientes, debidamente autorizados; canalizar su pago y comprobar correctamente cada póliza de egresos.

En función al control de la caja chica, propongo que ésta sea manejada por una persona externa al manejo de cheques, la cual podría ser la Secretaria o el encargado "A", con el fin de evitar el posible mal uso. El encargado "B" sería el responsable de supervisar este procedimiento y de verificar su documentación. Al respecto, como ya se mencionó, el administrador es el encargado de la custodia y debida comprobación de todas las pólizas de egresos expedidas.

Al respecto, es necesario tomar en cuenta las siguientes políticas y procedimientos de control:

- Determinar el importe conveniente acorde a las necesidades de la empresa para este manejo, considerando los gastos y/o motivos de su uso.
- Establecer una fecha para su reposición a fin de evitar continuos desembolsos, préstamos por parte del personal y/o incomodidad, tardanza o detenimiento en las labores del personal.
- Establecer el acceso restringido al personal.
- Elaborar un recibo por la cantidad entregada al personal, bajo la custodia de la caja chica.
- Todo vale de salida de caja debe ser autorizado debidamente, especificando en éste el motivo de solicitud y, en su caso, si corresponde a algún proyecto así como la firma del solicitante.
- Considerar la cantidad que será entregada al solicitante en función al importe total asignado para la caja chica.

- Recaudar los comprobantes verificando que correspondan al uso solicitado en función de la empresa.
- No permitir la tardanza de estos comprobantes y/o efectivo resultante por más de uno o dos días como máximo. En caso contrario se procederá a descontar dicho adeudo al personal.
- Informar al encargado "A" del saldo cuando se le considere bajo.
- Hacer entrega al encargado "A" por medio de un reporte, del desglose de los conceptos de gastos firmado por el mismo, anexo a los comprobantes por el total del importe asignado.
- Posteriormente sellar de cancelado los vales de salida comprobados.

- **Informes**

Estos deberán ser consistentes, oportunos, constantes, claros y confiables.

El encargado "A" asignado para el control de gastos y costos por proyecto, deberá llevar un consecutivo por cada proyecto u obra que esté desarrollando la empresa y diariamente registrar los gastos incurridos en cada proyecto, con la finalidad de conocer el costo a un periodo determinado, realizando reportes quincenales o mensuales para la Dirección General.

Para ello, el encargado "B" del control de gastos indirectos, deberá estar en coordinación con el encargado "A" para elaborarle un informe a un tiempo determinado estipulado por la organización, de los gastos indirectos como son: renta, luz, teléfonos, papelería, labor indirecta, impuestos, mantenimiento, gastos generales, entre otros, y de ser posible con un soporte (copias de las facturas).

De esta manera, proceder al prorrateo de los mismos; éstos no necesariamente tienen que haber sido pagados, ya que para fines contables es necesario conocer el gasto en el período que se presente.

El encargado "A" deberá presupuestar con base en las cantidades conocidas, el presupuesto mensual o bimestral de gastos indirectos para la Dirección General.

Resulta de gran importancia la elaboración de informes en lo que concierne a impuestos por pagar en su totalidad, y verificar los importes de impuestos por pagar con la contabilización del despacho contable, lo que permitirá que el Director General conozca con anticipación estos importes, ya que resulta que este procedimiento no se lleva a cabo constantemente, ni en su oportunidad, lo que ocasiona fuertes impactos por desfalcos de efectivo.

El administrador será el responsable de la aprobación de dichos informes, para canalizarlos a la Dirección General.

#### **4.6.4 Observaciones**

La clasificación de los trabajos y de todos y cada uno de los elementos que intervienen en cada fase de trabajo, da origen a diversas cuentas en las que se deben registrar las erogaciones efectuadas, a fin de obtener el total de erogaciones incurridas por trabajos realizados.

Para la adecuada cuantificación y registro de los diversos elementos que intervienen en el costo del Proyecto Ejecutivo, resulta necesario que el encargado de costos, esté sujeto a un riguroso control (contabilidad de costos) sobre los cargos directos e indirectos, de tal forma que las reglas fijadas para el registro de todos y cada uno de los elementos del costo, proporcione información financiera confiable y oportuna que permita la determinación correcta del costo total de la obra.

**La dirección del proyecto será eficiente al ejercer un mayor control sobre las erogaciones efectuadas en la realización del proyecto.**

En lo que se refiere al catálogo de cuentas de la empresa considero que los gastos deberán clasificarse por áreas.

Al respecto, y tomando como base la relación de gastos generales que se presenta en el catálogo de cuentas de esta empresa<sup>(\*)</sup>, me permití elaborar una clasificación de los gastos directos e indirectos que se llevan a cabo, a fin de poder brindar un panorama más amplio en la identificación y clasificación de los mismos. (véase figura 4.5).

---

<sup>(\*)</sup> Véase figura 4.4 -Catálogo de Cuentas de la empresa de Consultoría en Planificación, Diseño Urbano, Arquitectura y Medio Ambiente.



<b>GASTOS DIRECTOS</b>	<b>MATERIALES</b>	Proyectos (presentación) Planos Material y equipo de trabajo Copias Negativos y revelados Maquetas	
		<u>GASTOS VARIOS:</u> identificables por proyecto	Gastos de viaje, pasajes, llamadas de larga distancia, estacionamientos, gasolina.
	<b>LABOR DIRECTA</b>	<b>HONORARIOS PROFESIONALES</b> - Arquitectos, Urbanistas, Químicos, internos y externos (asesores en materia) que intervienen en la ejecución del proyecto.	
<b>GASTOS INDIRECTOS</b>	<b>MATERIALES</b>	Libros de consulta Suscripciones Papelería del taller (planos, plumones, lápices, hojas, entre otros).	
	<b>MANO DE OBRA INDIRECTA</b>	Sueldos:	Director General y Secretaria
		Salarios:	Mensajero
		Honorarios profesionales	Servicios profesionales (despacho contable, asesoría financiera), administrador, capturistas, auxiliar contable.
<b>GASTOS INDIRECTOS</b>	Impuestos Teléfonos; luz; agua; renta Mantenimiento de oficina y equipos Depreciaciones y amortizaciones Previsión social Papelería y artículos de oficina Primas de seguros Correos y telégrafos		

FIG. 4.5 CLASIFICACION DE GASTOS EN DIRECTOS E INDIRECTOS

Resulta un beneficio adicional que el despacho contable entregue un listado mensual que contenga las cuentas y sus saldos de cada área al administrador, a fin de que se pueda evaluar la razonabilidad de la información registrada checando sus registros de auxiliares contra los saldos contables, lo que considero como una eficaz medida de control.

Cabe hacer mención a la oportunidad en la contabilización y registro. El área administrativa deberá informar y hacer entrega al despacho contable de las operaciones que realicen, a fin de que éstas queden debidamente registradas en el período en el que ocurren, cumpliendo así con uno de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. Asimismo, solicitar asesoría y apoyo periódicamente al despacho contable con la finalidad de obtener sugerencias e información actualizada en la previsión de impuestos, así como en lo relacionado con los gastos de la empresa; de igual manera solicitar los Estados Financieros mes con mes para conocer la situación financiera de la empresa y hacer las comparaciones pertinentes.

Por lo expuesto anteriormente, en el Area Administrativa únicamente se generarán las partidas y se contribuirá a facilitar los procedimientos mediante los registros y controles existentes, no se encargará de la afectación directa de las cuentas ni de la formulación de Estados Financieros, por lo que la información antes descrita es de carácter general a fin de que todo el proceso del manejo de las erogaciones pueda ser asimilado con facilidad y eficiencia.

En la presente **Propuesta de Mejora al Control Interno** he pretendido establecer y proponer medidas de prevención y/o control bajo un compendio de criterios, elementos, lineamientos y recomendaciones aplicables al sistema de control interno, considerando las necesidades y posibilidades financieras de la empresa, de modo que su ejecución permita que el control interno se mejore para obtener el manejo eficiente de las erogaciones y a su vez, como instrumento para encauzar los objetivos siguientes:

- a) Eficiencia en las operaciones y en el personal.
- b) Garantizar la confiabilidad y oportunidad en la información.
- c) Apego del personal a las políticas establecidas por la empresa.
- d) Optimizar sus recursos.
- e) Evitar y reducir en la mayor medida posible los riesgos y desviaciones en que la empresa pueda incurrir.

## **CONCLUSIONES**

---

El Control Interno constituye un factor primordial en la administración de la empresa; debido a su importancia resulta necesaria la presencia e integración de sus elementos; así mismo el establecimiento de mecanismos y procedimientos de control aplicables en función de las características y necesidades actuales de cada empresa, obteniendo así, la existencia de un control interno eficaz que permita el alcance para el logro de sus objetivos.

Por consiguiente, resulta necesario su estudio y evaluación con objeto de conocer la situación real de la Organización, poder determinar su confiabilidad e informar sobre el cumplimiento de sus objetivos, vigilando que se obtenga una eficiencia en las operaciones, se protejan los activos, exista confianza en la información y que el personal se apegue a las políticas establecidas por la empresa.

En efecto, mediante una evaluación adecuada es posible identificar los riesgos y desviaciones existentes con el fin de proponer a la empresa las acciones y medidas pertinentes encaminadas a evitar o reducir en lo posible estos hechos, coadyuvando así al cumplimiento de los objetivos del control interno y obtener el desarrollo operativo deseado por la empresa.

El estudio y evaluación del control interno como parte de una auditoría tiene como objeto establecer la base para confiar en el sistema a fin de determinar la extensión y oportunidad de la pruebas de auditoría que deben aplicarse en el examen de los Estados Financieros.

Un contrato especial para llevar a cabo el estudio y evaluación del Control Interno tiene como objeto emitir una opinión sobre el sistema, lo cual conlleva una propuesta de mejora al mismo.

Para llevar a cabo el proceso de estudio y evaluación es necesario tomar en cuenta los siguientes pasos: la planeación del alcance del trabajo, documentación y revisión del sistema, evaluación preliminar, pruebas de cumplimiento, evaluación de resultados para, finalmente, elaborar el Informe correspondiente al Control Interno.

La Empresa constituye una unidad productiva de bienes y/o servicios en la que el trabajo de los elementos humanos y los recursos materiales como económicos, se coordinan entre sí para lograr sus objetivos, los cuales van encaminados a lo que la sociedad y elementos humanos que la integran, esperan de ella, de acuerdo a su propia naturaleza.

Su estructura ha experimentado una serie de clasificaciones atendiendo al tamaño, origen del capital o función principal, entre otras.

La estructura y funciones de su organización deben adecuarse al tamaño, giro y/o actividad de la empresa; tomando en cuenta sus características y necesidades particulares.

De igual modo, se requiere de un plan de organización que permita a la empresa el adecuado control entre los elementos que la integran, con las funciones y procedimientos a fin de encaminar su operación hacia un fin común.

El establecimiento de políticas y procedimientos constituye un instrumento primario de coordinación y control en la organización, facilitando la ejecución del control interno; las políticas son guías que posibilitan la uniformidad de acción y los procedimientos una conducta para actuar, es decir, los pasos que deben realizarse para llevar a cabo las operaciones dentro de la empresa.

La dirección es responsable de establecer y supervisar la comunicación y las políticas generales, así como la toma de decisiones.

Mediante la división de labores se separan y delimitan las funciones, asignándose responsabilidades, para lograr así la especialización.

Por consiguiente esta especialización en conocimientos y habilidades del personal, redundará en una elevación de la cantidad y calidad del trabajo, así como en la superación personal de todos los individuos que integran la entidad para lo cual considero fundamental que su labor se desempeñe en coordinación y bajo el conocimiento general de todo el proceso en función.

En un sistema de Control Interno es necesaria la supervisión constante en todos los niveles de responsabilidad, vigilando el cumplimiento de los procedimientos de control de acuerdo con los planes y políticas establecidas por la entidad.

Concluyo que la efectividad del sistema de Control Interno de una empresa depende en gran parte del establecimiento de los elementos y mecanismos de control adecuados a las necesidades de la empresa; asimismo se requiere de su actualización congruente con los cambios

existentes dentro de la empresa como en su entorno social y competente, permitiendo con ello, el alcance de una administración eficiente.

Al estudiar y evaluar periódicamente su desenvolvimiento, la empresa se beneficia a través del informe correspondiente, al conocer los errores e irregularidades en que está incurriendo y así aplicar a tiempo las posibles alternativas de cambio y/o actualización para su mejora, coadyuvando al máximo desarrollo organizacional y poder lograr sus objetivos.

En el Caso Práctico se llevó a cabo el Estudio y Evaluación del Control Interno de una empresa de servicios de consultoría con el objeto de proponer una mejora al mismo para el manejo eficiente de sus erogaciones.

Para esos efectos fue necesario tener el conocimiento general de la empresa, el estudio de sus erogaciones, la obtención de información sobre los procedimientos establecidos y la ejecución de pruebas de cumplimiento, necesarias para la identificación de las deficiencias e irregularidades en sus procedimientos, y así, estar en posibilidad de emitir una opinión sobre el Control Interno, proponiendo las posibles alternativas de solución con el fin de lograr el objetivo propuesto.

Al respecto, me permito resaltar que mi Propuesta no sólo se limitó en hacer mención de los elementos y mecanismos de control necesarios para el eficiente Control Interno dentro de la organización o área dentro de lo específico de sus operaciones (erogaciones), sino que, con el interés profundo de brindar un trabajo profesional, traté de desarrollar procedimientos de control para cada punto débil detectado, basándome en su estudio y análisis detallado que, de acuerdo a mi consideración, me permitió llevar paso a paso esta Propuesta.

Retomando la hipótesis central, determino que mi Propuesta de Mejora al Control Interno de una empresa de Consultoría en Planificación, Diseño Urbano, Arquitectura y Medio Ambiente, considerando las características y necesidades de la organización, permite corregir las desviaciones e irregularidades de los procedimientos establecidos detectados en el estudio y la evaluación del Control Interno, permitiendo así, encaminar el manejo eficiente de sus erogaciones, para obtener la eficiencia operacional, la información confiable y oportuna, así como una optimización en los recursos, de manera que, una mayor corrección de desviaciones e irregularidades, se obtendrá un mayor alcance de sus objetivos.

A través del desarrollo capitular de la presente investigación nos es posible apreciar el cumplimiento de los objetivos planteados:

Dando a conocer al lector los elementos, mecanismos y procedimientos de control que coadyuvan en un óptimo funcionamiento de la administración de una empresa de servicios, generando la eficiencia en el manejo de sus operaciones y la posibilidad de maximizar el proceso integral de la misma.

A través del proceso de estudio y evaluación del control interno de una empresa de Consultoría en Planificación , Diseño Urbano , Arquitectura y Medio Ambiente, se detectaron las deficiencias e irregularidades que presentaron sus procedimientos de control.

Esta investigación esta basada en los métodos inductivo, analítico, analógico y sintético; la información recabada en esta investigación la forman especialmente la labor de análisis y compendio de varios libros, apuntes, revistas, así como entrevistas y revisión de documentos necesarios para su realización.



Asimismo, esta investigación es un producto de la compilación de experiencias profesionales y académicas emanadas del interés de aportar un grupo conformado de lineamientos y criterios a la labor cotidiana del auditor en la medida que facilite su aplicación en la etapa creativa del Control Interno acorde a nuestra realidad en este importante campo de la Contaduría.

Es por ello que la intención de este trabajo es servir de apoyo al mejoramiento en el desarrollo futuro de las entidades, a profesores, estudiantes y profesionistas dedicados al control interno, proporcionándoles una visión general de su estructura, del proceso del estudio y de la evaluación del Control Interno de la empresa, en torno a su desenvolvimiento actual, para conceptualizar e integrar esta investigación partiendo desde los estudios preliminares, hasta el análisis de los criterios de control particulares de cada uno de los componentes del sistema de control; fomentando así el uso práctico de la Contaduría.

Lo expuesto anteriormente permite resaltar la razón en hacer notar el descuido imperante por el control interno que sufre esta labor del auditor y del contador, concientizándolos en su desempeño y responsabilidad, por medio de la cual es posible plantear soluciones al respecto -, pues a pesar de los adelantos tecnológicos de la vida actual, este fenómeno se manifiesta en forma constante.

Los criterios aquí expresados deben observarse con un carácter flexible, puesto que tratan de responder a las necesidades específicas de la empresa en cuanto al objeto de estudio en el presente momento histórico; por lo que los usuarios deberán considerar los posibles cambios y aplicaciones cotidianos producto de nuestra realidad.

Por tal motivo, considero necesario que el estudiante se actualice en torno a las modificaciones y lineamientos que la Contabilidad considere pertinentes en el estudio y aplicación del Control Interno.

Indiscutiblemente la culminación de la labor del Contador está constituida por la presentación y comunicación de información a todos los interesados en la marcha de la empresa, acerca de los resultados de la operación de la misma.

A este respecto, en la actualidad la empresa ha visto crecer en complejidad y magnitud sus problemas, por lo que requiere de información adecuada que sirva para controlar sus operaciones y que constituya una base en la toma de decisiones, con lo cual la empresa sea guiada hacia el logro de sus objetivos, con el máximo aprovechamiento de sus recursos.

Consciente de la importancia y magnitud del problema que representa lo anterior, me resulta de gran interés propiciar el fortalecimiento que la Contaduría le brinde al Control Interno así como a su estudio y evaluación, propiciando la difusión de su aplicación e importancia que ésta conlleva en torno a todos los niveles de entidades; esto es, no limitarse sólo a aquellas que requieren ser dictaminadas, ya que el control interno es considerado como un proceso adaptable y necesario, así como la base para el buen funcionamiento operacional en toda empresa.

Ello contribuirá en proporcionar un plano propicio de mejoramiento de control interno en beneficio del nivel socioeconómico de toda organización y, por consiguiente, contribuir al enriquecimiento de la actuación del auditor en su campo profesional.

## **A. MARCO TEORICO**

## **MARCO TEORICO**

---

### **PROPUESTA DE MEJORA AL CONTROL INTERNO DE UNA EMPRESA DE CONSULTORIA EN PLANIFICACION, DISEÑO URBANO, ARQUITECTURA Y MEDIO AMBIENTE, PARA EL MANEJO EFICIENTE DE SUS EROGACIONES**

**VARIABLE INDEPENDIENTE:** Propuesta de Mejora al Control Interno de una empresa de Consultoría en Planificación, Diseño Urbano, Arquitectura y Medio Ambiente.

**VARIABLE DEPENDIENTE:** El manejo eficiente de sus erogaciones.

**VARIABLE EXTRAÑA:** La falta de una relación sobre los gastos efectuados por cada Proyecto Ejecutivo.

**IMPORTANCIA SOCIAL:** Para la empresa de Consultoría en Planificación, Diseño Urbano, Arquitectura y Medio Ambiente es importante detectar las deficiencias en los procedimientos del control interno a fin de aplicar las medidas correctivas de manera que con ello le permita tener el control adecuado en el manejo de sus erogaciones con objeto de obtener la información veraz, clara y oportuna que ayude a los directivos a presupuestar sus actividades, optimizar sus recursos y alcanzar los objetivos que establece la organización.

**IMPORTANCIA TEORICA:** Debido a que el Control Interno se debe adaptar a las necesidades de cada empresa con esta investigación se pretende que otras con similares características y necesidades puedan apoyarse en el presente trabajo para tener el Control Interno adecuado en el manejo de sus erogaciones, obteniendo la información necesaria que les permita tomar decisiones en función de sus objetivos; fortaleciendo así el uso práctico de la Contaduría.

## **HIPOTESIS ALTERNAS**

**I. Si una Propuesta de Mejora al Control Interno de una empresa de Consultoría en Planificación, Diseño Urbano, Arquitectura y Medio Ambiente se apega a las características y necesidades de la misma, por lo tanto el manejo eficiente de sus erogaciones generará confiabilidad y oportunidad, luego entonces, mientras la Propuesta de Mejora al Control Interno se apege más a las características y necesidades de la empresa, generará mayor confiabilidad y oportunidad en el manejo de sus erogaciones.**

**II. Si una Propuesta de Mejora al Control Interno de una empresa de Consultoría en Planificación, Diseño Urbano, Arquitectura y Medio Ambiente es confiable, por lo tanto, en el manejo eficiente de sus erogaciones permitirá el establecimiento de procedimientos de control para la obtención de información financiera que auxilie en la toma de decisiones, luego entonces, a mayor confiabilidad en la Propuesta de Mejora al Control Interno, existe mayor posibilidad de establecer procedimientos de control para la obtención de información financiera que auxilie en la toma de decisiones.**

**III. Si una Propuesta de Mejora al Control Interno de una empresa de Consultoría en Planificación, Diseño Urbano, Arquitectura y Medio Ambiente permite corregir las desviaciones e irregularidades en los procedimientos establecidos detectados en el estudio y evaluación del Control Interno, por lo tanto, en el manejo eficiente de sus erogaciones se logrará una adhesión a las políticas para alcanzar los objetivos de la empresa, luego entonces, a mayor corrección de desviaciones e irregularidades en los procedimientos establecidos detectados en el estudio y evaluación del Control Interno, se obtendrá una mayor adhesión a las políticas para alcanzar los objetivos de la empresa en el manejo eficiente de las erogaciones.**

## **HIPOTESIS CENTRAL**

Si una Propuesta de Mejora al Control Interno de una empresa de Consultoría en Planificación, Diseño Urbano, Arquitectura y Medio Ambiente permite corregir las desviaciones e irregularidades de los procedimientos establecidos detectados en el estudio y evaluación del Control Interno, por lo tanto, en el manejo eficiente de sus erogaciones se obtendrá eficiencia operacional, información confiable y oportuna así como optimización en los recursos, luego entonces, a mayor aplicación de una Propuesta de Mejora al Control Interno en una empresa de Consultoría en Planificación, Diseño Urbano, Arquitectura y Medio Ambiente, habrá una mayor corrección de desviaciones e irregularidades en los procedimientos establecidos detectados en el estudio y evaluación del Control Interno y consecuentemente se obtendrá mayor eficiencia operacional, información confiable y oportuna así como una optimización de los recursos en el manejo de las erogaciones.

## **HIPOTESIS NULA**

Si una Propuesta de Mejora al Control Interno de una empresa de Consultoría en Planificación, Diseño Urbano, Arquitectura y Medio Ambiente no permite corregir las desviaciones e irregularidades de los procedimientos establecidos detectados en el estudio y evaluación del Control Interno, por lo tanto, en el manejo eficiente de sus erogaciones no se obtendrá eficiencia operacional, información confiable y oportuna así como tampoco una optimización en los recursos, luego entonces, en tanto sea mayor aplicación de una Propuesta de Mejora al Control Interno en una empresa de Consultoría en Planificación, Diseño Urbano, Arquitectura y Medio Ambiente, no habrá una mayor corrección de desviaciones e irregularidades en los procedimientos establecidos detectados en el estudio y evaluación del Control Interno ni se obtendrá mayor eficiencia operacional, información confiable y oportuna así como tampoco una optimización de los recursos en el manejo de las erogaciones.

## OBJETIVOS

**General:** Proporcionar los elementos, mecanismos y procedimientos de control que coadyuven en la protección de la administración de una empresa de servicios, generando con esto la eficiencia en el manejo de operaciones y la posibilidad de maximizar el proceso integral de la misma.

**Particular:** Estudiar y evaluar al Control Interno de una empresa de Consultoría en Planificación, Diseño Urbano, Arquitectura y Medio Ambiente, a fin de detectar las deficiencias e irregularidades que presenten sus procedimientos de control.

**Específico:** Elaborar una Propuesta de Mejora al Control Interno de una empresa de Consultoría en Planificación, Diseño Urbano, Arquitectura y Medio Ambiente, que posibilite la forma óptima de solucionar las deficiencias detectadas, aplicables a sus necesidades y características, con objeto de lograr el manejo eficiente de sus erogaciones.

**OBJETO DE ESTUDIO:** El Control Interno, que se considera conceptual simple, por ser un fenómeno directamente observable, ya que, no se pretende establecer ni comprobar ninguna ley.

**METODOS DE LA INVESTIGACION:** inductivo, analítico, sintético y analógico.

**TECNICAS DE RECOPIACION DE DATOS:** La investigación se realizará a través de consulta de libros, revistas, manuales, apuntes, tesis, concentración de información, revisión de documentos y entrevistas.

**TIPO DE INVESTIGACION:** Mixta (documental y de campo).

**UBICACION:** La investigación se realizará en la Ciudad de México, de octubre de 1995 a marzo de 1996.

**DELIMITACION TEORICA:** El establecimiento de elementos, procedimientos y mecanismos de control que a mi consideración permitirán tener el adecuado funcionamiento del Control Interno para el manejo eficiente de las erogaciones de una empresa de Consultoría.

**LIMITACIONES:** Esta investigación presenta como limitantes en la recopilación de datos, información explícita por parte de personal de la compañía, tiempo y disponibilidad de la información.



## **B. GLOSARIO DE TERMINOS**

## GLOSARIO DE TERMINOS

---

ADECUADO	Apropiado o conveniente a las condiciones de algo.
ACRECENTAR	Mejorar, enriquecer un trabajo a desarrollar.
DEBIL	Escaso, insuficiente para el logro de un objetivo.
DEBILIDADES	Insuficiencia de desarrollo operativo.
DEFICIENCIA	Defecto o imperfección en los procedimientos de algo.
DEFICIENTE	Defectuoso, incompleto, insuficiente.
DESVIACION	Apartarse de las reglas y normas en vigencia en un sistema de control determinado.
EFICIENTE	Con eficiencia.
EFICIENCIA	Poder, facultad y acciones para obtener un efecto determinado; aptitud, competencia en el trabajo que desempeña.
EFICAZ	Que tiene la virtud de producir el efecto deseado.
ERROR	Acción equivocada en la aplicación de procedimientos.

<b>INEXACTITUD</b>	Falta de precisión.
<b>IRREGULARIDADES</b>	No es conforme al uso establecido.
<b>METODO</b>	Conjunto de operaciones ordenadas con que se pretende obtener un resultado.
<b>POTENCIALES</b>	Virtud de ejecutar una labor o actividad. Tener dominación en su trabajo. Facultad del alma: memoria, voluntad.
<b>PROYECTO</b>	Conjunto de planos y documentos de una obra, edificio, instalación, que se ha de construir.
<b>PROYECTO EJECUTIVO</b>	Es el proyecto aprobado, que se esta llevando a cabo.
<b>TECNICAS DE AUDITORIA</b>	Métodos prácticos de investigación y prueba que el C.P. utiliza para lograr información y comprobación necesaria para poder emitir su opinión profesional. <sup>(1)</sup>
<b>URBANISMO</b>	Ciencia que se refiere a la construcción y ordenación de ciudades.
<b>VERIFICAR</b>	Probar que algo es verdadero; comprobar la exactitud o la verdad de algo que ya se sabía, o un resultado que ya se había obtenido.

---

<sup>(1)</sup> Técnicas de Auditoría: inspección, confirmación, investigación, declaración, observación, certificación, cálculo y análisis.

## BIBLIOGRAFIA

---

Apuntes de la materia.- Proceso Administrativo.- Universidad Latinoamericana.- 2o.Semestre.- Agosto-Diciembre,1991.

Apuntes de la materia.- Control Interno.- Universidad Latinoamericana.- 5o. Semestre.-Febrero-Junio 1993.

BRINK, Victor Z.- Auditoría Interna Moderna.- Editorial Ecasa.- México.

ETZIONI, Amitai.- Organizaciones Modernas.- Editorial Uteha.- México.

GOXENS A.- Biblioteca Práctica de la Contabilidad.- Editorial Océano.

HALL, Richard H.- Organización: estructura y proceso.- Editorial Prentice-Hall.- Madrid.

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS.- Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados .I.M.C.P.,1991.

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS.- Declaraciones sobre Normas de Auditoría.- SAS 1.- Normas relativas a la ejecución del trabajo.- I.M.C.P.,1990.

MUCH, Galindo Lourdes.- Fundamentos de Administración.- 4a. Edición.- Editorial Trillas.-México,1992.

MENDEZ, José S, MONROY, Fidel, y ZORRILLA, Santiago.- Dinámica Social de las Organizaciones.- Editorial Interamericana.- México, 1986.

PAZ, Zavala Enrique.- Introducción a la Contaduría.- Editorial Ecasa.- México 1990.

PERDOMO, Moreno Abraham.- Fundamentos de Control Interno.- 3a.Edición.- Editorial Ecasa.- México, 1991.

PROCTOR, John H. y THORNTON, William.- Capacitación: Manual para directores de línea.- Editorial CRAT.

RALPH, Dale Kennedy y STEWART, Mc.Mullen.- Estados Financieros.- Editorial Uteha.- 1993.

SECOGEF.- Bases Generales de Programa anual de Control de Auditoría.- México, 1985.

TAYLOR, Donald H. y GLEZEN, William.- Auditoría. Integración de Conceptos y Procedimientos.- Editorial Limusa.- México, 1987.

VALDES, González Cecilia.- El control interno y el análisis financiero como elemento de apoyo para salvaguardar la administración de una empresa de servicios.- Tesis Profesional para obtener la Licenciatura en Contaduría.- Universidad Latinoamericana.- México.1994.

## INDICE DE FIGURAS

---

	Pág.	
1.1	Principios de Contabilidad.	9
1.2	Distinción entre cifras del Presupuesto y del Pronóstico.	15
1.3	Clasificación de Presupuesto y Pronóstico.	16
2.1	Ejemplos del efecto de los Procedimientos específicos de Control en las Pruebas de Cumplimiento.	33
3.1	Clasificación de la Empresa por su Tamaño.	44
3.2	Clasificación de Empresa.	49
4.1	Organigrama General.	56
4.2	Organigrama de Personal.	58
4.3	Clasificación de Gastos.	63
4.4	Catálogo de Cuentas.	66
4.5	Clasificación de Gastos Directos e Indirectos.	101