



**UPAEP**  
BIBLIOTECA CENTRAL  
REFERENCIA  
**USO UNICAMENTE EN SALA**  
**Universidad Popular Autónoma**

**del Estado de Puebla**

**ESCUELA DE CONTADURIA PUBLICA**

## **"Importancia y Aplicacion del Control Interno"**

**T E S I S**

Que para obtener el título de:

**CONTADOR PUBLICO**

**p r e s e n t a**

**JORGE RAMIREZ REYNOSO**

**ASESOR:**

**L.A.E. y C.P. Abraham Perdomo Moreno**  
**PUEBLA, PUE.**

**1992**



**UPAEP – Secretaría General**

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyla**

**Tesis Digitales Restricciones de uso:**

**DERECHOS RESERVADOS ©**

**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

El uso de textos, imágenes, gráficas, 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 de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**UPAEP**  
BIBLIOTECA CENTRAL  
REFERENCIA  
USO ÚNICAMENTE EN SALA



DEDICADA A MI MADRE  
SRA. ESTELA REYNOSO ROSAS  
AGRADECIENDOLE LOS VALORES  
QUE ME ENSEÑO.

PLANTEAMIENTOS.

El propósito del presente trabajo es que el control interno sea conocido, valorado, y si es convincente aplicarlo a aquellas empresas medianas ó pequeñas que adolecen de él mismo ó que no lo apliquen adecuadamente.

Este estudio trata de resolver algunos de los errores en la organización contable-administrativa de diversas empresas de todos los ramos en donde se desarrolla un trabajo bajo una organización empírica y centralizada, por lo que todos los problemas y eventualidades no contempladas en la rutina diaria son resueltos por el dueño ó gerente de una manera imprevista y casual, la que al repetirse va creando una regla no escrita para la marcha del negocio.

Si se quiere lograr la excelencia en la calidad de la producción de bienes y servicios que tanta falta hace ahora en nuestro país con la próxima firma del Tratado de Libre Comercio es necesario estrechar al máximo la aplicación de diversos controles, entre ellos el control interno.

Este es la ligadura entre la administración y las finanzas-contabilidad ó sea entre los elementos activos y pasivos de la producción de utilidades.

El elemento activo es el personal que labora en la empresa y al cual coordina la Administración,;por otro lado el elemento pasivo son los números plasmados en archivos a los que maneja la contabilidad y con los cua



USO ÚNICAMENTE EN SALA

les se rigen las finanzas de la empresa.

Es el fin último de toda empresa el producir bie  
nes y servicios que la sociedad requiere con el máximo  
de calidad y con la menor inversión posible lo que trae  
en consecuencia a los entes económicos lucrativos mayor  
res utilidades y a los no lucrativos (Gobierno, Soc.Ci  
viles, etc.) una mayor eficiencia.

Por lo tanto este trabajo tiene como tesis propuest  
ta la siguiente:

"La mayoría de los negocios pequeños y medianos  
de nuestra ciudad no prosperan al ritmo deseado por  
la falta de coordinación entre las funciones que realiz  
a el elemento humano y los controles contables-finan-  
cieros propios del negocio, esto da como resultado un  
desperdicio en la horas-hombre de labor, fugas de diner  
o, destrucción de activos, mermas en las mercancías,  
registros inadecuados que plantean la información, ó  
sea pérdidas mayores ó menores para cualquier negocio,  
siendo la herramienta para prevenir ó corregir todo ést  
o el control interno!"

OBJETIVOS.

UPAEP  
BIBLIOTECA CENTRAL  
REFERENCIA



USO ÚNICAMENTE EN SALA

Los objetivos de estudio al desarrollo del presente trabajo son los siguientes:

- 1) Tener un conocimiento general del Control Interno
- 2) Saber cuales son las ventajas y desventajas del mismo.
- 3) Conocer su relación y aplicación con la contabilidad.
- 4) Conocer su relación y aplicación con la administración.
- 5) Conocer su relación con la auditoría.
- 6) Que a travez de cuestionarios se conozca en qué medida se aplica el C.I. a cada empresa.
- 7) Saber detectar deficiencias en el mismo.
- 8) Que se corrijan las deficiencias y se controlen las pérdidas materiales.

### DEFINICION.

Como principales definiciones tenemos las siguientes:

La del Maestro Abraham Perdomo Moreno:

"Control Interno es el plan de organización entre la contabilidad, funciones del empleado, y procedimientos coordinados que adopta una empresa pública, privada ó mixta para obtener información contable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa".

Del Instituto Mexicano de Contadores Públicos:

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

De Luis Manrara Galán:

"Un sistema de control Interno consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, mediante el cual la contabilidad controla hasta donde sea posible las principales operaciones del negocio y que no

recaiga en un solo empleado el control absoluto de una operación importante."

Del American Institute of CPA:

"El control Interno comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas en un negocio para salvaguardar sus activos, comprobar la precisión y confiabilidad de los datos de contabilidad, prorratear la eficiencia de la operación y estimular la adhesión a las políticas preescritas por la gerencia,"

De estas definiciones tenemos que los objetivos principales del control Interno son :

a) La optimización de los elementos materiales mediante la protección de los activos de la empresa.

b) La obtención de la información financiera, veraz, confiable y oportuna.

d) Que las operaciones se adhieran a las políticas establecidas por la administración de la empresa.

e) La definición de las responsabilidades y la distribución de las mismas a todos los empleados.

Todo encaminado a lograr la eficiencia en la obtención de información para que sea veraz, oportuna y sea factor decisivo en la calidad de la producción de bienes y servicios.

Según la definición del American Institute of C.P.A. existe una división en el control interno:

El control administrativo incluye el plan de organización y los procedimientos y registros relacionados con los procesos de toma de decisiones que conducen a la autorización de las transacciones por la gerencia, pero no se limita a dicho plan. Tal autorización es una función de la gerencia directamente asociada con la responsabilidad de alcanzar los objetivos de la organización, y es el punto de partida para el establecimiento de control contable de la transacción.

El control contable comprende el plan de organización y los procedimientos y registros relativos a la salvaguardia de activos y la fidelidad de los registros financieros, y, en consecuencia, ha sido ideado para proporcionar una seguridad razonable de que:

- a. Las transacciones son ejecutadas de conformidad con alguna organización general o específica de

la gerencia.

b. Las transacciones son registradas cuando son necesarias: 1) para permitir la preparación de estados financieros de conformidad con principios contables generalmente aceptados o cualesquiera otros criterios aplicables a tales estados, y 2) para mantener la contabilización de los activos.

c. El acceso a los activos solo está permitido por autorización de gerencia.

d. El registro contable de los activos es comparado con los activos existentes a intervalos razonables y se toman las medidas apropiadas respecto a cualesquiera diferencias.

Así tenemos que el control interno tiene 2 - procedimientos fundamentales.

1) La manipulación física de un activo debe separarse de la contabilización de dicho activo.

2) El trabajo debe ser dividido entre las personas - de modo que los resultados obtenidos por una persona - puedan ser comprobados por los resultados obtenidos - por la otra.

## CONCLUSIONES .

Control Interno.-es el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada adopta un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de la información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar la adherencia a las políticas preeescritas por la administración.

---

## EVALUACION DEL CONTROL INTERNO.

Esta serie de preguntas ayudarán a conocer las deficiencias en el control interno y después de aplicar las correcciones necesarias es conveniente volver aplicar el presente cuestionario para evaluar los resultados.

Cada pregunta está fundamentada en las técnicas, que se describen en el presente trabajo por lo que cada respuesta debe ser comparada con las técnicas recomendadas en la aplicación del mismo. Control Interno.

1.- ¿Se tienen gráficas de la organización del negocio?

2.- ¿Se cuenta con un manual de descripción y análisis de puestos?

3.- ¿Son independientes las funciones de contabilidad y el resto de ellas?

4.- ¿Es auditado periódicamente el negocio?

5.- ¿Son elaborados y presentados de preferencia mensualmente los estados Financieros al propietario ó administrador general?

6.- ¿Són evaluados y discutidos los estados financieros?

7.- ¿Se elaboran presupuestos para planear la marcha de el negocio?

8.-¿Son comparados dichos presupuestos contra las cifras que arrojan los Estados financieros?

9.-¿Hay consolidación de Estados Financieros con las sucursales?

10.-¿Son cotejados lo más constantemente posible las cifras de las sucursales con revisiones físicas?

CUESTIONARIO DE CAJA.

1.-¿Son independientes las funciones de caja y bancos?

2.-¿Cuántas cuentas bancarias se tienen abiertas y a qué funciones específicas se destina cada una?

3.-¿Se manejan de preferencia firmas mancomunadas?

4.-¿Cuántas personas laboran en caja y bancos?

5.-¿Quién se encarga de realizar los depósitos en bancos?

6.-Estas personas que laboran en caja y bancos ¿Han sido bien investigadas y además afianzadas?

7.-Si existe fondo fijo de caja ¿con qué periodicidad se renueva?

8.-¿Cuáles son las políticas para solicitar dinero para gastos por comprobar, gastos menores ó préstamos?

9.-¿Interviene en la autorización de este tipo de salidas el jefe de cada departamento ó el Contador General?

10.-Le son solicitadas a caja los fondos necesarios por parte del departamento de cuentas por pagar?

## INVENTARIOS Y ALMACENES.

1.-¿Qué sistema para controlar los almacenes se tienen?

2.-¿Son registradas todas las entradas y salidas de los almacenes?

3.-¿Están contempladas las pérdidas por mermas, daños, etc.?

4.-¿Cuántas personas trabajan controlando cada almacén?

5.-Si hay sucursales ¿Cómo se registran los tras pasos, devoluciones, etc.?

6.-¿Cuál es la ubicación física en los almacenes.

7.-¿Con qué periodicidad se toman los inventarios?

8.-¿Cuál es el método para la toma de éstos?

9.-¿Cuántas personas intervienen en la toma de los mismos?

10.-En un negocio de transformación de bienes ¿cómo se registran los transposos entre los diversos almacenes?

11.-¿Se manejan stock para cada almacén y cuáles son éstos?

12.-¿Son elaboradas las requisiciones de emcancías por parte de el almacenista a el departamento de compras para el suministro de mercancías?

13.-¿Firma cda departamento su correspondiente recibo al obtener mercancías del almacén?

14.-¿Hay mercancías no propiedades del negocio?

15.-¿Cómo se registran éstas?

16.-¿Es independiente la ubicación física de éstas?

## CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR.

- 1.-¿A quiénes se les conceden créditos?
- 2.-¿Cuáles son los registros ó políticas para dar crédito?
- 3.-¿Quién autoriza estos créditos?
- 4.-¿Todos los créditos otorgados están soportados por facturas-pagaré ú otro documento cobrable?
- 5.-¿Quién se encarga de la custodia de los mismos?
- 6.-¿Cómo son programados los cobros de éstos?
- 7.-¿Quién se encarga de cobrarlos?
- 8.-¿Qué métodos están establecidos para cobros difíciles?
- 9.-¿Cuándo se considera un documento incobrable?
- 10.-¿Cómo se registran éstos últimos?

## ACTIVOS FIJOS.

- 1.-¿Son completos los inventarios de activos fijos?
- 2.-¿Qué métodos se utilizan para su depreciación?
- 3.-¿Se maneja la revaluación de dichos activos?
- 4.-¿Qué técnicas son utilizadas para ello?
- 5.-¿Qué políticas se tienen para dar de baja un activo fijo por obsolescencia?
- 6.-¿Se manejan presupuestos para la reposición de éstos?

### ACTIVOS DIFERIDOS.

1.-¿Cuál es el plazo al que están asegurados los diversos bienes de la empresa?

2.-¿Se aplica correctamente el porcentaje de amortización a éstos?

3.-¿Qué reglas se aplican a la amortización en papelería y otros bienes que se van utilizando?

### PASIVOS.

1.-¿Quién se encarga de las cuentas y documentos por pagar?

2.-¿Son ratificadas las entradas de las mercancías que el proveedor nos cobra?

3.-¿Cómo se programan los pagos de proveedores y acreedores?

4.-¿Son apartados éstas cantidades previendo el vencimiento de las cuentas?

5.-¿Qué días son para pagar estas deudas?

### COMPRAS.

¿Quién es el encargado de ésta función?

2.-¿Qué políticas se tienen para comprar a determinado proveedor?

3.-¿Son requisiciones la manera en que se solicitan las mercancías al encargado de compras?

4.-Una vez que se ha surtido la mercancía ó el servicio, consta de recibido el departamento solicitante?

5.-¿Es totalmente independiente la función del almacénista y del encargado de compras?

#### CAPITAL.

1.-¿Cómo está integrado el capital de la empresa?

2.-En caso de sociedad ¿cómo está distribuido el Capital Social?

3.-¿Cuándo se reúnen los socios para evaluar la marcha del negocio?

4.-En los negocios de un solo propietario, ¿Cada cuánto tiempo se retira dinero para cuestiones personales?

5.-¿Cuál es el procedimiento para la compra venta ó traspaso de acciones?

6.-¿Cómo se realizan los pagos de dividendos?

7.-¿cómo está conformado el registro de acciones?

CUESTIONARIO BASICO CONTABILIDAD  
EN EL CONTROL INTERNO.

- 1.-¿Se utiliza Catálogo de Cuentas?
- 2.-¿Qué sistema de contabilidad se lleva, mercancías generales, inventarios perpetuos, ó analítico.
- 3.-¿Qué sistema de valuación de inventarios se tiene?
- 4.-¿Qué sistema se tiene para registrar la moneda extranjera?
- 5.-Si se llevan costos: ¿Qué sistema se lleva?
- 6.-¿Qué métodos de depreciación utilizamos para los activos fijos?
- 7.-¿Qué método de amortización se tiene para los activos diferidos?
- 8.-¿Se utilizan pólizas de diario?
- 9.-¿Conserva sus comprobantes cada póliza?
- 10.-¿Son revisadas por otra persona distinta a la que las elaboró?

## CONCLUSIONES.

Estos cuestionarios se recomienda aplicarlos cada año para comparar las respuestas con las técnicas sugeridas en este trabajo.

Lo referente a efectivo e inventarios es el concepto más manejado dentro de un negocio y por lo mismo es el que requiere una especial atención, el resto de los conceptos son más bien aplicados a empresas medianas y grandes donde hay división de funciones.

## PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO.

1. USO DE AUDITORES INTERNOS. Por supuesto esto solo se aplica a organizaciones suficientemente grandes para contratar por lo menos a una persona que desempeñe esta función.

2. PRUEBAS DE PRECISION. Esto es el equivalente del principio sugerido anteriormente que exige que el trabajo de una persona corresponda al de otra o concuerde con el de otra, pero puede suponer otros medios - que ayudan a lograr precisión, tales como cajas registradoras que obtienen automáticamente el total de las entradas.

3. FIJACION DE RESPONSABILIDADES. Esto requiere una cuidadosa asignación de deberes, de modo que personas específicas puedan ser hechas responsables de áreas particulares de trabajo.

4. INSTRUCCIONES ESCRITAS SOBRE LAS OPERACIONES. Se necesitan un manual de procedimientos, un catálogo de cuentas e instrucciones similares en toda organización complicada para asegurar un tratamiento coherente de la misma clase de transacciones, instruir a los trabajadores nuevos y hacer posible que las personas que examinen las cifras resultantes sepan que es lo que reflejan realmente estas cifras.

5. AFIANZAMIENTO. Fianzas son pólizas de seguro que reembolsan al asegurado si un empleado o agente de\_\_ frauda la organización. Son útiles en la investiga\_\_ ción de personas con antecedentes de deshonestidad,- para disuadir del fraude ( las compañías de seguros- insisten en acusar si han de pagar la reclamación), y para recuperar la cantidad robada (si el robo es des\_ cubierto y la protección es suficiente).

6. UTILIZACION DE EQUIPO. Reglamento sobre el uso - de equipo, especialmente automóviles, son importan\_\_ tes en vista de la tentación a hacer uso personal de propiedades de la compañía.

7. SISTEMA DE CONTABILIDAD POR PARTIDA DOBLE. El - uso del método ordinario de contabilidad por partida doble es una necesidad en organizaciones grandes y - complejas, pero también es útil en las más pequeñas- en las que puede que se usen métodos por partida sen\_ cilla porque el personal no ha sido instruido en el- otro método.

8. SEPARACION DE DEBERES..Esto requiere dividir el- trabajo de modo que ninguna persona tenga el control completo de un amplio sector del trabajo que le per\_ mitiría ocultar irregularidades. Es una parte del - principio sugerido anteriormente que exige que el -

trabajo sea dividido de modo que los resultados del trabajo de otra persona deben concordar con los resultados obtenidos por otra.

9. PERSONAL PREPARADO. Un personal apropiadamente calificado y capacitado es considerado necesario para los registros y el control de transacciones adecuadas.

10. CUENTAS DE CONTROL. Esto es una cuestión de dividir el trabajo de teneduría de libros de modo que permitía tener en práctica el principio de que el trabajo efectuado por una persona concuerde con los resultados obtenidos por otra en la teneduría de libros

## CONCLUSIONES.

Principios de Control Interno.- Son bases en las que debe desarrollarse el Control del negocio.

El uso de auditores y las pruebas de precisión son conceptos básicos para verificar financieramente el negocio.

La fijación de responsabilidades, instrucciones escritas sobre las operaciones, utilización del equipo y separación de deberes, nos dan la guía para que los empleados se sometan a un grupo de normas acerca de la actuación del negocio.

El afianzamiento y el personal preparado son renglones que se observan al administrador ó patrón para asegurar la buena marcha de sus operaciones.

El sistema de Contabilidad por partida doble y las cuentas de control representan herramientas de Contabilidad para auxiliar al negocio.

## ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO.

### 1.- ORGANIZACION.

- a).- Dirección.
- b).- Coordinación.
- c).- División de Labores.
- d).- Asignación de responsabilidades.

### 2.- PROCEDIMIENTO.

- a).- Planeación y sistematización.
- b).- Registros y formas.
- c).- Informes.

### 3.- PERSONAL.

- a).- Entrenamiento.
- b).- Eficacia.
- c).- Moralidad.
- d).- Retribución.

### 4.- SUPERVISION.

1.- Los elementos del Control Interno que intervienen en la Organización son:

a).- Dirección.- Tiene la máxima autoridad y responsabilidad encargada de fijar las políticas de la empresa y de la toma de decisiones, conduciendo a la empresa al objetivo que persigue.

b).- Coordinación.- Vigilar que las obligaciones y necesidades de las partes integrantes de la empresa tengan armonía.

c).- Se deben definir claramente las funciones que corresponden, alcances y limitaciones de cada uno de los integrantes de la empresa.

d).- Asignación de responsabilidades.- Se debe establecer con claridad los nombramientos y jerarquía dentro de la empresa, para evitar que no se realice alguna operación, sin la aprobación de alguien autorizado para ello.

2.- Dentro del elemento: Procedimientos, tenemos lo siguiente:

a).- Planeación y sistematización.- Se refiere a una serie de instructivos, sobre las funciones de Dirección y Coordinación, la división de labores, etc., estos instructivos son generalmente en forma de manuales de procedimientos, para asegurar el cumplimiento de todas las funciones, se utilizarán los distintos procedimientos, para la realización de funciones como Personal, Producción, Ventas, etc.

b).- Registros y formas.- Para el registro completo y correcto en libros contables, de activos, pasivos, productos, etc, procuraremos los procedimientos adecuados, sirviendonos toda esta documentación de comprobación interna..

c).- Informes.- El elemento más importante del Control

Control, es la información interna, lo constituyen los informes contables, desde elaboración del balance general, estado de resultados, etc.

3.- Dentro del elemento del Personal, mencionamos los siguientes puntos:

a).- Entrenamiento.- Se refiere a la preparación que debe otorgarse al personal, para que este realice lo mejor posible las funciones que tenga encomendadas

b).- Eficiencia.- Se busca obtener del personal: eficiencia, dedicación, y buen tino a la hora de desempeñar sus labores.

c).- Moralidad.- El personal que ocupemos debe gozar de un buen comportamiento personal, para evitar malos negocios, se aconsejan las fianzas de fidelidad, como una medida de protección para la empresa.

d).- Retribución.- Planes de incentivos y premios, pensiones por vejez, para que el personal se sienta motivado, y a la vez este a gusto con su trabajo.

4.--Para que un sistema de control interno funciones, de acuerdo a las condiciones previamente estipuladas, debe existir un ultimo elemento, importante para el logro de los objetivos de la empresa, este es el de la Supervisión, esta función debe ser encomendada a personal bien capacitado, ya sea un auditor interno o

Contralor.

Si no existe una supervisión adecuada del funcionamiento del Control Interno, el mismo sistema perdería fuerza y contundencia en su accionar, o bien se empezarían a resentir las deficiencias de un mal sistema.

Antes de ejemplificar una gráfica de organización es necesario mencionar que generalmente, un plan satisfactorio de organización debe ser siempre ventajoso desde el punto de vista económico, debe ser flexible para que la expansión o las condiciones cambiantes no destruyan el orden alcanzado; y debe presentarse a la negociación líneas claras de austeridad y responsabilidad. A continuación se mencionan los elementos básicos de un plan de organización:

a).- Independencia de organización de los departamentos. La importancia de la independencia de organización departamental, es uno de los criterios fundamentales para determinar lo apropiado de cualquier plan organizacional, tal como la independencia entre los departamentos de operación, custodia de activos, contabilidad y auditoría interna.

b).- Líneas de responsabilidad. Asumiendo una división adecuada y funcional de las actividades de una

Empresa, el siguiente paso es establecer la responsabilidad dentro de las divisiones para su operación - eficiente de conformidad con lo prescrito por las políticas administrativas. Con la asignación de las responsabilidades debe ir la delegación de la autoridad - en todos los casos en que tales responsabilidades pueden ser encontradas.

A continuación se ejemplifica una gráfica de organización obtenida de un caso para estudio, mostrando la división de la responsabilidad funcional empleada como base para el control interno.

## MANUAL DE OBJETIVOS Y FUNCIONES.

Empezaremos por citar o definir los conceptos para el estudio de este manual:

**OBJETIVO.-** Este término es equivalente cuando se presenta en forma cualitativa y son los fines que debe alcanzar la unidad de trabajo de que se trate.

**FUNCIONES.-** Es un conjunto de actividades relacionadas entre sí, necesarias para lograr los objetivos de una institución

Una de las estrategias para el desarrollo de un organismo o negociación, lo constituye la documentación, de sus sistemas y en este orden se hace evidente la necesidad de contar con un programa de revisión constante sobre los sistemas, métodos y procedimientos en la operación ejecutiva, que permita descubrir evaluar y corregir desviaciones de los planes originales, también es importante considerar dentro de la empresa un área especializada en el estudio de sistemas de organización o en su caso utilizar los servicios de consultoría externa.

De cualquier manera se manifiesta la necesidad de elaborar una guía sobre la actuación individual o por funciones, como consecuencia lógica de intentar un control adecuado dentro de la diversidad de

de funciones que en la empresa se llevan a cabo. 7

De ahí que uno de los proyectos inmediatos - que deben emprender en la empresa, es la implanta- ción de un manual de organización que permita dar a- conocer los objetivos y aclararlos; las políticas a- seguir, la estructura y funciones, las técnicas, mé- todos y sistemas para el desarrollo propio de las - funciones de toda empresa.

#### DEFINICIONES Y CONCEPTOS:

Para explicar en que consiste un manual es - conveniente analizar la opinion de algunos autores: -

Agustín Reyes Ponce dice al respecto: Un ma- nual significa un folleto, libro, carpeta, etc, en- los que de una manera fácil de manejar se concentra - en forma sistemática, una serie de elementos adminis- trativos para un fin concreto: orientar y uniformar- la conducta que se pretende entre cada grupo humano- en la empresa.

Graham Kellog dice: El manual presenta siste- mas y técnicas específicas, señala el procedimiento- a seguir para lograr al trabajo de todo el personal- de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que- desempeña funciones específicas. Un procedimiento - por escrito significa establecer un método para eje- ,

Contar algún trabajo.

Es importante contar dentro de la empresa con un manual de procedimientos también conocido como manual de operaciones de prácticas, estandar, de instrucciones sobre el trabajo, de rutinas de labores, de trámites y métodos de trabajo.

Graham Kellog explica, que el manual de procedimientos contables presenta sistemas de contabilidad y técnicas de registro específicos. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal del departamento o sección de contabilidad.

Por lo general este tipo de manual se refiere a:

- 1.- Tareas y trabajos individuales, por ejemplo, como operar una máquina de contabilidad.
- 2.- Prácticas departamentales en un área determinada de actividades, en este caso la contable. (Para efecto de nuestro estudio)
- 3.- Prácticas departamentales en que se indican los procedimientos de operación de todo el departamento contable.

Este manual de procedimientos contables debetener inserto en su texto las políticas y procedimientos

tos a seguir en la ejecución del trabajo, con ilustraciones a base de diagramas, cuadros y dibujos para aclarar datos, así como también se debe incluir o reproducir las formas que se empleen en el procedimiento a seguir en la actividad de la contabilidad, estas formas podrán ser llenadas con un ejemplo con ilustraciones para su llenado.

De ahí que invariablemente un manual de procedimientos contables debe estar conformado de tres aspectos:

- Texto.
- Diagramas.
- Formas.

TEXTO.- Todo manual de procedimientos requiere que las informaciones o instrucciones que contengan se expresen en palabras, en un texto, este describirá el procedimiento enumerado las operaciones que se componen, en orden cronológico, precisando en que consiste cada operación y quien debe ejecutarla, como debe ejecutarla, cuando, dónde y para que ejecutarse. Así mismo el texto debe mencionar conjuntamente con lo anterior quien es el responsable del procedimiento.

DIAGRAMAS.- También les podemos llamar clasificación de gráficas, y estos han sido implantados ante la necesidad de diferenciar o identificar la terminología utilizado dentro de la empresa, así como para representar gráficamente movimientos.

FORMAS.- En una empresa la mayor parte del material que se maneja esta constituido por "formas" de tal suerte que deben implementarse al manual de procedimientos de la siguiente manera, explicando detalladamente con ejemplos sobre la manera correcta de llenar las formas; su inclusión en el manual facilitará al usuario el trabajo de llenar las formas cuando deba hacerlo, sin que necesite un guía o un empleado más diestro.

Este manual de procedimientos contables, independientemente de servir como medio de consulta, y de acuerdo con la concepción moderna de los manuales también se utiliza como medio de comunicar oportunamente todos los cambios en las rutinas de trabajo que se generan por el medio cambiante en el que se desarrollan las empresas en la actualidad.

## CONCLUSIONES .

Objetivos.-fines que debe alcanzar la unidad de trabajo.

Funciones.-actividades interrelacionadas y necesarias para lograr objetivos.

Manual de objetivos y funciones.-guía sobre la actuación individual ó por funciones para lograr las tareas asignadas a cada elemento.

Los elementos del manual de objetivos:y funciones: textos, diagramas y formas.

Texto:Redacción de cada función y objetivo.

Diagrama.-Es la expresión gráfica de la interrelación de funciones, su campo de acción y movimientos.

Formas.-Redacción de "machotes" que se utilizan en la empresa.

La estructura de el control interno en una em\_ presa en base a estados financieros es la siguiente:

- 1.- Efectivo y sus operaciones (caja y bancos).
- 2.- Cuentas por cobrar (clientes, deudores y docu\_ mentos por cobrar).
- 3.- Inventarios.
- 4.- Activos fijos.
- 5.- Inversiones, valores negociables y otros acti\_ vos.
- 6.- Gastos anticipados.
- 7.- Proovedores.
- 8.- Cuentas por pagar. (Documentos y acreedores).
- 9.- Cuentas de capital contable.
- 10.- Ventas.
- 11.- Costo de ventas.
- 12.- Gastos de operación.

A continuación una descripción de las medidas - y procedimientos de control interno a aplicar en cada - una de las cuentas anteriores.

## EFFECTIVO.

El grado de control que es ejercido sobre los activos de la firma depende en gran parte de estos ac tivos en efectivo. Esto se debe al hecho de que la mal inversión o el robo es más probable que se practique con activos que pueden ser fácilmente vendidos o con el propio efectivo que con activo difíciles de conver tir en efectivo. Obviamente, el efectivo es el activo que debe ser controlado con el máximo cuidado. Los con troles de los para cmbio y otros fondos para efectivo y del efectivo recibido por ventas al contado son ejem plos de puntos del sistema en que podría producirse - malversación. Menos evidente quizá pero igualmente ne cesarios, son los controles que deben ser ideados y - aplicados para desembolsos de efectivo que se hacen - generalmente con cheque. Ha habido numerosos ejemplos de clasificaciones y pagos a vendedores ficticios que han resultado en malversación del efectivo de la fir\_ ma.

### Procedimientos.

- 1).- Asignar un monto fijo para manejo de efecti\_ vo en gastos menores.
- 2).- El tipo de gastos que se haga con el fondo - fijo debe estar definido en normas y políticas

de la empresa así como llenar determinados re  
quisitos.

- 3).- Establecer un máximo para cada uno de los gas  
tos.
- 4).- Reponer el efectivo mediante cheques expedi\_\_  
dos a la propia empresa respaldado por los -  
comprobantes adecuados.

**Bancos:**

Tenemos 3 divisiones básicas para el control -  
de bancos las que forzosamente se deben dividir entre  
diferentes elementos humanos.

- 1) El manejo de el efectivo en bancos (su recep\_\_6  
ción y expedición).
- 2) El registro de estas operaciones para que se obten\_\_  
ga la información confiable
- 3) La autorización en la expedición de cheques así  
como la supervisión de las operaciones.

De estas se derivan a su vez las siguientes funcio  
nes:

- 1A) EEstablecer las políticas y normas a seguir para  
recibir efectivo, almacenarlo, depositarlo y de  
pendiendo de la magnitud de las operaciones dis  
tribuir las funciones.
- 1B) Afianzar a los empleados que manejan esos bienes.

- 1C) Expedir recibos numerados para recibir el efectivo.
- 1D) Depositar íntegramente toda la cobranza.
- 2A) El registro contable debe ser diario para conocer los saldos reales oportunamente.
- 2B) Cotejar saldos periódicamente conciliando bancos con el estado de cuenta.
- 3A) De preferencia deben manejarse firmas mancomunadas en la medida que sea posible.
- 3B) Realizar arqueos sorpresivos.

## CUENTAS POR COBRAR.

Aspectos del control interno- cuentas por cobrar.

Otra área particularmente sujeta a posible - malversación y a pérdida por descuido o error es el - área de las cuentas por cobrar.

Es esencial que todas estas funciones sean - asignadas a diferentes personas:

- 1) Establecer las políticas de plazos y otorgamien -  
tos de créditos.
- 2) El otorgamiento en si del crédito (la aproba -  
ción de las condiciones de venta).
- 3) Entrega de las mercancías para el cliente)
- 4) Facturación simultánea a la entrega de mercancí -  
as.
- 5) Revisión de la facturación (aritméticamente)
- 6) Cobro de los documentos de la operación ya sea -  
ya sea en parcialidades o en el monto total.
- 7) Verificación periódica del saldo de mayor con -  
tra los auxiliares de clientes.
- 8) Confirmación periódica por escrita de cada uno -  
de los clientes y otras cuentas por cobrar.
- 9) Arqueos físicos periódicos de los documentos -  
que ampara estas cuentas.

10) Vigilancia constante de el vencimiento y la cobranza en base a la antigüedad de los saldos - tanto de clientes como deudores.

Las funciones 1) y 2) pueden asignarse a una misma persona distinta a las restantes.

Las funciones 3) debe asignarse a una persona distinta a las restantes.

La función 4) debe asignarse a una persona distinta a las restantes.

Las funciones 5) al 10) deben asignarse a una persona distinta a las restantes.

## ALMACENES.

+Diferenciar por lo menos 2 tipos de almacenes y a su vez asignarle la responsabilidad a distintas personas:

- ) el almacén de mercancías para su fabricación y venta.
- ) el almacén de mercancías para su uso interno (herramientas, papelería, etc.)

+Recibos numerados de los materiales que proporcionan otros departamentos.

+Aprobación de éstas solicitudes.

+Formular requisiciones numeradas al departamento de compras (el que debe ser totalmente independiente) por los materiales que le hagan falta al almacén.

+Expedir recibos numerados de las mercancías recibidas de el departamento de compras ó de el almacén de productos de proceso.

+La custodia del almacén debe ser bajo normas estrictas de seguridad.

+Deben levantarse inventarios periódicos para compararlos contra la información contable.

+Esto es aspecto muy importante el establecer los "stock" de el almacén así como su existencia máxima los que deberán ser vigilados y supervisados.

#### ACTIVOS FIJOS.

- a) Aprobación por la administración para comprar - vender, dar de baja o destruir activos fijos.
- b) Separación de las funciones de adquisición, venta custodia y registro.
- c) Registro y control de adiciones y mejoras a estos bienes.
- d) Revisión periódica del estado físico de los mismos
- e) Adecuada protección de los bienes incluyendo un - aseguramiento.
- f) Todo debe ser registrado adecuada y oportunamente

#### GASTOS PAGADOS.POR ANTICIPADO

- a) Establecer las normas y políticas para efectuar - erogaciones por estos conceptos.
- b) Revisión periódica de la vigencia de estos.
- c) Políticas de amortización.
- d) Registros adecuados y oportunos.

## PASIVOS.

Deben ser asignados las funciones a diferentes elementos.

- a) Establecer políticas para las compras a crédito.
- b) Recepción registrada por el almacén.
- c) Inspección constante y verificación de documentación, registro y pago.
- d) Control del departamento encargado del pago oportunamente.
- e) Comparación periódica de los auxiliares contra las cuentas colectivas
- f) Es de suma importancia el análisis financiero para valorar la posibilidad de cubrir obligaciones legales y de contrato.

## CAPITAL CONTABLE.

- a) Deben existir registros de acciones emitidas.
- b) Custodia de los títulos de la tesorería.
- c) Autorización y establecer procedimientos para el pago de dividendos.
- d) Registro oportuno de los movimientos, que afecten las ventas de capital decidido por los administradores.

#### VENTAS.

- a) Dividir las funciones y separarlas adecuadamente.
- b) Recepción de pedidos y su atención inmediata para proveer al cliente valuando su capacidad de pago.
- c) Facturación oportuna y correcta.
- d) Supervisión de la facturación.
- e) Cobranza oportuna valorando las demoras en los pagos.
- f) Las devoluciones deben ser tratadas con la misma atención pero con procedimientos en sentido opuesto a las ventas.
- g) Información analítica de las ventas y sus deducciones por líneas de productos, zonas, agentes, sucursales, márgenes de utilidad, etc.
- h) Registro oportuno para efectos contables-financieros.

#### COSTO DE VENTAS.

- A) Establecer las políticas para valuar las salidas del almacén pero para materiales que no han sido mermados ó han pasado a ser obsoletos ninhan sido dañados se debe valuar la mercancía a precios de mercado (o de reposición).
- b) Para efectos fiscales es necesario valuar paralelamente o según disposiciones legales dichas mercancías.
- c) Registro de todas las operaciones a la par de las ventas ó de las devoluciones

#### GASTOS DE OPERACION

- a) Clasificación de el tipo de gasto de operación según catálogo previamente elaborado.
- b) Debe establecerse un estrecho vínculo con caja y bancos para su autorización de pagos.

## CONCLUSIONES .

Esta aplicación la arealizaremos en base a rubros de estados financieros.

Efectivo: División de funciones.

Registro de operaciones. oportuna y adecuada.

Manejo de requisitos fiscales.

Establecimiento de políticas de salidas de efectivo.

Asignación de un fondo fijo.

Bancos: División de funciones.

Registro de operaciones adecuadas y oportunas.

Manejo de cuenta de cheques con firmas mancomunadas.

Establecimiento de políticas de autorización, y expedición de cheques, así como depósito, almacenamiento del efectivo y afianzamiento del personal.

Conciliaciones bancarias periódicas.

Arqueos sorpresivos.

Cuentas por cobrar: División de funciones.

Establecimiento de políticas de autorización y políticas de créditos.

Facturación y entrega de mercancías.

Cobro de documentos.

Verificación del saldo de mayor ~~contra~~  
saldos de auxiliares.

Confirmación por parte de clientes y deudo  
res de sus saldos por escrito.

Arqueos periódicos de documentos por cobrar.

Vigilancia del vencimiento y cobro de documen  
tos.

Registros oportunos y adecuados.

Almacenes.-División de funciones.

División de almacenes de empresas transforma  
do doras.

Establecimiento de "stocks" de mercancías.

Establecimiento de formas de solicitudes y de  
entregas de materiales a cada departamento.

Expedición de formas de solicitud de materia  
les al departamento de compras por los que hagan falta.

Custodia de materiales.

Inventarios periódicos.

Registros contables adecuados y oportunos.

Activos fijos.-División ~~de~~ funciones de adquisi-  
ción, venta, custodia y registro.

Establecimiento de políticas para comprar,  
vender, dar de baja los activos fijos.

Revisión periódica de el estado de los mismos.

Compra de seguros para los A. Fijos.

Establecimiento de métodos de depreciación.

Registros contables adecuados y oportunos.

Gastos pagados por anticipado:

Normas y políticas para efectuar erogaciones por estos conceptos.

Normas y políticas para su amortización.

Registros oportunos y adecuados.

Pasivos: Establecimiento de políticas para compras a crédito.

División de funciones de compra, registro y pago.

Comparación de mayor contra sus auxiliares,

Verificación del vencimiento y pago de deudas.

Capital Contable.-Registros de acciones.

Custodia de títulos de la tesorería.

Establecer procedimientos para autorización y pago de dividendos.

Registro oportuno de movimientos de capital.

Ventas.-División de funciones en ventas, cobros,  
custodia de materiales.

Facturación oportuna y correcta.

Cobranza oportuna.

Información analítica de ventas, líneas de  
productos, zonas, agentes, sucursales, márgenes de utilidad, etc.

Costo de ventas.-Establecimiento de políticas para  
valuar salidas y entradas del almacén, así como  
mermas, daños y materiales obsoletos en  
el almacén.

Registro oportuno y adecuado.

## EVALUACION DEL CONTROL INTERNO.

La evaluación del control interno, dentro de una empresa, si es que existe un departamento de Auditoría Interna correrá a cargo de este departamento. - Mismo que deberá estar integrado por personal profesional y capacitado, que deberá por medio de programas de trabajo pre-establecidos, verificar el sistema.

Al frente de departamento debe estar un contador Público que se encargará de supervisar el trabajo de sus colaboradores, para una vez terminada la evaluación, pueda emitir un informe detallando la forma en que se realizó, y las fallas localizadas.

En el caso de que la empresa no cuente con un departamento de Auditoría Interna deberá recurrir al auxilio del Contador Público independiente, o auditor externo. Mismo que debe tener una buena reputación profesional, y contar con una basta experiencia del área.

La labor de evaluación del Control Interno, en nuestra opinion se facilita más cuando existe un departamento de Auditoría Interna dentro de la empresa ya que de esta forma la comprobación de las actividades se realizan con mayor frecuencia.

Amén de que se tienen más antecedentes se conoce como debe trabajarse.

## METODO PARA LA EVALUACION DEL CONTROL

### INTERNO.

La evaluación del Control Interno involucra - dos facetas: la adecuada evaluación de un sistema de - Control Interno requiere el conocimiento y la comprensión de los procedimientos y métodos prescrito, y un - razonable grado de seguridad de que están en uso y - operando tal como fueron planeados.

Para examinar y evaluar el Control Interno, - existen principalmente cuatro métodos, con los cuales se deja constancia del trabajo desarrollado. Los métodos a los cuales nos referimos y hacemos una breve - descripción de su contenido y explicación, son los siguientes:

1.- Método de cuestionarios.

2.- Método Descriptivo.

3.- Método Gráfico.

4.- Método de Detección de funciones incompatibles.

Método de Cuestionarios.-

Este método considerado el más importante y - el de mayor aplicación por ser adaptable para cualquier tipo de empresa, además de que es lo suficientemente flexible, para implementarlo, de acuerdo a las - necesidades propias de cada empresa.

Este método consiste en ir relacionando una -

una serie de preguntas concisas de manera sencilla y fácil de entender. Deberán estar de tal manera programadas, que las contestaciones afirmativas señalen una eficiencia en el sistema, y que por lo contrario si fuesen negativas marquen una deficiencia.

Estas preguntas pueden estar seccionadas, por áreas de operación, y/o rubros de los estados financieros. La ventaja que tiene este método, es la eficiencia de mostrar en el momento preciso las deficiencias del sistema, mismas que deberán ser comprobadas a través de la revisión.

## METODO DESCRIPTIVO.

Es el método por medio del cual se va elaborando el examen del Control Interno, describiendo los procedimientos establecidos en el mismo Sistema- clasificandolos por áreas de operación, departamentos, registros contables y las formas que se tienen- que llenar para cada una de las operaciones.

Este método tiene como ventaja inmediata conocer de manera objetiva y directa el sistema que es ta operando en la empresa, absorviendo como es lógico- co más tiempo en la revisión, sin embargo, el sistema, de esta forma será mejor evaluado y estudiado.

Por lo regular este método en la actualidad, se aplica a negocios pequeños o en los que se considera, que existe ausencia de un sistema de control interno.

## METODO GRAFICO.

Este método tiene como principal característica el presentar de manera objetiva a través de gráficas, todos los aspectos de la organización de la empresa y los procedimientos de control establecidos. Además de la ventaja principal de éste método es la información objetiva y clara del sistema de control para cada área de operación, sobre la cual descansa la programación de la evaluación.

Las gráficas que se utilizan son llamadas - FLUJOGRAMAS, para cada ciclo de operaciones de la empresa, ciclo de ingresos, (ventas, despacho, facturación, cuentas por cobrar e ingresos de caja), el ciclo de compras, (compras recepción cuentas por pagar y egresos de caja), y el ciclo de producción, (control de inventarios).

Por medio de estas gráficas, apreciaremos en primer lugar la delimitación de funciones y responsabilidades de cada empresa, la importancia y el desarrollo de las operaciones de cada uno de los departamentos que compongan la empresa.

Así como jerarquía de cada uno de los departamentos, y la manera en que debe fluir la información entre departamentos.

En nuestra opinion consideramos que para evaluar de una manera eficiente el Control Interno, podemos combinar los cuatro métodos, primero aplicamos el método gráfico para que nos podamos dar cuenta de la organización y estructura de la empresa, como está - constituido cada departamento, su jerarquía, etc.

DETECCION DE FUNCIONES INCOMPATIBLES.

Como su nombre lo indica, con el uso de sencillos cuestionarios, el auditor o la persona que este encargada de la evaluación del Control Interno, detectará las funciones incompatibles del personal involucrado en la operación, administración, control y marcha de la empresa o negociación.

El cuestionario está dividido en cinco secciones o funciones claves contra las que se cruzan otras funciones, las cuales en caso de ser ejecutadas por la misma persona, darán lugar a una incompatibilidad.

La forma de realizar el cuestionario, es de la siguiente manera en la hoja del cuestionario, en la parte superior derecha, se menciona la función clave y ahí mismo se anotan los nombres de los ejecutantes; a continuación , sobre el lado izquierdo de la hoja tenemos otras funciones y los nombres de los ejecutantes; sin embargo, si el nombre de alguna persona

que realiza la función clave se repite en las otras -  
funciones constituye una función incompatible que se\_  
rá anotada a continuación, en la columna de observa\_  
ciones y, en consecuencia, será una falla de control-  
interno.

## DIFERENCIA ENTRE LA AUDITORIA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA

Vista la auditoría administrativa en forma integral, vamos que existe una relación natural con la financiera. De hecho, la auditoría administrativa se desarrolla en una parte muy importante de la auditoría interna, la cual se efectúa como una extensión gradual del trabajo tradicional del contador.

Antes de establecer la diferencia que existe entre ambas auditorías es necesario dar los conceptos y objetivos.

### LA AUDITORIA FINANCIERA.

Es un examen sistemático de los libros y registros de un organismo social, con el fin de determinar o verificar los hechos relativos a las operaciones financieras y resultados de estas para determinar sobre los mismos.

La auditoría financiera mira hacia el pasado o sea, versa sobre las transacciones que se han efectuado. Por ejemplo: los informes de auditoría de estados financieros son medios para satisfacer a bancos, proveedores, accionistas, etc. ya se enfocan a la mera situación financiera.

### OBJETIVOS DE LA AUDITORIA FINANCIERA.

Su objetivo es confirmar un estado de asuntos financieros, verificar los principios de contabilidad y expresar una opinión acerca del manejo financiero.

## CONCLUSIONES.

+ La evaluación del control interno la realiza el Departamento de Auditoría Interna ó externa; pudiendo también realizarla el dueño ó el administrador.

Método de cuestionarios.- es el método de mayor aplicación y el más adaptable a cualquier empresa; puede aplicarse por áreas de operación ó por rubros de los estados financieros.

Método descriptivo.- Se elabora una descripción de los procedimientos de operación del negocio y después se compara con las técnicas recomendadas.

Método gráfico.-Se elaboran flujogramas de las operaciones de la empresa en su conjunto, por departamentos, y por elementos humanos, para encontrar limitaciones y extralimitaciones en las funciones, responsabilidades y obligaciones, jerarquías, constitución de departamentos, incompatibilidad de funciones, etc.

## AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Esta técnica mira hacia adelante, y es claramente constructiva en su concepto. En términos generales la auditoría administrativa nos proporciona una - evaluación cuantificada de la eficiencia, con la que cada unidad administrativa de la empresa desarrollada las diferentes etapas del proceso administrativo.

En otras palabras, nos proporciona un panorama administrativo general de la empresa que estamos auditando, y señala el grado de efectividad con el que opera cada una de las funciones que la integran; por consecuencia, señala aquellas áreas cuyos problemas exigen una mayor atención por parte de la dirección de la empresa. Por ejemplo, las políticas inadecuadas en relación con la función de compras, puede resultar en dificultades que no aparecen en el informe de auditoría financiera.

### OBJETIVO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Proporciona un panorama administrativo general de la empresa que se audita, señalando el grado de efectividad con que se opera cada una de las funciones ( compras, ventas, personal, etc.) que la integran . O sea, asegura mejores resultados, ayudando a la dirección a lograr y mejorar la posición de la empresa.

## DESVENTAJAS ADMINISTRATIVAS DE AUDITORIA FINANCIERA

| Característica  | Auditoría Financiera.                                                                | Auditoría Administrativa.                                              |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| 1. Propósito    | expresar una opinión sobre los estados financieros y determinar el manejo financiero | Apreciar y mejorar la habilidad administrativa - funcional             |
| 2. Alcance      | La situación financiera.                                                             | Una operación o función.                                               |
| 3. Orientación  | Hacia el estado - financiero de los negocios desde el punto de vista retrospectivo   | Hacia el estado-operativo de los negocios pasados presentes y futuros. |
| 4. Medición     | Los principios de contabilidad generalmente aceptados.                               | Los principios - de administración de operaciones.                     |
| 5. Método       | Las normas de auditoría generalmente aceptadas.                                      |                                                                        |
| 6. Precisión    | Obsteniblemente - absoluta                                                           | Relativa                                                               |
| 7. Interesados  | Principalmente - externo (accionistas, gobierno, público)                            |                                                                        |
| 8. Realización  | Real                                                                                 | Potencial                                                              |
| 9. Necesidad    | Requerida legalmente                                                                 | Opcional: Prerrogativa de la gerencia.                                 |
| 10. Historia    | Larga existencia                                                                     | Reciente, relacionada con el enfoque de sistemas.                      |
| 11. Catalizador | La tradición                                                                         | La petición del ejecutivo.                                             |
| 12. Frecuencia  | Regular; cuando menos una vez al año.                                                | Periódica, pero su periodicidad es indefinida en la mayor parte.       |

- 1) No mide el progreso realizado hacia los objetivos de la empresa.
- 2) No controla los elementos esenciales de la administración, fuera de los fiscales.
- 3) Se orienta más hacia el pasado que hacia el futuro.
- 4) Los estados financieros no dan una imagen completa de la empresa, ni de sus habilidades para hacer frente a una obligación contraída recientemente.
- 5) No lleva a cabo un análisis comparativo (valorando la eficiencia de los planes, procedimientos, y operaciones de la empresa en comparación con los competidores.
- 6) Carece de análisis de integración evaluando la eficiencia de la integración funcional dentro de la empresa.
- 7) Falta de análisis interpretativo relacionando importantes datos fiscales con decisiones recientes.

NECESIDAD DE QUE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y LA FINANCIERA  
SE COMPLEMENTEN.

La auditoría financiera cubre exclusivamente un aspecto particular y concreto de lo que debe ser - una auditoría integral, como lo es la auditoría administrativa.

Cuando se lleva a cabo exclusivamente la auditoría financiera, se esta dirigiendo únicamente a una parte mínima de la función general de la empresa y - por lo tanto al no completar el todo, simplemente se estan viendo efectos y no causas.

Cuántas veces los informes de la auditoría financiera culminan con un dictamen de razonabilidad de dichos estados, pero casi nunca aportan las causas administrativas que la están provocando una mala o deficiente administración.

Los estados financieros son el producto de un proceso de información debidamente integrado, y desde luego, la información y la comunicación en una empresa no es materia del área financiera, sino del área administrativa.

Cuántas veces el manejo inadecuado de políticas es consecuencia de una información financiera deficiente. La propia organización financiera es producto de la organización administrativa, y el desconocimiento de ésta ocasiona el manejo inadecuado de-

la estructura contable y financiera.

Muchos problemas ocasiona a la empresa un deficiente sistema de control y su aplicación al ámbito financiero.

Partiendo de una adecuada selección e integración de recursos humanos, habrá que determinar la habilidad y la capacidad requerida de éstos, para alcanzar los objetivos y los planes fijados. Además esta integración es importante para el éxito de la elaboración y el manejo de los estados financieros. La mayoría de las veces, los problemas de información financiera no son del manejo numérico y específico de la información, sino de la persona que es incapaz de manejar esos números.

Actualmente, la elaboración de estados financieros están basada en métodos de la guía de contabilización, instructivos de operación, diseño y planeación de formas, etc., que son el fruto de la actividad administrativa y no contable. Ahora bien, si recordamos la definición de la auditoría administrativa, podemos opinar que al compararla con el concepto de auditoría financiera no existiría ninguna confusión, ya que esta se refiere solo a registros, libros e informes de contabilidad; sin embargo, si re-

visamos el programa clásico de una auditoría financiera, encontramos la necesidad de realizar un examen del control interno, y este es un aspecto de confusión que es necesario de aclarar.

Esto es precisamente el control interno: el punto de coincidencia de ambas auditorías, pero con distintos usos. La auditoría financiera se aboca a realizar el control interno, exclusivamente para determinar las pruebas y procedimientos que se realizarán. En cambio, la auditoría administrativa se aboca a analizar y evaluar el control interno, para determinar los grados de eficiencia y eficacia que la administración de una empresa tiene.

En términos generales, podemos resumir las relaciones entre la auditoría financiera y administrativa, señalando que:

1. La primera trabaja principalmente sobre el examen-  
de registros y libros de carácter contable, o sea,  
examina los efectos de las decisiones administrativ  
vas, pero sin llegar a hacer un análisis exhaustiv  
vo de sus causas.

2. En cambio la segunda pretende un conocimiento integ  
ral de la empresa determinando el porqué, o sea, -  
la causa de los fenómenos que afectan los resultad  
os reflejados en los estados financieros y que, -  
como ya sabemos, son motivo de un examen por parte  
de la auditoría financiera.

Relación entre la auditoría administrativa y la financiera.

nable, en los métodos para probar los datos de contabilidad o los informes directamente. Por ejemplo, - una vez que el auditor ha revisado los planes del - cliente para tomar un inventario físico de mercancías, deseará observar el proceso tal como es realizado, para cerciorarse de que se está haciendo de - acuerdo con el plan. Al mismo tiempo, observaría las existencias, probablemente haría personalmente algunas cuentas de prueba y verificará así la existencia del activo directamente. Los auditores no siempre hacen una clara distinción para probar el sistema y - probar el registro financiero directamente. Simplemente, hacen la prueba, y si confirma su impresión - de la forma en que se supone que actúa el sistema y - si es suficientemente grande para dar una impresión adecuada de la calidad de los datos financieros que constituyen un sistema de la clase especificada, se siente satisfecho. En la jerga de auditoría los dos tipos de pruebas se llaman pruebas de adaptabilidad, con referencia a las pruebas del sistema; y pruebas sustantivas, con referencia a los datos financieros resultantes. Este último término puede ser designado también como una prueba de bona fides. Obviamente, - una prueba puede servir a ambos propósitos, y a menu

De lo anterior deducimos que quien realiza una auditoría financiera, sólo podrá detectar en esa investigación simples y efectos y visualizar exclusivamente una parte del problema, por lo que se hace necesario que la auditoría financiera sea una parte de la auditoría administrativa; para que al ver el todo se puedan determinar las causas, y efectuar un juicio completo de un problema que no puede ser resuelto simplemente a través del análisis de una de sus partes.

Con esto queda de manifiesto que ambas auditorías deben complementarse con la intención de conseguir un objetivo que sea común a ambas técnicas, y con el de proporcionar la información necesaria para que la dirección pueda llevar a cabo una adecuada toma de decisiones

Después de que el auditor ha obtenido un conocimiento práctico de la contabilización y quizá de los controles administrativos que constituyen el sistema de control interno, debe sostener p prueba la operación de los principales componentes del sistema para convencerse de que el sistema actúa según el plan, A este aspecto , debe constar que la prueba del sistema de control consiste, en un grado conside

ción, puede plantearse el problema de propiedad no gravada. En ciertos casos, la partida es mantenida sobre una base de consignación o, alternativamente, el cliente puede haber hipotecado la partida como garantía de un préstamo. Si el auditor puede satisfacerse en cuanto a la identificación física y el derecho de propiedad, el problema de la valuación queda pendiente. La inspección física de los activos físicos no es obligatoria como un procedimiento de auditoría generalmente aceptado; pero es práctica común visitar una planta de almacén para enterarse de la naturaleza de los activos fijos usados y de las operaciones, y podría ser conveniente que el auditor inspeccionara por lo menos las adiciones importantes de los activos fijos que han ocurrido durante el año que se revisa, para satisfacerse sobre su naturaleza general y su existencia. Por ejemplo, una adición a la fábrica, una nueva línea de montaje o una nueva planta de calefacción podrían ser adiciones que el auditor desearía inspeccionar físicamente.

do la misma clase de prueba o técnica es apropiada para ambos fines.

#### Existencia Física.

En general, la mejor prueba de la existencia física de un activo es la presencia física de la partida. En el caso de moneda, el auditor cuenta realmente el número de billetes y establece así la existencia física y el valor en dolares del activo. A medida que el activo se vuelve cada vez menos negociable, disminuye la importancia relativa de la existencia física en una medida correspondiente. En el caso de instrumentos negociables tales como valores negociables y facturas y documentos, la inspección física es importante, pero debe hacerse una investigación por separado de la valuación de la partida para establecer su valor. En el caso de inventarios físicos, se plantea otro problema porque puede haber duda en cuanto a la identificación o el derecho de propiedad del activo. A menos que la partida contenida en el inventario físico sea identificada por tener estampado un número o por estar encerrada la partida en un envoltorio único, podría ser difícil para el auditor determinar que la partida era en realidad la partida que fué declarada como parte del inventario físico. Además del problema de identificación

### Confirmación con extraños.

Si la inspección física no es factible, como por ejemplo en el vaso de cuentas por cobrar, la mejor auditoría se considera que es la confirmación de la existencia de una obligación (por ejemplo cuentas, o documentos por cobrar) por el deudor. Esto de ordinario se hace por carta. Debe hacerse constar que la confirmación de una partida no es suficiente si el deudor está relacionado con el acreedor, como en el caso de una cantidad debida por la subsidiaria a la compañía matriz. Los valores negociables que se mantienen como colateral también deben ser confirmados por el tenedor, porque la inspección física de valores en este caso a menudo no es factible.

### Documentos fuente procedentes de extraños.

El tercer tipo de prueba an el que un auditor puede comprobar son los documentos fuente recibidos de extraños que hacen negocios con el cliente del auditor. Facturas del proveedor, memoranda de crédito y correspondencia constituyen fuentes que el auditor puede usar para comprobar la existencia de un pasivo, en muchos casos en cuentas por pagar, a un proveedor específico. Esta clase de prueba también incluye documentos que indican transferencia de propiedad de em\_\_

barque, o ambas, o actividades de recepción. Documentos como pagarés, contratos, recibos de impuestos, escrituras constitutivas de corporaciones, pólizas de seguro, etc.

Documentos que van del cliente a extraños y regresan.

Los documentos que se originan en el cliente llegan a extraños y regresan al cliente formando otra clase de prueba documental. Por ejemplo, la prueba de transacciones en efectivo se da por cheque y notas de depósito que la compañía ha expedido y ha recibido de vueltas de su banco comercial. El estado de cuenta bancario mensual (un documento de fuente exterior) junto con los cheques cancelados, otras pólizas y notas de depósito recibidas ofrecen valiosa prueba para el auditor del flujo de entrada y salida de efectivo en las cuentas del cliente. En ciertos casos, puede ser necesario obtener un estado de transacciones mensuales o una parte de transacciones mensuales junto con los cheques cancelados directamente del banco comercial, pero estos procedimientos solo son usados, como regla, en casos especiales, otros ejemplos de esta clase de documento son notas de embarque recibidos (de transportistas) y documentos por pagar, pagados y devueltos al cliente

### Cálculo matemático.

La jerarquía de pruebas mencionadas hasta ahora ha incluido la existencia física de activos, confirmación de activos o transacciones, documentos procedentes de extraños y documentos recibidos del cliente pero que influyen a través de extraños y vuelven al cliente. Sin embargo, en algunos casos es imposible que el auditor tenga pruebas de esta naturaleza. Por ejemplo, en el caso de cálculo de un pasivo acumulado por pagos de vacaciones no hay ningún documento, excepto quizá el contrato con sindicato que indica la base sobre la cual ha de acumularse el pago de las vacaciones y pagarse a los empleados. Puesto que las cantidades posiblemente no serán pagadas sino hasta después de seis meses, no habrá cheque cancelado como prueba de pago posterior del pasivo ni cuentas o facturas que apoyen la obligación. Por consiguiente, el auditor debe confiar en el contrato u otra prueba de una obligación y en un cálculo matemático para comprobar la corrección del pasivo. El auditor puede que sea capaz de verificar el pago posterior, especialmente si hace la auditoría año tras año. En ciertos casos, debido al decurso del tiempo, puede ser necesario suplementar ciertas técnicas de auditoría, tales como el -

examen de facturas con un cálculo matemático , por\_\_  
que esta es la única prueba de que la cifra es co\_\_  
rrecta. Por ejemplo, en el caso de seguro pagado por  
anticipado es probable que la fecha de la póliza , -  
coincida con la fecha del balande general y, por lo-  
tanto, debe hacerse un cálculo matemático para ajus\_  
tar la porción no expedida de la prima de seguro. -  
Técnicas matemáticas pueden ser empleadas or el au\_  
ditor para probar la consistencia de los contables -  
entre períodos de contabilidad y verificar la fideli  
dad general de ciertas partidas declaradas en los est  
tados financieros. Ejemplos del uso de técnicas mate  
máticas en esta area son muchos y variados. Compara\_  
ciones de porcentajes, pruebas de utilidad bruta y -  
análisis de razones pueden considerarse como de ésta  
categoría.

#### Documentos Internos.

Son partidas tales como registros de nómina-  
tales como autorizaciones de tasas y registros de ga  
nancias individuales, y las minutas de direcciones,-  
accionistas y comisiones de funcionarios. Estos docu  
mentos son útiles porque muestran la actuación del -  
control interno y ofrecen pruebas de transacciones-  
internas. Las clases de pruebas de auditoría que son

importantes en cada área de ella se expondrán bajo -  
los títulos de los capítulos que se relacionan con -  
partidas específicas de activo, pasivo, capital contable  
o el estado de pérdidas y ganancias.

Declaraciones verbales o escritas del personal del cliente

En general, obtener declaraciones verbales o -  
escritas por parte de los empleados de la compañía y -  
de la gerencia no se considera como procedimiento sufi  
ciente para obtener pruebas, aunque tales declaraci  
ones son una parte regular de las pruebas de auditoría.  
Es útil en ciertos casos obtener una expresión -  
formal de la gerencia referente a ciertos aspectos de  
la auditoría, y generalmente se le pide que haga pore  
crito una declaración relativa a la valuación y prop  
iedad de las distintas clasificaciones de los inventari  
os y que estipule las clases de pasivos directos y -  
contingentes que la gerencia percibe como obligacione  
s de la compañía. La existencia de una carta de la  
gerencia de representación en ésta área no exime al -  
auditor de realizar su exámen independiente de las parti  
das contenidas en la carta, pero atribuye a la gere  
ncia su

## CONCLUSIONES .

La auditoría financiera es un examen sistemático de los libros y registros de un organismo social para verificar los resultados de las operaciones financieras del negocio y expresar una opinión acerca del examen financiero.

La auditoría Administrativa.-Verifica la eficiencia con la que cada unidad administrativa desarrolla las diferentes etapas del proceso administrativo.

El control interno es el camino para la revisión general del negocio o sea para desarrollar una auditoría financiera-administrativa.

La confiabilidad de los datos que arroje una auditoría financieradependen de que tan completo sea el control interno en una empresa.

Igualmente las bases para establecer un dictamen sobre una auditoría serán sólidos en la misma razón que lo sean los procedimientos, políticas, normas y funciones que se han complementado con el control interno.

La contabilidad por ser parte del proceso de constitución de la información financiera está totalmente incorporado a los manuales, métodos, sistemas y catálogos de contabilidad que forma parte de el Control Interno.

La verificación física, la confirmación con extraños el cálculo matemático son herramientas de la Auditoría que complementan la revisión.

## TECNICAS DE AUDITORIA.

Los tipos de pruebas de auditoría se relacionan estrechamente con la técnica de auditoría que es aplicable en un caso individual. Pero, para presentar una visión general de las técnicas de auditoría, es útil considerarlas en las siguientes categorías:

1. Inspección.
2. Confirmación.
3. Comprobación (examen de documentos).
4. Revisión (examen).
5. Nuevo cálculo.
6. Indagación.

Las dos primeras técnicas se explican por sí mismas y han sido mencionadas bajo encabezados apropiados de pruebas de auditoría.

### Comprobación

Es una detallada inspección del documento o documentos para averiguar si respaldan una transacción particular. En el caso de una compra de bienes, por ejemplo, el auditor examinaría todos o algunos de los siguientes documentos: factura de los proveedores, pedido y nota de recepción; buscaría cantidad, autorización y recepción de bienes. Además, comprobaría la asignación de la cantidad a la cuenta o cuentas apropiadas del mayor general, y, si deseara comprobar aún

más la partida particular, también verificaría la factura del pago posterior de la factura consultando el cheque cancelado, y, en ciertos casos, aún podría buscar la partida, si es inventariable, en los registros de inventario físico de la compañía. La comprobación puede ser así la confirmación más detallada y completa de una transacción, requiriendo documentos de apoyo directo y otros relacionados.

#### Escrutinio o revisión.

El escrutinio o revisión supone un tipo más casual de inspección. Por ejemplo, el auditor podría examinar el registro de ingresos y egresos de efectivo inmediatamente antes y después de la fecha del balance general para cerciorarse de la regularidad y propiedad de las partidas de efectivo que han sido incluidas en el año que se revisa y aquellas que han sido diferidas al siguiente periodo contable. Haría esto dejando a un lado cualquier referencia a documentos contables. Otro ejemplo podría ser en el mayor general, por ejemplo, en las cuentas de ingresos y gastos en las que buscaría partidas notablemente diferentes de las cantidades registradas en el año anterior, o de transacciones extraordinariamente grandes.

El auditor podría revisar cualquier asiento del mayor general para comprobar la propiedad general de las - cantidades contenidas en él. Si se revisara una cuenta particular, como por ejemplo gastos por herramientas pequeñas, y las anotaciones en su cuenta, son del tamaño usual en tal cuenta, y todas provienen del registro de pólizas, podrían no exigir más examen de la cuenta. Si, por el contrario, una de las 12 anotaciones apareciera como cuatro o cinco veces mayor que la cantidad usual, el auditor podría querer investigar - aún más esta cuestión particular. O, si hubiera un delito procedente en la cuenta de otro libro de registro original, tal como el diario general, podría desear - examinar esta transacción con más detalle. La técnica de escrutinio es muy fácil para obtener una impresión de si las cuentas parecen razonables o no cuando el - auditor no necesita examinarlas con mayor rigor. Obviamente, la experiencia en auditoría y alguna familiaridad con el negocio del cliente son un valioso apoyo para esta técnica.

Nuevo calculo de indagación.

Volver a calcular significa repetir las operaciones aritméticas que se hicieron para una transacción, para asegurarse de su exactitud: es la técnica por la que se obtiene una prueba de un cálculo correcto. Indagación es el proceso de interrogar a los empleados acerca de las transacciones; de estas conversaciones se obtiene mucha comprensión de las transacciones.

Muestreo y técnicas de auditoría.

El muestreo puede considerarse como una técnica o método de auditoría, pero no del mismo carácter que los otros métodos mencionados antes, se relaciona con las transacciones que han de ser escogidas para examen por los métodos. Aquí es suficiente decir que el muestreo o pruebas selectivas es un procedimiento para escoger partidas que han de ser examinadas y que normalmente es empleado por el auditor, porque un examen detallado de todas transacciones realizadas durante el año que se revisa supondría un enorme gasto y generalmente no proporciona ninguna evidencia adicional sobre la justeza de los estados financieros. -

La técnica de muestreo debe ser comprendida como un - proceso de selección y no como la técnica aplicada - a las partidas escogidas para determinar su validez.- Debe ser empleada apropiadamente para proporcionar la máxima seguridad al auditor sobre los estados finan- ciosos que revisa. Los auditores han empleado histori camente un proceso de auditoría llamado muestreo por juicio, en el que el auditor decide, basandose en su conocimiento de la compañía (especialmente la natura leza de su control interno) y su preparación y expe\_\_ riencia como auditor, cual debe ser realmente el tama ño de la muestra y como debe ser escogida, sin tener en cuenta ninguna definición estadística del tamaño - o la naturaleza de una muestra en relación con la po blación que se muestra. Por el contrario, un muestreo estadístico se basa en criterios establecidos por es tadísticos que establecen ciertas orientaciones para el auditor cuando ha expuesto las normas generales a las que desea que se ajuste la muestra.

## CONCLUSIONES .

Inspección.-verificación física de bienes y valores.

Confirmación.- Consiste en cotejar saldos de libros contra los saldos que nos proporcionan los proveedores, clientes, etc.

Comprobación.- (examen de documentos) se revisan los procedimientos de la operación.

Revisión.- (examen) analiza los registros y estados financieros.

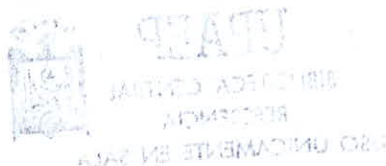
Nuevo cálculo.- Repetir operaciones aritméticas que ya se realizaron para su verificación.

Muestreo.-Es elegir transacciones para revisar la efectividad del método.

## INDICE.

|       |                                                  |
|-------|--------------------------------------------------|
| Pag 1 | Planteamiento del problema.                      |
| 4     | Definición de Control Interno.                   |
| 9     | Cuestionarios de Control Interno.                |
| 9     | De la empresa en general.                        |
| 11    | De efectivo y Bancos.                            |
| 12    | De Inventarios.                                  |
| 14    | De cuentas por cobrar.                           |
| 14    | De Activos Fijos.                                |
| 15    | De Activos Diferidos.                            |
| 16    | De Cuentas por Pagar.                            |
| 16    | De Capital.                                      |
| 15    | De Compras.                                      |
| 16    | De Ventas.                                       |
| 19    | Principios de Control Interno.                   |
| 23    | Elementos de Control Interno.                    |
| 28    | Manual de Objetivos y Funciones.                 |
| 34    | Aplicación y Estructuración del Control Interno. |
| 34    | Del Efectivo.                                    |
| 34    | De Bancos.                                       |
| 38    | De cuentas por Cobrar.                           |
| 40    | De Almacenes.                                    |
| 41    | De Activo Fijo.                                  |
| 42    | De Pasivos.                                      |
| 42    | De Capital Contable.                             |
| 43    | De Ventas.                                       |
| 44    | De Costo de Ventas.                              |

|        |                                                 |
|--------|-------------------------------------------------|
| Pag 49 | Evaluación del Control Interno.                 |
| 50     | Métodos para la evaluación del Control Interno. |
| 52     | Descriptivo.                                    |
| 53     | Gráfico.                                        |
| 57     | Relación del Control Interno con la Auditoría.  |
| 57     | Auditoría financiera.                           |
| 58     | Auditoría Administrativa.                       |
| 68     | Existencia Física.                              |
| 69     | Documentos Internos.                            |
| 75     | Técnicas de Auditoría.                          |
| 82     | Indice.                                         |





BIBLIOGRAFIA.

Fundamentos de Control Interno

Autor: Maestro Abraham Perdomo Moreno.

Editorial ECASA

1991.

Auditoria Adimistrativa.

Autor: Joaquín Rodríguez Valencia.

Editorial: Trillas

1981

Control de Inventarios

Autores: Martin K. Starr

David W. Miller.

Editorial: Diana México.

1976

Auditoria:

Autor: Lawrence L. Vance.

Wayne S. Boutell

Editorial: Interamericana

1975

**Normas y Procedimientos de Auditoria.**

**Editorial:IMCP.**

**Autor:Instituto Mexicano de Contadores Públicos.**

**1985**

**Análisis e Interpretación de Estados Financieros**

**Autor: Maestro Abraham Perdomo Moreno.**

**Editorial: Impresiones Aries.**

**1969.**