

El control interno en las organizaciones

Horacio Aguiar Jaramillo

Profesor del Departamento de Contaduría,
Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Antioquia.

RESUMEN

El autor presenta, en forma didáctica, los aspectos fundamentales del control interno, necesarios para que las organizaciones logren sus objetivos en escenarios cada vez más riesgosos.

Después de algunos interesantes antecedentes del control interno, se analizan los componentes del proceso de dicho control: el ambiente de control, la valoración de riesgos, la información y comunicación, la supervisión y las actividades de control. Con relación a estas últimas, vale la pena destacar la forma prolija y sencilla en que el autor presenta dicho tópico, lo cual constituye un aporte para los estudiosos del tema.

C
das l
carac
entic
trans

l
contr
una
coad
organ

l
del c
y de
of th

l
sobre
infor
a que
prece
y son
los b

Ante

l
el sec
porqu
los a
(pode
Cont
es pe
es el

Medell

Introducción

Cada vez toma más importancia el control interno como parte de las estrategias administrativas para que las organizaciones públicas y privadas logren su misión, debido a los nuevos escenarios de la posmodernidad caracterizados por sofisticadas tecnologías informáticas, la complejidad de las entidades, la desaparición de las fronteras económicas entre países, la transformación de los valores, etc.

Los contadores públicos que se desempeñan en actividades conexas con el control interno como son la auditoría interna y la revisoría fiscal requieren de una capacitación permanente en este campo porque son los llamados a coadyuvar en el mejoramiento continuo de los controles internos de las organizaciones.

Este ensayo tiene como propósito hacer algunos aportes al acervo teórico del control interno, inspirados principalmente en los desarrollos más recientes y de manera especial los del informe del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, más conocido como informe COSO.

El Consejo Técnico de la Contaduría en su pronunciamiento número 7 sobre revisoría fiscal adoptó el modelo del control interno dado por dicho informe, con lo cual se precisa el referente cuando se trata de emitir la opinión a que se refiere el artículo 209 del Código de Comercio, numeral 3o. cuando preceptúa que el revisor fiscal informe a la asamblea o junta de socios "si hay y son adecuadas las medidas de control interno, de conservación y custodia de los bienes de la sociedad o de terceros que estén en poder de la compañía".

Antecedentes y conceptos

En Colombia hay escasos antecedentes normativos del control interno en el sector privado (en el sector público la Ley 87 de 1993 se ocupó del tema), porque como lo dice Hernando Bermúdez G. "...nuestro código visualizó a los administradores más como unos receptores de atribuciones y facultades (poder para hacer algo) que como sujetos de obligaciones". (En: Revista Contaduría Universidad de Antioquia, números 19 y 20, página 91). Y lo que es peor, en las pocas referencias al tema ocurrió un desenfoque acerca de quién es el responsable del control interno. En efecto, en los numerales 5 y 6 del

artículo 207 del Código de Comercio pareciera que la responsabilidad del control recae en el revisor fiscal al invocar que él debe "inspeccionar asiduamente los bienes de la sociedad y procurar que se tomen oportunamente las medidas de conservación o seguridad de los mismos..." e "impartir las instruccionespara establecer un control permanente sobre los valores sociales".

En Colombia, quizás por lo anterior, cuando sucede algún daño a la organización, las miradas se dirigen al revisor fiscal y no a la administración, revelando un total desconocimiento de la teoría administrativa que predica que el control hace parte fundamental del proceso administrativo.

En 1947, hace exactamente 50 años, una publicación del Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA) citó los siguientes factores como subyacentes en la importancia cada vez mayor del control interno:

- La complejidad de los negocios hace que la administración confíe en muchos reportes y análisis para controlar las operaciones.
- El control interno protege contra las debilidades humanas y reduce la posibilidad de errores e irregularidades.
- Para los auditores es impracticable efectuar una auditoría en la mayor parte de las compañías, sin rebasar las restricciones de los honorarios, si no se tiene el apoyo de un buen sistema de control interno del cliente.

En 1949 un boletín del AICPA titulado "Control Interno-elementos de un sistema coordinado y su importancia para la gerencia y el contador público independiente", presentó una definición de control interno que durante muchos años fue acogida por los auditores y por los administradores, como el referente más preciso tanto para las actividades de diseño como para las de evaluación. Dicho boletín dijo que el control interno comprendía el plan de organización, todos los métodos coordinados y las medidas adoptadas en el negocio para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia en las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas por la gerencia.

Es importante destacar en el concepto anterior que el control interno trascendía las cuestiones contables.

Desafortunadamente en 1958 el AICPA decidió subdividir el control interno en control contable y control administrativo, para focalizar el interés del auditor en el primero, lo cual condujo a un divorcio de los auditores del desempeño administrativo, fundamental en las evaluaciones prospectivas de la organización de cara al desarrollo y al progreso empresarial y social.

En 1985 el AICPA define de manera más amplia el control interno y lo concibió como las políticas y los procedimientos establecidos para proporcionar seguridad razonable respecto a que los objetivos de una entidad específica se conseguirán, recobrando la visión gerencial.

La Comisión Treadway fue creada en Estados Unidos en 1985 para ayudar a reducir los fraudes en la información.

En 1992 se divulga el informe del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, conocido como informe COSO que puede decirse constituye el salto del control interno de la modernidad a la posmodernidad.

Partiendo de los supuestos de que control es una acción (dirección, orientación, restricción, regulación o administración), que tiene la capacidad de influir en la organización y lo interno es lo situado dentro de los límites (entidad o empresa), el citado informe define el control interno como el proceso efectuado por el consejo directivo de una entidad, la administración y otro personal, diseñado para proporcionar seguridad razonable respecto de la consecución de los objetivos: efectividad y eficiencia en las operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Vale la pena destacar en esta definición la amplitud conceptual desechando enfoques anteriores centrados en los elementos del sistema de control interno, lo cual daba un marco referencial restrictivo, estático y desconectado de la consecución de objetivos que debe ser el trasfondo de cualquier acción administrativa.

Con el fin de despejar malos entendidos acerca de quiénes son los responsables directos del control, en forma inequívoca señala que es una obligación de los directivos, la administración y el personal de la organización,

suponiendo un liderazgo de los directivos, los cuales no podrán seguir mirando el control como un mal necesario (se cree que son trabas para la gestión) ejecutado por un departamento (auditoría interna) o por el revisor fiscal, a quienes se les hace responsables cuando ocurran daños al ente económico.

Para que las expectativas de todos los interesados sean precisas se situó en 3 estadios: las operaciones, la información financiera y las leyes y regulaciones, pero reconociendo que el control tiene sus restricciones por lo cual sólo puede esperarse una seguridad razonable de que los objetivos se alcanzarán, porque siempre habrá riesgo de que las fallas humanas, los acuerdos interpersonales para hacer inoperante la segregación de funciones incompatibles, el abuso del poder por parte de los administradores, el costo del control, etc., hagan inefectivos los controles internos.

El primero, o sea la efectividad y eficiencia en las operaciones, toca con objetivos de desempeño y rentabilidad y con salvaguarda contra pérdidas.

El segundo: La confiabilidad de la información financiera, se sitúa en la credibilidad de los estados financieros que van al público, incluyendo la prevención contra la falsificación de la información.

El tercero: El cumplimiento de las leyes y regulaciones, se refiere a las leyes y otras normas que obligan a la entidad como son los estatutos y las políticas de la administración.

Componentes del control interno

Son cinco los componentes inmersos en el control interno que deben interactuar en forma coordinada en todas las instancias del proceso administrativo para proporcionar una seguridad razonable que los tres objetivos de aquel se alcanzarán, o sea que lo hacen efectivo.

1. El ambiente de control.
2. La valoración de riesgos.
3. La información y la comunicación.
4. La supervisión (monitoreo).
5. Las actividades de control.

El ambiente de control

Apoyándonos en el diccionario, el ambiente de control son las circunstancias físicas y morales en que está inmerso el control. Las condiciones físicas y morales positivas permiten que germine el control interno e impregne toda la organización. El ambiente de control es la condición para una cultura del control.

La gerencia (con plena conciencia de que la ética es rentable y que la deshonestidad en el largo plazo es funesta para la organización), debe señalar cual es el norte ético que prevalecerá en el ente económico.

El ambiente de control debe considerar aspectos como:

- a) Los valores éticos: la rectitud, honestidad, transparencia, lealtad, responsabilidad, etc., con los que se administra la empresa, llevarán un mensaje de probidad a la sociedad, los clientes, los proveedores, los empleados, la competencia y el gobierno, que serán obligados a actuar dentro del mismo modelo.

Los valores morales predicados y aplicados por la alta administración serán el ejemplo a imitar por parte de los empleados y son el elemento principal para que los objetivos del control se alcancen.

El discurso ético debería plasmarse en un código de ética al cual se acojan todos los empleados de la organización y los que aspiren a vincularse a ella. Periódicamente los empleados renovarán su compromiso con el código de ética.

En el código de ética estarán presentes normas relativas a: cumplimiento de la ley, respeto de la dignidad humana y de las profesiones, defensa del ambiente, lealtad con la competencia, conflictos de interés, comisiones y sobornos, sanciones para quienes violen las normas, etc.

- b) Los estímulos: la organización debe estimular los comportamientos éticos no presionando excesivamente por los resultados, privilegiando los objetivos a largo plazo, fomentando la justicia, no poniendo los intereses de la organización por encima de cualquiera otros, sancionando los actos antiéticos, realizando el control interno y la auditoría interna.

c) Estilo y filosofía de la administración: la gerencia debe hacer un manejo prudente, identificando y minimizando los riesgos del negocio, y comprometiéndose con el control interno y la auditoría interna, con todo lo cual irradia una cultura de control.

d) Estructura organizacional: la organización debe disponer de una estructura organizacional según las necesidades que permita llevar a cabo sus operaciones y la supervisión en forma armónica, coherente y fluida.

e) Asignación de autoridad y responsabilidad: en forma clara y precisa, según los riesgos del negocio y la idoneidad del personal, se delegará la autoridad para que los individuos participen en la consecución de los objetivos.

Los individuos tendrán claras y documentadas sus responsabilidades y los objetivos de la organización.

El acceso a los activos se autorizará en función de la importancia y el riesgo.

Las decisiones sobre autorizaciones se convierten en políticas, las cuales se comunicarán por escrito.

Las transacciones se llevan a cabo según autorizaciones generales o específicas de la gerencia.

Se supervisarán los resultados y las aplicaciones de la delegación de la responsabilidad.

f) Políticas con el capital humano: la selección del personal debe ser un proceso exigente que garantice no sólo la competencia, sino la probidad. La remuneración debe ser justa y suficiente para las necesidades del personal.

Debe propenderse por el sentido de pertenencia de los empleados, dándoles participación y motivación.

Debe existir un compromiso con la capacitación y el mejoramiento continuo.

Valoración de riesgos

La valoración de los riesgos se refiere a la identificación y análisis de que puedan ocurrir hechos indeseados que serían determinantes para la no consecución de los objetivos trazados por la organización. Este componente tiene, entonces, como condición que se fijen objetivos que constituyan el norte hacia el cual se mira para alcanzar el éxito de la organización.

Principalmente los objetivos deben dirigirse a alcanzar la efectividad en las operaciones, incluyendo salvaguarda de los activos contra pérdidas; la confiabilidad de la información financiera, incluyendo la prevención contra fraudes en la información, y el acatamiento de las leyes y regulaciones que son propias al ente, incluyendo normas y políticas internas.

Es necesario distinguir los factores externos e internos asociados con los riesgos. Los primeros comprenden eventos que no son controlados por el ente como: tecnología, clientes, competencia, entorno legal, economía nacional y mundial, eventos de la naturaleza y entorno político.

Los segundos comprenden condiciones particulares del ente, por ejemplo, interrupciones en el procesamiento de datos, administración deficiente del capital humano, cambios en las responsabilidades de los empleados, particularidades de las operaciones y del acceso a los activos.

El análisis del riesgo implica la determinación tanto de la importancia del riesgo, como la probabilidad de que ocurra (alta, mediana o baja) y las decisiones administrativas para manejar el riesgo (integración vertical, alianzas, seguros, entrenamiento, planes de recuperación de desastres, estímulos para lograr el sentido de pertenencia).

En forma paralela con la valoración del riesgo deben considerarse las condiciones cambiantes del entorno económico, industrial y legal para tomar las acciones administrativas anticipándose y reaccionando a los cambios que puedan tener consecuencias negativas, y aprovechar las oportunidades. Algunos ejemplos de aspectos cambiantes son: la macroeconomía, el personal, las tecnologías y la legislación.

Información y comunicación

Para alcanzar los objetivos el ente económico requiere de información interna y externa de alta calidad, entendida esta como información pertinente, oportuna, confiable y accesible.

La información se refiere tanto a información financiera y no financiera que le permitirá a la empresa mantener o variar su rumbo en un entorno cambiante y complejo.

El mundo actual de los negocios reclama además de la información de los estados financieros (que desde luego son bien importantes para dirigir y controlar el negocio), información sobre la economía, la industria y las regulaciones que permitan recrear los escenarios del futuro con los clientes, los proveedores y la competencia, advirtiéndolos riesgos para la supervivencia de la organización, permitiendo reorientar los objetivos, las metas y las estrategias.

La información puede ser formal o informal porque igual de útiles pueden ser las informaciones obtenidas por inteligencia de mercadeo que por conversaciones con los clientes y empleados.

El sector de bebidas y textil, en nuestro país, son ejemplo vivo de lo que puede hacer la información para permitir sobrevivir o perecer en condiciones cambiantes.

Las comunicaciones deben ser generosas, claras, y cubrir toda la organización de arriba hacia abajo, para que los empleados sepan lo que la gerencia espera de ellos y la forma de hacerlo, y de abajo hacia arriba para que todos los que tienen responsabilidades reporten a la gerencia periódicamente tanto sus logros como sus fracasos o dificultades, para que la gerencia supervise y evalúe. Esto implica una gerencia que sepa escuchar y que disponga el tiempo suficiente para ello. Además de los planes, políticas, memorandos, procedimientos, instrucciones, etc., los expertos recomiendan otros canales de comunicación como carteleras, boletines, buzones de sugerencias, teléfonos para quejas y reclamos, reuniones con el personal, etc.

La su

L
sufrir
opera
(nuev
al sis
que l
evalu
de la

P
por p
conci
comp
comu
conte
presu
con fi

L
admir
presci
(autoe
(audit
metoc
partic
forma
admir
de co
sistem

Activ

L
accior
los ri

Medellín

La supervisión (monitoreo)

La gerencia debe ser consciente de que con el tiempo el control puede sufrir desgastes y volverse inoperante por factores como los cambios en las operaciones (volumenes, complejidad, supervisión, etc.) y en las personas (nuevos empleados, fatiga, rutinario, etc.) y, por tanto, debe darle mantenimiento al sistema lo cual se logra con supervisión instantánea o en tiempo real para que los desfases del control se corrijan lo más inmediatamente posible, y evaluaciones periódicas, las cuales dependen de los riesgos y de los resultados de la supervisión instantánea.

Propias de la supervisión al instante son las actividades de comprobación por personas de otros departamentos de las actividades precedentes; las conciliaciones de datos independientes (estadísticas vs datos contables); comparaciones de datos empíricos con informes; las comparaciones de las comunicaciones externas con informes y actividades; las comparaciones de conteos de activos con informes y datos; las comparaciones de cifras presupuestadas vs cifras reales; las comparaciones de firmas en documentos con firmas autorizadas, etc.

La supervisión del control mediante evaluaciones debe hacerlo la administración periódicamente para establecer si el control funciona como está prescrito, es decir establecer su efectividad. Pueden usarse modalidades internas (autoevaluaciones encabezadas por los jefes o auditorías internas) o externas (auditorías externas o revisorías fiscales). Más allá de la periodicidad, alcance, metodología, etc., de las evaluaciones, que dependen de las circunstancias particulares, lo más importante es que ellas tengan sus consecuencias, en tal forma que los empleados reciban un mensaje de un compromiso real de la administración con el control interno. Lo contrario sería funesto para el ambiente de control. Pero además, la administración debe liderar los cambios que el sistema de control interno requiera para que se alcancen los objetivos.

Actividades de control

Las actividades de control se conciben como todos los mecanismos, acciones y procedimientos llevados a cabo para proteger a la organización contra los riesgos que pueden socavar el logro de sus objetivos en cuanto a las

operaciones, la información financiera o el cumplimiento de las normas externas e internas, aplicables. A continuación se presentan algunos de los mecanismos de control que deben implementarse.

Contabilidad e informes

1. Identificar y actualizar periódicamente las necesidades de información financiera y no financiera que permitan un adecuado control de la empresa.
2. Los deberes de los funcionarios de contabilidad deben ser independientes de actividades incompatibles como manejo de fondos, inversiones, firma de cheques, cobranzas, etc.
3. Asegurar que todos los datos se ingresen al procesamiento.
4. Asegurar que sólo se procesan datos autorizados y correctos.
5. Los comprobantes, asientos y estados financieros deben estar aprobados por un funcionario responsable para evitar errores u ocultamiento de fraudes mediante asientos impropios.
6. Establecer y comunicar fechas de corte para las operaciones.
7. Identificar y comunicar los estándares legales de la contabilidad y de los informes, y cumplirlos.
8. Los registros contables deben hacerse de acuerdo a las instrucciones consignadas en el manual de procedimientos contables con lo cual se evitará duplicidad, interferencia, omisión, falta de uniformidad en el proceso contable, etc.
9. Identificar las fechas límites de los informes para usuarios internos y externos, comunicarlas y asegurar su cumplimiento.
10. Distribución de informes sólo al personal autorizado.
11. Supervisión permanente sobre los empleados, los libros y registros contables de manera que se garanticen la oportunidad, confiabilidad e integridad.
12. El proceso contable y los informes deben ser auditados periódicamente.

13. Los documentos y registros deben ser adecuados para el control y deben protegerse.
14. Los informes deben ser suficientes para ejercer la supervisión del desempeño del personal y de las operaciones.

Efectivo

Administración

1. La información debe proporcionar elementos suficientes para tomar decisiones acertadas sobre el efectivo y para protegerlo.
2. El efectivo debe administrarse con políticas claras y escritas.
3. Deben existir controles que aseguren que no se acumulan cantidades excesivas de efectivo.

Comprobación

4. Los puntos esenciales del control de los saldos de caja y bancos son la comprobación física de la primera, y la conciliación del saldo del segundo.
5. Las conciliaciones deben ser elaboradas y revisadas por personas que no tengan responsabilidades en elaboración, firma de cheques o manejo de efectivo.
6. Los arqueos se deben realizar a intervalos periódicos por personal independiente o por auditores; simultáneamente con el recuento de efectivo se debe hacer el de valores e inversiones.

Fondo fijo en caja

7. Se debe establecer un fondo fijo, según el movimiento previsible, para que el monto sea mínimo y la reposición se haga por lo menos una vez al mes. Se fijarán topes máximos a las cantidades a pagar individualmente de estos fondos. El uso del fondo debe reglamentarse. La caja general debe ser independiente del fondo fijo. Los comprobantes deben elaborarse con formalidades para evitar su alteración, deben aprobarse y anularse cuando se reembolsen.

Acceso a la caja

8. Nadie sin autorización debe tener acceso a la caja.

Precauciones con los cajeros

9. Los cajeros (lo mismo que los que guarden valores) deben estar obligatoriamente cubiertos por una póliza de seguro. Periódicamente deben tomar vacaciones de una duración suficiente, y asumir sus responsabilidades otros miembros del personal después de efectuarse un recuento completo de dinero, vales y otros objetos de valor que estuviesen bajo su custodia.

Acceso a los libros

10. El cajero no debe tener acceso a los libros de contabilidad, cuentas de clientes o proveedores, ni ser el primero en recibir los extractos del banco.

Claves de las cajas fuertes

11. Las claves de la caja fuerte no deben ser conocidas más que por el mínimo de personas posible. Una precaución esencial consiste en cambiar las combinaciones cuando un miembro de la compañía que las conozca se retire.

Registro de las operaciones de caja

12. Los movimientos de caja deben ser registrados inmediatamente. Los libros de caja deben cerrarse, en principio, al final de un ejercicio; en caso contrario, podría creerse que se produjeron, antes de la fecha de cierre del ejercicio, entradas o salidas de fondos registrados en el transcurso de un nuevo ejercicio, pero relativos al antiguo.

Cajas registradoras

13. Cuando se utilizan cajas registradoras, el procedimiento de registrar los ingresos en presencia de los interesados y de empacadores proporciona un factor de seguridad adicional.

14. Las cajas registradoras deben llevar cintas de registro y sus totales se deben comparar por lo menos una vez al día con las cantidades recibidas en caja.

Endoso de cheques recibidos

15. Inmediatamente se reciben cheques se debe colocar un sello de «no negociable» o «para consignar en la cuenta del primer beneficiario».

Recibos de caja

16. Los talonarios de recibos deben ser prenumerados y provistos de copias de papel carbón. El almacenamiento de éstos antes de su empleo debe estar bajo control y se debe verificar la integridad de la numeración cuando llegan de la imprenta.
17. Como regla general, los recibos no deben estar ni preparados ni firmados por adelantado.

Cobros de vendedores, representantes, etc.

18. En principio se debe evitar recibir dinero de clientes por intermedio de vendedores, representantes, etc. Cuando esto no se puede evitar, se debe enviar directamente al cliente estados mensuales de cuenta para obtener la confirmación del saldo.
19. Cuando se deba proveer de recibos a los vendedores y es imposible prepararlos de antemano, entonces se deben controlar los números de los talonarios remitidos.
20. Cuando los vendedores o representantes poseen de antemano un cierto número de talonarios de recibos, una persona independiente debe realizar periódicamente comprobaciones para que se justifique el empleo de cada recibo numerado.
21. Cuando los cobros de los representantes se envíen a la oficina central por giro postal, las fechas de éstos deben coincidir con las de la copia del recibo.

Si estas fechas no concuerdan, existe el riesgo de que los giros se hayan hecho con cobros posteriores, habiéndose desfalcado los cobros iniciales.

22. Periódicamente se debe comprobar que las sumas recaudadas de clientes y enviadas a las oficinas por los representantes coinciden con los recorridos previstos.
23. Los cobros se deben consignar en las mismas especies y a más tardar al siguiente día hábil.
24. Los depósitos en bancos deben hacerse por un empleado que no sea el cajero, el contador o sus auxiliares. El duplicado de la consignación debe revisarse inmediatamente para asegurarse de su integridad y de que está sellado por el banco.
25. El empleado que deposite los recaudos en el banco debe estar cubierto por un seguro especial, además de estar asegurado contra robos durante la ida y vuelta al banco.
26. Cuando se sospechen irregularidades en las cantidades depositadas en el banco, el mejor método de control consiste en comparar los duplicados de las boletas de depósito que posee la compañía y los originales en poder del banco. Los saldos de la cuenta de caja deben verificarse exhaustivamente, así mismo, debe verificarse las especies recibidas con las del depósito bancario.

Cheques depositados devueltos por el banco

27. Los cheques devueltos por el banco como incobrables, no deben entregarse, en primer lugar, al cajero, sino a un funcionario responsable para que los investigue.

Transacciones bancarias

Elección de banco

28. Los fondos se deben depositar en bancos de trayectoria que proporcionen el mejor servicio.

Control de cheques

29. Los cheques en blanco deben protegerse para que no se haga uso indebido de ellos.
30. Los cheques deben ser elaborados procurando la mayor seguridad. Es buena práctica hacer preceder y seguir de asteriscos los nombres y las cifras para evitar la posibilidad de modificaciones posteriores.

Firma de cheques

31. Quien firma los cheques no debe tener acceso a los registros contables, ni a los cheques en blanco.
32. En principio, se debe tratar de evitar la firma única en los cheques. Sin embargo, existe el riesgo de que el empleado que firma en segundo lugar estampe su firma como cosa rutinaria, sin ningún control complementario.

Máquina de firmar cheques

33. Cuando se emplea una máquina de firmar cheques se debe tener un control estricto del acceso a la máquina cuando esté parada o en funcionamiento. Dicha máquina debe estar provista de un contador que nunca puede volverse a cero y que siempre que se necesite puede ser confrontado por la persona cuya firma se utiliza con el número de cheques emitidos indicados en el registro de desembolsos.

Cheques en blanco

34. No se deben firmar cheques en blanco para su uso durante la ausencia de los responsables, aunque sólo sea en casos de urgencia.

Cheques anulados

35. Los cheques anulados o estropeados no deben ser destruidos, sino conservados de manera que pueda ser reconstruido el consecutivo numérico. En cambio, si fueron firmados, esa sección sí debe destruirse.

Extractos bancarios

36. El cajero no debe ser el primero en recibir los extractos bancarios. Las conciliaciones bancarias deben ser preparadas por personal que no tenga funciones incompatibles. Además, las conciliaciones deben hacerse lo antes posible y deben ser aprobadas por un funcionario responsable, que tome decisiones sobre las partidas conciliatorias.
37. Deben someterse a control las transferencias de fondos entre bancos, asegurando que tanto los débitos como los créditos queden registrados en una cuenta de control.

Pagos

Control antes del pago

38. Se deben ejecutar los siguientes procedimientos antes de que se efectúen los pagos:
 - a) El almacén debe hacer un conteo y verificación de la calidad de los artículos recibidos.
 - b) Las facturas de proveedores deben confrontarse con las copias de los pedidos.
 - c) El almacén debe preparar un informe de los artículos recibidos. El departamento de contabilidad debe recibir directamente una copia del informe de recepción. El almacén debe conservar una copia.
 - d) El departamento de contabilidad debe hacer las revisiones y comparar la factura con el informe de recepción y con el pedido, y dejar constancia de ello.
 - e) Los pedidos se deben hacer a los proveedores que garanticen la mejor calidad y precio.
 - f) Las facturas por prestación de servicios, como reparaciones, que sólo pueden ser controladas por técnicos, se deben aprobar por el departamento interesado antes de pagarse.
39. El departamento de cuentas por pagar debe ser informado de las mercancías o servicios que necesitan controles de laboratorio e informes de inspección especiales.
40. Las personas encargadas de aprobar el pago de las facturas deben estar al corriente mediante manuales de procedimientos de los mecanismos de control practicados por otros, si no podrían suponer que se han efectuado ya las operaciones de comprobación necesarias, o a la inversa, su aprobación podría ser considerada por los otros como una prueba suficiente de que todo está en regla.

Descuentos en facturas de proveedores

41. Cuando se trata de facturas de proveedores, hay que hacer lo necesario para obtener el mayor descuento posible por pago de contado o por pronto pago.

42. Se sugiere colocar una etiqueta, o adhesivo a las facturas que den descuento si el pago se realiza antes de una fecha determinada, para indicar que se les debe dar prioridad en el pago.

Protección de los justificantes de pago

43. Los documentos justificativos de pagos efectuados se deben perforar y sellar con la fecha, a fin de que no puedan usarse de nuevo para justificar pagos ficticios; la marca o sello debe imprimirse de tal modo que no se pueda cortar sin que se descubran los propósitos fraudulentos.

Pagos con cheques

44. No deben hacerse pagos que no estén soportados en justificantes aprobados y revisados. No se deben girar cheques con solicitudes verbales.
45. Si los cheques girados y entregados no son cobrados en un tiempo razonable, la empresa puede contraordenar el pago y emitir un nuevo cheque de reemplazo. Esto hace más fácil la conciliación de cuentas bancarias, ayuda al departamento de cuentas por pagar a llevar al día las cuentas de proveedores y evita fraudes por medio de la conciliación bancaria.

Presentación de documentos a la firma

46. Cuando se presenten los cheques a la firma se deben acompañar los justificantes correspondientes. El firmante puede que no tenga ni tiempo ni competencia necesaria para estudiar dichos documentos, pero es un elemento de control que actúa como un disuasor del personal deshonesto.
47. Los justificantes y facturas que acompañan los pagos no deben estar sellados con «pagado» o perforados antes de que se hayan firmado los cheques correspondientes.

Envío de cheques por correo

48. El cajero o el departamento de cuentas por pagar no deben enviar cheques por correo. Estos deben ser directamente enviados al departamento de correspondencia de salida tan pronto como hayan firmado.

Saldos deudores de las cuentas de proveedores

49. Las cuentas de proveedores se deben examinar periódicamente por un funcionario responsable si su saldo es deudor, ya que éste puede provenir de cantidades pagadas de más por la empresa o por facturas pagadas que fueron anuladas posteriormente.

Deducción de reclamaciones

50. Hay que asegurarse que antes que se aprueben para su pago las cuentas de proveedores se han deducido de ellas las posibles reclamaciones.

Inversiones

Acceso y Registro

1. Los títulos deben guardarse en caja fuerte o en un banco. El acceso a los títulos debe ser restringido y conjunto por los responsables.
2. Siempre que sea posible, los títulos de propiedad serán a nombre de la compañía. Cuando por razones legítimas los títulos son adquiridos a nombre de directivos o de terceros, deben estar endosados a la empresa y transferirse rápidamente a nombre de la Compañía.
3. El registro de las inversiones debe ser responsabilidad de una persona diferente a quien tiene la custodia. La compra y venta se deben registrar inmediatamente. La junta directiva o un comité ejecutivo deben autorizar las compras, ventas y renovaciones de las inversiones y los valores aproximados a los que la operación se puede hacer. Deben hacerse pruebas independientes de los valores de negociación, incluyendo examen de cotizaciones del mercado.

Comprobación física

4. La comprobación por recuento físico se efectuará periódicamente por alguien independiente.
5. En el momento de la manipulación de títulos se exigirá la presencia de los responsables de la custodia que deben ser, al menos, dos personas.
6. Cuando los títulos son numerosos, se puede ahorrar tiempo precintando los paquetes después de haberse contado. En comprobaciones sucesivas se contará el contenido de uno o dos paquetes escogidos al

azar y se asegurará que los precintos de los otros paquetes están intactos.

Títulos depositados en el banco

7. Cuando los títulos estén depositados en las cajas de un banco, el acceso a ellos debe hacerse previa autorización de dos responsables designados de antemano y se debe llevar un registro de visitas a la caja.

Títulos recibidos en garantía

8. Para mantener un adecuado control de los valores de terceros se deben contabilizar y segregar físicamente de los valores propios.

Ingresos de inversiones

9. Como los rendimientos recibidos, por ejemplo, en forma de dividendo a intervalos irregulares, son difíciles de controlar, se debe establecer un procedimiento particular para asegurarse de que la compañía ha percibido todos los dividendos, intereses, primas, etc., a los que tenga derecho.

Cuando no hay tarifas fijas de intereses o dividendos, el importe de estos rendimientos se debe comparar con informes externos. Los ingresos se deben causar.

Ventas y cuentas por cobrar

Mercadeo

1. Siempre que sea posible se debe retener y estimular al personal experimentado en mercadeo.
2. Monitoreo permanente de la competencia, la competitividad, las tendencias de los clientes, los precios, la publicidad, los canales de distribución, las innovaciones, los márgenes de utilidad, etc.
3. Mantener información y comunicación amplia y al día de los clientes.

Precauciones básicas

4. Las funciones de caja, facturación, despachos, cobranzas y crédito deben ser independientes.

e por
uede
turas

entas
ones.

ceso a

ore de
iridos
s a la

ersona
gistrar
deben
s y los
Deben
ación,

ite por

sencia
s, dos

itando
ciones
dos al

5. Deben existir y comunicarse políticas claras sobre ventas, crédito, cobranzas, etc.
6. Las operaciones deben documentarse en formatos prenumerados y estos deben controlarse.

Concesión de créditos

7. Pese a tener en cuenta la necesidad de mantener buenas relaciones con los clientes, los saldos de estos deben mantenerse al nivel más bajo posible por medio de un control sobre la concesión de créditos y cobranzas.
8. Se debe respetar estrictamente la política en materia de créditos, así como las reglas de cancelación de saldos de las cuentas de clientes.
9. Si la empresa es grande, se debe organizar un departamento de créditos independiente, que responda ante un director financiero.
10. Deben existir políticas precisas para la concesión de créditos que aseguren el recaudo de las cuentas por cobrar.
11. Periódicamente se debe supervisar el cumplimiento de la política.
12. En cuanto un cliente llegue al límite del crédito aprobado, se debe advertir inmediata y automáticamente al departamento comercial.

Garantías de clientes

13. Cuando se trate de cuentas importantes y el deudor otorga una garantía hay que asegurarse periódicamente de que el valor de mercado de la garantía cubre siempre el saldo deudor del cliente.

Descuentos a clientes por pronto pago

14. Debe existir una política para los descuentos por pronto pago.
15. Se debe comprobar que la política de descuentos se cumple tanto por los funcionarios como por los clientes.

Notas crédito

16. Las notas crédito deben prepararse siempre en documentos prenumerados y deben aprobarse por una persona independiente de ventas, contabilidad, cobranzas y caja.

17. La numeración de las notas crédito debe controlarse.
18. Cuando las notas crédito son numerosas, se deben estudiar las razones de esta situación y tomar todos los correctivos necesarios.
19. Las notas crédito por devolución de mercancías además de la aprobación por un funcionario independiente, deben estar respaldadas en un recibo del almacén que garantice su ingreso a la empresa.

Saldos en mora

20. Cuando los vendedores tienen facultad para cobrar los saldos en mora, debe haber una comprobación directa por escrito con los clientes.
21. El responsable de llevar la contabilidad de pagos en mora debe ser informado periódicamente de los retrasos y sumas que se deben cargar a la cuenta del cliente.

Cancelación de Cuentas por Cobrar

22. Luego de un análisis concienzudo, un funcionario independiente de crédito, cobranzas, contabilidad y caja aprobará la cancelación de deudas malas.
23. La gerencia debe ser informada de las cuentas por cobrar perdidas.
24. Se debe ejercer un estricto control sobre las cuentas por cobrar, incluso después de su cancelación.

Mayor vs. auxiliar

25. Periódicamente se deben comparar el auxiliar de cuentas por cobrar con el mayor.

Extractos de cuenta para los clientes

26. El mejor método para establecer la corrección de las cuentas por cobrar es enviar periódicamente a los clientes extractos de cuentas.
27. Antes de mandarse al correo, un empleado independiente deberá revisar y controlar los extractos de cuentas.
28. Para que el procedimiento sea efectivo, un empleado independiente de cuentas por cobrar, caja y cobranzas debe recibir e investigar los reclamos de clientes.

29. Aquellas diferencias que den lugar a un ajuste y sean consecuencia de los extractos enviados a los clientes, no se deben registrar más que con la previa autorización de un responsable ajeno al departamento de cuentas por cobrar, caja y cobranzas.

Situaciones que deben investigarse

30. Una demora continua en los pagos de un cliente debe investigarse, ya que puede ser el desfalco efectuado por la retención de recaudos, al disimular un recaudo no registrado con el posterior, y así sucesivamente.
31. Si el examen de las cuentas de los clientes revela las características que a continuación se relacionan, hay que advertir inmediatamente a la gerencia para que tome las medidas necesarias:
- a) Pagos fraccionados.
 - b) Pagos a cuenta, en lugar de pago de facturas específicas.
 - c) Pago de facturas recientes, cuando otras más antiguas permanecen impagadas.

Cada uno de estos casos puede ser signo de que las cuentas han sido manipuladas o de que el cliente pasa por una difícil situación financiera, o un desacuerdo relativo a facturas antiguas, desacuerdo que la dirección ignora.

Cancelación de cuentas incobrables

32. La cancelación de cuentas incobrables debe ser analizada y aprobada por escrito por un funcionario responsable independiente de las funciones de venta, crédito y cobranzas. La aprobación sólo procede cuando este funcionario se haya asegurado de que se hicieron todos los esfuerzos posibles para cobrarlas.
33. Después de cancelada una cuenta por incobrable se deben continuar las gestiones de cobro. Las cuentas canceladas no deben desaparecer del todo de la contabilidad.

Compras e inventarios

Selección de proveedores

1. Mantener información completa de los proveedores que pueden abastecer la organización; que comprenda capacidad, situación financiera, estabilidad administrativa, restricciones legales, etc.
2. Monitorear producción, devoluciones, servicio, comunicaciones externas e internas, existencias, indicadores, costos, presupuestos, etc.
3. Negociar con proveedores que tengan satisfactorios parámetros éticos.

Registros

4. El Departamento de Contabilidad debe llevar registros de inventario permanente que muestren cantidades, costo unitario, valor total, máximo y mínimo, etc. Mantener registros detallados no sólo proporciona información para aplicar costos razonables a los artículos sino que permite comprobar las existencias físicas.
5. Las personas que manejan los registros de inventario permanente no deben tener acceso a las existencias.
6. En cualquier caso los controles deben proporcionar seguridades para descubrir manipulaciones que pretendan ocultar faltantes de mercancías.
7. Luego de que se han hecho las investigaciones, un funcionario independiente autorizará los ajustes en los registros por diferencias de estos con el inventario físico.
8. Los documentos con base en los cuales se contabilizan los movimientos de las existencias deben ser prenumerados y el consecutivo numérico debe estar bajo permanente control.
9. Los documentos con base en los cuales se hacen los registros en el inventario permanente deben estar protegidos para asegurar su integridad, para tal propósito debe enviarse una copia directamente al departamento de contabilidad y deben elaborarse de tal manera que no sea fácil su alteración.

Almacenes

10. Los almacenistas son los únicos que pueden tener acceso a las existencias.

11. Debe existir una adecuada protección de los almacenes mediante cercas, celadores, alarmas, seguros, etc.
12. Se debe tener una política de stocks que permita atender las necesidades sin incurrir en costos excesivos de almacenamiento, seguros, etc.
13. Todas las operaciones de almacenamiento, recepción y distribución deben depender de un solo departamento que sea independiente de compras y ventas.
14. Deben tomarse todas las precauciones contra pérdidas por deterioro, fuego, agua, humedad, etc.
15. Los almacenes de producto terminado deben ser independientes de producción.
16. Todas las salidas de almacén deben hacerse mediante documentos autorizados y prenumerados.
17. La recepción debe informarse tanto en cantidad como en calidad.

Inventario Físico

18. Periódicamente, dependiendo del valor y naturaleza de los bienes, deben efectuarse inventarios físicos con base en procedimientos que proporcionen confiabilidad sobre los resultados.
19. Las diferencias del inventario físico con los registros deben investigarse inmediatamente por personas independientes, y se deben tomar las decisiones frente a las diferencias.

Propiedad, planta y equipo

Autorización

1. Los proyectos de inversión deben establecerse de acuerdo con el plan fijado por la empresa, y los desembolsos propuestos deben formar parte de un presupuesto autorizado por un directivo o por la junta directiva.
2. Se deben establecer límites precisos de adquisición o de reemplazo que pueden autorizar los distintos jefes de departamentos.

3. Se debe exigir una autorización formal antes de toda inversión, a excepción de los pedidos urgentes de material pequeño, piezas de recambio, etc., que se autorizan para evitar una interrupción del proceso de producción. Incluso este tipo de adquisiciones debe regularizarse a posteriori, según los procedimientos normales.
4. En lo posible, los pedidos para todo lo que no sea una renovación o sustitución directa, se justificarán con un informe detallado de las economías esperadas con el nuevo proyecto.

Exámen de las reducciones proyectadas

5. Después de funcionar más o menos durante un año un nuevo equipo de producción, hay que asegurarse que se han logrado las economías y demás resultados esperados y se ha informado a la administración.

Excesos

6. Se debe avisar a la gerencia de todos aquellos casos en los que el costo de un artículo comprado o construido en la empresa sobrepase la cantidad autorizada, excediendo en un margen razonable.
7. Cuando la gerencia de una sucursal ha sido autorizada a permitir inversiones dentro de ciertos límites (las cantidades que superen estos límites deben ser autorizadas por la casa central), se debe comprobar que no se han fraccionado los proyectos de inversión para eludir la autorización central, ni se han efectuado compensaciones entre adquisiciones que sobrepasen el límite y las que no lleguen a él.

Comprobaciones

8. Los activos deben ser identificados mediante un número.
9. Se debe realizar periódicamente un recuento físico de todos los elementos del activo fijo. Además, alguien independiente puede, de vez en cuando, efectuar comprobaciones para asegurarse que los nuevos elementos del activo adquiridos o construidos existen realmente.

Bienes inmovilizados

10. Periódicamente se debe informar a la gerencia de la maquinaria y equipo no utilizados y su valor de realización estimado.

11. El departamento de contabilidad debe ser informado inmediatamente de los bienes inmovilizados.
12. Se debe llevar un control de los bienes inmovilizados para evitar que se vendan sin autorización o no se vendan.
13. La maquinaria inmovilizada desmontada debe ser almacenada en sitios adecuados para que no se deteriore.

Terrenos y locales alquilados a terceros

14. Cuando la Compañía alquila a terceros, terrenos o locales separados de los establecimientos industriales, la gerencia debe comprobar que el valor neto de esos alquileres es un rendimiento razonable del capital invertido.
15. Un empleado que no tenga ninguna conexión con el alquiler de propiedades debe inspeccionar de vez en cuando todos los terrenos y locales y asegurarse de que los que se creen vacantes no están ocupados.
16. Debe tenerse al día la información y comprobarse periódicamente el estado de las mejoras de las propiedades alquiladas para comprobar su permanencia.

Contabilidad

17. Deben existir políticas claras de los métodos de depreciación y criterios para contabilizar el activo fijo.

Seguros

Nuevas pólizas de seguros

1. Los contratos nuevos de seguros deben ser autorizados previamente por la gerencia.
2. Antes de aprobar el nuevo contrato se hará examinar por un abogado o experto, que se asegurará que no contiene ni cláusulas ni omisiones que puedan causar perjuicios a la compañía.
3. Cuando se firma un nuevo seguro y se concede un descuento o comisión, es la compañía y no el empleado que actuó como agente de seguros quien debe beneficiarse.

Suspensión de pólizas

4. No se debe cancelar ningún seguro sin la autorización de la gerencia.

Estimación

5. En general, los valores asegurados no deben reflejar el precio de adquisición, sino el de reemplazo, ya que, dado el aumento constante de precios, existe el riesgo de asegurar insuficientemente los activos.

Ajustes

6. El departamento de seguros debe recibir información de adquisiciones o ventas de propiedades aseguradas para poder ajustar enseguida las nuevas cantidades a asegurar.

Exactitud

7. Para saber si los seguros son adecuados, se estudiarán los pagos realizados a terceros a consecuencia de quejas o pérdidas que la compañía no ha podido cubrir con las pólizas vigentes.

Conformidad con las condiciones de la póliza

8. Las cláusulas impuestas por las pólizas de incendios tales como existencia de un equipo de extinción de fuego, vigilantes nocturnos, etc., se deben cumplir estrictamente. Las modificaciones se deben poner inmediatamente en conocimiento de la compañía de seguros. Esto es necesario porque las modificaciones pueden influir a la vez en la cantidad a asegurar o en el importe de las primas.

Pólizas variables

9. En ciertas ocasiones puede realizarse una economía empleando pólizas variables o reajustables para asegurar los productos almacenados u otros materiales cuyo valor puede variar considerablemente de una temporada a otra.

Período del seguro

10. Las fechas de finalización del seguro deben coincidir de ser posible con el último día del período contable de la compañía. Se elimina así la necesidad de computar las primas diferidas.

Declaración de siniestros

11. Todos los daños sufridos por la compañía (pérdidas en transporte por ejemplo) se deben declarar a las compañías de seguros en el plazo más breve.

Asuntos que debe examinar la dirección

12. Periódicamente una persona responsable debe examinar todos los seguros vigentes y poner en conocimiento de la gerencia cuando:

La compañía deja de incurrir en los riesgos contra los que está asegurada.

La compañía está asegurada contra riesgos que, según la experiencia, no parecen justificados.

Nómina y recurso humano

Administración

1. Deben existir políticas claras y adecuadas para la vinculación del personal que aseguren la contratación de personas idóneas.
2. Deben existir y cumplirse los programas de inducción, entrenamiento y capacitación que asegure que las funciones se ejecutan según los criterios preestablecidos.
3. Permanentemente se debe animar al personal para que reporte violaciones a la ley y a las políticas de la compañía o al código de ética.
4. Deben ejecutarse acciones disciplinarias contra quienes violan las normas legales o los reglamentos internos.
5. Deben existir, comunicarse y cumplirse programas de estímulos y promoción, que ayuden al mejoramiento continuo.
6. Se debe fomentar el sentido de pertenencia de los empleados a la organización.
7. La empresa debe conocer las necesidades del personal y atenderlas en lo posible.

8. El personal calificado debe ser retenido.
9. Periódicamente debe evaluarse el personal.

Manuales

10. Las funciones del personal y los procedimientos deben estar por escrito.

Remuneración

11. La remuneración del personal debe ser justa y competitiva con el medio.

Código de conducta

12. Se debe establecer un código de conducta el cual debe ser aceptado por el personal.
13. Periódicamente se debe renovar la adhesión del personal al código de conducta.

Cambios de datos claves

14. La inclusión y retiro de nombres de la nómina, así como los cambios de tarifa y reclasificación de empleos, se realizan con fundamento en un documento autorizado por ejecutivos del departamento de personal y del departamento interesado.
15. Verificar periódicamente la nómina con los archivos maestros.
16. Seguridades en el acceso a los archivos maestros y sistemas electrónicos.

Registro de asistencia

17. Deben existir relojes que lleven registros de la entrada y salida del personal. Si hay tomadores de tiempo, los informes de ellos se deben cruzar con los registros de reloj.
18. El pago debe basarse en información independiente y no en registros de tiempo o unidades, que sean elaborados por los mismos empleados o trabajadores.
19. Si hay horas extras, el tiempo laborado deberá ser debidamente autorizado.

Cálculo de la nómina

20. El cálculo de la nómina debe hacerse con base en las horas trabajadas que informe el encargado de registro de asistencia, las tarifas de pago autorizadas, y las deducciones informadas por el departamento de personal.

Pago

21. El pago de la nómina lo debe efectuar un cajero pagador que depende de la tesorería.
22. Se debe revisar el registro de nómina y los cheques.
23. Los cheques deben firmarse en la tesorería y en ningún caso deben devolverse al departamento de nómina, ni a los supervisores.
24. Los cheques deben girarse contra una cuenta bancaria especial para nómina, y el banco no aceptará ningún cheque por encima de un monto predeterminado.
25. La cuenta bancaria de nómina debe conciliarse por un empleado que no tenga funciones relacionadas con la nómina.

Bibliografía

- COSO. Control interno. Ecoe Ediciones, 1997.
- ALVIN A. Arens y JAMES K. Loebbecke. Auditoría. Prentice Hall Inc, 1996.
- WALTER G. Kell y WILLIAM C. Boynton. Auditoría-moderna. CECSA, 1995.
- VARIOS, Revista Contaduría Universidad de Antioquia. Control interno. EAFIT.

Id
I
co
"E
co.
en
du
Al
de.
ad
co
fic
no
no
pro
los
la
ar
ve
Y
sup
Mec