EL DISEÑO DE UN MODELO DE CONTROL INTERNO, EN LA PANADERÍA VENECIA, DEL MUNICIPIO DE SANTANDER DE QUILICHAO CAUCA

DAVID ORTEGA MEDINA

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
CONTADURÍA PÚBLICA
SEDE REGIÓN NORTE DEL CAUCA
SANTANDER DE QUILICHAO
2013

EL DISEÑO DE UN MODELO DE CONTROL INTERNO, EN LA PANADERÍA VENECIA, DEL MUNICIPIO DE SANTANDER DE QUILICHAO CAUCA

DAVID ORTEGA MEDINA

Anteproyecto de Grado presentado, para Optar el
Título de Contador Público.

Presentado al Asesor:

RUTH LOPEZ JARAMILLO

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
CONTADURÍA PÚBLICA
SEDE REGION NORTE DEL CAUCA
SANTANDER DE QUILICHAO
2013

NOTA DE ACEPTACIÓN

Aprobado por el comité de grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad del Valle para optar el título de Contador Público.

ADOLFO ADRIAN ALVAREZ R.
Director Universidad del Valle
Sede Norte del Cauca

RUTH LOPEZ JARAMILLO.

Coordinadora
Programa Contaduría Pública
Universidad del Valle – Sede Norte del Cauca

RUTH LOPEZ JARAMILLO.
Director de Trabajo de Grado
Evaluador

ALBA BERMÚDEZ SÁNCHEZ
Evaluador

MAXIMO GENTIL GOMEZ FERNÁNDEZ
Evaluador

AGRADECIMIENTOS

A Dios creador del universo y dueño de mi vida por permitirme culminar este proyecto y esta etapa en mi vida

A mis padres María del Socorro Medina y Gerardo Humberto Ortega por el apoyo incondicional a lo largo de la carrera.

A mis hermanos, Ronald Gerardo Ortega Medina, Juan Gabriel Ortega Medina, y Heidi Fernanda Ortega Medina por enseñarme que no hay límites, que lo que me proponga lo puedo logar y que solo depende de mí

A mi hija Luisa Fernanda Ortega Flor por permitirme soñar y crecer con su imaginación.

A todas las directivas de la Universidad del valle por su apoyo y colaboración para la realización de esta investigación.

A la Facultad de ciencias económicas, de la universidad del valle por el soporte institucional dado para la realización de este trabajo.

A la profesora Ruth López Jaramillo por su asesoría y dirección en el trabajo de investigación.

Y a todas aquellas personas que de una u otra forma, colaboraron o participaron en la realización de esta investigación, hago extensivo mi más sincero agradecimiento.

DEDICATORIA

Con todo mi cariño y mi amor para las personas que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba, a ustedes por siempre mi corazón y mi agradecimiento

María del Socorro Medina.

Gerardo Humberto Ortega Ramos

Luisa Fernanda Ortega Flor

Ronald Gerardo Ortega Medina

Heidi Fernanda Ortega Medina

Juan Gabriel Ortega Medina

TABLA DE CONTENIDO

Página

INTRODUCCIÓN
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN…….. 3
1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN…… 3
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA…… 4
1.2.1 Descripción el Problema…….. 4
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA…… 5
1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA……. 5
1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN…….. 5
1.5.1 Objetivo General…… 5
1.5.2 Objetivos Específicos…… 5
1.6 JUSTIFICACIÓN……... 6
1.7 MARCO DE REFERENCIA……. 7
1.7.1 Marco Teórico……. 7
1.7.1.1 Teoría de Control…… 7
1.7.1.2 Conceptos de Control…… 7
1.7.1.3 El Control Interno…… 9
1.7.1.4 La Metodología COSO del Control Interno…… 9
1.7.1.5 Aplicación del Control Interno a las Pequeñas y Medianas Empresas…… 18
1.7.2 Marco Contextual…….. 19
1.7.2.1 El Sector de la Panadería……. 19
1.7.4 Marco Legal…… 21
1.8 METODOLOGÍA…… 22
1.8.1Tipo de estudio …….. 22
1.8.2 Método de Investigación……... 22
1.8.3 Fuentes y Técnicas de Investigación…….. 23
1.8.4 Aplicación Metodológica Específica…… 24

2. ASPECTOS BÁSICOS DEL CONTROL INTERNO…….. 25
2.1 EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS EN LA PANADERÍA VENECIA... 25
2.1.1 Misión del Manuales de Procedimientos en la panadería Venecia … 25
2.1.2 Visión del Manuales de Procedimientos en la panadería Venecia…. 25
2.1.3 Objetivo del Manual de procedimientos…… 26
2.1.4 Contenido de los Manuales de procedimiento …… 26
2.1.5 Descripción del Proceso y Procedimientos del control interno para la empresa ……... 28
2.1.5.1 Procedimiento de control para ingreso a caja……. 28
2.1.5.2 Procedimientos de control para las consignaciones…….. 29
2.1.5.3 Procedimientos de control para libros de caja……. 29
2.1.5.4 Procedimientos de control para los bancos…….. 30

2.1.5.4 Procedimiento de control para la Nómina ……. 35
2.1.5.5 Objetivo del control interno a almacén, bienes e inventarios…… 37
2.1.5.6 Control a los inventarios…… 38
2.1.5.7Procedimientos específicos para la Auditoría de bienes e inventarios …… 38
2.1.5.8 Procesos y procedimientos para la caja general…….. 39
2.1.5.9 Procesos y procedimientos para las compras……... 46
2.1.5.10 Procesos y procedimientos para las cuentas por pagar…… 49
2.1.5.12 Procesos y procedimientos para los ingresos…… 55
2.1.5.13 Procesos y procedimientos para facturación……. 60
2.1.5.14 Procesos y procedimientos para la nómina…… 62
3. DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO, EN LA PANADERÍA VENECIA……. 64
3.1 ELEMENTOS BÁSICOS PARA EL DISEÑO DEL CONTROL INTERNO, EN LA PANADERÍA VENECIA……. 64
3.1.1 La Contabilidad…….. 64
3.1.1.1 La Relación de la Contabilidad …… 64
3.1.1.2 Principales Herramientas de la Contabilidad……. 66
3.1.1.3 Formularios o Formas…… 70
3.1.1.4 Los Presupuestos …….. 70
3.1.1.5 La Auditoría …… 71
3.1.2 Control interno para los ingresos……... 73
3.1.3 Control interno sobre las entradas de efectivo y transacciones de ajustes a ventas…… 78
3.2.3 Control Interno sobre Almacén, Bienes e Inventario …….. 86
3.2.4 Control Interno para la Nómina …….. 89
3.2.5 Control Interno Informático…… 96
3.3 MANUAL DE FUNCIONES PARA EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO…….. 101
4. MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO, E INFORME QUE DEBE CONTENER LA CARTA QUE SE ENVÍA A LA GERENCIA, SOBRE EL CONTROL INTERNO……. 111
4.1 EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO……. 111
4.1.1 Generalidades…… 111
4.1.2 Revisión del Sistema …… 112
4.1.3 Los Riesgos de Evaluación……. 113
4.1.4 Métodos para Evaluar el Sistema de Control Interno …… 113
4.1.5 Combinación de Métodos……. 115
4.2 EL INFORME DE CONTROL INTERNO…….. 116
4.2.1 Condiciones para Reportes…….. 116
4.2.2 Identificación de Condiciones Reportables…… 117
4.2.3 Acuerdo Condicional…… 117
4.2.4 Forma y Contenido del Informe……... 118

4.2.5 Ejemplo de Informe de Control Interno…….. 119
4.2.6 Ejemplo de Informe de Control Interno, con “Debilidad Importante”…. 121
5. CONCLUSIONES…… 123
6. RECOMENDACIONES…….. 124
BIBLIOGRAFIA……... 125
ANEXOS…….. 127

LISTA DE CUADROS

Página

Cuadro 1: Objetivos de Control Contable para las Transacciones de Ventas 75

Cuadro 2 : Asignación de Actividades, para las Transacciones de Ventas…. 75

Cuadro 3: Registro y Control Contable para las Transacciones de Venta….. 76

Cuadro 4: Salvaguarda y Control Contable Específico de las Cuentas por Cobrar……. 77

Cuadro 5: Objetivos de Control Contable para el Flujo de Efectivo…….. 80

Cuadro 6: Objetivos del Control Contable de las Transacciones de Entrada de Efectivo…….. 82

Cuadro 7: Funciones y Objetivos del Control Contable de la Custodia de Entrada de Efectivo…….. 83

Cuadro 8: Funciones y objetivos específicos de control contable al ejecutar transacciones de ajuste a ventas……. 84

Cuadro 9: Separación de funciones para los Ajustes de Ventas…….. 85

Cuadro10: Funciones y Objetivos para Transacciones de Ajustes a Ventas……... 85

Cuadro 11: Funciones y Objetivos de Control Contable para la Nómina……. 92

Cuadro 12: Funciones, Departamentos y Actividades Relacionadas con la Nómina……..... 93

Cuadro 13: Registros par las Transacciones de la Nómina…….. 94

Cuadro 14: Funciones y Objetivos Específicos de Control Contable para la

Nómina……. 95

Cuadro 15: Cuadro Manual de Funciones Área Administrativa…… 102

Cuadro 16: Cuadro Manual de Funciones Área Administrativa Contador…... 103

Cuadro17:Cuadro Manual de Funciones Área Administrativa Auxiliar Contable …….. 105

Cuadro 18: Cuadro Manual de Funciones Área Administrativa Tesorero ….. 107

Cuadro 19: Requisitos para el cargo de Coordinador de Auditoría Interna ... 109

LISTA DE FIGURAS

Página

Figura 1: Organigrama de la Panadería Venecia, de Santander de Quilichao, Cauca…… 20

Figura 2: La Simbología ANSI…….. 27

Figura 3: Flujo Grama de Deposito de recaudo en bancos…… 32

Figura 4: Flujo grama de reembolso del fondo fijo de caja menor…… 45

Figura 5: Flujo grama para el proceso de compras…….. 48

Figura 6: Diagrama de Flujo para el trámite de Cuentas por Pagar……... 54

Figura 7: Diagrama de Flujo de Ingresos ……..... 59

Figura 8: Diagrama de Flujo de Facturación……. 61

Figura 9: Flujo grama del proceso de elaboración, pago y contabilización de nómina …… 63

Figura 10: Relación entre la Empresa y las Decisiones de la Gerencia…… 65

Figura 11: Primer Nivel del PUC……. 68

LISTA DE ANEXOS

Página

Anexo A: Cuestionario de Diagnóstico Interno en la Panadería Venecia…. 127

Anexo B: Cuestionario General para la Evaluación del Sistema de Control Interno, en la Panadería Venecia……... 128

Anexo C: Modelo de Evaluación, para el control Interno de los diferentes rubros que maneja la Panadería Venecia……..... 133

RESUMEN

El control interno es un proceso interactivo multidireccional, con cinco componentes interrelacionados: el entorno de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, la información y comunicación, y la Supervisión, que aplicados en la Panadería Venecia, logran ejercen una gestión eficiente y de sostenimiento en el mercado.

En este trabajo se presenta el Diseño de un Modelo de Control Interno, en la Panadería Venecia, del municipio de Santander de Quilichao Cauca. Para poder lograr el desarrollo del trabajo se propusieron cuatro objetivos específicos que contienen lo siguiente.

El primer objetivo detalla los componentes teóricos que fundamentan el modelo de control interno, que se diseñó en la Panadería Venecia.

El segundo objetivo permite especificar y diseñar aspectos básicos del control interno como el Manual de Procedimientos, sus Objetivos y Políticas, el Organigrama, en la Panadería Venecia.

Con el tercer objetivo se puede diseñar el programa de control interno, en la Panadería Venecia, de Santander de Quilichao, Cauca.

Y con el cuarto objetivo se presenta la evaluación y los métodos de valoración del control interno, lo mismo que el Informe que debe contener la Carta que se debe enviar a la Gerencia, sobre el Control Interno ejercido, en la empresa.

Palabras Clave: Control Interno, Entorno de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, Supervisión, Diagnóstico, Manual de Procedimientos, Políticas, Organigrama, Auditoría Interna, Informe de Auditoría Interna.

INTRODUCCIÓN

El control interno debe implantarse para mantener la empresa en la dirección de sus objetivos de rentabilidad y en la consecución de su misión, así como para minimizar las sorpresas en su entorno, para que haga posible a la administración negociar en ambientes económicos y competitivos rápidamente cambiantes, ajustándose a las demandas y prioridades de los clientes, y reestructurándose para el crecimiento futuro. [1]

Los controles internos promueven la eficiencia, reducen los riesgos de pérdidas de activos, y ayudan a asegurar la confiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y regulaciones.[2] De ahí que en la Panadería Venecia, requiera de un sistema de control interno, que le proporcione seguridad y confiabilidad, para que su propietario-administrador siga invirtiendo en ella y obtenga una mayor rentabilidad.

El modelo de Control Interno propuesto para la Panadería Venecia, de Santander de Quilichao, Cauca, se ha ordenado en cuatro capítulos.

El Primer Capítulo contiene las diferentes teorías que fundamentan el control interno, igualmente la redacción del problema y la metodología que se aplicó para el desarrollo de la investigación.

El Segundo Capítulo describe los aspectos básicos del control interno, como el Manual de Procedimientos, sus Objetivos y Políticas, el Organigrama, que se deben aplicar en la Panadería Venecia, para que sea una empresa bien organizada y controlada administrativa y financieramente.

El Tercer Capítulo explica detalladamente el modelo de control interno diseñado, para la Panadería Venecia, de Santander de Quilichao, Cauca.

En el Cuarto Capítulo, se presenta la evaluación y los métodos de valoración del control interno, lo mismo que el Informe que debe contener la Carta que se debe enviar a la Gerencia, sobre el Control Interno ejercido, en la Panadería Venecia.
Finalmente, se definieron las conclusiones y recomendaciones pertinentes, que dejaron el desarrollo de los objetivos específicos propuestos, para la investigación en la Panadería Venecia, de Santander de Quilichao, Cauca.

---

[1] MANTILLA B., Samuel Alberto (Traductor). Control Interno. Informe COSO. Bogotá D.C.: Ecoe Ediciones, Cuarta Edición. 2010. p.3.
[2] Ibíd., p.3.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Existen actualmente algunas investigaciones realizadas, sobre el Modelo del Control Interno en las organizaciones, por parte de estudiantes de Contaduría Pública de la Universidad del Valle; estas investigaciones resultan importantes para este estudio, puesto que son fuentes de investigación, que sirven como orientaciones, para la elaboración de nuevas investigaciones concernientes al tema del Control Interno, como es en este caso, la organización de la Monografía "El Diseño del Modelo de Control Interno en la Panadería Venecia, del municipio de Santander de Quilichao, Cauca".

Por ello, a continuación de muestran algunas investigaciones realizadas y que tienen que ver con el tema del Control Interno en las empresas.

Diseño de de una Propuesta para la Administración del Riesgo en la Empresa Desinfectantes Patojito S.A.: Este proyecto desarrolló la formulación del problema fundamentado en una descripción detallada de los factores externos e internos de la empresa Desinfectantes Patojito S.A.; el objetivo general y específicos llevaron a la postulación de la propuesta, tanto de investigación para el reconocimiento del problema como de la aplicación y ejecución para la solución del mismo. Los referentes teóricos, puntualizaron el Control Interno, como un Programa, que aplicado en las empresas, las hace más competitivas y rentables; la contextualización, permitió la compenetración en la empresa, para conocer su contexto; adentrándose en sus áreas, identificando sus dificultades, debilidades, fortalezas, oportunidades, y riesgos; los cuales, una vez identificados, se les aplicó una metodología para identificarlos, valorarlos, priorizarlos y monitorearlos; esta fue la más alta cuota de la investigación. Por último se dieron a conocer las fuentes de información (textos de apoyo) los anexos que complementan las evidencias que sustentan la investigación, como son: el Manual de Funciones de los empleados, que deben tener en cuenta para la realización de las actividades; los mapas que ubican el lugar de investigación en el contexto general, y el marco conceptual de términos utilizados en el bagaje, empresarial del contexto de la investigación y elaboración del documento. En la justificación y conclusión de la investigación existió el compromiso con la necesidad de abordar el tema de la Evaluación de Riesgos en el marco general de la empresa Desinfectantes Patojito S.A.[6]

---

[6] ESPINOSA SALINAS, PAOLA ANDREA y SERRANO PERDOMO, Héctor Fabio. Diseño de una Propuesta para la Administración del Riesgo en la Empresa Desinfectantes Patojito S.A.

Propuesta de un Sistema de Control interno para Empresas de Responsabilidad Limitada del Sector Metalmecánico, en el Municipio de Santander de Quilichao Cauca: Esta investigación fue realizada en una empresa del Sector Metalmecánico, del municipio de Santander de Quilichao. A través de este proyecto se desarrolló un Modelo de Control Interno, para una empresa de este tipo. Para el desarrollo del modelo se estructuraron cuatro objetivos específicos, los cuales hicieron referencia a la descripción de los elementos básicos teóricos que componen el sistema de control interno; el segundo objetivo comprendió el abordaje y diseño de los aspectos básicos del Control Interno, como el Manual de Organización y Funciones, el Manual de Procedimientos Administrativos y Contables y el Flujo grama de las operaciones, para empresas de Responsabilidad Limitada, que pertenece al sector metalmecánico; el tercer objetivo comprendió el desarrollo de la propuesta del sistema de control, para las empresas de responsabilidad limitada del sector metalmecánico; y finalmente, el cuarto objetivo se refirió a la sugerencia de organizar una oficina de control interno, para la empresa la empresa de Responsabilidad Ltda., del sector metalmecánico, para mejorar su eficiencia administrativa y contable.[7]

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Descripción el Problema

En el municipio de Santander de Quilichao, actualmente existe una pequeña empresa del sector panadero, cuyo control interno existe de manera desorganizada e ineficiente, pues no tiene en cuenta todas sus actividades productivas y contables, en la aplicación del control. Como cualquier otro proceso corporativo, el control interno debe diseñarse, planearse y programarse de manera que haga parte de todo el ciclo productivo de la empresa.

En resultado de lo anterior, si esta empresa, no diseña, ni organiza un programa de control interno acorde a todas sus actividades y procesos, no será efectiva en su productividad, en sus costos, ni en el mejoramiento continuo de sus procesos.

Por ello, una alternativa para la solución de este problema presentado en la empresa , es el interés de “Diseñar un Modelo de Control Interno, en la Panadería Venecia, del municipio de Santander de Quilichao, que le permita adecuarle la supervisión interna, a toda su estructura organizativa, comprendida entre sus actividades y procesos, para definir sus líneas de responsabilidad y

---

Universidad del Valle, Contaduría Pública. Sede Región Norte del Cauca. Santander de Quilichao, 2007.

[7] MUÑOZ M., Jorge Eliécer y VERA MUÑOZ, Elizabeth. Propuesta de un Sistema de Control Interno para Empresas de Responsabilidad Limitada del Sector Metalmecánico, en el Municipio de Santander de Quilichao Cauca. 2010.

autoridad, así como los canales por los que fluye la información, y la delegación de poderes y responsabilidad.
Por lo tanto, la intervención de la orientación y revisión para toda su estructura organizativa, actividades y procesos, es prioridad del control interno. Todas las empresas, deben hacer frente y adaptar los elementos del Control Interno, para controlar y dirigir las organizaciones en forma eficiente y eficaz, a través del acoplamiento del diseño del control interno, para estas empresas.

Todo esto, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito organizacional, es decir ejercer el control, no solamente como un proceso neta mente técnico de seguimiento, sino también como un proceso informal, donde se evalúan factores culturales, organizativos, humanos y grupales.[8]

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué aspectos debe considerarse para el diseño de un modelo de control interno, en la Panadería Venecia, del municipio de Santander de Quilichao Cauca?

1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué aspectos básicos del control interno fundamentan el modelo de control interno, en la Panadería Venecia?

¿Cuáles son los componentes que se deben incluir para diseñar el modelo de control interno, en la Panadería Venecia, de Santander de Quilichao, Cauca?

¿Qué aspectos contiene la evaluación del control interno y el Informe de la Carta que se debe enviar a la Gerencia, sobre el Control Interno ejercido?

1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Objetivo General

Diseñar un sistema de control interno, en la Panadería Venecia, del municipio de Santander de Quilichao Cauca

1.5.2 Objetivos Específicos

- Especificar y Diseñar el Manual de Procedimientos, sus Objetivos y Políticas, en la Panadería Venecia.

---

[8] PEÑA BERMÚDEZ. Jesús María, *Control Auditoria y Revisoría Fiscal*. Ecoe ediciones. 3ra. Edición. Santa Fe de Bogotá. 2000.

- Proponer y desarrollar el modelo de control interno, en la Panadería Venecia, de Santander de Quilichao, Cauca.

- Presentar los métodos de evaluación del control interno, lo mismo que el Informe que debe contener la Carta que se envía a la Gerencia, sobre el Control Interno.

1.6 JUSTIFICACIÓN

Es pertinente esta investigación porque el tema del control interno debe ser manejado por el contador público. Por ello, el futuro contador público, puede llevar a la práctica el tema del Control Interno, como una herramienta fundamental que cuenta con procedimientos generales y específicos que puede proponer en una empresa del sector panadero de Santander de Quilichao, Cauca, para posibilitar la solución de algunas de las deficiencias administrativas y contables que tiene esta empresa llamada Panadería Venecia.

El ordenar la estructura organizativa en cada empresa a su tamaño, tipo de actividad y objetivos, es imprescindible para el control interno. Toda entidad tiene que hacer frente a unos componentes del Control Interno, que permiten controlar y dirigir las organizaciones en forma efectiva y eficaz.

Un modelo de control interno, en una empresa del sector panadero, es necesario para ejercer una inspección eficaz y responsable. La administración de esta empresa, debe responder eficientemente a los cambios que se presentan en los entornos de las empresas; en caso de no hacerlo las consecuencias serían una administración ineficaz y la disminución de la productividad de los miembros que la componen.

Con el diseño de un modelo de control interno, en la Panadería Venecia, se proyecta una redefinición y orden en los procesos que determinan la organización, permitiendo introducir un cambio planificado en todas las áreas que las componen; y en especial, en el aspecto del control y a su vez establecer una eficiente relación entre la universidad y los problemas empresariales de la región.

El desarrollo de esta propuesta constituye un servicio a las empresas, pues a través de esta y satisfaciendo las necesidades identificadas, se va a generar una solución a un problema latente en la empresa donde se desarrollará el proyecto de investigación.

1.7 MARCO DE REFERENCIA

1.7.1 Marco Teórico

1.7.1.1 Teoría de Control. Según Peña Bermúdez, José María, el control es un mecanismo que permite corregir desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de un contexto social amplio, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito organizacional, es decir el control se entiende no como un proceso neta mente técnico de seguimiento, sino también como un proceso informal donde se evalúan factores culturales, organizativos, humanos y grupales.[9]

Para facilitar la comprensión de la evolución del concepto de Control se presentan algunos planteamientos sobre el mismo, se clasifica esta evolución en cuatro etapas (racional, psicosocial, cultural y macro social). Cada etapa de la evolución del concepto de control presenta mecanismos de control que pueden estar presentes en las organizaciones de forma combinada y complementaria, formando diversos tipos de control. [10].

1.7.1.2 Conceptos de Control. El control puede ser considerado, según Stoner, como el proceso de garantizar que las actividades realizadas sean acordes con las actividades planeadas, ayudando a los administradores a supervisar la eficacia de su planificación y de su liderazgo. También dice este autor que "el control gerencial es un esfuerzo sistemático de ajustar patrones de desarrollo con objetivos de planificación, proyectar sistemas de feedback de información, comparar el desarrollo presente con esos patrones preestablecidos, determinar si existen desvíos y medir su importancia, e iniciar cualquier acción necesaria para garantizar que todos los recursos de la entidad sean usados del modo más eficaz y eficiente posible para el alcance de los objetivos de la empresa". [11]

Para Simons, el sistema de control puede ser comprendido como "el conjunto formal de rutinas y procedimientos basados en la información gerencial utilizada para mantener o alterar patrones en actividades organizativas.", entiende como rutinas y procedimientos formales a los planes, presupuestos, y sistemas para supervisar el mercado. Estas rutinas y procedimientos deben ser elaboradas con base en el conocimiento del entorno, posibilitado por las informaciones, en que los subordinados deben buscar las oportunidades. [12]

---

[9] PEÑA BERMÚDEZ. Jesús María, *Control Auditoria y Revisoría Fiscal*. Ecoe ediciones. 3ra. Edición. Santa Fe de Bogotá. 2000.
[10] Ibíd.
[11] STONER, James A. F. *Administration.* Rió de Janeiro: Prentice-hall de Brasil 1995.
[12] SIMONS, Roberth. Levers of Control: *How Managers Use Innovative Control Systems To Drive Strategic*. Renewal.1era edition. Harvard Business School Press. Boston. 1995.

Continúa explicando Simons, que considerando todos los aspectos organizativos que pueden influir en el diseño del sistema de control, es importante hacer referencia a un concepto de control, elaborado por Amat, que define el control de gestión como "el conjunto de mecanismos, que puede utilizar la dirección, permitiendo aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la empresa sea coherente con los objetivos de la dirección[13]. Este concepto considera tanto los mecanismos racionales, mas relacionados a los aspectos mecánicos del control, como los mecanismos psicosociales, donde pueden estar incluidos los aspectos sociales y culturales.

Respecto al tema del control, existen otros autores que estudian el tema del control así:

Para Henry Fayol, el control consiste en verificar si todo ocurre con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

George R. Terry, afirma que el control, es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorización y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.

Robert C. Appleby, indica que el control, es la medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan económica y eficaz mente.

Para Harold Koontz y Ciril O'Donnell, implica la medición de lo logrado en relación con lo estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan.

Para Chiavenato Adalberto. Es una función administrativa, es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y la toma de acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.

---

[13] AMAT, Joan. *El Control de gestión: Una perspectiva de dirección*. 2da Edición. Barcelona: Ediciones gestión. 2000.

Para terminar, los autores coinciden cuando dicen que el control es un conjunto de acciones que garantizan de manera razonable el logro de los objetivos propuestos por la organización.

Otro tema a tratar en este proyecto es el tema del control interno, el cual es de gran importancia, puesto que es el eje central de esta investigación.

1.7.1.3 El Control Interno. Una de las referencias más antiguas sobre el término de control interno, de las que se tiene evidencia, la hace L.R. Dicksee en el año de 1905, indica este autor que un sistema apropiado de comprobación interna obvia frecuentemente la necesidad de una auditoría detallada. El control interno ha sufrido a través de los años innumerables modificaciones: En el año de 1994 la comisión de normas y procedimientos de auditoría del instituto mexicano de contadores públicos (IMCP), en su boletín 3050, menciona que la estructura del control interno consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable al poder lograr los objetivos específicos de la entidad. Dicha estructura consiste en tres elementos: el ambiente de control, el sistema contable y los procedimientos de control.[14]

La consideración sobre el funcionamiento del Control Interno de las organizaciones se constituyó en un factor prioritario dentro de las normas de auditoría; con tal fin se han desarrollado diferentes enfoques orientados a lograr mecanismos ágiles de evaluación del control interno, cuyos resultados, debidamente ponderados, sirvan de herramienta básica para que el auditor proyecte y determine el alcance, la naturaleza y la extensión de los procedimientos de auditoría por aplicar.

1.7.1.4 La Metodología COSO del Control Interno. El informe COSO sobre control interno, publicado en estados unidos en 1942, surgió como una respuesta a las inquietudes que plantaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones en torno a la temática. [15]
Para entender el alcance y origen de dicho informe se hace importante conocer ciertos aspectos del contexto internacional, especialmente en Estados Unidos, que motivaron al sector público y privado a implementar controles contra prácticas corruptas. Uno de estos sucesos fue el escándalo de Watergate, que trajo como consecuencia la adopción por parte del congreso de los Estados Unidos en 1977 de la norma oficial FCPA (Foreing Corrups Pacticese Act), la cual contiene estipulaciones para combatir los sobornos relacionados con la contabilidad y el control interno[16].

---

[14] BLANCO LUNA, Yanel. Control Interno y Revisoría Fiscal. Editorial Roesga. 2da Edición. 1997.
[15] RODRÍGUEZ Charry, *Control Interno en el Municipio Moderno*. *Control Interno Herramienta Gerencial para la Eficiencia del Estado.*
[16] CEPEDA Alonso. *Auditoría y Control Interno.2000.*

Gracias a la colaboración de organizaciones de auditoría en 1985, se conforma la comisión nacional de fiscalización de finanzas fraudulentas, conocida como la Comisión Treadway, cuya tarea consistía en identificar los factores de corrupción de los factores en las empresas y hacer recomendaciones para reducir su incidencia. Esta comisión produjo los documentos de trabajo, posteriormente acogidos y promovidos por el Comitee of Sponsorig Organizations of the Treadway Comisión COSO (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway).

A comienzos de la última década del siglo XX, estos informes fueron incorporados a la práctica administrativa en organizaciones privadas y gubernamentales. Los documentos acogidos por COSO han servido como pauta internacional para la adopción de sistemas y metodologías de control interno.

Para conocer los lineamientos generales de este informe es importante anotar la definición de COSO de control interno: un proceso, efectuado por el consejo de directores, la administración, u otro personal de una entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

La estructura conceptual de COSO determina la relación directa entre los objetivos, los cuales son aquellos que una entidad busca conseguir y los componentes que representan para conseguir dichos objetivos. De manera general existen tres categorías de objetivo; los operacionales, de información financiera y cumplimiento, a su vez sus componentes básicos; ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y monitoreo se ven interrelacionados en las actividades de una entidad por el control interno.

Desde 1992 este informe revolucionó todo el mundo, por los parámetros allí planteados en relación con el control interno. Las dos características más relevantes de este informe se pueden resumir así:

- Adaptó en una sola estructura conceptual los diferentes enfoques utilizados sobre el control interno en organizaciones, esto generó un consenso para solucionar las diversas dificultades que eran fuentes de discusión por diferentes estamentos de la sociedad; gente de negocios, legisladores, reguladores y otros.

- Actualizo la práctica del control interno, sus procesos de diseños, implantación y evaluación del mismo, y un aporte valioso es el informe de los administradores con los dictámenes externos[17].

Según la Metodología Coso del Control Interno, este está conformado por los siguientes componentes:

1. Entorno de control.

2. Evaluación de riesgos.

3. Actividades de control.

4. Información y comunicación.

5. Supervisión.

La definición de cada componente de detalla a continuación:

El Entorno de Control. El informe COSO señala que el entorno de control marca las pautas de comportamiento en una organización y constituye la base de todos los demás componentes del control interno, englobando todos aquellos factores de contingencia que inciden sobre la estructura de las actividades de la organización, en el establecimiento de objetivos y en el resto de los componentes del sistema. Se atribuye la importancia a factores tales como la honradez, los valores éticos y la capacidad del personal; la filosofía de la dirección y su forma de actuar; la manera en que la dirección distribuye la autoridad y responsabilidad y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados, así como la atención y orientación que proporciona el consejo de administración.

Para COSO el control interno se describe como un proceso iterativo multidireccional en el que todos sus componentes influyen en otros, resultando un sistema integrado que responde de manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno externo e interno de la organización, a los efectos de lograr los objetivos operacionales, de información y cumplimiento.

La inclusión del entorno de control constituye un avance importante, al reconocer explicativamente la importancia de un conjunto de factores; por otra parte muchos de los factores incluidos en el entorno pueden quedar catalogados como aparte de la cultura organizativa de la organización. El modelo estadounidense es consistente como la idea de observar la cultura organizativa como un organismo regulador del comportamiento, siguiendo algunos postulados manifestados

[17] MANTILLA. Samuel Alberto. *Traductor. Control Interno estructura Conceptual Integrada*. 2da edición. Ecoe ediciones.1998.

reiteradamente en la literatura organizativa. De esta forma el modelo estadounidense reconoce la necesidad de ampliar el modelo estructural-funcionalista de los sistemas de control, incorporado la idea de la cultura organizativa y refiriéndose a la misma como los elementos que permiten alcanzar la integridad de la organización y facilitan la congruencia entre el comportamiento individual y organizativo en aras de lograr los objetivos.

Acorde a esta concepción el modelo COSO propugna el desarrollo de mecanismos formales de control, tomando la evaluación de riesgos como punto básico de orientación, es decir, todos los riesgos significativos que no puedan ser cubiertos con un adecuado entorno de control deben ser controlados mediante mecanismos formales.

Elementos del Entorno de Control. Integridad y Ética. Un clima ético vigoroso dentro de la empresa y en todos sus niveles, es esencial para el bienestar de la organización, sus componentes y el público en general. La transmisión de valores se hace:

- Estableciendo normas escritas.
- Estableciendo respuestas eficientes y contundentes.
- Competencia profesional. Compromiso de la organización con el trabajo bien hecho, de forma eficaz y eficiente.
- Responsabilidad del Consejo de Administración.
- Un Consejo de Administración pasivo y sin capacidad de cuestionar las decisiones y políticas de la Dirección es un riesgo de control interno muy significativo.
- Estilo y Filosofía Gerencial. Actitud positiva de control interno = evitar riesgos innecesarios, ponderar aspectos positivos y negativos de cada alternativa, etc.
- Estructura organizativa. Ajustada al tamaño de la entidad y a su tipo de actividad y objetivos.
- Delegación de poderes y responsabilidades. Acompañada de un nivel de supervisión adecuado.
- Conocimiento claro e indudable de los objetivos de la entidad.
- Políticas y prácticas de recursos humanos. Indicando a los empleados los niveles éticos y de competencia profesional que pretende lograr la entidad en cada caso.

Evaluación de Riesgos. Es el segundo componente importante del Control Interno, es la evaluación del riesgo. La gerencia debe identificar y analizar cuidadosamente los factores que afectan el riesgo de que los objetivos de la organización no sean alcanzados, y luego tratar de manejar esos riesgos. El proceso de evaluación del riesgo de auditoría por parte del auditor; sin embargo, el alcance de la evaluación del riesgo de gerencia es más completo, en el sentido

que comprenda la consideración de factores que afectan todos los objetivos de la organización.

La entidad debe hacerle frente a los riesgos, tanto de origen interno como externo, por lo que deben identificar y analizar los factores que afectan a la consecución de sus objetivos y sobre la base de dicho análisis, determinar la forma en que los riesgos deben ser gestionados, así como establecer mecanismos que reduzcan los riesgos asociados con el cambio.

La identificación y evaluación de riesgos es generalmente un proceso que queda integrado dentro de la planificación estratégica, pues una vez se analizan el entorno externo e interno de una organización es posible desarrollar sus objetivos generales y específicos, así como las acciones estratégicas y operativas que permitan la consecución de la misión institucional. A este aspecto el informe COSO sugiere que el control interno se centre exclusivamente en las actividades de diagnostico, sin perjuicio de que las mismas queden integradas y debidamente acopladas en el proceso de formulación de objetivos y en el desarrollo de acciones correctoras.

COSO limita la dimensión del control interno, al integrar en el mismo únicamente las actividades que se dirigen a identificar y evaluar los riesgos de la organización, así como los mecanismos establecidos en la gestión del cambio.

Los riesgos afectan la habilidad de la entidad para sobrevivir, la entidad debe estar preparada y capacitada para determinar cuántos y que tipos de riesgos es prudente aceptar y mantenerlos dentro de unos niveles adecuados. Los objetivos de control deben ser específicos, adecuados, complementarios, razonables, integrados y vinculados a los objetivos globales de la administración, que no solo deben ser consistentes con las capacidades y posibilidades de la entidad, también deben ser consistentes con los objetivos de sus dependencias y funciones.

El análisis de riesgo no es un ejercicio teórico. Equivale a la identificación de todos los procesos claves de la entidad, las condiciones cambiantes, el establecimiento de la responsabilidad, y la efectiva toma de acciones necesarias. Para la identificación y análisis de riesgos debe incluirse la estimación de su importancia y trascendencia, una evaluación de la probabilidad y frecuencia y una definición del modo como deberán manejarse[18].

Un auditor deberá obtener evidencia suficiente y adecuada a través de la realización de procedimientos de cumplimiento y sustantivos, que le permitan sacar conclusiones razonables sobre las cuales pueden basar su opinión sobre la

---

[18] MANTILLA. Samuel Alberto. Traductor. *Control Interno Estructura Conceptual Integrada.* 2da edición. Ecoe ediciones.1998.

información financiera. Al formarse dicha opinión, el auditor normalmente no examina toda la información puesta a su disposición debido a que puede concluir acerca de la cuenta de un saldo, clase de transacciones o un control mediante a procedimientos no estadísticos o de muestreo estadístico.

Al diseñar una muestra de auditoría, el auditor aplica su juicio al considerar:

- Objetivos de la auditoria.
- Población (total de las transacciones).
- Riesgo y seguridad.
- Margen de error tolerable.
- Error esperado en la población.
- Estratificación.

Los ítems de la muestra se deben seleccionar de tal manera que se pueda esperar que la muestra sea representativa de la población. Esto hace necesario que todos los ítems de la población tengan probabilidad de ser seleccionados.

A pesar de existir una variedad de métodos de selección, los tres métodos más usados son:

- Selección estadística.
- Selección sistemática.
- Selección al azar.

La selección estadística ofrece la seguridad de que todos los ítems de la población a los que se encuentran dentro de cada estrato tienen una posibilidad conocida de ser seleccionados, por ejemplo, mediante el uso de tablas estadísticas de números.

La selección sistemática consiste en seleccionar ítem mediante la utilización de un intervalo constante entre las selecciones donde el primer intervalo tiene una iniciación estadística siempre y cuando el auditor se esfuerce por sacar una muestra representativa de la población total sin intención de incluir o excluir unidades específicas.
El riesgo inherente y el riesgo de control existen independientemente de los procedimientos de muestreo de auditoría. El auditor debe tomar en cuenta el riesgo de detención que pueda resultar de las incertidumbres debidas al muestreo (riesgo de muestreo) junto con los que puedan resultar de los factores ajenos al muestreo (riesgos ajenos al muestreo)

Los riesgos ajenos al muestreo se pueden presentar cuando el auditor usa el muestreo u otros procedimientos de auditoría e incluye, por ejemplo, el riesgo de que el auditor pueda utilizar procedimientos inadecuados o mal interpretar

evidencias y así dejar pasar algún error. El objetivo del auditor deberá ser reducir los riesgos ajenos al muestreo a un nivel sin importancia mediante la planeación, dirección, supervisión y revisión adecuados. El riesgo de muestreo, bien sea para pruebas de cumplimiento o sustantivas, puede surgir de la posibilidad de que la conclusión del auditor, basada en una muestra, sea diferente la que resultaría si se sometiera a toda la población al mismo procedimiento de auditoría.

La administración de riesgos es una actividad que debe revisarse de forma continua y exige a la dirección una permanente alerta para detectar las circunstancias que modifican el entorno y, por consiguiente, los nuevos riesgos a los que se enfrentan.

Las Actividades de Control. Desde una perspectiva operativa[19], el informe COSO sugiere que deben establecerse y ejecutarse políticas y procedimientos que permitan razonablemente afrontar los riesgos asociados a cada uno de los objetivos. A este respecto, las actividades de control se traducen en políticas y procedimientos que pretenden asegurar que se cumplan las directrices que la dirección ha establecido con el fin de controlar riesgos. Se refleja en esta definición la perspectiva funcionalista generalmente utilizada por los auditores, en la que su actuación recae sobre los medios establecidos (sistemas, procesos, iniciativas, técnicas, programas, proyectos) para el logro de los objetivos del control interno.

El control interno es un mecanismo integrador del proceso de gestión. Son posibles mecanismos de control:

- Segregación de funciones.
- Análisis realizados por la dirección.
- Controles físicos.
- Mecanismos de seguimiento del proceso de información (acciones correctivas).
- Gestión de funciones de actividad.
- Indicadores de rendimiento.

Controles de los sistemas de información (SI). Se distinguen los programados de los generales. Entre éstos se incluyen:

- Seguridad física de los equipos y la información (programas de emergencia).
- Controles de acceso.
- Controles sobre el software.
- Controles de operaciones del proceso de datos.
- Controles sobre el desarrollo y mantenimiento de aplicaciones.

[19] Ibíd.

- Controles de las aplicaciones. [20]

Información y Comunicación. Si bien el término sistemas de información se puede utilizar para denominar el procesamiento de datos generados internamente en la organización relativos a las transacciones y operaciones internas, el informe COSO sugiere un sentido más amplio del término, al considerar que engloba el conjunto de procedimientos que cuando se ejecutan, proporcionan información para la toma de decisiones y control de la organización. De esta forma, se resalta el valor de la información, más allá de su tradicional aspecto operativo, asumiendo una orientación estratégica en la que quedan integrados la planificación, el diseño y la implantación de sistemas de información.

- **Información.** La información adquiere su razón de ser en la medida que permita a las personas cumplir con sus responsabilidades. Los flujos de información (verticales, horizontales o transversales; formales o informales) se recogen de fuentes internas o externas y se comunican a destinatarios tanto internos como externos. Se designa como Sistemas de Información (S.I.) al procesamiento interno de los datos relativos a transacciones y actividades operativas. Cada entidad debe valorar sus necesidades de S.I. en función de sus objetivos, atendiendo a:

- Contenido.
- Tiempo.
- Actualidad.
- Accesibilidad. [21]

- **Comunicación.** Transmisión de información, interna y externa. La dirección establece los canales adecuados para que la comunicación llegue con claridad a sus destinatarios. Es preciso mantener canales independientes que actúen como mecanismos de seguridad. Existen multitud de mecanismos posibles (formales e informales) para comunicar incidencias, problemas, ideas, sugerencias, etc., mejorando la flexibilidad y adaptabilidad de la organización. Se transmiten pautas de comportamiento esperado, reglas del juego (incluyendo actuación decidida y sancionadora, si es preciso). La dirección ha de establecer canales de comunicación abiertos con el exterior (clientes, bancos, etc.) y con el Consejo de administración, sí como con determinados elementos externos como auditores, asesores legales, etc.

Supervisión. Evidentemente todo el proceso ha de ser evaluado al objeto de que el sistema pueda reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo con las circunstancias. Dicho seguimiento puede tomar la forma de actividades de

[20] Ibíd.
[21] Ibíd.

supervisión mediante evaluaciones continuas, periódicas o una combinación de ambas. La supervisión continua se inscribe en el marco de actividades corrientes y comprende unos controles regulares realizados por la dirección, así como determinadas tareas que realiza el personal en el cumplimiento de sus funciones.

Se recomienda que el alcance y la frecuencia de las evaluaciones puntuales y periódicas se determinen principalmente en función de una evaluación de riesgos y de la eficacia de supervisión continuada, centrando, en todo caso, su atención en cada uno de los componentes del sistema de control interno afecto a todas las actividades importantes y en orden a la categoría de los objetivos en la que la supervisión se enfoque.

El objetivo de la supervisión es asegurar que el sistema está funcionando adecuadamente y que tiene capacidad de adaptación a las necesidades y cambios en el entorno, a través de actuaciones y evaluaciones recurrentes o específicas.

Recurrentes:

- Canales abiertos empleados.
- Revisión sistemática (departamento auditoría interna) de aspectos operativos y de cumplimiento administrativo.
- Revisión anual por auditores externos de los sistemas de control interno.
- Comunicación sistemática o esporádica con terceros (clientes, bancos, etc.).

Específicas:

- Eficiencia de los controles de supervisión sistemáticos y recurrentes
- Autocomprobación de control interno por departamentos o unidades de negocio
- Auditorías internas o externas de departamentos o unidades de negocio

La metodología a utilizar depende de las circunstancias y necesidades en cada caso: el Benchmarking se usa en el marco de asociaciones empresariales específicas para esa finalidad y con ayuda de consultores.

Las líneas generales del procedimiento de revisión del control interno son:

- Concretar el alcance de la revisión.
- Identificar el sistema o subsistema a revisar.
- Analizar y evaluar las revisiones realizadas.
- Analizar áreas de riesgo.
- Desarrollar un programa de trabajo.
- Comprobar que el programa de trabajo funciona.
- Seguimiento del trabajo y obtención de conclusiones provisionales.

- Discusión de las conclusiones..
- Informe.
- Seguimiento de conclusiones y recomendaciones.

Nota: La Metodología Coso del sistema de control interno, se ha descrito en esta investigación, porque se va a diseñar un sistema de control interno para la Panadería Venecia, fundamentado en dicha metodología.

1.7.1.5 Aplicación del Control Interno a las Pequeñas y Medianas Empresas. La filosofía y los conceptos básicos son aplicables igualmente a las pequeñas y medianas empresas (Pymes).[22]

El entorno de control. Es muy poco probable que una pequeña empresa disponga de un código de conducta formal y, que el Consejo de Administración cuente con suficientes miembros cualificados.

La determinación de los riesgos. En una pequeña empresa se simplifica la determinación y comunicación de los objetivos que, aunque no esté muy formalizada, tendrá un seguimiento directo dada la involucración directa de la dirección general que también participará directamente en el análisis de riesgos, que también seguirá un procedimiento informal pero seguramente muy flexible y adaptado a las circunstancias.

Las actividades de control. En una pequeña organización no suele ser posible mantener todos los mecanismos de control que existen en las grandes organizaciones pero el control de la dirección suele ser más directo y concreto y su presencia permanente es un elemento fundamental dentro del funcionamiento del sistema de control.

Información y comunicación. La información también es esencial en las pequeñas empresas. Los medios informáticos actuales facilitan la recogida de información interna independientemente del tamaño de la entidad pero la información externa en estas empresas pequeñas requiere una fuerte involucración de la dirección. La ausencia de canales formales de comunicación no significa que ésta no exista, ya que los contactos directos son mucho más frecuentes en las pequeñas organizaciones.

Supervisión. La dirección debe apoyarse en los empleados, los auditores externos, los terceros y otros asesores externos. En resumen, los conceptos básicos de control interno son aplicables a todo tipo de entidades,

[22] Mantilla Blanco, Samuel Alberto. Control Interno de los Nuevos Instrumentos Financieros. Colombia: Eco Ediciones. 1999.

independientemente de su tamaño, pero la aplicación práctica es más directa, flexible e informal en las pequeñas organizaciones.[23]

1.7.2 Marco Contextual

1.7.2.1 La Empresa Panadería Venecia. La presente investigación se llevó a cabo en la Panadería Venecia, a la cual se le diseñó un modelo de control interno. La Panadería Venecia actualmente se dedica a la producción de panes aliñados, croissant, pan leche, mogollas; productos de queso como buñuelos, Pandebono, almojábana; y Antojitos como empanadas, aborrajados; pastelería ponqués, galletas, postres; y otros productos como gaseosas, lácteos, leche, jugos etc.

La panadería Venecia, cubre la necesidad de los clientes de alimentarse con productos de excelente calidad en cuanto a todo lo relacionado a panadería y pastelería, una tentación con estilo saludable y confiable.

El mercado objeto de la panadería Venecia, está dirigido a hombres y mujeres de todas las edades, y los estratos 1, 2, 3 y 4, con un nivel de compra alto ubicados en la zona Occidental de la ciudad. El gran usuario de la Panadería Venecia, son personas que viven en el Barrio Santa Anita I, II y III etapa.

Por lo anterior el negocio se define de la siguiente manera: La Panadería Venecia, cubre la necesidad de los clientes de alimentarse con productos de excelente calidad en cuanto a todo lo relacionado a panadería y pastelería, por medio de la venta al contado, de productos comestibles de excelente calidad enfocado al mercado de hombres y mujeres de 25 a 50 años de estratos 1, 2 ,3 y 4.

Misión. Promovemos el desarrollo integral de nuestro talento humano y nos esforzamos por mantener nuestro compromiso total con el cliente a través de la calidad y confiabilidad permanente de nuestros productos.

Visión. Ser reconocidos por nuestros colaboradores, clientes y socios comerciales como un grupo de panaderías integrado, con personal orientado al compromiso, la creatividad y el servicio.

Compromiso Social. Para dar cumplimiento a nuestro reto y a las exigencias de la actividad panificadora, quienes conforman esta organización se han comprometidos con unos valores que desde ya guían las acciones cotidianas, estos son: actitud de servicio, creatividad, compromiso, sentido de pertenencia, confianza y trabajo en equipo.

Necesidad que Satisface. La Panadería Venecia, es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de una línea de productos, como lo son el pan,

[23] NARANJO, A. Administración y Control. 2007.

tortas y alimentos rápidos denominados antojitos. La empresa pretende mejorar la calidad de vida de la gente que consume pan, pues quienes trabajan en el sector sólo necesitan acercarse al punto de venta a cualquier hora y encontrar una solución para el desayuno, el almuerzo y la comida, obteniendo productos de buena calidad y buen precio.

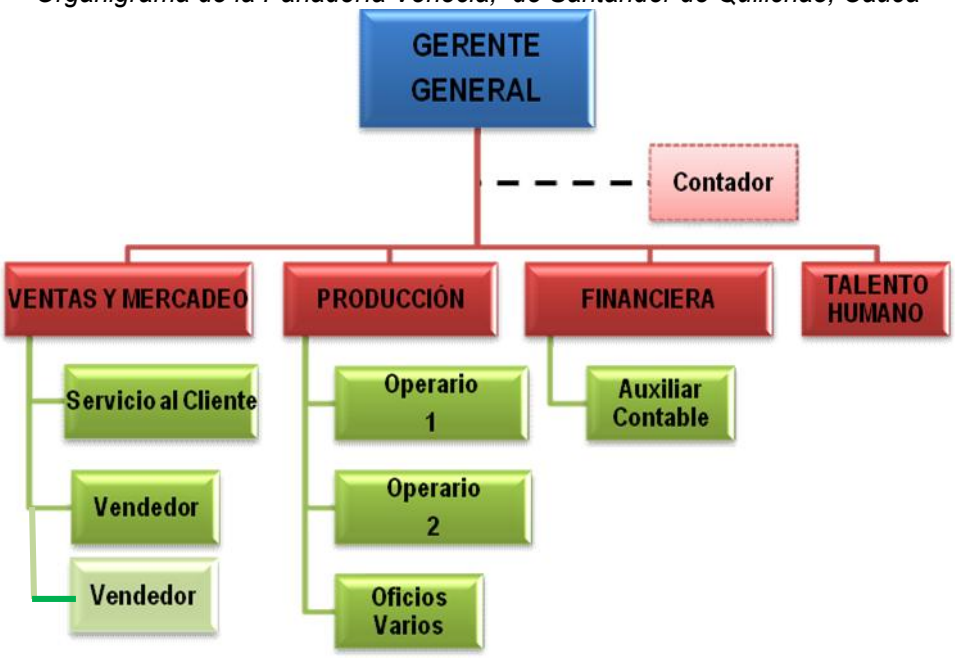
Estructura Organizacional. Tomando como punto de partida las necesidades de los clientes, se identifican una serie de procesos claves y se encaminan los esfuerzos de la administración hacia la integración funcional, lo cual busca incrementar la capacidad de coordinación y reducción de los niveles jerárquicos para obtener entre otras, las siguientes ventajas:

- Excelente calidad de los productos a menor costo.
- Más capacidad de respuesta a los cambios de necesidades de los clientes.
- Rápida solución a los problemas en las diferentes áreas de la organización, para satisfacer mejor al cliente.

Aunque se conocen las actividades realizadas por los empleados de la empresa y se diferencian los cambios, no se ha elaborado la estructuración del Organigrama, que permita ofrecer a los miembros de la empresa, la claridad en cuanto a la composición de la misma, por lo que se procedió a utilizar la información recopilada, para el diseño de la estructura organizacional, al momento de realizar la presente propuesta.

Figura 1.

Organigrama de la Panadería Venecia, de Santander de Quilichao, Cauca



Fuente: *Elaboración Autor, basado en información concedida en la Panadería Venecia, de Santander de Quilichao. 2011.*

1.7.4 Marco Legal

Los avances en materia de control interno, están establecidos en la Constitución Política de 199; la implantación, implementación, desarrollo y mejoramiento del Control Interno en las Entidades del Estado, es una Obligación Constitucional. La Constitución Política de Colombia, faculta y obliga a las autoridades correspondientes de la Entidad Pública a diseñar y aplicar aquellos métodos y procedimientos de Control Interno, de acuerdo a la naturaleza de las funciones, encaminadas al logro o cumplimiento de los fines del Estado y las Contralorías, para efectuar la Evaluación de ese Control, conceptuando los controles sobre su calidad y eficiencia.

El Decreto Ley 159 de la Auditoría del 8 de junio de 1995, asumido por el Ministerio de Auditoría y Control (MAC) creado por el Decreto Ley 219 el 25 de abril del 2001 como un Organismo encargado de dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política del Estado y del Gobierno en materia de Auditoría Gubernamental, Fiscalización y Control Gubernamental, así como para regular, dirigir y controlar metodológicamente el Sistema Nacional de Auditoría, con la finalidad de norma la actividad de auditoría y establecer sus principios fundamentales, mediante una legislación que tenga la suficiente jerarquía legal que obligue a su cumplimiento.

En el año 2004, el MAC emite una nueva Resolución (110 del año 2004) estableciendo normas específicamente para la Auditoría Interna. En esta resolución se establece que: la “Auditoría Interna” debe funcionar como una actividad concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización, así como contribuir al cumplimiento de sus objetivos y metas, aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, Control Interno y Dirección.

El Artículo 269 de la Constitución Política de Colombia, establece que la Administración Pública en todos sus órdenes, tendrá un Control Interno que ejercerá en los términos que señale la Ley.

El Artículo 268, Numeral 6 de la Constitucional, desarrollado por el Artículo 18 de la Ley 42 de 1993, faculta a las Contralorías para efectuar la Evaluación del Control Interno, con el propósito de determinar la calidad del mismo, el nivel de confianza que se pueda otorgar y si éstos son eficaces y eficientes en el cumplimiento de objetivos.

La Ley 87 de 1993, establece las Normas para el Ejercicio del Control Interno en las Entidades y Organismos del Estado, y desarrolla también a través del Decreto 1537 de 2001 y el Decreto 1599 de mayo 20 de 2005, conocido como Control Interno MECI 1000/2005.

1.8 METODOLOGÍA

1.8.1Tipo de estudio

Estudio Descriptivo. Se aplicó este tipo de estudio, puesto que a través de él se identificaron características de los elementos de investigación: empresas que pertenecen al sector panadero; igualmente señala formas de conducta y actitudes en el universo investigado; estableciendo comportamientos concretos, descubriendo y aprobando la asociación entre las variables de exploración. Siempre el estudio descriptivo utiliza técnicas específicas en recolección de información como, la observación, la entrevista, y las preguntas, entre otros, especialmente en la Panadería Venecia. [24]

Estudio Explorativo. Este tipo de estudio tuvo como objetivo la formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa, pero además tiene otras funciones tales como, aumentar la familiaridad del investigador con el fenómeno que va a investigar y aclarar conceptos. Funciones estas orientadas a que el investigador tenga claridad acerca del nivel de conocimiento desarrollado previamente por otros trabajos e investigaciones, especialmente de la Universidad del Valle, Sede Región Norte del Cauca, Santander de Quilichao, Cauca.

El presente proyecto, requirió de este tipo de estudio, puesto que se abordó la empresa de una manera exhaustiva, explorarla, analizarla, preguntar e indagar a los empleados, utilizando para ello herramientas tales como preguntas, los archivos generales de la empresa, los procesos, los procedimientos, etc.

1.8.2 Método de Investigación

Método Inductivo. La inducción es ante todo una forma de raciocinio o argumentación. Por tal razón conlleva un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencia premisas verdaderas. Tiene como objeto llegar a conclusiones que estén en relación con sus premisas como el todo lo está con las partes. Con dicho método se pretendió obtener conclusiones, para el Diseño del programa de Control Interno, a través del análisis y estudio de los procesos y toda la documentación necesaria para tal fin.[25]

Método Deductivo. El conocimiento deductivo, permite que a partir de situaciones generales se llegue a identificar explicaciones particulares contenidas

---

[24] MÉNDEZ A., Carlos E. *Metodología de la Investigación*. Editorial Mac Graw Hill. México. 1998

[25] Ibíd.

explícitamente en la situación general. Así de la teoría general acerca de un fenómeno o situación, se explican hechos o situaciones particulares.[26]

Se tuvieron en cuenta aspectos importantes del método de inducción y deducción como son: ambos métodos son de conocimiento que no son incompatibles si no complementarios, su definición permite al investigador identificar el orden a seguir en la obtención de información, al igual que las fuentes y calidad de la misma. El método deductivo se aplicó en el proyecto como complemento del método deductivo, el cual permitió tener claridad en la recolección y tabulación de la información primaria, para el diseño del modelo de control interno en la Panadería Venecia.

Método Analítico y de Síntesis. Dada las debilidades existentes del Sistema de Control Interno, que abarca todas las áreas de la empresa, se hizo necesario rediseñar el sistema existente para obtener un buen aprovechamiento del desempeño del empleado y lograr la optimización de los procesos, con lo cual se pueda llevar a cabo un proceso de conocimiento de cada uno de los departamentos que conforma la empresa.

Durante el diagnóstico de investigación este método fue uno de los más utilizados para caracterizar las debilidades del sistema de control interno y saber cuáles son las causas y las consecuencias de los procesos.[27]

1.8.3 Fuentes y Técnicas de Investigación

Fuentes de Información Primarias. Las fuentes de información primarias a las que se recurrieron para el presente proyecto fueron: el estudio de campo, la observación, la revisión de documentos en la empresa, las entrevistas a funcionarios y la consulta a expertos, puesto que son piezas claves para llevar a cabo la investigación propuesta, y es a través de ellas, que el investigador pudo enterarse de primera mano, acerca de los problemas que aquejan a la organización.

Fuentes de Información Secundarias. Se hizo necesario acudir a este tipo de fuentes secundarias, las cuales suministraron información básica sobre el tema a tratar y que se encuentra recopilada en libros, periódicos, revistas especializadas, enciclopedias, investigaciones realizadas por otros autores sobre el tema, Internet. Toda esta información fue descrita por personas versadas en el tema.[28]

---

[26] Ibíd.
[27] Ibíd.
[28] Ibíd.

Técnicas de Investigación:

Revisión documental. Revisión de la documentación producida por la empresa y que tenga incidencia directa con las áreas a analizar.

Observación. Es la técnica utilizada en los procesos científicos para la recolección de datos a través de la cual se busca captar la realidad que rodea el entorno, para posteriormente clasificar dichos datos en forma ordenada, lógica y estructurada, para con ellos poder dar solución al problema de investigación.

En el presente proyecto la observación fue pieza clave para llevar a cabo la investigación propuesta, puesto que fue a través de ella, que el investigador pudo enterarse de primera mano acerca de los problemas que aquejan a la empresa.

Entrevista (preguntas). En la presente investigación se hizo necesaria la utilización de esta técnica como herramienta de trabajo, ya que la entrevista supuso en su aplicación una población homogénea en sus características y una posibilidad de acceso diferente a la información, que permitió percibir el problema y poder tener seguridad en los resultados del trabajo.

Consulta a expertos. Dentro de las actividades a desarrolladas en la investigación, se hizo necesario consultar en forma constante a expertos en el tema, para de esta manera poder resolver las dudas e inquietudes que surgieron en el desarrollo de la investigación. En este caso se acudió al tutor de la propuesta, profesor de la Universidad del Valle, Sede Norte del Cauca.[29]

1.8.4 Aplicación Metodológica Específica

Es la combinación de componentes teóricos, ordenados y versados para la identificación de las fortalezas y debilidades, para el diseño del Sistema de Control Interno, en una empresa del sector comercial. Para ello fue necesario aplicar y desarrollar los siguientes pasos:

PRIMERO: Detallar los componentes teóricos fundamentales del modelo de control interno, para su diseño, en la Panadería Venecia, de Santander de Quilichao, Cauca.

SEGUNDO: Diseñar aspectos básicos del Control Interno, como el Manual de Procedimientos, los Objetivos y Políticas, el organigrama de la organización, en la Panadería Venecia.

[29] Ibíd.

TERCERO: Exponer el programa de control interno, en la Panadería Venecia, de Santander de Quilichao, Cauca.

CUARTO: Presentar la evaluación y los métodos de evaluación del control interno, lo mismo que el Informe que debe contener la Carta que se debe enviar a la Gerencia, sobre el Control Interno ejercido, en la empresa.

2. ESPECIFICACIÓN Y DISEÑO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS, OBJETIVOS Y POLÍTICAS, EN LA PANADERÍA VENECIA

2.1 EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Para implementar el control interno en la empresa, se deben elaborar los manuales de procedimientos, donde se deben incluir las actividades y responsabilidades del gerente y empleados, para el cumplimiento de los objetivos.[30]

2.1.1 Misión del Manual de Procedimientos

La misión del manual de procedimientos, se elabora para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en la panadería.

La Panadería en todo el proceso de diseñar e implementar el control interno, tiene que preparar e integrar todos los procedimientos, los cuales forma el pilar para desarrollar adecuadamente sus actividades. Evaluar el control interno por medio de los manuales respectivos, afianza la fortaleza de la empresa frente a las operaciones.

2.1.2 Visión del Manual de Procedimientos

En razón de la importancia del control interno para la empresa, se hace necesario el levantamiento de procedimientos, para el mejoramiento continuo, los cuales servirán como punto de partida y como soporte para llevar a cabo los cambios que con urgencia se requieren, para alcanzar y ratificar la eficiencia, efectividad, eficacia y economía en todas las actividades, en el futuro.

---

[30] Gómez, Giovanni E. Manuales de Procedimientos y su Aplicación dentro del Control Interno, [Consultado Diciembre 12 de 2011]. Disponible en http:/www.Gestiopolos.com

2.1.3 Objetivo del Manual de Procedimientos

El objetivo principal del manual de procedimientos en la empresa, es el desarrollo y mantenimiento de una línea de autoridad para complementar los controles de la empresa, con una definición clara de las funciones y las responsabilidades de cada departamento, así como las actividades, esclareciendo algunas o todas las áreas de responsabilidad, pendientes de definir; utilizando para ello un sistema contable, que suministre una oportuna, completa y exacta información de los resultados operativos y de la empresa en conjunto, para la gerencia y para los diversos niveles ejecutivos, basado en datos de registro y documentos contables, y diseñado para presentar un cuadro lo suficientemente informativo de las operaciones, así como para exponer con claridad, cada uno de los procedimientos.

Igualmente la existencia de un mecanismo dentro de la estructura de la empresa, conocido como la evaluación y autocontrol, que asegure un análisis efectivo y de máxima protección posible, contra errores, fraudes y corrupción; lo mismo que un sistema presupuestario que establezca un procedimiento de control de operaciones futuras, asegurando de este modo, la gestión proyectada y los objetivos futuros.

2.1.4 Contenido de los Manuales de Procedimientos

- Título y Código del procedimiento.
- Introducción: Explicación corta del procedimiento.
- Empresa: Estructura micro y macro de la panadería.
- Descripción del procedimiento:

- Objetivos del procedimiento.
- Normas aplicables al procedimiento.
- Requisitos, documentos y archivo.
- Descripción de la operación y sus participantes.
- Gráfico o diagrama de flujo del procedimiento.

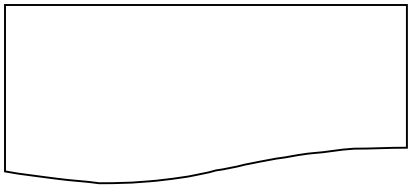
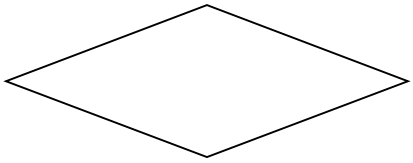
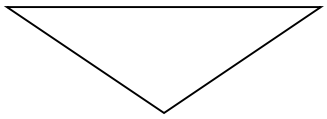
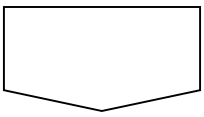
- Responsabilidad: Autoridad o delegación de funciones dentro del proceso.
- Medidas de seguridad y autocontrol: Aplicables al procedimiento.
- Informes: Económicos, financieros, estadísticos y recomendaciones.
- Supervisión, evaluación y examen: entidades de control y gestión de autocontrol.

Estos manuales se desarrollan para cada una de las actividades u operaciones que tengan que ver con los procesos administrativos y operativos de acuerdo con los lineamientos y exigencias establecidas por la sugerencia.

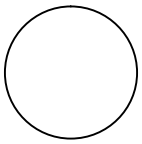
Se explican los símbolos que se utilizan para elaborar un Diagrama de Flujo (Simbología ANSI)[31] y da a conocer un manual de procedimientos y su respectivo diagrama de flujo.

Figura 2

La Simbología ANSI

	INICIO O TÉRMINO: Indica el principio o fin del flujo, puede ser acción o lugar; además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	ACTIVIDAD: Describe las funciones que desempeña las personas involucradas en el procedimiento.
	**DOCUMENTO:** Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	**DECISIÓN O ALTERNATIVA:** Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	**ARCHIVO:** Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	**CONECTOR DE PÁGINA:** Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, la que continúa.

[31] American Nacional Estándar Institute (ANSI), ha preparado una simbología para representar flujos de información del procesamiento electrónico de datos.

	**CONECTOR:** Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo, con otra parte del mismo

Fuente: Harrington (1982). Mejoramiento de Procesos.

2.1.5 Descripción del Proceso y Procedimientos del control interno para la empresa

Para diseñar el sistema del control interno en la empresa, se requiere establecer procesos y procedimientos que alimenten el sistema operativo. Estos procesos y procedimientos se describen a continuación:[32]

2.1.5.1 Procedimiento de control para ingreso a caja. Cerciorarse de que el responsable de su manejo este debidamente asegurado y su póliza esté vigente; Verificar que todo ingreso de fondos tanto en efectivo como en cheque, se registre en un recibo de caja expedido por el cajero o persona responsable, dicho recibo debe contener:

- Prenumeración en forma consecutiva.
- Lugar y fecha de expedición.
- Nombre de la persona o entidad que hace el pago.
- Concepto u origen del ingreso.
- Valor en número y letras.
- Firma y sello de la persona recaudadora.
- Constatar que los dineros por concepto de remesas o consignaciones realizadas en entidades financieras se registren oportunamente.
- Si el pago se registra con cheque, verificar que:

- Este girado a nombre de la empresa.
- Se encuentre cruzado.
- El cheque sea girado a la fecha.
- Comprobar que todo ingreso a caja en el correspondiente libro auxiliar con número de recibo, nombre de quien efectuó el pago, concepto y valor; confrontar la información con los documentos soportes y verificar que se lleve correctamente el saldo.

[32] Para establecer procesos y procedimientos que alimenten el sistema operativo de la Panadería Venecia, se tuvo en cuenta a DELGADILLO, Diego I. Sistema de Información Contable. Ediciones Artes del Valle. 2001.

- Cuando se anulen recibos de caja, constatar que sean anulados tanto los recibos originales como las copias, registrando dicha anulación en el libro auxiliar de caja y verificar que sean archivados los originales con sus respectivas copias.
- Verificar las operaciones aritméticas y tener en cuenta la legalidad de los documentos que dan origen a los ingresos
- Cerciorarse de que los dineros y valores estén protegidos en cajas de seguridad y que se garantice su custodia adecuada.
- Revisar cada recibo con el fin de detectar posibles errores de imprenta que puedan ocasionar inconcordancias en los registros contables.

2.1.5.2 Procedimientos de control para las consignaciones.

- Verificar que los ingresos a caja recibidos diariamente, sean consignados exactamente en el estado en que se recibieron, en las cuentas bancarias destinadas por la empresa para tal fin, el mismo día o a más tardar a primera hora del día hábil siguiente.
- Verificar que el recibo de consignación contenga la siguiente información:

- Fecha
- Número de cuenta corriente
- Valores
- Firma de la persona que hizo la consignación
- Nombre del banco

- Confrontar el volante de consignación, contra el valor de los cheques y/o efectivo relacionado en el recibo de caja, recaudados el día laboral, para constatar que se encuentran incluidos en su totalidad.
- Comprobar que el duplicado del recibo de consignación firmado y sellado por el funcionario del banco, o con el timbre de la máquina registradora.
- Verificar que los dineros y los cheques consignados correspondan exactamente al registro de ingresos en el libro auxiliar de caja.

2.1.5.3 Procedimientos de control para libros de caja.

- Verificar que todos los recibos sean registrados en forma consecutiva, incluyendo aquellos que por mal diligenciamiento hayan sido anulados.
- Verificar la fecha de movimientos.
- El registro de de estos registros se debe hacer en la columna débito del libro de caja por concepto de ingresos.
- En el detalle del libro debe registrarse el nombre de la persona o entidad que hace el pago.

- En la columna crédito del libro se deben registrar las consignaciones efectuadas en el banco. Estas consignaciones se deben registrar en forma individual.
- Al cruzar el saldo debito contra el crédito efectuado, el saldo del libro será igual a cero (0).
- Exigir que los registros en el libro de caja se escriban con tinta y con letra clara y legible para evitar malas interpretaciones al ser consultado.

2.1.5.4 Procedimientos de control para los bancos.

Cuentas bancarias:

- Preparar la planilla donde se relacione el saldo de bancos según libros, de las distintas cuentas bancarias y cruzar esta información con las operaciones realizadas en el mismo periodo; presentar los ajustes o reclasificaciones de acuerdo con el análisis efectuado.
- Para la apertura de cuentas bancarias, cerciorarse de que se hayan dado cumplimiento a las normas legales y administrativas vigentes.
- Solicitar la relación de las cuentas corrientes, donde se incluya: nombre de la entidad bancaria, número de la cuenta y naturaleza de esta.
- Constatar la autorización de la persona responsable de para el manejo de las cuentas corrientes, las características de la máquina protectora, el registro de sello y claves para la seguridad de las cuentas y cheques.
- Realizar pruebas selectivas para la existencia de las chequeras y efectuar cruce de esta información para contra las correspondientes solicitudes con el fin de verificar la existencia de los mismos y la totalidad de los cheques.
- Evaluar la totalidad de las cuentas durante el periodo fiscal, incluyendo aquellas que no hayan sido utilizadas o posean saldo mínimo y solicitar al tesorero la razón de su inactividad y recomendar su cancelación cuando no se justifique tenerlas abiertas.

Ingresos a bancos:

- Verificar que los valores consignados correspondan exactamente al registro de ingresos en los libros auxiliares de bancos, efectuando cruce de los recibos de consignación con los documentos soportes del ingreso.
- Constatar que las notas crédito reportadas por las entidades bancarias correspondan a los conceptos y valores de acuerdo con las operaciones y que estas se encuentren debidamente registradas.
- Cuando el ingreso sea consignado directamente en el banco, utilizando técnicas de muestreo, efectuar circularización a los distintos deudores.

Egresos de bancos:

- Verificar que todos los pagos se efectúen mediante cheques a excepción de los gastos realizados a través de las cajas menores.
- Conservar una relación donde consten los datos y firmas de las personas autorizadas para el giro de los cheques.
- Comprobar que los datos de las cuentas de cobro y órdenes de pago, correspondan a los registrados a los documentos soportes de egreso.

- Verificar que en el comprobante de pago se registre el número de la cuenta corriente, el número del cheque, el nombre del banco, que el giro se haya hecho por su valor neto efectuando los descuentos y devoluciones correspondientes y que esté firmado por el beneficiario o persona debidamente autorizada.

Pérdida de cheques:

Para el caso de pérdida de cheques en banco, exigir copia del denuncio correspondiente y comunicar de manera inmediata al banco informando este hecho, verificar la constancia de recibo de la comunicación por el banco y que se haya dado oportunamente aviso al público.

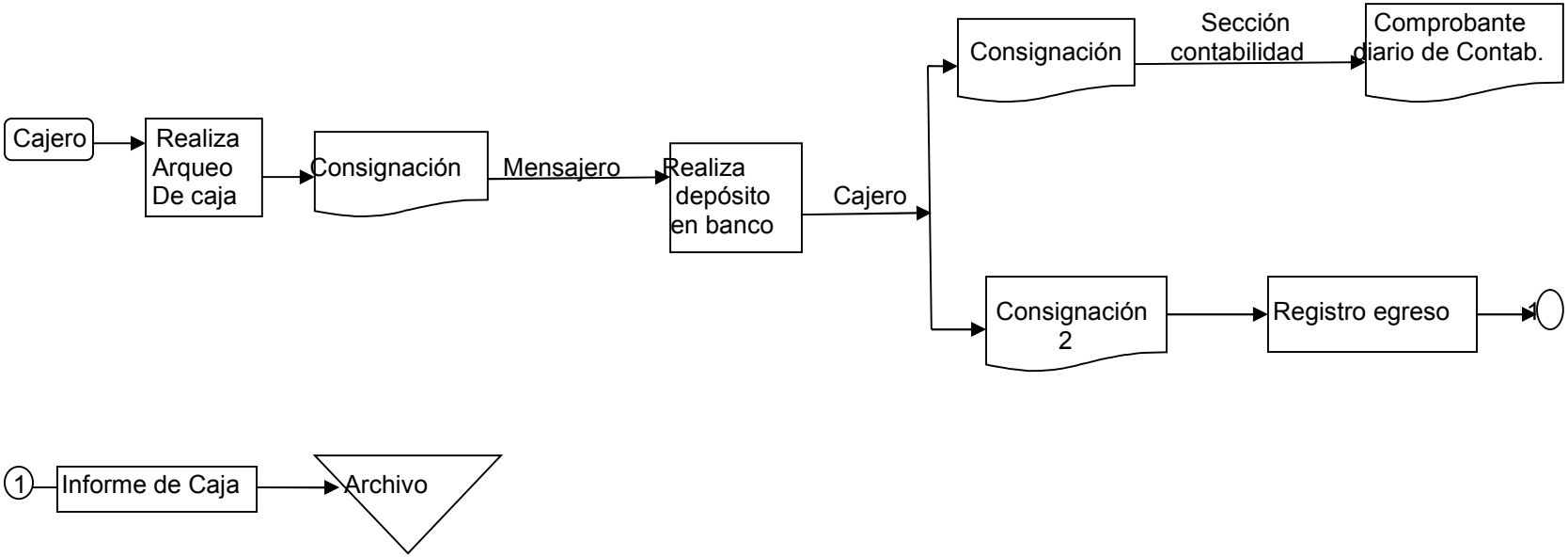
Cuando la pérdida del cheque sea en poder del beneficiario, para el giro de un nuevo cheque, analizar la existencia de los siguientes documentos.

Denuncia presentada ante la autoridad competente, en la cual conste el hecho y los datos exactos del cheque.

Oficio suscrito por el beneficiario en el cual se describan los datos del cheque extraviado y solicitando uno nuevo.

- Certificación del banco donde conste que el cheque no ha sido ni será pagado.
- Verificar el correcto y oportuno registro de la nota de contabilidad en el libro auxiliar de bancos.
- Cerciorarse de que los documentos que soportan el nuevo giro, se les estampe el sello de pagado.
- Si el cheque fue pagado por el banco, no obstante haber sido informado oportunamente por el empleado de manejo, solicitar el comprobante de contabilidad donde se registre la responsabilidad a cargo del funcionario.

Figura 3. Flujo grama de Depósitos de recaudos en banco



Fuente: DELGADILLO, Diego I. Sistema de Información Contable. Ediciones Artes del Valle. 2001.

Cajas menores. El fin primordial de las cajas menores es el de realizar desembolsos de carácter limitado y en efectivo, destinados a gastos por cuantías menores de regular ocurrencia en el transcurso de las operaciones y actividades de cada entidad.

Constitución y autorización.

- La Oficina de Control Interno debe velar porque se cumplan los principios generales para su constitución.
- Examinar la documentación presentada por el funcionario administrativo competente y evaluar.
- Verificar que la resolución de creación del fondo de caja menor tenga como mínimo los siguientes aspectos:
- Especifique la cuantía máxima y mínima, destino y forma de manejo.
- Concepto de los gastos que se pueden atender, indicando claramente la finalidad y clase de gastos que se pueden realizar.
- Obligatoriedad de la constitución de la póliza de manejo por el monto total de la caja.
- Porcentaje limite de erogaciones para cada gasto, teniendo en cuenta lo establecido en las normas legales.

Desembolsos. Cuando la orden de pago corresponde al primer desembolso verificar:

Resolución de creación.
Diligenciamiento correcto de la misma.
Que el monto a girar sea igual al monto aprobado.
Libro auxiliar.
Póliza de manejo.

Los pagos que se efectúen a través de la caja menor se harán en efectivo, justificando los desembolsos por medio de facturas o recibos originales debidamente cancelados, los cuales deben tener como mínimo los siguientes detalles:

Lugar y fecha.
Especificación de la compra o servicio prestado.
Firma del proveedor.
Documento de identificación.
Nota o sello de cancelación.
Y visto bueno del encargado de la caja menor.

Arqueos de Caja Menor. Se deben practicar arqueos de caja menor en forma sorpresiva, las veces que se consideren necesarias dentro del periodo contable.

Procedimientos:

- Verificar la existencia de la póliza de manejo.
- Verificar por cada recibo de pago:
- Fecha en que se hizo el desembolso
- Valor en números y letras.
- Concepto del egreso.
- Firma de la persona natural o jurídica a favor de quien se efectuó el desembolso.
- Firma y sello del responsable.
- La suma de los saldos que arroje el monto del efectivo y el de los comprobantes, deberá ser igual al valor de la caja menor autorizada.
- Si se presentan faltantes, exigir el reintegro inmediato al responsable del manejo.
- Si se presentan sobrantes, se debe exigir su consignación inmediata en la caja general verificar posteriormente que dicho ingreso se haya efectuado mediante recibo de caja.
- Comprobar selectivamente la existencia de los objetos o elementos adquiridos a través del fondo de caja menor.
- Levantar de manera inmediata un acta de la diligencia del arqueo. Dicha acta será suscrita por el responsable del manejo de la caja menor y la persona encargada de hacer el arqueo. Este documento no podrá presentar tachones, enmendaduras ni mutilaciones.

Reembolso de fondos. Las cajas menores se reembolsaran mediante legalizaciones periódicas solicitadas por el responsable del manejo.

Procedimientos:

- Examinar los comprobantes de pago, facturas o soportes presentados para la legalización y reembolso de los fondos de caja menor. Comprobar selectivamente la realidad de los precios registrados en los comprobantes.
- Que los beneficiarios de los pagos se encuentren debidamente identificados, con su nombre o razón social y número de identificación o Nit.
- Que las fechas de facturas o soportes de egreso por legalizar, correspondan al periodo posterior a la anterior fecha de legalización.
- Que la sumatoria de los documentos presentados para la legalización sea igual a la cuenta de cobro respectiva.

2.1.5.4 Procedimiento de control para la Nómina. Se deben efectuar control interno posterior sobre erogaciones por salarios, prestaciones sociales, pensiones, auxilio de transporte y demás primas legales y extralegales.

Procedimientos:

- Revisar que los días trabajados correspondan al periodo que se cancela y se hayan efectuado las deducciones debidamente autorizadas.
- Comparar los días de incapacidad con los certificados expedidos por la autoridad medica competente.
- Comprobar que las retenciones de ley se hayan efectuado correctamente.
- Examinar que las novedades se liquiden conforme a las disposiciones legales vigentes sobre prestaciones sociales y salarios, así como embargos, retenciones y deducciones.
- Constatar que las cesantías definitivas o anticipos se paguen de acuerdo a las normas vigentes.

Conciliaciones bancarias:

- Efectuar las confirmaciones directamente con los bancos sobre los saldos en cuentas corrientes a la fecha de cierre de operaciones.
- Preparar un papel de trabajo con el resultado de la confirmación e investigar las diferencias entre el saldo reportado por el banco y el saldo reportado en los libros.
- Solicitar la conciliación de todas las cuentas bancarias posteriormente a la fecha de cierre; verificar que dichas conciliaciones hayan sido practicadas por la persona encargada de su elaboración, distinto al cajero general de la empresa.
- Comprobar la exactitud aritmética de las conciliaciones practicadas, comparando los saldos con los estados de cuentas de los bancos e investigar las partidas conciliatorias.
- Elaborar un papel de trabajo por cada cuenta a conciliar de acuerdo con el siguiente procedimiento.

Al saldo en libros sumar:

- Todos los cheques en mano o al cobro, identificando número, valor, beneficiario y fecha.
- Las consignaciones que aparecen en el extracto y no aparecen en el libro.
- Las notas crédito que aparezcan en el extracto y no estén registradas en el libro.
- El total de las operaciones anteriores será igual al saldo según extracto.

- Investigar aquellos cheques que estén pendientes de pago y que tengan una antigüedad igual o superior a 180 días de giro. Coordinar con la administración para indagar con el beneficiario, las razones por las cuales no ha cobrado el cheque.

- En caso de cheques no pagados que se encuentren en la oficina de pagos por más de 30 días, solicitar su anulación y el reingreso correspondiente.
- Obtener una relación de notas crédito y debito pendientes de contabilizar a la fecha de cierre de operaciones e investigar su origen.
- Comprobar el pago de los cheques pendientes incluidos como tal en la conciliación anterior.
- Analizar las partidas conciliatorias, a fin de establecer posibles irregularidades en la cuenta corriente y notificar directamente a la administración o directamente al banco infractor según el caso.

Arqueo de fondos y títulos valores. Practicar arqueos del efectivo en las fechas que se estime conveniente, teniendo en cuenta:

- El recuento del efectivo se hace en la oficina de la persona encargada del manejo, controlando los gabinetes o cajas fuertes de efectivo hasta que concluya el arqueo.
- Efectuar los arqueos del efectivo en la misma fecha que los arqueos de inversiones, con el fin de evitar sustituciones en los documentos.
- Preparar un acta en tinta o a máquina que especifique los valores arqueados, firmada por quienes lo practicaron y el empleado de manejo responsable.
- En el acta de arqueo dejar clara constancia de la devolución intacta del efectivo y de los valores arqueados, al responsable de su custodia.
- En el caso de faltantes o sobrantes de efectivo, llevar a cabo la investigación correspondiente, exigiendo el reintegro inmediato de los valores faltantes al responsable del manejo, y la incorporación de los sobrantes, verificando la expedición del recibo de caja.
- Verificar que los cheques no estén girados al portador ni en blanco; deben llevar sello de “páguese al primer beneficiario” cruzado y sello protector. Para los cheques recibidos por la empresa, cerciorarse que estos estén girados a nombre de ella.
- Cruzar los resultados del arqueo con cifras reflejadas en libros o registros contables correspondientes y efectuar la revisión matemática de la suma del libro auxiliar de caja.
- Verificar que todos los documentos y comprobantes que se encuentran en caja a la fecha del arqueo, estén aprobadas y justificadas.

2.1.5.5 Objetivo del control interno a almacén, bienes e inventarios. Verificar la existencia, propiedad y correcto registro en el Kárdex y en los sistemas contables de los bienes de consumo e inmuebles, además de la utilización, custodia y destino final de los mismos desde la adquisición y registro, hasta su entrega o destinación final, a demás se ejercerán controles sobre las operaciones y documentos tales como registros auxiliares, listados, tarjetas y demás soportes, los cuales deben estar realizados de acuerdo a las normas vigentes.

Para ello se deben realizar los siguientes procedimientos:

- Evaluación de la existencia, calidad y confiabilidad de los controles internos de la administración.
- Examinar la autorización para el manejo adecuado registro y control de los bienes de la empresa.
- Verificar el cumplimento de las normas legales y reglamentarias en el manejo de los bienes del municipio.
- Constatar la existencia física y real de los bienes que conforman las cifras que se muestran en los rubros de:

- Inventarios.
- Almacenes.
- Inmuebles y bienes devolutivos.

Comprobar la adecuada utilización o enajenación de los bienes de propiedad de la empresa y la destinación de los mismos.

- Revisar el método aplicado para la valoración de los inventarios, con el fin de establecer si es aceptable y si esta de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.
- Constatar que la administración establezca responsabilidades en el manejo, registro, control, custodia y administración de los bienes de propiedad de la empresa.
- Verificar si los bienes se encuentran debidamente relacionados y contabilizados en listados, kardex, de acuerdo con sus características y localización.
- Evaluar el control de los bienes inservibles y obsoletos, su registro y localización.
- Determinar la protección y adecuada salvaguarda de los bienes.
- Verificar que los valores de los inventarios se incorporen a los estados financieros de la empresa.

2.1.5.6 Control a los inventarios. Comprende los bienes adquiridos o producidos por la empresa en el cumplimiento de su objeto social.

Para efectuar un adecuado control se debe:

- Comprobar que el proceso de adquisición de los bienes cumpla con las normas legales vigentes.
- Practicar revisiones periódicas y en forma selectiva a los comprobantes que sustentan la entrada y salida de los bienes, determinando el lleno de los requisitos de acuerdo con el tipo de operación y conforme a las normas y documentos previstos.
- Determinar la razonabilidad de las cifras que muestra el rubro de los inventarios a través de los siguientes procedimientos.
- Preparar papel de trabajo que detalle la composición del rubro a la fecha del cierre del inventario.
- Confrontar los registros contables y la cuenta mensual de almacén con los resultados del inventario físico determinando las diferencias y deficiencias.
- Determinar la cobertura y vigencia de los seguros y la protección física de los inventarios.
- Comprobar la existencia, vigencia y el monto de las pólizas de manejo y lo adecuado de su monto.
- Verificar que los registros de los inventarios y documentos soportes no presenten correcciones, enmendaduras, tachones o borrones.
- Tomar nota en papel de trabajo de las deficiencias del control interno detectadas en el análisis de esta cuenta.

2.1.5.7 Procedimientos específicos para la Auditoría de bienes e inventarios:

Valoración de los inventarios. Todos los inventarios deben estar valorados con el precio que corresponda a cada uno de los elementos o bienes que en ellos figuren tomando al respecto las siguientes fuentes:

Para los bienes inmuebles:

- El valuó catastral
- El que tenía en el inventario anterior.
- El de compra más los gastos que sean necesario efectuarle para poner en funcionamiento el bien.
- El costo de adquisición más las adiciones, construcciones, mejoras y contribuciones de valorización.
- El que se establezca mediante avalúo judicial.

Órdenes de alta. Son los comprobantes que registran la entrada de los elementos de consumo o devoluciones al almacén, contienen el código al cual pertenece el

artículo, nombre de los artículos, cantidad, valor unitario y valor total, deben estar respaldados por la firma del funcionario responsable y el almacenista.

Ordenes de baja. Son los comprobantes en donde se registra la salida de los elementos de consumo y sus devoluciones al almacén, contiene el destinatario, código, nombre del artículo, cantidad, valor unitario, valor total, deben estar respaldados por la firma del funcionario responsable y el almacenista.
Procedimiento de las órdenes de alta y baja.

Procedimiento de las órdenes de alta y baja. Todo ingreso a almacén de elementos de consumo, devoluciones o retiro de los mismos para las distintas dependencias de la empresa, se comprobaran necesariamente por ordenes de alta y baja que expedirá el encargado del almacén con su correspondiente firma, además la firma de quien la recibe.

2.1.5.8 Procesos y procedimientos para la caja general. La Caja General es una cuenta del activo en la cual se registra en el débito los ingresos y en el crédito los egresos de dinero por cualquier concepto. Estas operaciones deben estar debida mente soportadas con sus correspondientes recibos de caja.

Medidas de control:

Todos los ingresos se deben registrar en primera instancia en la cuenta de Caja General.

Los pagos deben estar debidamente autorizados por el gerente

Solo se deben pagar facturas originales.

Diariamente se debe llevar a cabo el cuadre de Caja General y realizar la consignación de los dineros recaudados a más tardar a primera hora del día siguiente.

Toda transacción en Caja General debe estar debidamente soportada.

Se debe generar diariamente el reporte de los ingresos.
Se debe diariamente el acta de flujo de efectivo.

Documentos que soportan las transacciones de caja general.

Recibos de caja
Comprobantes de egreso
Consignación bancaria
Facturas de compra

Áreas que intervienen.

Proveedor o beneficiario.
Tesorería.
Departamento de Contabilidad.

table 1. Cuadre Diario de Caja General

PANADERÍA VENECIA.
NIT. XXXXXXXXXXX

CUADRE DIARIO DE CAJA GENERAL

FECHA: ----------

Saldo inicial en caja		**$**	**0.00**
Más:			
Efectivo recibido.	0.00		
Cheques recibidos	0.00		
Transferencias y consignaciones de asociados	0.00		
Sobrante de caja	0.00	.0.00	
TOTAL CAJA		**$**	**0.00**
Menos:			
Consignaciones durante el día			
Del efectivo recaudado en el día	0.00		
De los cheques recibidos en el día	0.00		
Del efectivo recaudado el día anterior	0.00		
De los cheques recibidos el día anterior	0.00		
Menos:			
Pagos efectuados durante el día.			
De créditos rápidos.	0.00		
Otros pagos	0.00		
Faltantes en caja.	0.00		
Transferencias y consignaciones de asociados	0.00		
TOTAL SALDO FINAL EN CAJA		**$**	**0.00**
	Total cheques en caja		0.00
	Total efectivo en caja	.	0.00
	TOTAL CAJA	**$**	**0.00**

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 2. Arqueo efectivo en caja menor

PANADERÍA VENECIA.
NIT. XXXXXXXXXXX

ARQUEO DE EFECTIVO EN CAJA MENOR

FECHA: _____

MONTO AUTORIZADO $

	CANTIDAD	VALOR
BILLETES		
DE $	$	$
DE $	$	$
DE $	$	$
DE $	$	$
DE $	$	$
DE $	$	$ _____ .
SUBTOTAL		**$**
MONEDAS		
	CANTIDAD	VALOR
DE $	$	$
DE $	$	$
DE $	$	$
DE $	$	$
OTROS		$ _____ .
SUB TOTAL		**$ _____ .**
TOTAL		**$ _____ .**

OBSERVACIONES

_____ Cajero (a)

_____ Vo. Contador

Fuente: Elaboración Propia.

Descripción del proceso de caja general:

1. El proceso de Caja General se inicia en el momento en el cual el cliente hace la solicitud de pago a la secretaria.
2. La secretaria verifica que los documentos estén completos, luego los pasa al Director para que este lo revise.
3. Si están correctos los documentos, el Director da el visto bueno y lo devuelve a la secretaria para que lleve a cabo la cancelación, si no está correcto, lo devuelve para que lo revise nueva mente y se lo regrese.
4. La secretaria recibe los documentos, prepara y realiza el comprobante de egreso y el cheque.
5. El cliente recibe el pago, lo revisa, si está correcto, devuelve el comprobante de egreso a la secretaria para que este lo envié a contabilidad.
6. Si no está correcto, el cliente lo devuelve a la secretaria para que lleve a cabo la revisión.
7. Contabilidad recibe los documentos y los revisa.
8. Si no están correctos, los regresa a la secretaria para que sean revisados.
9. Si están correctos, los registra en el sistema.
10. Aprueba los documentos y devuelve a la secretaria.
11. La secretaria relaciona todos los soportes para poder llevar a cabo el reembolso de caja.
12. Una vez se haga el cuadre de caja los envía a Contabilidad para que sea archivado.

Controles generales que se deben implementar en la caja general:

- Verificar que los soportes tengan las especificaciones correctos.
- Restringir el acceso a la Caja General a personas diferentes a tesorería o dirección para de esta manera evitar el riesgo de fraude por parte de otras personas.
- Verificar que los comprobantes de egreso sean bien diligenciados y que estén debidamente firmados y sellados y firmados adecuadamente para evitar reclamos por parte del proveedor por no pagos.
- Verificar que la persona que maneje la caja no sea quien lleva a cabo los registros contables.

Procesos y procedimientos para la caja menor. La caja menor es el fondo que está destinado para gastos de menor cuantía. Para el caso de la panadería, se ha establecido a través de este rubro, que sólo se podrán cancelar cuantías inferiores a $80.000, el monto máximo que se puede tener en la caja menor es de $150.000 y el mínimo es de $50.000. El proceso se inicia en el momento en el que la panadería requiere un bien cuya cuantía sea inferior a $80.000 y termina en el momento en que se le solicita a contabilidad en reembolso de dinero previa presentación de los documentos soportes.

Áreas que intervienen: Quien genera la solicitud. Caja/Bancos. Secretaria. Proveedor o beneficiario.

Tabla 3 : Formato para el Reembolso en caja menor

REEMBOLSO DE CAJA MENOR
PANADERÍA VENECIA
NIT. XXXXXXXXXX

Nombre del encargado _____
Valor del fondo $ _____
Fecha de reembolso _____

INFORMACIÓN DEL DOCUMENTO

Fecha	Nombre del beneficiario	Nit o C.C	Valor	Concepto
	TOTAL		0	

C.E No.
Cheque No.

Revisado por _____

Fuente: Elaboración Propia.

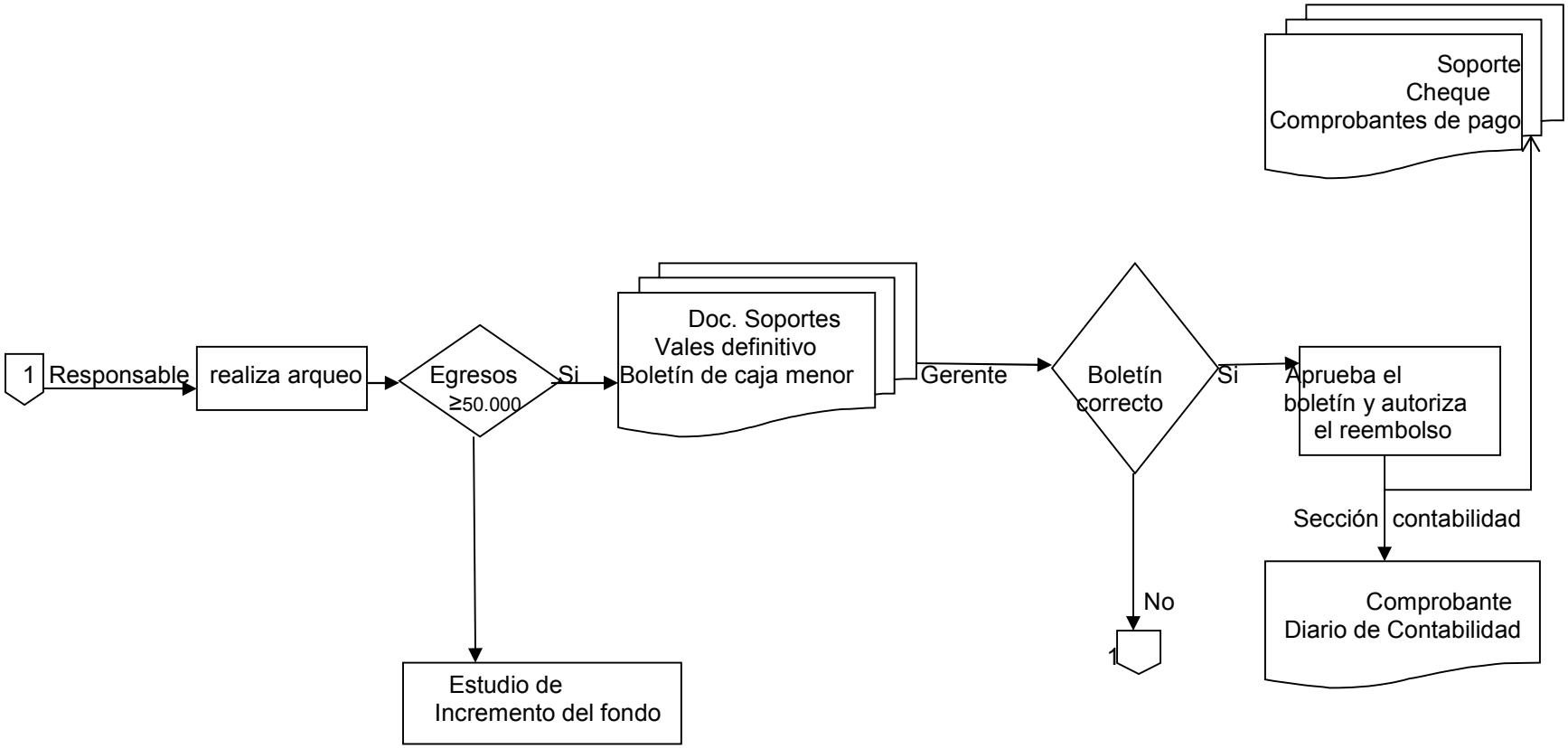
Descripción del proceso de caja menor.

1. La responsable revisa la solicitud y la autoriza.
2. La responsable realiza el arqueo
3. El proceso se inicia cuando surge la necesidad de efectuar un pago por cuantías menores o iguales a $50.000.
4. Si el proceso se inicia con egresos mayores o iguales a $50.000, entonces se elaboran todos los documentos soportes, vales definitivos y el boletín de caja menor.
5. Realización del estudio del incremento del fondo, el cual se debe realizar cada año.
6. El responsable pasa al gerente para autorizar documentación soporte
7. Gerente aprueba y/o desaprueba. Si aprueba, entonces autoriza el reembolso. No aprueba, entonces realiza nuevamente pasos de 1 a 6.
8. Si aprueba pasa documentación a sección de contabilidad los siguientes documentos: Comprobante Diario de Contabilidad y Soporte,, cheque, Comprobante de pago.

Medidas de control que se deben implementar en la caja menor:

1. Verificar que los documentos que soportan los pagos sean originales
2. Verificar que la persona que maneja el fondo de Caja Menor no sea la misma que autoriza el desembolso.
3. Realizar arqueos sorpresivos al menos una vez por semana.
4. Verificar que no se realicen prestamos con el fondo de Caja menor
5. Verificar que no se cambien cheques a través de este rubro.
6. Los registros de Caja Menor deben quedar contablemente registrados en el mismo periodo en el que se generen.
7. Los reembolsos de Caja Menor deben estar debidamente respaldados por soportes y un comprobante de egreso debidamente autorizado.

Figura 4. Flujo grama de reembolso del fondo fijo de caja menor



Fuente: DELGADILLO, Diego I. Sistema de Información Contable. Ediciones Artes del Valle. 2001.

2.1.5.9 Procesos y procedimientos para las compras. Es el área que tiene a su cargo el abastecimiento de materiales para llevar a cabo los procesos de producción. Por tanto deberá estar organizado de tal manera que pueda conocer las fuentes de aprovisionamiento, o sea, los proveedores de materiales con el fin de que obtenga las mejores calidades a los mejores precios y en las mejores condiciones. La importancia de la organización que exista en el departamento de compras porque de su eficacia depende que la producción no sufra parálisis o demoras que se reflejan en pérdidas de dinero.

Proceso que se deberá llevar a cabo en las compras. Antes de que se lleve a cabo el proceso de compras, cualquier jefe de área entrega al jefe de producción una requisición del material con la cual se verifica la necesidad de compra del material solicitado revisando las características del producto, tiempo en el que debe ser entregado al departamento o área solicitante y nivel de autorización que requiere dicha compra.

Actividades que se llevarán a cabo en el proceso de compras.

Recepción de la requisición de material.
Elaboración y aprobación de la orden de compra.
Solicitud de cotizaciones.
Selección y aprobación del proveedor.
Envió de la orden de compra.
Recepción del material.
Verificación y revisión de los documentos y operaciones de ingreso de material al inventario de la compañía.
Aprobación de la factura del proveedor y entrega de la misma con su respectivo soporte al Departamento de Contabilidad.
Confirmación de la disponibilidad del material al área solicitante.

Documentos que se deberán originar y procesar:

Solicitud de material.
Orden de Compra.
Cotizaciones.
Informe de recepción de material.
Factura del proveedor.
Cheque para cancelarle al proveedor.
Informe de compras a cada área.

Personas o Áreas que intervienen:

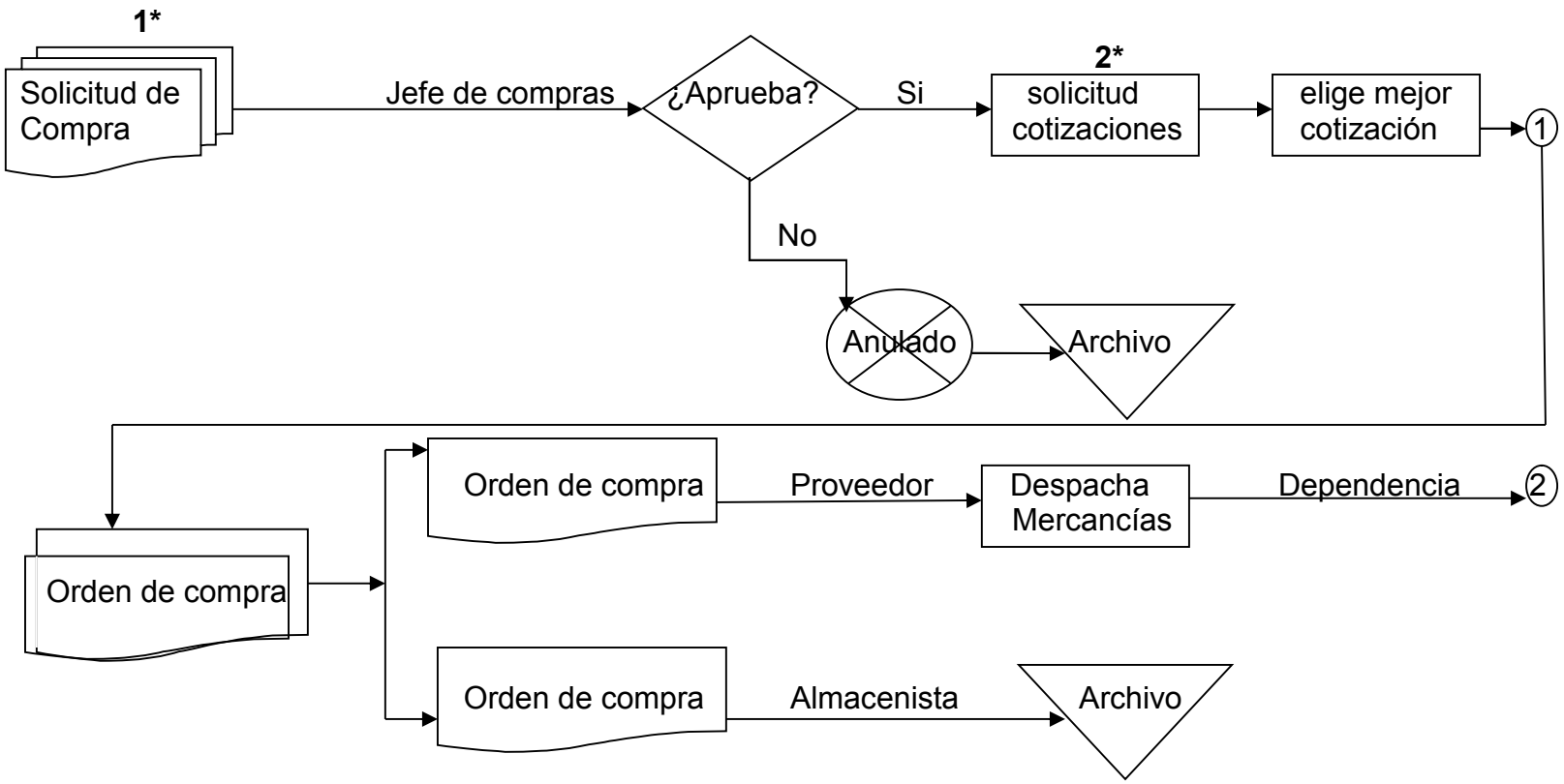
De manera directa:

Departamento de Producción
Jefes de áreas.
Área de Compras y Distribución Nacional.
Asistente del Área de Compras y Distribución Nacional.
Proveedores
De manera indirecta:
Área de Contabilidad
Secretaria

Descripción del proceso de compras:

1. Este proceso se inicia cuando el Departamento de Producción crea la necesidad de la adquisición de un bien o servicio, la cual es entregada a Compras en contabilidad.
2. La solicitud de compra es enviada al Jefe de Compras
3. El Jefe de compras aprueba o desaprueba la solicitud de compra
4. El jefe de compras aprueba la solicitud, solicita la cotización
5. El jefe de compras desaprueba anula la solicitud de compra y la archiva
6. El jefe de compras da la orden de compra
7. La orden de compra es enviada al proveedor y al almacenista. El proveedor despacha orden de compra; el almacenista archiva copia de orden compra para cuando llegue la factura de venta de proveedor.

Figura 5. Flujo grama para el proceso de compras



Fuente: Fuente: DELGADILLO, Diego I. Sistema de Información Contable. Ediciones Artes del Valle. 2001.

1* Estudia solicitud y urgencia del pedido, cantidad, clase, calidad y destino de la solicitud.
2* Hace estudio de cotizaciones, escoge la que más se ajusta a las condiciones requeridas.

2.1.5.10 Procesos y procedimientos para las cuentas por pagar. Los pagos son una serie de actividades que se realizan a proveedores, acreedores, otros beneficiarios y empleados con los cuales la empresa ha contraído una obligación cuyo pago se debe hacer en un plazo determinado. Esta función es llevada a cabo por el tesorero de la empresa.

Formas de cancelar las cuentas por pagar.

Pago en cheques: Es la forma básica que rige a los pagos de la empresa. Casi se diría que es un principio general. Ello implica que todo pago (exceptuando los de gastos menores) debe ser efectuado mediante un cheque, girado contra un saldo bancario. Esta medida hace que se disminuya la existencia de efectivo en la empresa, reduciendo así el riesgo propio de la custodia de fondos y posibilitando un mejor control.

Medidas de control que se debe aplicar en la Panadería Venecia a la hora de girar un cheque:

Forma de emisión del cheque: Dependiendo de la forma en que el cheque sea emitido, la circulación del mismo estará efectuada por un mayor o menor riesgo.En principio, el cheque puede ser emitido al portador, a la orden o no a la orden.

Cheque a la orden. Es la forma que se recomienda a la empresa, a la hora de girar un cheque ya que el beneficiario de un cheque a la orden es la persona cuyo nombre figura en el frente o quien lo ha recibido por endoso, de esta manera se puede establecer un control real para el cheque.

El cheque al portador, esta forma de girar cheques no es recomendable para la panaderia ya que el titular de estos cheques es la persona que lo posee. De manera que cualquiera que pudiera apoderarse del cheque, podría hacerlo efectivo en el banco girado, depositarlo en cualquier cuenta bancaria, o bien transmitirlo a un nuevo titular por la simple entrega.

El cheque no a la orden, le pertenece a la persona a cuya orden fue emitido o a quien lo recibió por transferencia. En este caso la transferencia no puede hacerse por endoso, sino que debe efectuarse por cesión civil. Ello implica que al efectuarse la transferencia el notario habrá de comprobar la identidad del cedente y cesionario del cheque y registrarla en el acta de transferencia, cuya copia se le adjunta al cheque. Es decir que este tipo de cheque anula prácticamente toda posibilidad de apoderamiento indebido del valor. Es más, si se desea que el cheque solo sea cobrado por el beneficiario, es decir impedir cualquier transferencia, el mismo puede cruzarse con la leyenda “Únicamente para ser depositado en la cuenta a cuya no orden fue emitido”.

Para evitar riesgos en la emisión y circulación de los cheques que son librados para efectuar pagos, los mismos deberían ser emitidos a la orden o no a la orden del acreedor, pero ambos casos con cruzamiento para depositar en cuenta. Además, para que quede se vea reflejada en forma explícita la deuda que se pretende pagar y evitar así cualquier reclamo posterior por parte del acreedor. Un cheque para depositar en cuenta tiene el mismo valor que un recibo del acreedor, pues permite demostrar que este recibió el cheque y lo depositó en su cuenta.

En el momento de firmarse el cheque debe exigirse la presentación de los comprobantes básicos que demuestran la necesidad de efectuar el Pago a un proveedor, se le debe presentar a quien firma el cheque, por lo menos la Factura del proveedor, la Orden de Compra que indica que se trata de mercaderías requeridas oportunamente con Compras y la Cotización del proveedor que demuestra que se están pagando el importe que oportunamente se había cotizado y sobre el cual se aprobó la compra.

Estos comprobantes deben ser cotejados por quien va a firmar el cheque. Para evitar que esos comprobantes vuelvan a ser presentados mas adelantes para justificar otro Pago, es necesario que se los intervenga con un sello que diga en forma visible la palabra “Pagado” y que además reserve un espacio para anotar la fecha y el número del cheque con el que se efectuó el Pago.

Se recomienda a la panadería Venecia, que a la hora de efectuar el giro de un cheque, este por lo menos lleve dos firmas: Esta medida de control interno indica que los cheques deben ser firmados por lo menor por dos funcionarios de la empresa. Con ello se logra que exista un control recíproco entre ambos firmantes y se pueden descubrir con mayor facilidad errores en los Pagos. Además se evita el riesgo que significa que un apoderado de la empresa pueda disponer por sí solo de todos los fondos depositados en bancos.

La segunda firma debe efectuar el mismo control con respecto a los comprobantes básicos que realizó el primer firmante, pues la segunda firma no agregaría ningún control si se remitiera solamente a firmad lo ya controlado por el primer firmante. Ambos firmantes deberían sellar los comprobantes básicos que han sido anulados con el sello de “Pagado” y el talón del cheque que queda adherido al talonario.

Si la primera firma fuese de contabilidad, podía admitirse que el control sobre los comprobantes básicos que amparan el Pago solo fuese efectuado por quien firma en segundo término, limitándose la primera firma a controlar la Orden de Pago que le llega.

Control de cheques anulados. Para cerrar el control en lo que se refiere al manejo de cheques, la empresa metálica Ltda., debe adoptar como norma de control interno que los cheques que se anulan queden adheridos a la libreta de cheques, o por lo menos que se destruya del cheque el ángulo donde figura su

numeración y se adhiere al talón de la chequera esa porción del cheque anulado. De esta manera, con la simple observación de la chequera se puede tener un panorama del uso o destino de los cheques que la conformaban.

Medidas de control que se deben llevar a cabo en la empresa para efectuar los pagos:

Proveedores. A continuación se muestra la secuencia que se debe llevar a cabo a la hora de efectuar las operaciones de Cuentas por Pagar en la empresa. También se describe en fases, de modo que se permita un análisis más exhaustivo de las operaciones allí contenidas.

Fase 1: Revisión de la factura del proveedor. Esta primera fase comienza con la recepción de la factura del proveedor, la que debe ser ingresada a un archivo para mantener el control sobre la misma y evitar extravíos, demoras u otros inconvenientes. Si el diseño del sistema lo prevé, sus datos serán ingresados al soporte magnético con el fin de disponer de los mismos cuando sean requeridos. En esta fase se efectúa un control formal de la factura: ésta consiste en revisar si la misma cumple con las formalidades exigidas por la ley tributaria, evitando sanciones que podrían implicar la aceptación de procesar documentación que no cumpla con los requisitos legales y reglamentarios (formato, numeración, inscripciones impresas, categoría de facturación, etcétera).

Fase 2: Autorización de pago. Una vez aprobada la primera revisión formal, en la fase 2 se procede a verificar el contenido de la factura del proveedor (que éste pretende cobrar) con el contenido del resto de la documentación asociada a la transacción en análisis.

Para ello se procederá a armar el legajo de pago; esto es, agrupar la documentación que originó la transacción de compra, que se compone de los siguientes elementos:

Factura del proveedor (original).
Orden de Compra.
Remisión del proveedor, conformado por el almacenista.
Informe de Control de Calidad, cuando sea necesario.

Para poder llevar a cabo la autorización de pago se deben llevar a cabo los siguientes pasos:

Verificar que la razón social impresa en la factura corresponda al proveedor al cual se le realizo la compra.
Verificar que los productos facturados, y su cantidad, sean los indicados en la respectiva Orden de Compra.

Controlar que los productos facturados fueron recibidos sin objeción (conforme a lo indicado en remisión y el informe del almacenista).

Controlar que los precios facturados correspondan a los convenidos en la cotización presentada por el proveedor y ratificada en la Orden de Compra.

Verificar que se apliquen los descuentos convenidos.

Verificar la exactitud de los cálculos aritméticos contenidos en la factura, incluyendo la aplicación de impuestos y de sus respectivas alícuotas.

Dejar constancia del resultado de la inspección de control de calidad (cuando los artículos adquiridos así lo requieran).

Si la revisión ha pasado con éxito todos los requisitos señalados se estará en condiciones de autorizar el pago. Esta decisión se concreta con la emisión de un instrumento denominado Orden de Pago la cual es un documento numerado sobre la base de una numeración secuencial ininterrumpida. Contendrá la indicación del beneficiario del pago (proveedor), la fecha de emisión y fecha de pago y la imputación contable; será firmada por el emisor, que es el responsable del área de Cuentas a Pagar.

La documentación completa (el legajo) se enviará al área de CONTABILIDAD (con la autorización) para efectivizar el pago.

Fase 3: Operación de pago. Tesorería, sobre la base de la documentación recibida (Legajo de Pago acompañado de la Orden de Pago), revisa el legajo y emite el cheque (en la fecha de vencimiento prevista) observando las normas de control interno que se encuentren vigentes. Registra, sobre la Orden de Pago, el banco y número de cheque aplicado. Firma el cheque (primera firma de dos) y anula la documentación (sella “pagado”), a efectos de evitar la repetición de la fase de pago utilizando nuevamente la misma documentación, hecho que podría provocar la emisión de otro cheque para el mismo pago.

Es conveniente que el cheque lleve una segunda firma, además de la del tesorero, de modo que se fortalezca la seguridad cuando se dispongan de fondos de la empresa.

Fase 4: Registro contable. Los registros contables que corresponden efectuar, como resultado de las operaciones de pago, se indican a continuación:

Se debita la cuenta del proveedor (se cancela el pasivo que se había creado a causa de la recepción de la mercadería).
Se acreditan las subcuentas del banco adonde se giraron los cheques.

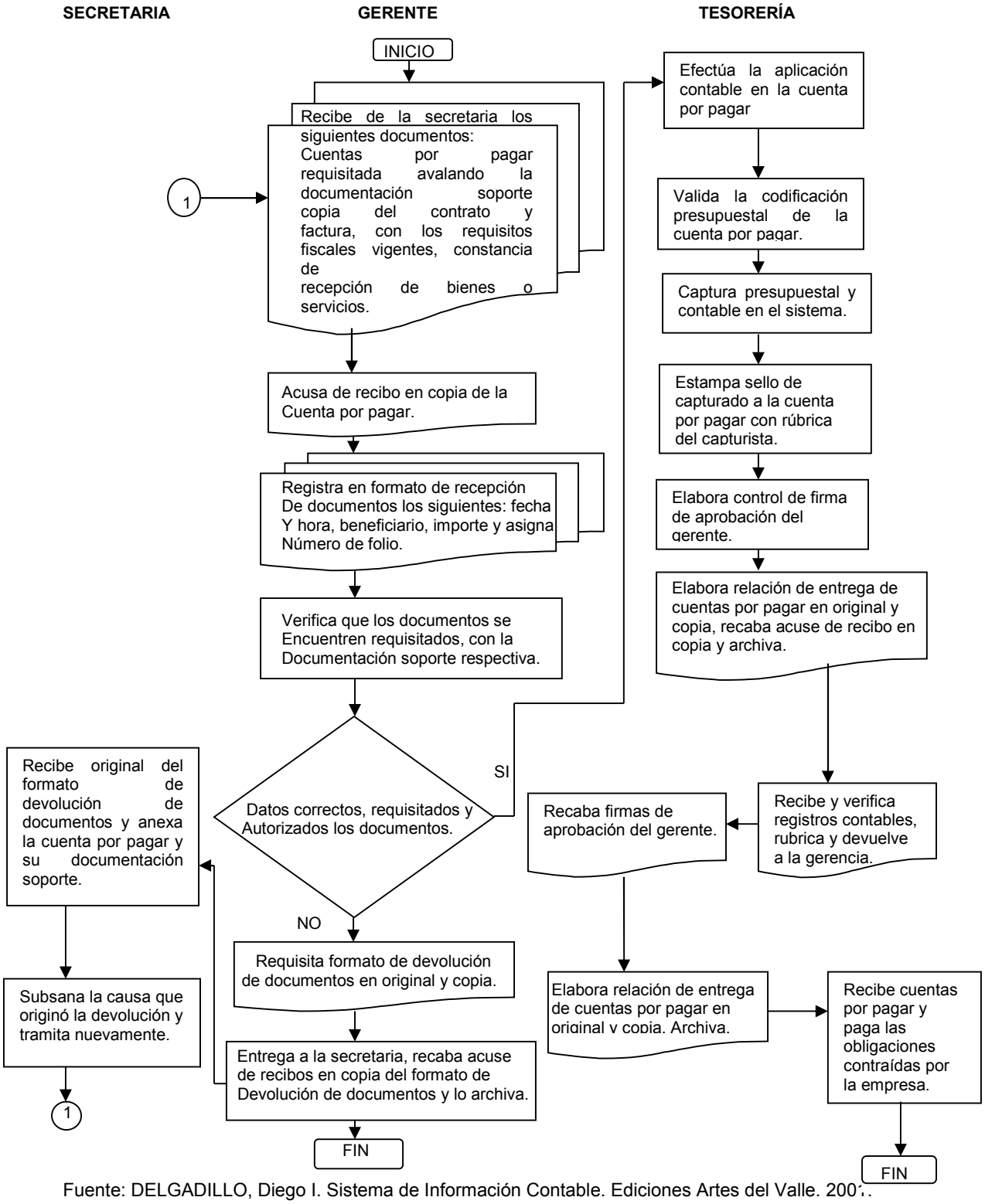
Simultáneamente, se registran las operaciones en las respectivas cuentas del Mayor General.

Fase 5: Verificación del recibo de proveedor. Se le recomienda a la empresa que exija al proveedor la entrega de un recibo oficial en el momento del pago. Si bien se tomó la precaución de librar el cheque de pago con la cláusula "no a la orden", y de cruzarlo a efectos de asegurar que sólo sea cobrado por el beneficiario al depositario en su propia cuenta bancaria (sin poder endosarlo), la existencia de un recibo oficial fortalece las medidas de control (agiliza un potencial proceso de prueba en caso de tener que justificar un eventual reclamo de deuda: el recibo indica que partidas se han cancelado). El recibo oficial deberá ser incorporado al Legajo de Pago para cerrar la documentación de la fase.

Descripción del flujo de cuentas por pagar:

1. Este proceso se inicia con la programación de pagos que tiene la secretaria, quien debe llevar a cabo la radicación de la factura.
2. La secretaria pasa los siguientes documentos al gerente: cuentas por pagar, avalando la documentación soporte y facturas, con los requisitos fiscales vigentes, constancia de recepción e bienes o servicios.
3. Secretaria acusa de recibo en copia de la cuenta por pagar
4. Registro en formato de recepción de documentos los siguientes: Fecha y hora, beneficiario, importe y asigna número de folio.
5. Verificación de los documentos que se encuentran requisitados con la documentación soporte respectiva.
6. Si los datos están correctos, requisitados y autorizados pasan a tesorería, donde se efectúa la aplicación contable en la cuenta por pagar, valida la codificación presupuestal de la cuenta por pagar, captura presupuestal y contable en el sistema, estampa sello de facturado a la cuenta por pagar con rúbrica de que captura, elabora control de firma de aprobación del gerente, elabora relación de entrega de cuentas por pagar en original y copia, recaba acuse de recibo y en copia y archiva.
7. Tesorería recibe y verifica los registros contables rubrica y devuelve a la gerencia.
8. Tesorería recaba las firmas de aprobación del gerente
9. Tesorería elabora relación y entrega de cuentas por pagar en original y copia y archiva.
10. Tesorería recibe cuentas por pagar y paga las obligaciones contraídas por la empresa y termina el proceso de cuentas por pagar.
11. Si los datos no son correctos requisitados y autorizados, el gerente realiza un formato de devolución de documentos en original y copia; y entrega a la secretaria, recaba acuso de recibos en copia de formato de devolución de documentos y lo archiva. La Secretaria recibe el original del formato de devolución y anexa la cuenta por pagar y su documentación soporte, subsana la causa que originó la devolución y tramita nuevamente el proceso de cuentas

Figura 6. Diagrama de Flujo para el trámite de Cuentas por Pagar



Fuente: DELGADILLO, Diego I. Sistema de Información Contable. Ediciones Artes del Valle. 2001.

2.1.5.12 Procesos y procedimientos para los ingresos. Los ingresos son el conjunto de actividades que permite el recaudo del efectivo por la venta de bienes o servicios, a través de los cuales se ha contraído una obligación, con la panaderia, la cual debe ser cancelada dentro de un plazo estipulado.

Entre las medidas de control que la panadería Venecia debe implementar, se tienen las siguientes:

Utilización de recibos prenumerados. Para posibilitar un control estricto sobre los Cobros, los formularios que se utilizan como recibos deben venir encuadernados en talonarios y prenumerados de imprenta. Una copia de cada recibo extendido debe quedar adherido al talonario como así también de aquellos que fueron anulados.

Liquidación inmediata de los recaudos. Esta norma procura que cuando se realice un cobro fuera de la empresa, los fondos obtenidos lleguen cuanto antes a la Tesorería de la empresa o al Banco.

Endoso restrictivo de los cheques recibidos. Es necesario que si se recibe un cheque se le inserte al dorso un sello que tenga la leyenda "Únicamente para ser depositado en la cuenta de XX". De esta manera nadie podrá apropiarse del cheque, ya que el mismo solo podrá ser depositado en la cuenta de la empresa.

Cheque para depositar posteriormente. Es una práctica habitual que se entreguen cheques cuyo depósito debe ser postergado y que generalmente se extienden con fecha adelantada. Es una norma de control interno no aceptar cheques posfechados, ya que si entre la fecha de recepción del valor y la que figura en el mismo se produce el fallecimiento, la quiebra u otro tipo de inhabilitación del librador, serán muy problemáticas las posibilidades de efectivizar el cobro.

Transferencia de dinero o valores. Cada vez que se transfieren internamente efectivo o valores, debe hacerse de forma tal que la transferencia quede documentada para que se sepa quien es el responsable de la custodia de los mismos. La documentación de transferencia implica un descargo para quien entrega el dinero y una responsabilidad para quien los recibe al firmarle la recepción de los valores. Por eso, es recomendable que los valores pasen por el menor número de manos posibles.

Custodia de documentos a cobrar. Se recomienda que los documentos a cobrar no queden en poder de quien efectúa el cobro o recibo de los fondos, pues se posibilita que se extraigan fondos del Cobro y se reemplacen estos importes por

un documento. Por tal motivo es recomendable que esos documentos queden en poder de personas que no tengan acceso a las disponibilidades.

Depósito íntegro e inmediato de los dineros cobrados. Se debe procurar que diariamente se realice el depósito total de los dineros recaudado por concepto de Cobros y al mismo tiempo emitir un cheque, para extraer los fondos necesarios del banco. De esta manera se posibilita un eficiente control al verificar que los Cobros de cada día ha llegado a la Institución Bancaria.

Procesos que se deben seguir en la empresa para efectuar los cobros: la Figura 7, muestra la secuencia de operaciones de un procedimiento de cobros. El mismo se describe en fases, de manera que ello permite un análisis más exhaustivo de las operaciones allí contenidas[34].

Fase 1: Identificación de oportunidades de cobro. La cobranza surge de una operación previa de Ventas, que, a su vez, originó un proceso de Facturación. Esto significa que en el momento de la cobranza ya se dispone de registros de computación con información almacenada (fecha de vencimiento) que permitirá identificar, en el momento correspondiente, las distintas oportunidades en las que deben iniciarse las gestiones de cobro. Por lo tanto, un programa de computación recorrerá periódicamente el archivo de Débitos a Clientes pendientes de cancelación (normalmente Facturas y Notas de Débito) y detectará cuáles se encuentran en situación de cobro. Una situación similar se presentará si llevan registros de Documentos a Cobrar.

Fase 2: Preparación de la gestión de cobro. La gestión de cobro (cuando se realiza por medio de cobradores) debe estructurarse según la distribución geográfica de los deudores, de manera que cada cobrador será responsable de su zona asignada. Por lo tanto, un proceso de computación procesará la información almacenada en archivos y emitirá listados (diarios) ordenados por zona, las cuales contengan la identificación de los comprobantes, cuya cobranza se encargará cada cobrador. El detalle de esos listados incluirá el número de Factura, Nota de Débito o Pagaré, fecha de emisión y de vencimiento, importe neto (indicación de descuento, si corresponde), razón social o nombre del deudor, domicilio de pago y un espacio destinado para registrar el resultado de la gestión ("no cobrado" o, en caso contrario, número de recibo, tipo de recaudación de importe neto y descuento).

En el caso de cobranzas por correspondencia (cuando los clientes cancelan sus deudas a través del envío de cheques por correo) deben tomarse determinados precauciones por razones de control. En primer lugar, la correspondencia deberá ser recibida y manejada por un sector ajeno a Tesorería. Ello es a causa de que un tercero, ajeno al movimiento de fondos, sirva de elemento de control acerca de

[34] Manual de Auditoría Edit. Mc Graw Hill.

los valores recibidos y de la oportunidad de su recepción. En este caso, el receptor cubrirá una planilla especialmente diseñada para registrar los valores recibidos por correspondencia. Luego, los cheques serán enviados a Tesorería para continuar con el circuito de cobranzas.

Fase 3: Gestión de cobro. Si la cobranza se efectúa por medio de cobradores a domicilio, estos entregarán recibos que podrán ser provisorios, si las normas de la empresa lo determinan, hasta que los cheques sean acreditados en su cuenta. En caso contrario, el recibo será definitivo (recibo oficial), pero se aconseja dejar constancia en éste mediante una leyenda aclaratoria que certifique los documentos a los que hace referencia ese recibo. Luego de verificarse la acreditación bancaria de los respectivos cheques recibidos, los mismos serán cancelados.

Cualquiera sea el resultado de la gestión de cobro, el cobrador lo dejará registrado en el listado que se le entregó para el trámite, con el detalle del número de cheque, banco, importe y número de recibo, si es que tuvo éxito en su gestión.

Fase 4: Informe de cobro. Los cobradores deberán efectuar un informe diario de la función que han cumplido. Esto significa comunicar a Contabilidad qué valores, de los que planificó cobrar, fueron percibidos, y bajo qué forma: en cheque o en pagaré, y también cuáles no se pudieron cobrar (y la causa de ello).

Es conveniente diseñar un formulario especial para esta rendición, el cual podría ser incorporado al sistema de computación que administre este procedimiento, y presentar por pantalla la estructura del esquema de información requerida por la fase de rendición.

Es fundamental destacar que toda la información ingresada en la “pantalla rendición” debe ser avalada por la correlativa información contenida en los recibos (cuya copia formará parte de la rendición) y en los valores recibidos.
La documentación así elaborada y los valores serán controlados por Tesorería (destinatario de esos elementos), que deberá aprobar, si está de acuerdo, el proceso de rendición. En contabilidad se incorporará un resumen de los valores recibidos en la planilla diaria de caja, en la cual figurarán también registrados, si ello ocurrió, los valores recibidos por correspondencia.

Por su parte, el sector Cobranzas deberá actualizar sus registros a fin de repetir, al día siguiente, un nuevo ciclo del procedimiento, con su documentación y su circuito informativo depurados. Dentro de esta fase, resta efectuar en la institución bancaria (por parte del sector contable) el depósito de los cheques recibidos, tanto de los cobradores como los enviados por correspondencia. Las cobranzas recibidas deben ser depositadas íntegramente y sin demoras. Esto significa que no deben tomarse esos fondos (ni parte de los mismos) para efectuar pagos. Estos serán efectuados a través del fondo fijo (si la erogación es de poca significación) o por medio de cheques propios, si su importancia lo requiere.

Fase 5: Control y registro de los cobros. El área de contabilidad será el responsable de controlar la consistencia de toda la información generada de la gestión de Cobranza. Luego de la verificación, podrá confeccionar los respectivos asientos en la contabilidad general y en el Diario de Ingresos y Egresos.

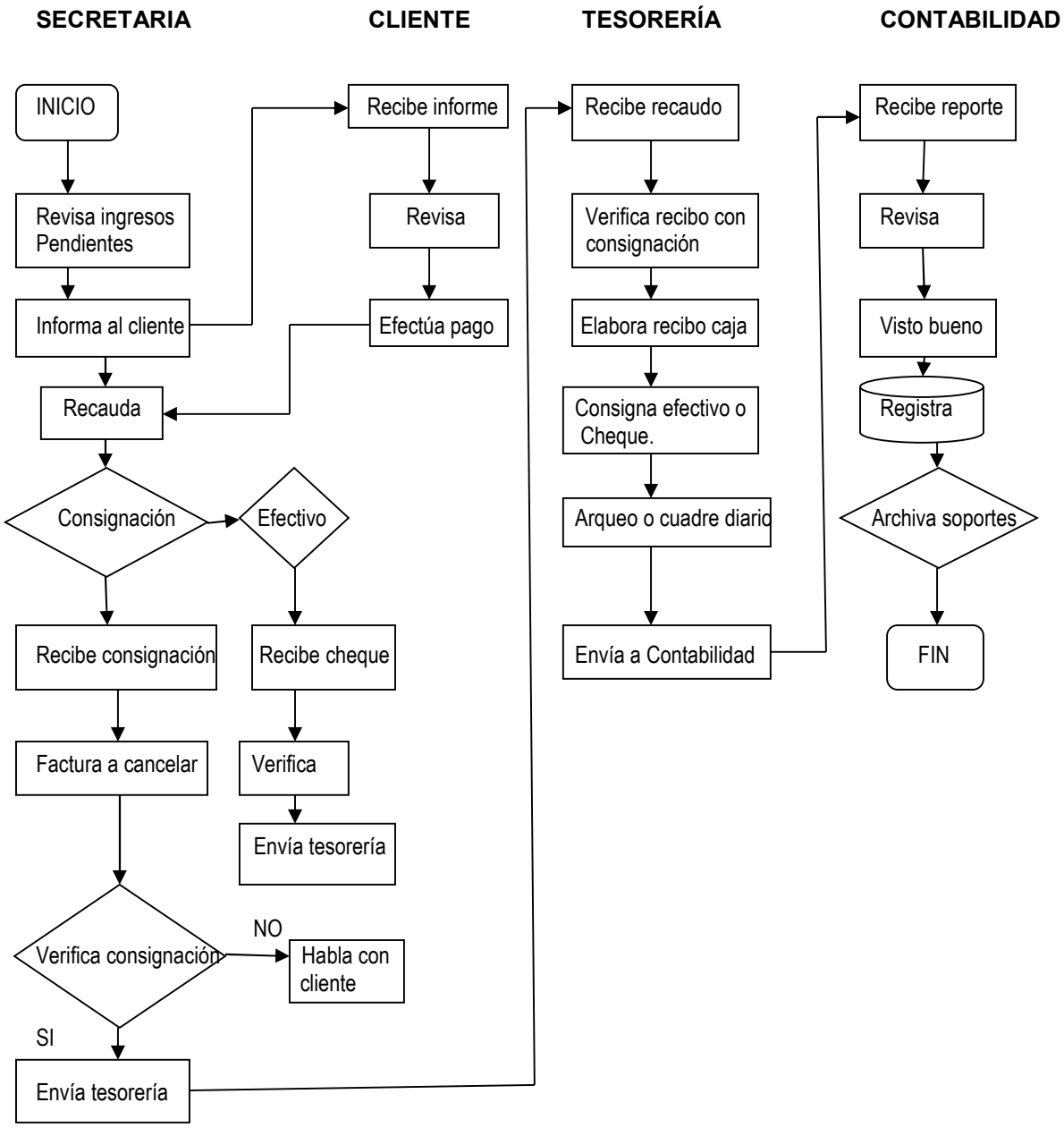
Se deben establecer las siguientes medidas de control para llevar a cabo en forma adecuada los procesos de cobros.

Los créditos a las cuentas de clientes, en cancelación de facturas (u otros débitos) adeudadas por ellos, deberán coincidir con la sumatoria de los importes registrados en los listados de cobranzas de los cobradores y con el listado de valores recibidos por correspondencia.

Descripción del flujo para los ingresos:

- El proceso se inicia cuando la secretaria revisa los ingresos pendientes y procede a informar al cliente.
- El cliente recibe el informe quien lo revisa, realiza el pago y envía el documento a la empresa.
- Si lo hace a través de consignación. Envía la consignación a la empresa
- La secretaria relaciona la consignación con la factura y la envía a contabilidad.
- Si es en efectivo o cheque, registra el arqueo y cuadre diario y lo envía a contabilidad.
- Contabilidad recibe el reporte lo revisa, aprueba y lo archiva.

Figura 7. Diagrama de Flujo de Ingresos



Fuente: DELGADILLO, Diego I. Sistema de Información Contable. Ediciones Artes del Valle. 2001.

2.1.5.13 Procesos y procedimientos para facturación. La facturación es el proceso mediante el cual se lleva a cabo la liquidación e impresión de la factura correspondiente a la venta de un producto o servicio, para ello se realiza una descripción detallada de las actividades y sus responsables con el fin de asegurarle al cliente la liquidación de la deuda.

Documentos que se originan y procesan:

Cotización del producto
Factura de venta

Control interno de las ventas. Sobre el departamento de ventas de la panaderia, se puede decir que éste ocupa un papel fundamental en el desarrollo de su actividad económica; por lo tanto, es necesario establecer una serie de medidas de control, las cuales comprenden una serie de procedimientos y métodos que deberán ser llevados por la empresa de la siguiente manera:

Cuando se realice una venta, al cliente debe elaborársele una factura. Al realizarse el pago el cajero deberá elaborar un recibo de ingreso a caja. Sin embargo para que el almacenista pueda despachar la mercancía se debe elaborar también una orden de entrega.

Los documentos que se pueden utilizar para un buen control de las ventas son:

Facturas (las cuales entre otras cosas deben especificar los términos de pago (al contado o crédito).

Nota de despacho u orden de entrega

Recibo de ingreso a caja.

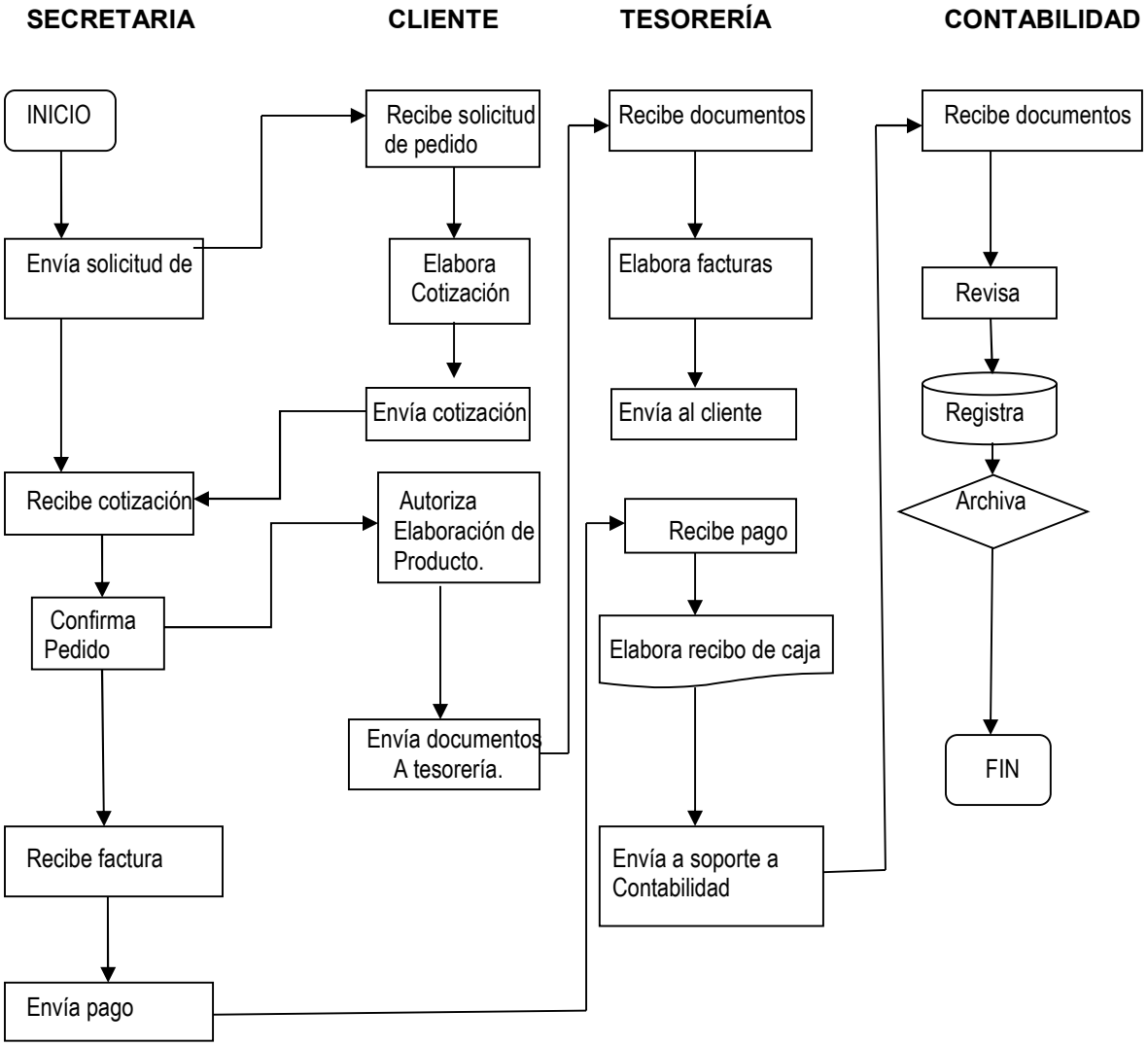
Cada uno de estos formularios deberá tener copias suficientes, para ser distribuidas en los diferentes departamentos y para los clientes.

Descripción del flujo de facturación.

1. El proceso se inicia cuando el cliente solicita la cotización de un bien o servicio a la empresa.
2. El Gerente elabora la cotización y la envía al cliente para que tome la decisión
3. El cliente recibe la cotización, la estudia y confirma su solicitud al gerente.
4. El gerente autoriza a producción la elaboración del producto y envía autorización al tesorero.
5. La secretaria recibe los documentos y elabora la factura la cual es enviada al cliente.
6. El cliente recibe la factura, la revisa y envía el pago a contabilidad.

7. La secretaria recibe el pago y elabora el Recibo de Caja los cuales son enviados a contabilidad.
8. Contabilidad recibe los documentos los revisa, registra y archiva.

Figura 8. Diagrama de Flujo de Facturación



Fuente: DELGADILLO, Diego I. Sistema de Información Contable. Ediciones Artes del Valle. 2001.

2.1.5.14 Procesos y procedimientos para la nómina. Cuando la empresa tiene empleados a su cargo, se genera una serie de obligaciones a favor de los trabajadores en virtud del cumplimiento de normas legales, entre ellas se tienen; salarios por pagar, cesantías consolidadas, primas de servicio, vacaciones, indemnizaciones entre otros.

Documentos que se generan:

Contrato de trabajo.
Afiliación a EPS, ARP y Pensiones.
Planilla de liquidación de nomina
Comprobante de egreso para el pago de nomina
Cheque.

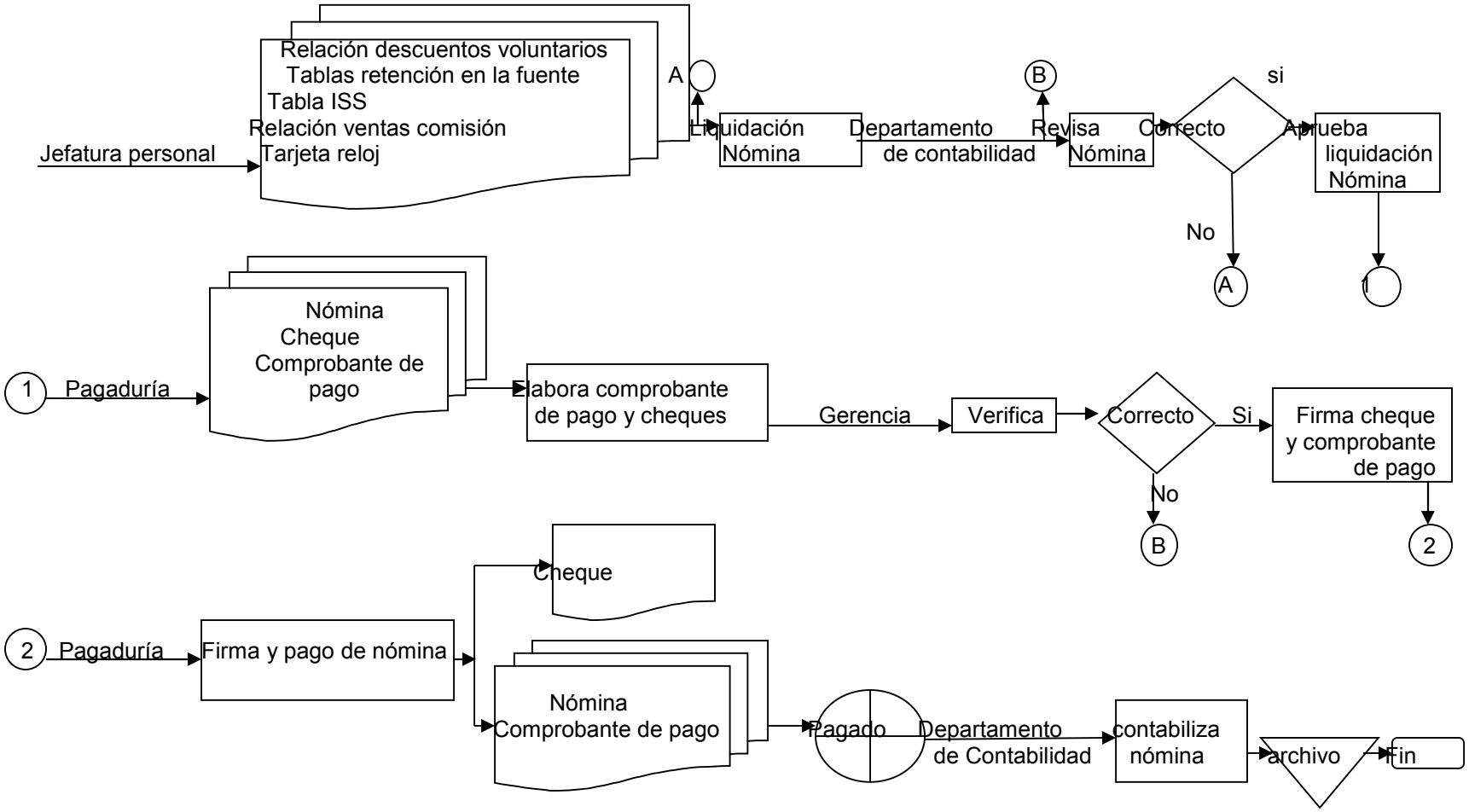
Medidas de control que se deben aplicar en la liquidación de la nómina:

- Llevar carpeta de cada empleado, en la cual se incluya el contrato de trabajo, afiliaciones y hoja de vida.
- Evaluar que el manejo de los contratos estén de acuerdo a las normas legales vigentes.
- Verificar que los procedimientos de ingreso de personal, cumpla con las políticas establecidas.
- Verificar que los contratos de egreso elaborados por pago de nomina estén debidamente firmados por los empleados.

Descripción del proceso de nómina. Este proceso se inicia en el momento que llega el periodo quincenal en el cual se cancelan los sueldos, el primero lo da el departamento de contabilidad cuando revisa los reportes pasados por cada jefe de departamento, en el cual se describe el número de horas trabajadas, el número de horas extras ya sean diurnas, nocturnas o festivas.

1. El jefe de personal recibe toda la documentación de los empleados como descuentos voluntarios, tablas de retención en la fuente, liquidación del seguro social, relación de ventas y comisiones, tarjeta de reloj.
2. Con estos documentos el jefe de nómina liquida la nómina y lo pasa al departamento de contabilidad.
3. El departamento de contabilidad revisa la nómina y verifica y aprueba si está correcto o no. En caso de que no esté correcto pasa de nuevo al jefe de personal.
4. Si la nómina está correcta, Pagaduría genera le cheque o comprobante de pago, lo pasa a gerencia; gerencia verifica si está correcto o no. Si está correcto firma el cheque o comprobante de pago. Si no está correcto lo pasa al departamento de contabilidad.

Figura 9. Flujo grama del proceso de elaboración, pago y contabilización de nómina



Fuente: DELGADILLO, Diego I. Sistema de Información Contable. Ediciones Artes del Valle. 2001.

3. DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO, EN LA PANADERÍA VENECIA

3. 1 ELEMENTOS BÁSICOS PARA EL DISEÑO DEL CONTROL INTERNO, EN LA PANADERÍA VENECIA

Existen elementos básicos que se deben tener en cuenta antes de diseñar el sistema de control interno; dentro de esos elementos básicos se encuentran:

3.1.1 La Contabilidad

La contabilidad es el elemento, que rige y registra, clasifica, controla, analiza e interpreta, de acuerdo con Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), Leyes, Proyectos y Políticas Contables, las operaciones realizadas por la panadería, en un tiempo determinado, con el propósito de informar su situación económica y financiera; para de esta forma, tomar decisiones administrativas, económicas y contables.[31]

Mantener la información contable actualizada permite a la gerencia la toma de decisiones sólidas y buscar las alternativas más productivas para la panadería, en el momento oportuno.

La información suministrada por la contabilidad, puede usarse directa e indirectamente, por usuarios directos e indirectos.

Usuarios Directos: Propietarios/ accionistas, gerentes, acreedores, proveedores, autoridades fiscales, empleados.

Usuarios Indirectos: Asociaciones comerciales, entidades financieras, bolsa de valores, abogados, autoridades gubernamentales, prensa financiera.

3.1.1.1 La Relación de la Contabilidad. La contabilidad es parte de las actividades económicas, ya sea de personas naturales o personas jurídicas, que conducen necesariamente a relacionar la contabilidad, con cada uno de ellos, entre los cuales están:

Con el Estado. La contabilidad para el Estado es el instrumento canalizador de las actividades de toda institución pública, que le permite controlar y tomar decisiones, para cumplir con la función de administrar bienes, recursos y obligaciones con el Estado.

---

[31] Contabilidad y Concepto de Contabilidad [Consultado noviembre 30 de 2011]. Disponible en, http://www.contabilidad/conceptodecontabilidad.

Con el Derecho. La contabilidad le permite controlar adecuadamente las situaciones financieras de las empresas, por medio de sus balances o anexos, a demás facilita una rápida y eficaz liquidación control y cobro de impuestos que se transformarán en gastos e inversión pública para satisfacer las diferentes necesidades de la comunidad.

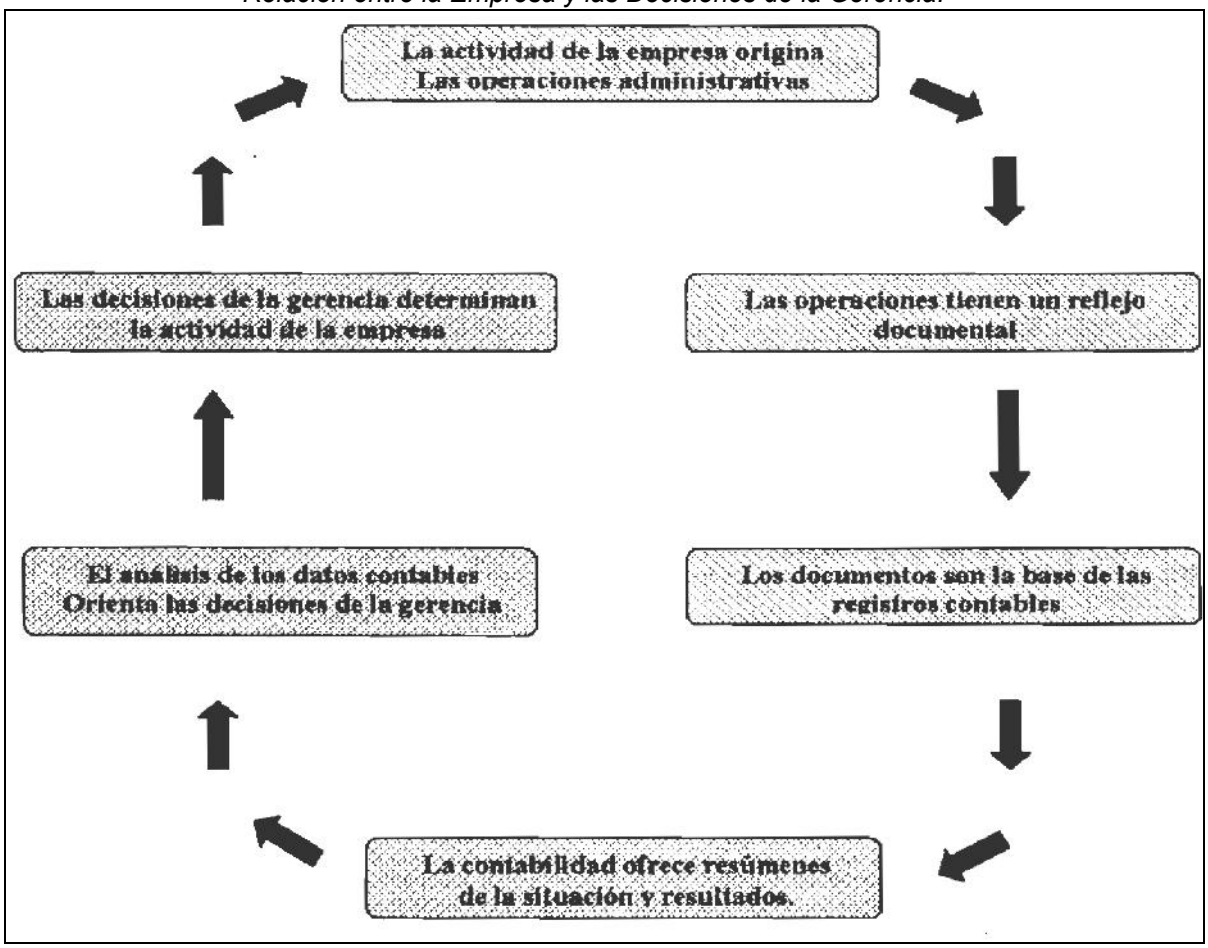
Con la Economía. La contabilidad se encarga de recopilar, registrar, clasificar, analizar e interpretar la riqueza, ya sea de origen privado o público.

Con la Documentación Comercial. El conocimiento contable se encarga del análisis y registro de los documentos que legalizan las transacciones realizadas por la empresa.

Entre la Empresa y las Decisiones de Gerencia. En el siguiente diagrama se explica la relación entre la empresa y las decisiones de gerencia:

Figura 10.

Relación entre la Empresa y las Decisiones de la Gerencia.



Fuente: Autor Fundamentado en Meigs Jonson. Contabilidad, la Base para las Decisiones Gerenciales. Editorial Mc Graw Hill, México. 1992.

3.1.1.2 Principales Herramientas de la Contabilidad. Las principales herramientas que usa la contabilidad, son los estados financieros. Los estados financieros más utilizados son el Balance General, el Estado de Resultados y el Flujo de Efectivo.

Estados Financieros. Son el resumen de los resultados de las diferentes transacciones económicas de una empresa, en un periodo determinado.

El Balance General. Muestra los saldos de los activos, los pasivos y el patrimonio de la panadería a una determinada fecha; es decir, qué tiene, qué debe y qué pagó.

- Activo: Todo aquello que pertenece a la panadería. Por ejemplo, dinero en efectivo, cuentas por cobrar, propiedad planta y equipo, inventarios, etc.
- Pasivo: Obligaciones que tiene la empresa ante terceros que no son propietarios de la empresa. por ejemplo, cuentas por pagar a proveedores, préstamos, sueldos por pagar, etc.
- Patrimonio: Deuda que tiene la empresa con sus propietarios. Por ejemplo, utilidades retenidas, capital social, etc.

Estado de Resultados. Reporta las transacciones que se realizan en la panadería, en un tiempo determinado. Muestra los ingresos, los gastos, la utilidad o pérdida generada. Debe incluir todas las partidas que representan ingresos o ganancias y gastos o pérdidas originadas durante el periodo en cuestión.

Las cuentas más comunes son las siguientes:

- **Ventas Netas.** Todo lo que se ha recibido, derivado del giro del negocio, menos las devoluciones, descuentos, rebajas.

- **Otros Ingresos.** Se anotan los ingresos que no provienen de la actividad principal de la empresa, pero que se relacionan directamente con ella.

- **Costo de Ventas.** Se incluyen los gastos efectuados para la producción de los productos.

- **Gastos de Venta.** Incluye los gastos directamente vinculados a las operaciones de venta.

- **Gastos de Administración**. Incluye los gastos directamente vinculados a la gestión administrativa.

- **Otros Ingresos y Egresos.** Incluye los ingresos y egresos que no se derivan de la actividad de la empresa. Por ejemplo, dividendos, intereses, utilidades

provenientes de valores, acciones, gastos financieros, gastos de descuentos, pérdidas provenientes de valores, etc.

- **Otros.** Impuestos, participaciones y deducciones y partidas extraordinarias.

Estado de Flujo de Efectivo. La información del flujo de efectivo es útil porque suministra a los usuarios de los estados financieros, las bases para tomar decisiones, evaluar la capacidad que tiene la empresa, para generar efectivo y equivalentes de efectivo, así como las necesidades de liquidez. Las empresas deben elaborar un estado de flujo de efectivo, de acuerdo con los requisitos establecidos en la Norma Internacional de Contabilidad (NIC 7, revisada en 1992), y se debe presentar como parte integrante de los estados financieros, para cada periodo en que sea obligatorio la presentación de éstos.

Los usuarios de los estados financieros están interesados en saber como la empresa genera y utiliza el efectivo y el equivalente de efectivo. Esta necesidad es independiente de la naturaleza de las actividades de la empresa. Todas las empresas independientemente de su actividad necesitan efectivo para llevar a cabo sus operaciones.

La Nomenclatura de las Cuentas: Cuenta Contable es el nombre o denominación que se usa en la contabilidad, para registrar, clasificar y resumir los incrementos o disminuciones de acuerdo a su naturaleza y clasificación.

El nombre o denominación de una cuenta que se asigna a un grupo de bienes, valores, obligaciones, hechos o servicios, requiere lo siguiente:

- El nombre de la cuenta debe ser explícito, es decir que su denominación debe entender y apreciar la naturaleza de la cuenta. Ejemplo, bancos, arrendamientos, etc. el nombre de la cuenta debe ser completo, con el fin de evitar dudas o malas interpretaciones, como bancos en moneda nacional, arrendamientos, etc.

Plan Único de Cuentas (PUC). Es la lista de cuentas ordenadas e identificadas metódicamente, de manera específica para un mejor manejo, que sirve de base al sistema contable, para el logro de sus fines. El Plan de Cuentas es un Manual de consulta que sirve para ordenar y clasificar las cuentas, para la presentación de los estados financieros.

La Panadería Venecia, requiere definir su Plan Único de Cuentas. El Plan Único de Cuentas definido para la Panadería, debe buscar la uniformidad en el registro de las operaciones económicas, con el fin de permitir la transparencia de la información contable y, por consiguiente, su claridad, confiabilidad y comparabilidad. Está compuesto por un catálogo de cuentas y la descripción y dinámica para su aplicación, que debe observarse en el registro contable de las

operaciones o transacciones económicas. El catálogo de cuentas contiene la relación ordenada de las clases, los grupos, las cuentas y las subcuentas del activo, del pasivo, del patrimonio, de los ingresos, de los gastos, del costo de ventas, el costo de productos o de operación y de las cuentas de orden, identificadas con un código numérico y su respectiva numeración.

Las cuentas auxiliares se requieren de acuerdo a las necesidades de la empresa, para lo cual bastará incorporarlas a partir del séptimo dígito. La denominación dada a los rubros que conforman el catálogo del Plan Único de Cuentas, podrá ser aplicada, utililizando abreviaturas o parte de la denominación, según le corresponda.[32]

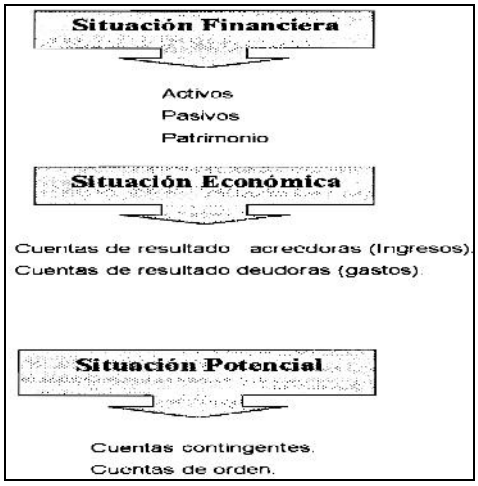
El Plan Único de Cuentas (PUC), para la Panadería Venecia, debe estar estructurado con los siguientes niveles: A partir del 1 de enero de 1995, el Plan Único de Cuentas (PUC) es obligatorio para todas las personas naturales o jurídicas obligadas a llevar contabilidad de acuerdo con lo dispuesta en el Código de Comercio. El registro o comprobante contable será obligatorio a nivel de subcuenta con los seis primeros dígitos.

Por otro lado, el plan único de cuentas debe partir de agrupamientos convencionales, como se presenta en los siguientes niveles:

Primer Nivel: El Grupo está dado por las siguientes situaciones:

Figura 11.

Primer Nivel del PUC



Fuente: Autor Fundamentado en Meigs Jonson. Contabilidad, la Base para las Decisiones Gerenciales. Editorial Mc Graw Hill, México. 1992.

[32] MEIGS, Jonson. Contabilidad, la Base para las Decisiones Gerenciales. Editorial Mc Graw Hill, México. 1992.
.

Segundo Nivel: El Subgrupo, es la división de los grupos, bajo el criterio de uso generalizado así:

1. El Activo. Se integra bajo el criterio de liquidez.

    - Activo circulante o corriente
    - Activo fijo o propiedad planta y equipo.
    - Diferido y otros activos.

2. El Pasivo. Se integra bajo el criterio de temporalidad

    - Pasivo corriente a corto plazo.
    - Pasivo Fijo a largo plazo.
    - Diferido y otros pasivos.

3. El Patrimonio. Se integra bajo el criterio de inmovilidad.
    - Capital.
    - Reservas.
    - Superávit de capital.
    - Resultados.

4. Las cuentas de resultados deudoras (gastos). Se integra así:

    - Operacionales.
    - No operacionales.
    - Extraordinarias.

5. Las cuentas de resultado acreedores (ingresos). Se integran así:

    - Ingresos operativos.
    - Ingresos no operativos.
    - Ingresos extraordinarios.

6. Las cuentas contingentes. Se integran en:

    - Deudoras.
    - Acreedoras.

7. Las cuentas de orden se integran en:

    - Deudoras.
    - Acreedoras.

3.1.1.3 Formularios o Formas. Los formularios o formas impresas constituyen los documentos básicos para el registro de las transacciones contables y comerciales. Hay una gran variedad de formularios impresos como recibos, cheques, requisiciones de materiales y productos, recibos de salarios, órdenes de compra, etc., para los cuales no hay un sólo modelo; sin embargo, son de gran importancia para la puesta en marcha de un control interno.

Algunas normas para la elaboración de las formas son las siguientes:

- El modelo debe ser sencillo, pero al mismo tiempo debe precisar su objetivo y contener los datos necesarios.
- Debe haber una instrucción al personal que va a tener a cargo el manejo de las mismas, para evitar errores al ponerlas en práctica.
- El diseño de las formas y registro debe estar relacionado con los procedimientos adoptados para evitar que se cometan errores y optimizar tiempo y recursos.
- Es conveniente en las formas donde se usan números obligar a cruces de números, por ejemplo: Todos los subtotales debe coincidir con el total, etc.
- Las formas se deben imprimir con el número de copias necesarias, en este sentido conviene el uso de distintos colores para facilitar su trámite, por ejemplo: el original blanco para contabilidad, la copia rodada para archivo de la persona responsable del uso de la forma.
- Imprimir las formas de tamaños uniformes, para facilitar su archivo.
- Las formas deben tener numeración impresa para su respectivo control. Es de importancia darle seguimiento al uso que se haya dado a cada forma y por medio de la correlatividad se puede ejercer un mejor control
- Las formas deben tener espacio para que firmen las personas relacionadas con el documento, con el fin de establecer responsabilidades.
- En las formas también es conveniente imprimir las condiciones de uso de las mismas; para evitar malas interpretaciones en su aplicación.

3.1.1.4 Los Presupuestos. Un presupuesto es el resumen de expresar en términos cuantitativos los planes de una empresa, para ayudar a alcanzar metas financieras u operacionales.[33] El presupuesto también es considerado como un plan financiero, pues éste guía a los gerentes a través de la actividad productiva y comercial. Los presupuestos muestran anticipadamente los ingresos, los gastos y la posición financiera de una empresa en el futuro, la predicción ayuda a la función de control en los dos siguientes aspectos:

1. Al mostrar los resultados que se obtendrán si se ponen en marcha las proyecciones actuales, el presupuesto revela áreas que requieren atención o

[33] MEIGS, Walter, B. JONSON, Robert Meigs. Contabilidad la Base para Decisiones Gerenciales. México: Editorial Mc Graw Hill. 1988.

acciones correctivas. Un presupuesto que indica que no se podrán lograr los objetivos que se persiguen o el capital de trabajo, no será suficiente, puede por ejemplo ayudar a la gerencia a actuar con anticipación, con el objeto de cambiar la proyección de ingresos y obtener financiamiento adicional.

2. El presupuesto sirve para evaluar el rendimiento, es decir que este control no se ejerce directamente sobre los ingresos y los gastos, si no sobre las personas, porque estas son las encargadas y responsables de las diferentes funciones comerciales y de los resultados de los ingresos y gastos que se estimen. Los presupuestos son el modelo contra el cual puede compararse el rendimiento de una persona o gerente, esto hace que los presupuestos no gocen de simpatía general, porque estos restringen la libertad de acción y la obligación de seguir un plan ordenado. Una significativa participación de los gerentes en todos los niveles de la empresa, para la preparación del presupuesto, será de gran importancia para el éxito del planeamiento presupuestal.

El presupuesto maestro o principal es el resumen de los presupuestos de todos los departamentos o áreas de responsabilidad de la empresa. Los principales pasos para elaborar un presupuesto maestro se describen de la siguiente manera:

- Establecer metas básicas y planes para la empresa.
- Preparar una proyección de ventas o ingresos para el periodo del presupuesto. La proyección debe basarse en las condiciones económicas que se prevean, esto es importante por la relación que existe con las compras, el nivel de inventario, los requerimientos de fondos, los gastos de operación. Todos están regidos por el volumen de ventas o ingresos que se espera.
- El cálculo de los costos de las mercancías vendidas y de los gastos de operación. Estos cálculos dependerán directamente del presupuesto de gastos y el volumen de actividades.
- Determinación del presupuesto de caja, los resultados operacionales y el balance proforma al final del periodo presupuestado.

3.1.1.5 La Auditoría. La Auditoría se define como "un proceso sistemático que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencias sobre las relaciones relativas a los actos y eventos de carácter económico; con el fin de determinar el grado de correspondencia entre estas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas".[34]

Definición de Auditoría como Sistema de Control. Es una revisión de exploración crítica que ejecuta un contador público de los controles internos

[34] MANTILLA, Samuel Alberto. Control Interno de los Nuevos Instrumentos Financieros. Eco Editores 1ª Edición.

fundamentales y de los libros de contabilidad de una empresa comercial o de otra entidad económica, antes de expresar una opinión sobre la corrección y confiabilidad de sus estados financieros.[35]

Representa el examen de los estados financieros de una entidad con el objeto de que el contador público independientemente emita una opinión profesional respecto a si dichos estados representan la situación financiera, los resultados de las operaciones, las variaciones en el capital contable, y los cambios en la situación financiera de una empresa, de acuerdo a Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.[36]

De ahí que la Auditoría se clasifique en dos clases: Auditoría Interna y Auditoría Externa.

Auditoría Interna. Se puede definir Auditoría Interna como una actividad independiente que tiene lugar dentro de la empresa y que está encaminada a la revisión de operaciones contables, con la finalidad de prestar un servicio a la dirección. Es un control de dirección que tiene por objeto la medida y evaluación de la eficacia de otros controles. La necesidad de la auditoría interna se pone de manifiesto en una empresa mediana que aumenta el volumen, extensión geográfica y complejidad y se hace imposible el control directo de las operaciones por parte del director.[37]

El objetivo principal de la auditoría interna es ayudar a la dirección en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, proporcionándole un análisis objetivo, evaluaciones y recomendaciones pertinentes sobre las operaciones examinadas, también hay que decir que la labor de la auditoría interna facilita y simplifica el trabajo de la auditoría externa.

Auditoría Externa. Es el método empleado para averiguar la exactitud del contenido de los estados financieros presentados por una empresa. Se trata de dar carácter público, mediante la revisión, a unos estados financieros que en principio eran privados. Hoy en día se ha generalizado la necesidad de la auditoría externa, como una exigencia de la propia dinámica de la empresa y de la sociedad en general.[38]

El objetivo de una auditoría de los estados financieros es hacer posible al auditor expresar una opinión sobre si los estados financieros están preparados, respecto

---

[35] KOHLER, Eric L. Diccionario para Contadores. Unión Tipográfica Editorial, México. 1981.
[36] Normas y Procedimientos de Auditoría. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. 23era. Edición. México. 2003
[37] KOHLER, Eric L. Diccionario para…Op Cit.
[38]KOHLER, Eric L. Diccionario para…Op Cit.

de todo lo sustancial, se acuerdo con el marco de referencia para informes financieros identificados.

La diferencia principal entre la auditoría interna y la externa es la independencia. Mientras los auditores internos deben ser independientes (organizativa y objetivamente) de la línea de actividades, no puede ser totalmente independiente de su empleador. Para satisfacer los requerimientos legales de información y las necesidades de ciertos usuarios de la información financiera, debe involucrarse al auditor externo. Tanto la auditoría interna como externa realizan un servicio valioso para los inversionistas.

Vigilancia del Control Interno Mediante la Auditoría Interna. En la auditoría interna es necesario establecer los programas de trabajo en forma escrita, es decir un plan de auditoría, ya sea un departamento de auditoría interna o una persona que tenga la función de auditor interno; el cual tiene que preparar sus programas de trabajo con anticipación para que el trabajo sea eficaz, sobre todo cuando se tiene asistentes a quienes hay que delegarles las distintas actividades de auditoría interna. Muchas personas tienen la idea errónea que la auditoría interna tiene que comprobar todas las operaciones que se llevan en un negocio, en realidad esto no es necesario si se evalúa debidamente el control interno y si éste está funcionando de una manera eficaz.

Finalmente, se concluye que la auditoría interna al ser un apoyo para la gerencia realiza las actividades de inspeccionar el trabajo del departamento de contabilidad, vigilar el correcto funcionamiento del control interno, realizar auditorías sorpresivas de las diferentes áreas del negocio, así como también de la revisión de los estados financieros del mismo.

Una vez descritos los elementos básicos que se deben tener en cuenta antes de diseñar el sistema de control interno, se propone en el siguiente apartado, el diseño del sistema de control interno en la Panadería Venecia.

3.1.2 Control interno para los ingresos

El Ciclo de Ingresos. Las transacciones podrán agruparse dentro de una empresa mediante unidades operativas, tales como divisiones y departamentos, funciones tales como la facturación a los clientes y elaboración de nóminas o ciclos. Dentro del contexto de control interno, los ciclos se refieren a las principales áreas de actividades de negocios de una empresa. El enfoque del ciclo requiere la identificación de las áreas principales de actividad, las principales clases de transacciones dentro de la actividad y los pasos o funciones asociados con cada clase de transacciones. Un ciclo tiene diferencias en estructura organizacional entre empresas y permite el rastreo de transacciones desde su iniciación hasta completar los efectos últimos sobre los estados financieros de una empresa. Los

ciclos son ampliamente utilizados por la administración al diseñar sistemas de control interno y por los auditores al evaluar el control interno.[39]

Naturaleza del Ciclo de Ingresos. El ciclo de ingresos de una empresa consiste en actividades que se relacionan con el intercambio de bienes y servicios con clientes, tanto de efectivo como de los cobros de las ventas que fueron efectuadas a crédito. Para una empresa industrial y comercial, las clases de transacciones comprendidas dentro del ciclo de ingresos incluyen ventas, ajuste sobre las ventas, descuentos y rebajas sobre ventas, cuentas por cobrar, cuentas incobrables y entradas de efectivo.

Documentos Comunes:

- Orden del cliente. constituye una solicitud de mercancías por parte de un cliente, esta orden se recibe directamente del cliente o a través de un agente vendedor.
- Orden de venta. Forma que muestra la descripción, cantidad y demás información importante contenida en la orden del cliente. Sirve como base de procesamiento interno de la orden del cliente por parte del vendedor.
- Factura de venta. Forma que muestra el detalle de una venta, incluyendo el importe adeudado, términos y fecha de venta. Es utilizada como documento leal para cobrar a los clientes y proporciona la base para registrar la venta.
- Resumen de ventas diarias. Informe que revela el total de facturas de venta, expedida durante el día. Se utiliza como medio de control para asegurarse de que todas las facturas se registran.

Registros Contables:

- Contabilidad. Uso de las cuentas apropiadas para un buen control contable.
- Operación de la cuenta corriente e integración de cuentas, así como los registros de inventarios.

Archivos:

- Lista de precios. Muestra precios autorizados para productos ofrecidos para la venta.
- Archivo de facturas de venta. Contiene copia de facturas que se entregan a los clientes.

Importancia Relativa y Riesgos. Las ventas representan la principal fuente de ingresos y constituyen el principal componente en la determinación de la utilidad

[39] ZEIBLER, Kell. Auditoría Moderna. México: Compañía Editorial Continental, S.A. 1987. p.232.

neta. También es bastante común que el costo de las ventas, represente el costo más importante dentro del estado de resultados. Numerosos pasos están involucraos en la ejecución y registro de las transacciones de ventas, en consecuencia los errores e irregularidades de cifras significativas para los estados financieros, pueden surgir del procesamiento de las transacciones de ventas. El riesgo de tal suceso está inversamente relacionado, con la eficacia de los controles internos respecto a ellas.

Las Transacciones de Venta deben estar debidamente Ejecutada. Ésta están debidamente ejecutadas cuando: 1. Se han facultado por personal que actúe dentro del alcance de su autoridad, y 2. Las transacciones ejecutadas están de conformidad con los términos de lo autorizado. La ejecución de transacciones de ventas involucra una serie de pasos y funciones. Por lo tanto, se debe reconocer objetivos de control contable específicos, para cada función, como se muestra a continuación:

Cuadro 1.

Objetivos de Control Contable para las Transacciones de Ventas.

FUNCIÓN	OBJETIVO DE CONTROL CONTABLE ESPECÍFICO
1.Órdenes de despacho de ventas	Los despachos se hacen sobre la base de órdenes de ventas aprobadas.
2. Facturar a clientes	Todos los despachos son facturados a precios y términos autorizados.

Fuente: elaboración Autor.

El principal control interno a la ejecución de las transacciones de ventas, se muestra a continuación:

Separación de Funciones. Cada una de las funciones involucradas en la ejecución de transacciones de ventas se deben asignar a diferentes departamentos y/o individuos. El personal que participe en estas funciones, no debe registrar las transacciones o tener la custodia de las cuentas por cobrar resultantes. La asignación de responsabilidad para cada función es la siguiente:

Cuadro 2. Asignación de Actividades, para las Transacciones de Ventas.

FUNCIÓN	ACTIVIDADES RELACIONADAS
1.Facturar a clientes	Cotejar documentación de despacho con las órdenes de venta, facturar a los clientes, alos precios autorizados y términos, preparar y enviar facturas; preparar reportes de ventas diarias o globales de facturación.

Fuente: Elaboración del autor David Ortega.

Las funciones se realizan en secuencia, por lo tanto, la orden no podrá surtirse antes que el crédito sea aprobado y al cliente no le será facturado en tanto, no sea confirmada la existencia y despacho de productos.

Documentación. Los documentos fuente, básicos para ejecutar transacciones de ventas son: 1. Facturas de venta y 2. Resumen de ventas diarias. Para lograr el máximo de control, los primeros tres tipos de documentación deben estar numerados por anticipado y posteriormente controlados. La orden y la factura de ventas deben indicar la clasificación de cuenta apropiada y codificación para cada transacción.

Los procedimientos de documentación deben prever una rápida facturación a los clientes. Para lograr este objetivo algunas empesas requieren que un supervisor del departamento de facturación periodicamente revise que la facturación sea en la fecha de despacho y/o entrega de los productos al cliente.

Controles Físicos. Los controles físicos bajo la forma de equipo mecánico son útiles en la ejecución de transacciones de ventas; se puede utilizar para la panadería el uso de caja registradora, o cumputadora para indicar el despacho de ventas, estos equipos emiten facturas prenumeradas, la original se entrega al cliente y el duplicado como evidencia de venta y archivo para contabilidad.

Verificación Interna Independiente. Existen maneras para realizar verificaciones internas independientes al ejecutar las transacciones de ventas, por ejemplo: el departamento de despacho por lo general debe comparar los productos recibidos de bodega conjuntamente con la orden de venta, antes de proceder al despacho de los productos. Dentro del departamento de facturación las órdenes de ventas se cotejan con los documentos de despacho, antes de proceder a elaborar la facturas. Además dentro de un sistema manual o computarizado, un segundo empleado de facturación compueba la corrección de cada factura antes de ser enviada al cliente y debe llevar un control de todas las facturas prenumeradas.

Las Transacciones de Venta deben estar debidamente Registradas. Para cumplir con este objetivo de control interno operativo, las funciones o pasos de registro de las transacciones de ventas debe realizarse adecuadamente. Por lo tanto, se debe reconocer objetivos específicos de control contable y la asignación de responsabilidad para cada función, como se muestra a continuación:

Cuadro 3. Registro y Control Contable para las Transacciones de Venta

FUNCIÓN	DEPARTAMENTO	OBJETIVO ESPECÍFICO DE CONTROL CONTABLE
1. Actualizar los registros de inventarios.	Contabilidad de Inventarios.	Las ventas rápida y correctamente deben actualizar los registros de inventario.

Fuente: Elaboración del autor David Ortega.

A continuación se explican algunos principios de control interno aplicables al registro de las transacciones:

Separación de Funciones. Una adecuada separación de funciones se resaltó anteriormente (organigrama). El personal del departamento de contabilidad no debe participar en la realización de la transacción de ventas, ni tampoco debe tener custodia sobre activos que resulten de esas transacciones. Si el mismo empleado factura al cliente, registra la venta y lleva y maneja la contabilidad de clientes, podría registrar incorrectamente el valor de la venta y ocultar el error.

Registro Contable y Procedimientos. Los documentos fuente para registrar las transacciones de ventas en la contabilidad son las facturas, notas débito y notas crédito, todos estos en secuencia numérica y cronológica. Este registro afecta en la contabilidad la cuenta corriente de clientes, ventas, rebajas sobre ventas, inventarios y costo de ventas. Toda esta documentación de soporte se archiva en el departamento de contabilidad y créditos para consultas posteriores y auditoría.

Verificación Interna Independiente. La verificación de los registro diarios de ventas debe cosntatarse internamente mediante la intervención de un asistente del contador, quien 1. Controla la secuencia numérica, 2. Debe establecer la concordancia del resumen de ventas diario con los totales.

En cuanto a la vigilancia de las cuentas por cobrar, las funciones y objetivos específicos de control contable, es el siguiente:

Cuadro 4. Salvaguarda y Control Contable Específico de las Cuentas por Cobrar.

FUNCIÓN	DEPARTAMENTO	OBJETIVO ESPECÍFICO DEL DEL CONTROL CONTABLE
1. Proteger el control de cuentas corrientes de clientes.	Contabilidad	El acceso a las cuentas corrientes de clientes, se restringe al personal autorizado de contabilidad.
2. Mantener correcto el saldo de clientes	Contabilidad	Los saldos registrados para los clientes, se verifican de una manera independiente con los clientes y a intérvalos razonables
3. Mantener correcto el saldo de clientes	Contabilidad	Los saldos registrados en contabilidad, se cotejan peridicamente con la cuenta corriente de clientes.

Fuente: Elaboración del autor David Ortega.

Los principios de control interno aplicables a estas funciones son: Los controles físicos, procedimientos de autorización, separación de funciones y verificación interna independiente.

3.1.3 Control interno sobre las entradas de efectivo y transacciones de ajustes a ventas

Las transacciones de efectivo pueden surgir de diferentes fuentes, de ingresos de préstamos a corto y largo plazo, emisión de acciones de capital social, venta de valores negociables, inversiones a largo plazo y otros activos, en este caso se trata de las entradas de efectivo proveniente de las ventas de los productos. estas entradas comprenden las ventas de contado y los cobros que se realizan a los clientes por las ventas a crédito. Las transacciones de ajustes de ventas incluyen los descuentos sobre éstas, las devoluciones, rebajas sobre ventas y cuentas incobrables.

Los siguientes puntos se conideran básicos para comprender las transacciones de entrada de efectivo y de ajuste a ventas dentro del ciclo de ingresos.

Funciones:

Ejecución:

- Recibir dinero por cobros.
- Recibir dinero por ventas en el mostrador.
- Sumar el total de entradas de efectivo.
- Depositar el efectivo en el banco.
- Otorgar descuentos por pronto pago.
- Aceptar devoluciones sobre ventas y conceder rebajas sobre éstas.

Registro:

- Contabilizar las entradas de efectivo.
- Contabilizar los ajustes a las ventas.
- Actualizar las cuentas a los clientes.

Custodia:

- Proteger el efectivo.
- Llevar el control correcto de los saldos de efectivo.
- Llevar el control apropiado de los saldos de cllientes.

Documentos Comunes. Los documentos más comúnmente utilizados en las transacciones de ventas, son los siguientes:

- Detalle de pagos o recibo. Comprobante por separado del cheque que indica las facturas que se están pagando, si no es enviado por el cliente, lo elabora la empresa que recibe los fondos.
- Cheque. Orden dada a unbanco que pague una suma determinada de dinero al beneficiario del documento y a la vista. Al momento de recibir el cheque se debe endosar para una decuado control mediante sello de no negociable y sello que indique para depositar en cuenta del beneficiario y el número de cuenta, en esta caso la empresa que lo recibe.
- Cinta de máquina registradora. Esta contiene un listado cronológico de entradas de efectivo, el cual es elaborado internamente por la máquina registradora, respecto de las cantidades registradas por un cajero. Las copias que se emitan de la cinta de la máquina registradora, en el caso de las facturas, la original es para el cliente y la cinta de auditoría puede ser en dos copias, que se distribuyen en archivo del departamento de caja y otra para enviar al departamento de contabilidad. Las máquinas registradoras pueden ser máquinas especificamente registradoras o computadoras con software desarrollado, para realizar las mismas tareas de una máquina registradora.
- Lectura de la caja registradora. Esta contiene un resumen del total de efectivo marcado en la registradora, por un periodo de tiempo especificado, que normalmente es de un día. Tal lectura es realizada por un supervisor o jefe de caja.
- Comprobante de Depósito Bancario. Contiene el efectivo total depositado en el banco. Se debe tener un detalle de los cheques incluidos en este depósito, como parate de control y de cualquier eventualidad.
- Estado de cuenta bancario. Es el repore enviado por el banco de los movimientos bancarios que tuvo el depositante, normalmente lo envían cada mes.

Registros Contables. Dentro de estos están los libros de contabilidad y la actualización de cada uno de ellos, así como: las cuentas relacionadas de diario, mayor, balance de cuentas por cobrar, inventarios, rebajas y devoluciones sobre ventas, estimación para cuentas dudosas de cobro y gastos por cuentas incobrables,a síc omo integraciones.

Datos de Archivo. Archivo de las cuentas de clientes que debe contener toda la documentación que ampara los registros que se hacen a cada cuenta de los clientes.

Entorno de Control Interno. La responsabilidad para ejecutar las transacciones de entrada de efectivo y custodia de los fondos, generlamente se delega al departamento u oficinas tales como la de tesorería, la del cajero o persona delegada dentro de la empresa, para la administración del efectivo. El personal en estos departamentos debe tener conocimiento de bancos y prácticas bancarias.

Debe existir vigilancia independiente de la recepción y depósito de las entradas de efectivo. Los presupuestos de efectivo desempeñan una función de control importante en la administración de la mayor parte de empresas. Los reportes mensuales que comparan los resultados reales con las cantidades esperadas, contribuyen al control del efectivo.

La mayor parte de empresas afianzan a sus empleados que manejan efectivo. El afianzamiento implica la compra de seguros contra robo de efectivo, por hurto y desdalcos de parte de los empleados. La aseguradora generalmente realiza una investigación de la persona antes de otorgar la fianza. La fianza contribuye al entorno de control sobre entradas de efectivo, de dos maneras: 1. Impedirá que se contraten personas deshonestas, y 2. Sirve para evitar la deshonestidad de los empleados, ya que estos saben que la empresa de seguros podrá proceder contra ellos, previa investigación muy detallada.

Otros controles sobre las entradas de efectivo incluyen exigir que los empleados que manejan efectivo tomen vacaciones, seguir la práctica de rotación de funciones asignadas a tales empleados de una manera periodica. La finalidad de estos controles es prevenir que ocurran actos indebidos.

Importancia Relativa y Riesgo. Los flujos de entradas de efectivo derivados del ciclo de ingresos constituyen un componente importante del flujo de efectivo a través de una empresa. por eso, este factor aumenta la probabilidad de errores e irregularidades al ejecutar y registrar las transacciones de entradas de efectivo. Además el efectivo resulta ser el activo más líquido que posee una empresa. debido a su valor intríseco como medida de cambio y ser altamente movivle, el efectivo es muy susceptible de robo y malversación. Por eso muchas empresas deben tenercontroles internos amplios en relación con el efectivo.

Las Transacciones de Entradas de Efectivo deben estar debidamente Ejecutadas:

Funciones y Objetivos. Las funciones y objetivos específicos de control contable al ejecutar las trasacciones de efectivo son las siguientes:

Cuadro 5. Objetivos de Control Contable para el Flujo de Efectivo

FUNCIÓN	OBJETIVO ESPECÍFICO DEL CONTROL CONTABLE
1.Recibir dinero por cobros efectuados	El dinero recibido es manejado por personal autorizado y emiten los recibos correspondientes de una manera precisa.
2. Recibir dinero sobre el mostrador	Las entresas de efectivo se manejan por personal autorizado y se registra en forma rápida y correcta.
3. Suma total de entradas de efectivo	Se totalizan las entradas de efectivo, se revirifican y resumen por personal autorizado.
4. Depositar el efectivo	El dinero recibido debe depositarse en su totalidad en una cuenta bancaria.

Fuente: Elaboración Autor.

Los prinicipios de control interno que se aplican a estas transacciones se explican a continuación:

Procedimiento de Autorización. La autorización de transacciones de entradas de efectivo incluye los procedimientos para abrir y cerrar cuentas bancarios. Generalmente el gerente general o el de finanzas poseen la autoridad para esto. También es necesario que se asigne al personal que se autoriza para manejar el efectivo. Se debe incluir al personal del departamento de caja y personal que tiene la autoridad para operar las cajas registradoras.

Procedimiento de Documentación. Los procedimientos de control deben proporcionar suficiente seguridad de que la documentación de recepción de efectivo se elabora en el momento de la recepción del mismo. Respecto al ingreso de efectivo recibido por correo o de cobros efectuados por cobradores, la documentación constará de avisos de facturación con detalle que debe indicar los númenos de facturas que se están pagando o abonando. Se debe elaborar listados diarios del dinero recibido de cobros por correo o de cobradores. Al recibir el dinero todos los cheques sin excepción alguna se endosan con sello de "para abonar en cuenta", el cual contiene el número de cuenta bancaria y el nombre de la empresa.

La documentación sobre la entradas de dinero en efectivo recibidas en el mostrador, consta de cintas de cajas registradoras, cheques y avisos de facturaciones de fondos. Posteriormente, el jefe de caja o supervisor recaba las lecturas de las cajas registradoras, preparando los arqueos de caja, resúmenes diarios de efectivo y el depósito bancario. El efectivo se debe depositar en su totalidad diariamente de forma intacta para efectos de control, custodia y buena administración del efectivo; por lo tanto, el depósito bancario debe coincidir con el total de efectivo que aparece en el resumen diario de efectivo. Las boletas de depósito se formular en duplicado; una copia la conserva el banco y la otra la certifica el bano como comprobante de recibido, la que se debe enviar a contabilidad.

Controles Físicos. El uso de cajas registradoras o computadoras con software de punto de venta constituye un procedimiento de control contable al ejecutar las entradas de efectivo. En el control de una caja registradora se incluyen:

- El cliente debe visualizar el valor pagado
- La registradora debe emitir la factura o recibo que se le entrega al cliente
- Totales acumulados dentro de la registradora respecto a ingresos del día, mes, etc.

Las registradoras se puede utilizar para realizar una gran variedad de funciones tales como, la actualización de los registros de cuentas por cobrar e inventarios perpetuos, estadística de ventas mensuales por productos, acumulación de ventas por vendeor, etc.

Verificación Interna Independiente. Para recibir el dinero de la caja registradora, esta debe ser totalizada por el supervisor o jefe de caja; debe hacer una conciliación entre los arqueos de efectivo total y el efectivo que se tenga realmente en la registradora. Se debe hacer comparaciones diarias de los totales de las cajas registradoras con los resumenes diarios de caja y el duplicado del depósito bancario.

Las Transacciones de Entrada de Efectivo deben estar debidamente Registradas:

Funciones y Objetivos. Las funciones y objetivos de control contable para registrar las transacciones de entrada de efectivo son las siguientes:

Cuadro 6.

Objetivos del Control Contable de las Transacciones de Entrada de Efectivo

FUNCIÓN	DEPARTAMENTO	OBJETIVO ESPECÍFICO DEL DEL CONTROL CONTABLE
1.Contabilizar las transacciones de entradas de efectivo en la contabilidad	Contabilidad	Solamente efectivo realmente recibido se contabiliza, y se asegura que la contabilización sea adecuada en cuanto a importe, clasificación de cuentas y periodo contable.

Fuente: Elaboración del autor David Ortega.

Los principios de control interno aplicables a estas funciones son las siguientes:

Separación de Funciones. Debe existir una separación de funciones entre la persona que actualiza la contabilidad y la que opera la cuenta por cobrar de clientes. Además el personal de contabilidad no debe participar en la ejecución de las transacciones o tener custodia del efectivo recibido.

Registros Contables y Procedimientos. Los documentos fuentes priamrias para registrar las transacciones de entradas de efectivo, lo constituyen los resumenes diarios de cajas y los listados de detalle del mismo.

Verificación Interna Independiente. Las aplicaciones de este principio consisten en que deben coincidir los listados de los recibido, por el bano con los resumenes diarios de caja y lo operado en contabilidad.

Mantener una Custodia Apropiada del Efectivo:

Funciones. Las funciones y objetivos específicos de control contable para custodia de las entradas del efectivo son las siguientes:

Cuadro 7.

Funciones y Objetivos del Control Contable de la Custodia de Entrada de Efectivo

FUNCIÓN	DEPARTAMENTO	OBJETIVO ESPECÍFICO DEL DEL CONTROL CONTABLE
1.Protección del efectivo	Tesorero	El efectivo debe ser conservado en áreas seguras y el acceso al efectivo, debe ser restringido a personal autorizado.
2. Mantener saldos correctos del efectivo disponible.	Contabilidad	Se realiza una conciliación independiente del efectivo registrado y saldos bancarios con el efectivo disponible en los bancos. La conciliación deberá efectuarse en intervalos regulares.

Fuente: Elaboración del autor David Ortega.

Los principios de control interno aplicables a estas funciones se detallan a continuación:

Controles Físicos y Procedimientos de Autorización. El efectivo es una gran tentación para sumalversación, todo el esfuerzo debe ser realizado por la empresa, para preservar el efectivo (y los cheques) dentro de un lugar seguro desde el momento en que se recibe. El acceso directo físico del efectivo poseído por una empresa, debe controlarse adecuadamente por el uso de cajas de seguridad, bóvedas y equipo protector similar. El acceso a cada uno de estos medios de seguridad debe restringirse a personal autorizado exclusivamente y esta norma debe seguirse estrictamente. Siempre que sea posible el efectivo se debe conservar fuera de las instalaciones, aprovechándose de la mayor seguridad que ofrecen los bancos. Todo el dinero se debe depositar en el banco en forma intacta, a través de sistemas normales de depósito, o por medio de transporte de valores, para mayor seguridad.

Separación de Funciones y Verificación Interna Independietnte. El personal responsable de la custodia del efectivo disponbile y en los bancos no debe estar involucrado en la ejecución y registro de las transacciones del efectivo. La verificación indpendiente de los saldos de efectivo, por lo general se realiza

mensualmente. El efectivo disponible y los saldos de caja chica que aparezcan registrados en la contabilidad, se deben cotejar con los arqueos de efectivo, en tano que los saldos bancarios (contables) se concilian con los saldos que aparecen en los en los estados de cuenta bancaria. Estas verificaciones deben ser efectuadas por personal que no tenga otras funciones relacionadas con entradas de efectivo.

Las Transacciones de Ajustes a Ventas deben estar debidamente Ejecutadas:

Funciones y Objetivos. Las funciones y objetivos específicos de control contable al ejecutar transacciones de ajuste a ventas son las siguientes:

Cuadro 8. *Funciones y objetivos específicos de control contable al ejecutar transacciones de ajuste a ventas*

FUNCIÓN	OBJETIVO ESPECÍFICO DEL DEL CONTROL CONTABLE
1. Otorgar descuentos por pronto pago	Los descuentos se conceden de acuerdo con los términos autorizados.
2. Aceptar devoluciones sobre ventas y conceder rebajas.	Se aceptan devoluciones y conceden rebajas sobre ventas de acuerdo con las políticas de la gerencia.
3. Determinar cuentas incobrables	Las cuentas incobrables se determinan sobre la base de criterios establecidos.

Fuente: Elaboración del autor David Ortega.

Los principios de control interno aplicables a la ejecución de estas transacciones son los siguientes:

Procedimiento de Autorización. Generalmente contemplan la existencia de personal en: 1. El departamento de cuentas por cobrar que se encargue de aprobar los descuentos, 2. El departamento de ventas que otorga crédito de las devoluciones y rebajas sobre ventas y 3. El departamento de tesorería o gerencia que se encargue de aprobar la cancelación de cuentas incobrables. Antes de aprobar un descuento al cliente, debe rastrearse contra la factura de venta en el archivo de la cuenta del cliente, para constatar si se está cumpliendo con los términos del descuento. Antes de aprobar otros ajustes debe existir alguna evidencia bajo la fomra de un informa de recepción de los artículos devueltos, comunicaciones por escrito del cliente solicitando una bonificación o rebaja, o bien algun informa de agencia de cobranza de la imposibilidad de cobrar una cuenta. Los ajustes no autorizados a ventas conducen a créditos inapropiados a las cuentas de clientes y un saldo menor respecto al saldo adecuado.

Separación de Funciones. La separación de funciones de los ajustes de ventas se señalan en las siguientes funciones:

Cuadro 9. S*eparación de funciones para los Ajustes de Ventas*

FUNCIÓN	DEPARTAMENTO	ACTIVIDADES RELACIONADAS
1. Otorgar descuentos por pronto pago.	Ventas a Crédito	Comparar el pago de los cllientes con los términos de descuentos y aprobación indicando el descuento.
2. Aceptar devouciones sobre ventas y conceder rebajas.	Ventas	Evaluar solicitudes para ajustes, comproar evidencia de productos devueltos y autorizar la elaboración de notas crédito.
3. Otorgar rebajas o descuentos por devoluciones de productos.	Créditos	Emitir notas crédito a los clientes.
4. Determinar cuentas incobrables.	Créditos	Revisra historial de créditos y cobranzas de clientes morosos, examinar documentación del proceso de cobr, expedir comprobantes de cancelación de cuentas incobrables y pedir autorización de la gerencia para dar la cuenta por incobrable.

Fuente: Elaboración del autor David Ortega.

Las personas que realizan estas funciones tienen actividades incompatibles, si teinen acceso a la contabilidad, a la cuenta por obrar de clientes y a su vez manejan cobros de efectivo. Ent al caso estos pueden otorgar créditos a los clientes y no reportar el cobro.

Documentación. Las aprobaciones de descuentos por pronto pago deben ser indicadas por el personal de las cuentas por cobrar en listados autorizados. Las rebajas y devoluciones deben estar respaldadas por notas de crédito y las cancelaciones de cuentas incobrables se deben basar en notas de cancelaciones. Estos documentos deben ser prenumerados y mantener un control sobre ellos posteriormente.

Las Transacciones de Ajustes a Ventas deben estar debidamente Registradas:

Funciones y Objetivos. Las funciones y objetivos de control interno al registrar estas transacciones son las siguientes:

Cuadro 10. *Funciones y Objetivos para Transacciones de Ajustes a Ventas*

FUNCIÓN	DEPARTAMENTO	OBJETIVO ESPECÍFICO DE CONTROL CONTABLE
1.Registrar las transacciones en la contabilidad respecto a ajuestes a ventas.	Contabilidad	Solamente se registran ajustes a las ventas, que sean apropiadas. Ajustes aprodiados a ventas se registran de una manera apropiada, en cuanto a cuenta, importe y periodo contable.
2. actualizar la cuenta por cobrar a clientes.	Contabilidad	Los ajustes a ventas se deben registrar en las cuentas de los clientes, lo más pronto posible y correctamente.

Fuente: Elaboración del autor David Ortega.

Principios de Control Interno. Los principios de control interno de separación de funciones, registros contables y procedimientos son aplicables al registro de estas transacciones. Al igual que otras transacciones, todos los documentos prenumerados serán tomados en consideración antes de contabilizarlos.

Mantener una adecuada Custodia de los Activos. Los activos relacionados a las transacciones de ajuste por ventas incluyen el efectivo y las cuentas por cobrar de clientes, que ya fueron explicados anteriormente.

3.2.3 Control Interno sobre Almacén, Bienes e Inventario

Entorno de Control Interno. Se considera determinante para crear un buen entorno de control interno contable, tanto la integridad como la capacidad del personal involucrado en las transacciones de almacén, bienes e inventario. Dentro de las buenas prácticas de control interno se incluyen las de crear garantías a las personas autorizadas para firmar cheques, a los encargados de los fondos de caja menor y a los empleados responsables de bodega.

Objetivos del Control Interno Respecto a Almacén, Bienes e Inventario. Los objetivos operativos del control interno contable, se decriben de la siguiente forma:

Verificar la existencia, propiedad y correcto registro en el kárdex y en los sistemas contables de los bienes de consumo e inmuebles, además de la utilización, custodia y destino final de los mismos desde la adquisición y registro, hasta su entrega o destinación final, a demás se ejercerán controles sobre las operaciones y documentos, tales como registros auxiliares, listados, tarjetas y demás soportes, los cuales deben estar realizados de acuerdo a las normas vigentes. Para ello se deben realizar los siguientes procedimientos:

- Evaluación de la existencia, calidad y confiabilidad de los controles internos de la administración.
- Examinar la autorización para el manejo adecuado registro y control de los bienes de la empresa.
- Verificar el cumplimento de las normas legales y reglamentarias en el manejo de los bienes de la empresa.
- Constatar la existencia física y real de los bienes que conforman las cifras que se muestran en los rubros de: Inventarios, Almacenes, Inmuebles y Bienes Devolutivos.
- Comprobar la adecuada utilización o enajenación de los bienes de propiedad de la empresa y la destinación de los mismos.
- Revisar el método aplicado para la valoración de los inventarios, con el fin de establecer si es aceptable y si esta de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

- Constatar que la administración establezca responsabilidades en el manejo, registro, control, custodia y administración de los bienes de propiedad de la empresa.
- Verificar si los bienes se encuentran debidamente relacionados y contabilizados en listados, Kárdex, de acuerdo con sus características y localización.
- Evaluar el control de los bienes inservibles y obsoletos, su registro y localización.
- Determinar la protección y adecuada salvaguarda de los bienes.
- Verificar que los valores de los inventarios se incorporen a los estados financieros de la empresa.

Control Interno a Inventarios. Comprende los bienes adquiridos o producidos por la empresa en el cumplimiento de su objeto social. Para efectuar un adecuado control se debe:

- Comprobar que el proceso de adquisición de los bienes cumpla con las normas legales vigentes.
- Practicar revisiones periódicas y en forma selectiva a los comprobantes que sustentan la entrada y salida de los bienes, determinando el lleno de los requisitos de acuerdo con el tipo de operación y conforme a las normas y documentos previstos.
- Determinar la razonabilidad de las cifras que muestra el rubro de los inventarios a través de los siguientes procedimientos:

- Preparar papel de trabajo que detalle la composición del rubro a la fecha del cierre del inventario.
- Confrontar los registros contables y la cuenta mensual de almacén con los resultados del inventario físico determinando las diferencias y deficiencias.
- Determinar la cobertura y vigencia de los seguros y la protección física de los inventarios.
- Comprobar la existencia, vigencia y el monto de las pólizas de manejo y lo adecuado de su monto.
- Verificar que los registros de los inventarios y documentos soportes no presenten correcciones, enmendaduras, tachones o borrones.
- Tomar nota en papel de trabajo de las deficiencias del control interno detectadas en el análisis de esta cuenta.

Procedimientos Complementarios:

Comprobaciones Físicas Periódicas:

- Determinar la existencia real de los bienes para uso de la empresa y los bienes de consumo en almacén, inventarios, inventariarlos, hacer el recuento total de

los bienes que lo conforman y confrontarlos contra el saldo en registros actualizados. Si se encuentra que el número de bienes contados es superior al que figura en los registros, se considera un sobrante, en tal caso solicitar al empleado de manejo, la elaboración del respectivo comprobante de entrada.

- En caso de encontrar que el número de elementos es inferior al que aparece en el registro, solicitar al responsable su reposición en forma inmediata. Si este no lo hiciere o si el elemento a reemplazar es diferente en sus características al faltante, solicitar a la persona competente el registro de su valor en la cuenta respectiva y llevar a cabo la investigación correspondiente.
- Determinar la propiedad real de los bienes, efectuando análisis de los documentos que evidencian su adquisición o posesión.
- Preparar papeles que contengan el movimiento y la composición de los saldos que bajo el rubro de almacenes e inventarios figuren en los libros respectivos.
- Examinar el sistema de valoración de los bienes egresados y su consistencia con el sistema empleado en ejercicios anteriores.
- Determinar las causas que han dado lugar al cambio del sistema de valoración y su incidencia en el resultado del ejercicio.
- Participar en la plantación del inventario físico anual efectuando lo siguiente.
- Revisar las instrucciones relacionadas con la toma física del inventario, para cerciorarse de que sean adecuadas o en caso contrario hacer las recomendaciones necesarias.
- Cerciorarse que se haya señalado con anticipación al personal administrativo de la toma física del inventario y se les haya dado las instrucciones pertinentes durante el proceso.
- Visitar los sitios donde se encuentran las existencias y determinar las áreas donde deba llevarse a cabo el conteo.
- Revisar las formas diseñadas para reflejar los resultados del conteo físico, determinando su aplicabilidad.
- Determinar que durante la ejecución del inventario se sigan las instrucciones dictadas.
- Comprobar que se incluyan elementos obsoletos o inservibles y que sean debidamente separados para ajustarlos posteriormente a su valor de realización.
- Verificar que las cantidades contadas y las descripciones de las existencias inventariadas, se anoten exactamente en las hojas de conteo.
- Comprobar que no se omitan durante el conteo existencias inservibles y obsoletas que deban inventariarse.
- Preparar papeles de trabajo para reflejar los resultados del inventario físico, la descripción de cualquier deficiencia detectada y la opinión del jefe de la oficina de Control Interno sobre la toma del inventario físico.
- Verificar en cada una de las hojas de inventario la precisión aritmética de las operaciones.
- Tomar nota en los papeles de trabajo de las deficiencias de control interno detectadas en cada una de las áreas detectadas.

Procedimientos Específicos para la Auditoría de Bienes e Inventarios:

Valoración de los Inventarios. Todos los inventarios deben estar valorados con el precio que corresponda a cada uno de los elementos o bienes que en ellos figuren, tomando al respecto las siguientes fuentes:

- Para los bienes inmuebles:

El avaluó catastral.
El que tenía en el inventario anterior.
El de compra más los gastos que sean necesario efectuarle para poner en funcionamiento el bien.
El costo de adquisición más las adiciones, construcciones, mejoras y contribuciones de valorización.
El que se establezca mediante avalúo judicial.

- Ordenes de alta. Son los comprobantes que registran la entrada de los elementos de consumo o devoluciones al almacén, contienen el código al cual pertenece el artículo, nombre de los artículos, cantidad, valor unitario y valor total, deben estar respaldados por la firma del funcionario responsable y el almacenista.
- Ordenes de baja. Son los comprobantes en donde se registra la salida de los elementos de consumo y sus devoluciones al almacén, contiene el destinatario, código, nombre del artículo, cantidad, valor unitario, valor total, deben estar respaldados por la firma del funcionario responsable y el almacenista.
- Procedimiento de las órdenes de alta y baja.

Todo ingreso a almacén de elementos de consumo, devoluciones o retiro de los mismos para las distintas dependencias de la empresa, se comprobaran necesariamente por órdenes de alta y baja, que expedirá el encargado del almacén con su correspondiente firma, además la firma de quien la recibe.

3.2.4 Control Interno para la Nómina

Funciones. Las funciones son las siguientes:

Ejecución:

- Contratar personal.
- Autorizar cambios en la nómina.
- Preparar datos de asistencia y toma de tiempo.
- Elaborar nómina.
- Pagar nómina.

- Presentar declaraciones sobre impuesto sobre nómina y su correspondiente pago.

Registro:

- Contabilizar las transacciones relacionadas con nóminas.
- Actualizar los registros de prestaciones del personal.
- Determinar el costo de la mano de obra en las tarjetas de tiempo.

Custodia:

- Proteger los fondos de nóminas
- Proteger los registros de nóminas
- Controlar las cuentas bancarias sobre nóminas.

Documentos Comunes. Los documentos más comunes relacionados con las transacciones de nómina son los siguientes:

- Autorización de personal. Constancia emitida por el departamento de personal de la contratación de un empleado, también se usa para posteriores cambios que se hagan en la nómina.
- Tarjeta de Reloj. Forma utilizada por cada uno de los empleados, para registrar las horas trabajadas diariamente durante un periodo. Se utilizan los relojes marcadores que sirven para registrar el tiempo en la tarjeta y poder efectuar los cálculos de pagos respectivos.
- Boletas de Tiempo. Forma utilizada para la toma de tiempo trabajado por un empleado en trabajos o tareas específicas.
- Registro de Nómina. Reporte que indica el nombre de cada uno de los empleados, puesto, salarios brutos devengados, deducciones en la nómina, el pago neto, los totales de cada columna, así como un resumen de la nómina.
- Cheque de Nómina. Consiste en la Orden girada a un banco, para pagar el sueldo de un empleado, para su control debe acompañarse con un desprendible que explique el pago.
- Resumen de Distribución de los Salarios. Informe que muestra la distribución de los gastos de los salarios a los diferentes departamentos, así como la clasificación de las cuentas contables.
- Declaraciones sobre el Impuesto de Nómina. Son las formas autorizadas por la autoridad fiscal, para el pago de retención de impuestos a los empleados que normalmente son entregados en forma mensual y anual.

Registros Contables:

- Contabilidad general incluye la contabilización de los gastos de salarios, impuestos, las cuentas por pagar, el control del efectivo en banco (cuenta bancaria para pago de nómina) y los cheques girados para nómina.

Datos a Archivar:

- Registro personal del empleado. Contiene datos pertinentes de cada empleado, todas las autorizaciones del departamento de personal, evaluaciones de trabajo y acciones disciplinarias si las hubiere.
- Registro de remuneraciones del empleado. Contiene los ingresos devengados, deducciones de nómina y pagos del año acumulados para cada empleado.

Entorno del Control Interno para la Nómina. La responsabilidad general para la administración de nómina, generalmente se asigna al contador general o gerente de contabilidad, gerentes de departamentos o gerentes administrativos. Las Áreas que se consideren esenciales para las transacciones de nómina son:

- Personal.
- Control de tiempo.
- Nómina.

Las personas que trabajan en estas áreas deben ser conocedoras de las leyes y reglamentos aplicables a las transacciones de nómina.

El departamento de contabilidad o auditoría interna ejerce vigilancia a través de las prácticas y procedimientos de nómina.

Importancia Relativa y Riesgo. La frecuencia y volumen de las transacciones sobre nómina, hace que estas transacciones sean vulnerables a errores o irregularidades cuando se tiene personal a quienes se les paga sobre la base de tarifas por hora, grupo o incentivos. Además existe la posibilidad de fraudes en la nómina que se deriven en aumentar (acumular) la nómina y el desembolso posterior de efectivo a personas no autorizadas para recibir tales pagos.

Las Transacciones de Nómina deben estar Adecuadamente Ejecutadas. Como en el caso de otras transacciones, la ejecución de las transacciones de nómina involucra una serie de funciones; ésta, en conjunto con los objetivos de control interno se explican a continuación:

Autorización. El departametno de personal desempeña un papel importante en el proceso de autorización. Su responsabilidades son: Contratación, clasificación de

puestos, asignar salarios, deducciones de nómina y despodo. Los procedimientos de autorización también se deben establecer para:

1. Aprobar el tiempo trabajado.
2. Aprobar la nómina.
3. Pagar la nómina.

El tiempo trabajado debe ser autorizado específicamente por el supervisor o jede inmediato, la nómina debe ser autorizada por el jefe del departamento de nómina, por el gerente de contabilidad, por el gerente general y posteriormente será utilizda como base para el pago.

En el Cuadro 11, se muestran las funciones y objetivos de control contable para la nómina:

Cuadro 11. *Funciones y Objetivos de Control Contable para la Nómina*

FUNCIÓN	OBJETIVO ESPECÍFICO DE CONTROL CONTABLE
1. Contratar personal	El personal debe ser contratado de conformidad con los criterios establecidos por la gerencia.
2. Autorizar cambios en la nómina	Cambios de salario, deducciones de nómina, cambios en puestos, los despidos deben ser debidamente autorizados.
3. Preparar datos de asitencia y control de tiempo trabajado.	Los registros apropiados son mantenidos y el tiempo trabajado es aprobado apropiadamente.
4. Preparar la nómina	Se debe formular en forma precisa las remuneraciones de los empleados y el salario neto sobre la base del tiempo aprobado y deducciones autorizadas.
5. Pagar la nómina	El pago de remuneración al personal se debe realizar a personas que realmente trabajan con la empresa, sobre la base datos autorizados y aprobados.
6. Preparar y pagar los impuestos sobre la nómina.	Se debe presentar correcta y oportunamente las declaraciones de impuesto sobre la nómina, efectuando los pagos dentro de los límites establecidos por la ley.

Fuente: Elaboración del autor David Ortega.

Separación de Funciones. Las funciones involucradas al ejecutar transacciones sobre la nómina, se deben realizar por diferentes personas y departamentos. Una adecuada separación de funciones en la contabilidad para la nómina se considera indispensable. El personal de contabilidad que registra las transacciones de nómina no debe preparar o pagar la nómina. Además el personal encargado de llevar los registros de remuneraciones de los empleados y las boletas de tiempo debidamente costeadas, tampoco se deben encargar del registro de la nómina o de efectuar los pases de las transacciones a la contabilidad.

Documentación. Cada uno de los pasos al ejecutar transacciones de nómina debe estar documentado. Las formas de autorización del departamento de personal proporcionan la documentación de nuevas contrataciones, salarios, reclasificaciones de puestos y terminaciones. Para el personal que se les paga por

horas trabajadas, muchas empresas utilizan tarjetas de reloj (tiempo) y boletas de tiempo para acumular el tiempo trabajado.

La declaración de la nómina implica calcular las remuneraciones, deducciones y salario liquido a recibir por cada persona; basado todo en salarios autorizados y tiempo trabajado. Cuando las nóminas son firmadas y autorizadas por las personas responsables para su pago, se proporciona la base para elaborar los cheques individuales para cada empleado y enviarlos para su firma al departamento autorizado, que normalmente es tesorería o contabilidad, en donde a su vez se realizan los registros contables correspondientes.

Los cheques deben ser distribuidos en forma directa al personal, debiendo identificarse debidamente ante el departamento de tesorería o contabilidad; otra forma de pago es enviar a un delegado de tesorería o contabilidad al lugar del pago, que en algunos casos es un lugar diferente al de las oficinas de tesorería o contabilidad.

Un aviso de baja (con autorización) es emitido por el departamento de personal al concluirse el empleo de una persona. Se requiere de una pronta comunicación para evitar que el personal que ya no trabaja con la empresa siga apareciendo en la nómina. El seguir entregando cheques de nómina a favor de estas personas no autorizadas constituye un tipo de fraude sobre nómina bastante común.

Cuando una persona está obligada según la ley a cumplir con ciertas obligaciones legales de presentación de declaraciones de impuestos sobre nóminas, generalmente el departamento de nómina elabora tales declaraciones en las formas proporcionadas por la autoridad fiscal y elabora los pagos y presentaciones por cuenta de los empleados en las fechas establecidas.

El Cuadro 12, muestra las funciones, departamentos y actividades relacionadas con la nómina:

Cuadro 12.*Funciones, Departamentos y Actividades Relacionadas con la Nómina*

FUNCIÓN	DEPARTAMENTO	ACTIVIDADES RELACIONADAS
1. Contratar personal	Personal	Evaluar la capacidad de los solicitantes sobre la base de descripción de puestos y políticas de contratación, emitiendo autorizaciones de empleo.
2. Autorizar cambios en la nómina	Personal	Elaborar autorizaciones de cambios en salarios, deducciones de nóminas, transferencias y terminaciones, y mantener registros de personal para cada empleado.
3. Preparar datos de asitencia y control de tiempo trabajado.	Jefes de departamento o personas asignadas para	Supervisr la preparación de tarjetas de reloj, elaborar las boletas de tiempo, conciliar las boletas de tiempo y noras con la tarjeta de reloj.

	control de tiempo.	
4. Preparar la nómina	Nómina	Elaborar tarjetas de reloj, mantener registros de asistencia, calcular la nómina, preparar resumenes y cheques de nómina.
5. Pagar la nómina	Contabilidad o Tesorería.	Hacer las transferencias para el pago de nómina, firmar y distribuir los cheques de nómina.
6. Preparar y pagar los impuestos sobre la nómina.	Contabilidad o Tesorería.	Elaborar y presentar declaraciones de los impuestos sobre nómina, así como los chques correspondientes.

Fuente: Elaboración del autor David Ortega.

Controles Físicos y Verificación Interna Independiente. Un control físico bastante conocido lo constituyen los relojes con tarjetas de tiempo para determinar el total de horas trabajadas. Cuando se utiliza este equipo, frecuentemente se asignan supervisores o guardias de seguridad para vigilar que el personal perfore sus tarjetas de asistencia en el reloj registrador.

Dentro de las aplicaciones de verificaciones internas independientes se incluyen el tener un segundo empleado que le de validez: 1. A la corrección de los datos de nómina calculados para cada empleado; 2. Que correspondan los importes de los cheques, con las cantidades correspondientes en el registro de nómina; y 3. Que concuerden los datos que se presentan en las declaraciones de impuestos con los registros de ingresos de los empleados.

Las transacciones de Nómina deben estar Debidamente Registradas. Las funciones de registro de transacciones de nómina, una adecuada separación de responsabilidad dentro del departamento de contabilidad y los objetivos relacionados de control interno se muestran en el Cuadro 13.

Cuadro 13. *Registros para las Transacciones de la Nómina*

FUNCIÓN	DEPARTAMENTO	OBJETIVO ESPECÍFICO DE CONTROL CONTABLE
1.Contabilizar las transacciones de nómina.	Contabilidad	La información sobre nómina debe estar debidamente registrada en cuanto a importe, clasificació y peridodo contable.
2. Actualizar los registros de remuneraciones del personal.	Contabilidad	La información concerniente a remuneraciones de cada emplelado debe estar correcta en los registros de remuneraciones.
3. Se debe determinar los costos con base a boletas de tiempo.	Contabilidad	Salarios autorizados se debe aplicar correctamente a cada boleta de tiempo.

Fuente: Elaboración del autor David Ortega.

Los principios de control interno aplicables al registro de las transacciones de nómina se explican a continuación:

Registro Contable y Procedimientos. Los registros contables consisten en los libros de contabilidad, las cuentas contables relacionadas con gastos de salarios, pasivos relacionados con nómina, libros de salarios y los registros de prestaciones de empleados. Los resúmenes de nómina constituyen la base para registro en los libros de contabilidad.

Protección Apropiada de los Fondos para Nómina. Los activos que surgen de las transacciones de nómina consisten de cuentas bancarias para nómina, así como de sueldos no reclamados. Las siguientes funciones y objetivos específicos de control contable son aplicables para mantener una protección apropiada sobre estos activos.

Cuadro 14.*Funciones y Objetivos Específicos de Control Contable para la Nómina*

FUNCIÓN	DEPARTAMENTO	OBJETIVO ESPECÍFICO DE CONTROL CONTABLE
1.Proteger los fondos de nómina	Contabilidad o Tesorería	El acceso a cuenta bancaria sobre nómina y los sueldos no reclamados debe estar restringido a personal autorizado.
2. Proteger los registros de nómina.	Nómina	El acceso a los registros de nómina debe ser sólo a personal autorizado.
3. Mantener el saldo correcto de la cuenta bancaria de nómina.	Contabilidad	Los saldos bancarios se deben conciliar periodicamente con los saldos de contabilidad.

Fuente: Elaboración del autor David Ortega.

Los principios de control interno aplicables a estas funciones se dan a conocer a continuación:

Controles Físicos y Procedimientos Autorizados. Los controles físicos incluyen los medios de seguridad de un banco para la cuenta bancaria de nómina, así como bóvedas y cajas de seguridad para la conservación de salarios no reclamados. Los controles físicos también se necesitan para evitar el acceso indirecto a los fondos de nómina.

Así las formas de autorización, tarjetas de reloj y cheques para nómina pre impresos deben ser almacenados por las personas responsables y el acceso debe ser sólo a personal autorizado. Los registros de remuneraciones al personal se deben conservar en archivos cerrados, protegidos contra incendios y el acceso a ellos se debe restringir a personal autorizado del departamento de nómina.

Verificación Interna Independiente y Separación de Funciones. Estos principios se deben aplicar principalmente a la conciliación de la cuenta bancaria para nómina, según la contabilidad de la empresa con el saldo reportado en el estado de cuenta bancaria. Esto lo debe hacer por lo general, el personal de contabilidad no involucrada con las nóminas.

3.2.5 Control Interno Informático[40]

La Panadería Venecia ha diseñado el sistema de información contable, en el cual registra todas las transacciones diarias que lleva la empresa. Por ello, se detalla profundamente el control interno informático que la panadería debe establecer, para sus procesos y procedimientos informáticos.

El control interno informático controla diariamente que las actividades de los sistemas de información sean realizadas cumpliendo los procedimientos, estándares y normas fijadas por la gerencia de la empresa y/o la Dirección Informática, así como los requerimientos legales.

Auditoría Informática. Es un conjunto de procedimientos y técnicas para evaluar y controlar total o parcialmente un sistema informático, con el fin de proteger sus actividades y recursos, verificar si sus actividades se desarrollan eficientemente, de acuerdo con la normativa informática de la empresa.

Control Interno y Auditoría Informática. Muchos controles internos fueron desempeñados por auditores, los cuales recibieron formación en seguridad informática tras su paso por la formación en auditoría. Algunos auditores se pasan al campo del control interno informático debido a la similitud de los objetivos profesionales de control y auditoría.

Estructura del Control Interno. La empresa mediante sus sistemas contables, elaboran estados financieros y otra información requerida por la gerencia para controlar la empresa. Dichos sistemas contables comprenden las aplicaciones informáticas de reflejo contable-financiero y el entorno del departamento de proceso de datos dentro del cual se desarrollan, se implantan, se mantiene y operan los mismos. Además los sistemas contables consisten en una serie de procedimientos para identificar, asegurar, clasificar, analizar, registrar, procesar y controlar las transacciones de una empresa y los documentos producidos por el sistema.

Organización Interna de la Seguridad Informática. Cuando se evalúan el nivel de seguridad de sistemas, se evalúan todos los factores, y se plantea un plan de seguridad. Se llama plan de seguridad a una estrategia planificada de acciones y proyectos, que lleven a un sistema de información y sus centros de proceso de una situación inicial determinada a una situación mejorada.

La función de control interno se ve involucrada en la realización de los procedimientos de control y es una labor diaria. La función de auditoría informática está centrada en la evaluación de los distintos aspectos que se designen en el

---

[40] SEEN, James A. Análisis y Diseño de Sistema de Información. Editorial Mc Graw Hill, México, 1992.

plan de auditoría informática, con visitas concretas al centro de informática, con objetivos concretos y al terminar el trabajo la presentación del informa de los resultados.

Clases de Controles Internos. Los controles internos son los siguientes:

Controles Preventivos. Establecen las condiciones necesarias para que el error no se produzca como por ejemplo, la segregación de funciones, la estandarización de procedimientos, las autorizaciones, los pass words y los formularios pre numerado.

Controles Detectivos. Los controles Detectivos identifican el error pero no lo evitan, actúan como alarmas que permiten registrar el problema y sus causas. Sirven como verificación del funcionamiento de los procesos y de sus controles preventivos. Como por ejemplo, se tiene la validación de los datos de entrada, cuando se realiza con posterioridad al procedimientos de dichos datos, los totales de control, los controles cruzados, o los controles de supervisión, estos últimos se componen de tres tipos de controles:

- Controles de aplicaciones.
- Controles de tecnologías de la información
- Controles de ususrios.

Controles Correctivos. Permiten investigar y rectificar los errores y sus causas, están destinados a procurar que se tomen las acciones necesarias para solventarlos. Se tiene como ejemplo: los listados de errores, las evidencias de auditoría o las estadísticas de sus causas.

Controles de Supervisión. Son procedimientos utilizados por la dirección de informática para poder alcanzar los objetivos de la empresa y así controlar. Este tipo de control proporciona a la dirección (y por lo tanto, a los auditores) seguridad en cuanto a la confiabilidad de la información financiera.

Dichos controles pueden estar incluidos de un modo intríseco en las actividades recurrentes de una empresa, a consistir en una evaluación periódica independiente llevada a cabo normalmente por la dirección. La frecuencia de estas evaluaciones depende del juyicio de la dirección. Mediante estos controles se puede detectar errores significativos y realizar un control continuo de la contabilidad y de la eficacia de los procesos informáticos.

Controles de las Aplicaciones. Es un conjunto de procedimientos programados y manuales diseñados especialmente para cada aplicación, con el fin de cumplir con objetivos específicos de control utilizando una o más técnicas.

Se pueden clasificar en:

- Controles sobre captura de datos: Estos controles son sobre altas de movimeintos, modificaciones de movimientos, consultas de movimientos, mantenimiento de base de datos.
- Control de Proceso de Datos: Estos normalmente se incluyen en los programas, se diseñan para detectar o prevenir los siguientes tipos de errores: entradas de datos repetidos, procesamiento y actualización de base de datos equivocados, entrada de datos ilógicos, pérdida o distorsión de datos durante el proceso.
- Controles de salida y distribución: Estos se diseñan para asegurarse de que el resultado del proceso es exacto y que los informes y demás salidas los reciben sólo las personas que estén autorizadas.
- Totalidad de las entradas: Las técnicas de control utilizadas para asegurar la totalidad de las entradas son: Conciliación de totales, verificación de la secuencia numérica, confrontación de base de datos, comprobación uno por uno.

Exactitud de las entradas: Las técnicas de control utilizadas para asegurar la exactitud de las entradas son:

- Concilliación de totales.
- Confrontación de base de datos.
- Comprobación uno por uno.
- Controles de validación o edición.

Autorización de las Entradas. Las técnicas de control utilizadas para asegurar la autorización de las entradas son:
- Momento de autorización.
- Confrontación programada.
- Autorización manual.
- Autorización en línea.

Los controles sobre las entradas de datos deben contemplar procedimientos de acción, con las transacciones erróneas, que son rechazadas por los controles preventivos.

En sistemas de autorización en línea los errores se detectan en el momento de su entrada, las medidas correctivas se pueden iniciar inmediatamente. Existen, sin embargo, ocasiones en que determinados errores pueden ser detectados en un fase posterior del proceso. Estos errores deben ser comunicados, tomándose las medidas correctivas correspondientes.

Con una combinación de procedimientos programados y manuales se debe garantizar la investigación inmediata de las causas de los rechazos, la corrección adecuada de los errores, el registro y seguimiento de las transacciones pendientes de corregir y la existencia de una nueva auorización de las correcciones hechas a los datos clabes o sensibles. Con todos estos controles, se consigue que todos los rechazos vuelvan a entrar en el ordenador de forma exacta y autorizada.

Totalidad y Exactitud de la Actualización: Las técnicas de control utilizadas para asegurar la totalildad y exactitud de las actualizaciones son principalmente las siguientes:

- Controles de totalidad y exactitud de las entradas.
- Conciliación manual de los totales.
- Controles de proceso a proceso que influyen:

  - Totales de las bases de datos.
  - Listados de detalle.
  - Transacciones generadas por la aplicación.

En cuanto a este útimo tipo de controles, en toda aplicación informática los datos contenidos en las bases de datos, deben ser tratados por ciertos procesos antes de la emisión de la información de salida. Los más comunes son:

Cálculo: generación de información utilizando datos de una o más base de datos en base a rutinas predeterminadas.

Resumen: acumulación de totales de una base de datos para generar totales.

Clasificación: acumulación de totales de una base de datos en base al análisis de cuentas, códigos o campos de las transacciones.
Para este tipo de procesos, la aplicación debe tener controles que permitan asegurar:

- El funcionamiento adecuado y continuo de los programas que efectúan los procesos.
- El proceso de la totalidad de las transacciones.
- La integridad (totalidad y exactitud) de las bases de datos utilizadas en los procesos.
- Que la generación o versión de las bases de datos procesados ha sido la correcta.
- La comprobación manual de la corrección de la información generada por los procesos.

Controles de la Tecnología de la Información: Son el conjunto de normas y procedimientos que deben existir en el centro de proceso de datos, para asegurar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los datos informatizados.

Aseguran que los procedimientos programados dentro de un sistema informático se diseñen, implanten, mantengan y operen de forma adecuada y sólo se introduzcan cambios autorizados en los programas y en los datos. Dentro de los controles de las Tecnologías de la Información (TI), se pueden encontrar distintos tipos de controles:

- Controles de Desarrollo e Implantacion de Aplicaciones: Cuando se está en la fase de desarrollo e implementación se deben llevar controles de las aplicaciones no actualizadas, utilizadas incorrectamente o pérdidas de programas.
- Controles de Mantenimiento: Destinados a asegurar que las modificaciones de los procedimientos programados están adecuadamente diseñados, probados aprobados e implantados.
- Controles de Seguridad de Programas: Destinados a garantizar que no se puedena efectuar cambios no autorizados en los procedimientos programados.
- Controles de Seguridad de la Base de Datos: Destinados a asegurar que no se puedan efectuar modificaciones no autorizadas en los archivos de datos.
- Controles de la Operación Informática: Destinados a garantizar que los procedimientos programados autorizados se aplican de manera uniforme y se utilizan versiones correctas de las bases de datos.
- Controles de Conversión de Bases de Datos: Destinados a garantizar una completa y exacta conversión de los datos de un sistema antiguo a uno nuevo.
- Controles de Software del Sistema: Destinados a asegurar que se implante un software del sistema apropiado y se encuentre protegido contra modificaciones no autorizadas.
- Controles de Implementación: Destinados a asegurar que los procedimientos programados para los nuevos sistemas son adecuados y están efectivamente implementados y el sistema está diseñado para satisfacer las necesidades del usuario.

A diferencia de los controles de supervisión de las aplicaciones, los controles de supervisión informáticos están relacionados con entornos informáticos que generalmente cubren varias aplicaciones. Por ejemplo: Los controles utilizados para supervisar la segurodad de los sistema, generalmente serán los mismos para el ciclo de ventas y para el ciclo de compras.

Los controles de supervisión informáticos se consideran en términos de categorías más que de ciclos (a diferencia de los controles de supervisión de aplicaciones).

Controles de los Usuarios: Son los procedimientos manuales tradicionales que se deben ejecutar sobre los documentos y transacciones antes y después de su proceso en el computador, para comprobar el adecuado y continuo funcionamiento de los controles de las aplicaciones.

3.3 MANUAL DE FUNCIONES PARA EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Es el conjunto de actividades u operaciones que dan características propias y definidas a un cargo para determinar niveles de autoridad y responsabilidad. El objetivo principal del Manual de Funciones es indicar las responsabilidades de cada trabajador con relación a su cargo y con la empresa. Las funciones de un cargo deben ser claras y especificas, delimitando las labores de tal manera que sea claro donde empiezan y donde terminan las funciones, y así mismo determinar las responsabilidades de cada empleado. Los manuales de funciones deben ser constantemente revisados y evaluados para llevar a cabo la actualización de funciones de cada labor.

El manual de Funciones sirve como guía para la realización de actividades, detallando paso a paso los patrones para la ejecución de tareas, la optimización de actividades, evita la sobrecarga de trabajo, la duplicidad de funciones y facilita la coordinación entre las dependencias.

El manual de funciones es importante para la empresa de responsabilidad Ltda., del sector metalmecánico, ya que es un enlace dentro del entorno organizacional; por esta razón es de suma importancia que no solo se cree un manual de funciones para la parte administrativa, sino que se busque asesoría de expertos e implemente el manual en el departamentos de producción, puesto que no se trata de aunar esfuerzos hacia una sola área sino a la organización en general. En estos momentos la empresa, cuenta con un Jefe de Producción con formación en Ingeniería Mecánica, el cual cuenta con las capacidades y el conocimiento necesario para llevar a cabo dicha labor que es la de crear el manual de funciones en el área operativa.

A continuación se presenta un Manual de Funciones recomendado sólo en el área administrativa, la cual es la responsable de la administración del sistema de control interno en la organización.

Cuadro 15. Cuadro Manual de Funciones Área Administrativa

IDENTIFICACIÓN	
ÁREA CONTABLE FINANCIERA	**MANUAL DE FUNCIONES**
CARGO **GERENTE**	**DEPENDENCIA**
OBJETIVO DEL CARGO	
Controlar y tomar decisiones en torno al giro de las operaciones de la empresa. Realizar la supervisión de cada área y velar por que se estén llevando a cabo, los objetivos de la empresa	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
-Representación legal de la panadería Venecia en todas las actuaciones judiciales extrajudiciales. -Presentar informes a directivos. -Suministrar a los propietarios de la empresa, todos los documentos, contratos, etc. -El director debe realizar la coordinación administrativa y operacional de la entidad. -Velar por el cumplimiento de las normas internas de acuerdo con los estatutos.	
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÓN Administrador de Empresas o Contador Público.	**Experiencia y otros:** Un año en el sector privado o publico **Conocimientos:** • Interpretación de estados financieros. • Conocimiento en legislación laboral y tributaria. **Otros:** Edad: mínimo 28 años. Sexo: indiferente. Estado civil: Indiferente.
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
Participar en la elaboración y presentación del PLAN DE TRABAJO, incluyendo los recursos necesarios tantos humanos, de materiales y suministros concertados con la Gerencia. - Elaborar el presupuesto general anual de la empresa, presentándolo a la directiva. -Controlar el presupuesto general de la empresa. -Elaborar un programa semestral de trabajo, divulgarlo y presentarlo a consideración de la directiva. -Hacer control del programa mensual de trabajo y tomar los correctivos. -Revisar todos los comprobantes contables, dando el manejo adecuado y controlando la custodia de los mismos. -Controlar los gastos financieros.	

Cuadro 16. Cuadro Manual de Funciones Área Administrativa Contador.

ÁREA CONTABLE FINANCIERA	**MANUAL DE FUNCIONES**
IDENTIFICACIÓN	
CARGO **CONTADOR**	**DEPENDENCIA** **GERENCIA**
OBJETIVO DEL CARGO	
-Entregar la información oportuna en el área contable, financiera y tributaria que facilite la toma de decisiones. -Cerciorarse de que las operaciones de que se celebren o cumplan por parte de la empresa se ajusten a las prescripciones de los estatutos, a las decisiones del director. -Dar oportuna cuenta por escrito, al Director según los casos de las irregularidades que ocurran en el funcionamiento de la empresa y el desarrollo de las actividades. -Colaborar con las entidades gubernamentales que ejerzan la inspección y vigilancia y rendirles los informes a que a que haya lugar o le sea solicitado. -Tener y conservar Ética profesional en el desarrollo de sus labores. -Velar por que la información contable este acorde con las normas generalmente aceptadas en Colombia.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
-Verificar los comprobantes mensuales antes de elaborar el cierre de fin de mes. -Elaborar el cierre de comprobantes mensuales. -Elaborar el comprobante de cierre anual en cuentas de resultado. -Atender las visitas de las entidades oficiales de impuestos y parafiscales. -Orientar, dirigir la empresa y el buen funcionamiento del sistema de información. -Revisar controlar y custodiar la información producida por el departamento de contabilidad. -Revisar conciliaciones bancarias. -Revisar cuadres de caja. -Ejercer las funciones que delegue el director. -Suministrar al director toda la información necesaria para la toma de decisiones. -Revisar nomina, liquidación de vacaciones y prestaciones sociales. Inspeccionar las actividades desarrolladas por la secretaria o asistente contable. -Preparar informes periódicos que solicite el Director o el Revisor Fiscal. -Elaborar las declaraciones de renta y complementarios y el IVA. -Preparación anual de los estados financieros y la certificación por parte del contador.	
ÁREA CONTABLE FINANCIERA	**MANUAL DE FUNCIONES**
IDENTIFICACIÓN	
CARGO **CONTADOR**	**DEPENDENCIA** **GERENTE**
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÓN Profesional en Contaduría Pública.	**Experiencia y otros:** De uno a tres años preferiblemente el sector público o privado. **Conocimientos:** **-**Conocimiento y manejo de programas contables. -Manejo de contabilidad general, impuestos, normas legales y buena capacidad de análisis. **Otros:** **Edad**: mínimo 30 años. **Sexo**: indiferente.

	Estado civil: Indiferente
ÁREA CONTABLE FINANCIERA	**MANUAL DE FUNCIONES**
IDENTIFICACIÓN	
CARGO **CONTADOR**	**DEPENDENCIA** **GERENTE**
DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES	
-Revisar los estados financieros y realizar los ajustes pertinentes al mismo, generando los estados financieros definitivos mensuales con sus respectivos anexos. -Entregar informes contables el 10 de cada mes a la dirección para su revisión y aprobación. -Adicionalmente el director cada 3 meses presentara informes a la asamblea de socios. -Ordenar y mantener al día los libros oficiales. -Elaborar el programa del balance de fin de mes, efectuar el cierre de comprobantes, movimiento mes y cierre anual y en cuentas de resultado. -Atender las visitas de las entidades de impuestos y parafiscales y de cualquier otra entidad que lo requiera. -Ordenar dirigir y controlar la organización y funcionamiento del sistema para la firma del director, revisar las liquidaciones para el pago de los aportes parafiscales, revisar controlar custodiar la información producida por el departamento de contabilidad. -Suministrar a los miembros de la asamblea, todos los documentos, contratos, reglamentaciones, proyectos e informes que estos soliciten.	

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro 17. Cuadro Manual de Funciones Área Administrativa Auxiliar Contable

ÁREA FINANCIERA	**MANUAL DE FUNCIONES**
IDENTIFICACIÓN	
CARGO **SECRETARIA AUXILIAR CONTABLE**	**DEPENDENCIA** **CONTADOR**
OBJETIVO DEL CARGO	
-Recopilar, ordenar, clasificar y registrar toda información contable. -Mantener en orden y al día la información contable de la empresa. -Cumplir con todas las normas y principios de contabilidad generalmente aceptados. -Tener y conservar ética profesional en el desarrollo de sus labores. -Velar por la confiabilidad de la información financiera y tributaria. -Mantener la veracidad en todos los informes presentados. -Mantener los archivos al día y en orden.	

ÁREA CONTABLE FINANCIERA	**MANUAL DE FUNCIONES**
IDENTIFICACIÓN	
CARGO **SECRETARIA AUXILIAR CONTABLE**	**DEPENDENCIA** **CONTADOR**
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÓN Estudiante de Contaduría Pública, mínimo 8 semestres.	**Experiencia y Otros:** De uno a tres años preferiblemente el sector público o privado**.** **Conocimiento:** **-**Conocimiento y manejo de programas contables. -Conocimientos contables generales. **Otros:** **Edad:** mínimo 30 años. **Sexo:** indiferente. **Estado civil:** Indiferente

ÁREA CONTABLE FINANCIERA	**MANUAL DE LAS FUNCIONES**
IDENTIFICACIÓN	
CARGO **SECRETARIA AUXILIAR CONTABLE**	**DEPENDENCIA** **CONTADOR**
DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES	
- Digitación de las cuentas por pagar; la tesorera le remitirá las órdenes de compra firmadas por el director, con sus respectivas facturas *y* remisión. - Verifique que las facturas del proveedor *y* las entradas concuerden con los datos específicos en la orden de comprar *y* efectuar las retenciones pertinentes de acuerdo a la ley. - La cuenta por pagar original completa (factura) debe ser *remitida* a tesorería para su revisión. - Reciba nuevamente de tesorería las cuentas por pagar revisadas *y* remitidas a la dirección para su aprobación. - Reciba de la dirección las cuentas por pagar aprobadas *y* archive las en el fólder de cuentas por pagar, la copia debe archivarla en el AZ. destinados para conservar el consecutivo de cuentas por pagar del mes respectivo. - Codificación *y* digitación de aja menor: revisar los soportes *y* sumar sus valores, estos deben ser igual al valor del cheque de reintegro. - Ingrese el reembolso al sistema a través del comprobante de egreso imprima el documento. Adjunte el documento a los sopores, fírmelo *y* páselo al tesorero para su revisión *y* aprobación si existen correctamente hágalos. Posteriormente archívelos para tal fin.	

- Gestionar los recaudos de cartera: para ejercer una buena función de recaudas, debe actualizar con una periodicidad quincenal el formato de información sobre recaudas con el informe de los clientes nuevos que el tesorero(a) le entregará. Este cuadro contiene:
- Nombre del Cliente, número telefónico, los días que dan información sobre sus pagos, los días de entrega de cheques *y* el personal con quien se debe hacer contacto. Con estos datos autorizados se llamará a cada entidad el día que le corresponde.
- Elaboración de los recibos de caja: una *vez* recibido el pago, verifique que las facturas que le corresponden hayan sido canceladas en su totalidad, de lo contrario, calcule si existen retenciones adicionales o si realmente existió errores en el pago, en este último caso solucione la diferencia con el cliente e informe a la dirección.
- Imprima el recibo de caja, fírmelo *y* adjúntele las facturas que se cancelan.
- Remita el recibo a tesorería para su respectiva remisión.
- Archive los documentos en la carpeta destinado para ello.
- Presentar informes de los clientes por pagar pendientes los primeros cinco días de cada mes con los documentos físicos que deben estar en la carpeta de cuentas por pagar.
- Manejo de correspondencia. Elabore los comunicados, cartas *y* otros documentos que le son solicitados, así como el archivo toda la documentación que le remita la dirección.
- Archivar las planilla de nómina: se debe tener copia adjuntando el resumen de la nomina *y* la planilla de nomina revisadas *y* autorizadas.
- Elaboración de Notas de Contabilidad: realice notas de contabilidad correspondientes a cruces de anticipas contra cuentas propagar y registros de traslados entre bancarias. Para las primeras deben adjuntar copia del comprobante de egreso *y* la cuenta por pagar original archivada en la carpeta de cuentas por pagar. Para las segundas deben adjuntar a la nota copia de la orden de traslado recibida por el banco.
- Luego de imprimir todas las notas debe firmarlas como elaborado *y* remitirlas a tesorería para su respectiva revisión.
- Pase a la dirección administrativa para ser revisadas *y* aprobadas.
- Archive las notas una vez estén revisadas.
- Velar por el consecutivo de los documentos que usted elabore cada fin de mes debe revisar que el consecutivo de las cuentas por pagar, los comprobantes de egreso, los recibos de caja *y* las consignaciones, estén debidamente registradas. De lo contrario debe realizar las correcciones de la numeración respectiva. Tenga en cuenta que si cambia algún número de los documentos, esté debe ser impreso nuevamente.
- Manejo de las Solicitudes de Papelería: cada mes debe realizar la solicitud de papelería requerida por el personal.
- Cuando el periodo llegue a la empresa, verifique que los productos recibidos correspondan a los solicitados, de lo contrario haga la observaciones respectivas al auxiliar de compras, para que éste a su *vez* reclame al proveedor.
- Archivos de todos los documentos asignados para tal fin: entre estos documentos esta:
- Correspondencia enviada *y* recibida en general
- Documentos como: notas internas, consignaciones, recibidos de caja, etc. Estas carpetas están marcadas por mes. Formatos de declaraciones informes entregados como: informe mensual de cuentas por pagar, etc. Archivo de. los comprobantes de egreso con sus soportes AZ marcados por mes comunicado *y/o* memorandos internos.

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro 18. Cuadro Manual de Funciones Área Administrativa Tesorero.

ÁREA CONTABLE FINANCIERA	**MANUAL DE FUNCIONES**
IDENTIFICACIÓN	
CARGO **TESORERO**	**DEPENDENCIA** **DIRECTOR**
OBJETIVO DEL CARGO	
Efectuar pagos en cheque o efectivo a proveedores. Recibir los pagos de los clientes.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
Atender telefónicamente a los clientes y proveedores. Mantener al día la información financiera de la empresa. Dar cumplimiento al pago de los impuestos, en las fechas pactadas por la ley. Consulta, manejo y control de saldos diarios de bancos. Elaboración de comprobantes de egreso y cheque con sus respectivos sellos, previa autorización del director. Entregar cheque a los beneficiarios del pago. Informar diariamente al director sobre el saldo en los bancos. Elaboración de las conciliaciones y de las respectivas notas. Archivo de documentos generados en esta área.	
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÓN Estudiante técnico de Contaduría Pública, administración de empresas o carreras afines. O universitario.	**EXPERIENCIA Y OTROS** De uno a tres años preferiblemente el sector público o privado, desempeñando las funciones del cargo. **CONOCIMIENTO** **-**Conocimiento y manejo de programas contables. -Conocimientos contables generales. -Excelente atención a proveedores, manejos bancarios. **OTROS** **Edad:** mínimo 30 años. **Sexo:** indiferente. **Estado civil:** Indiferente

ÁREA CONTABLE FINANCIERA	**MANUAL DE FUNCIONES**
IDENTIFICACIÓN	
CARGO **TESORERO (A)**	**DEPENDENCIA** **CONTADOR**
DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS	

-Elaboración de flujos de caja: los flujos de caja se elaboran con una periodicidad mensual, listando el movimiento de los bancos del mes respectivo discriminando el concepto de cada uno de los egresos. La caja general y menor se imprimen para identificar la gran variedad de compras, pagos y adquisiciones de la empresa los cuales deben ser registrados en el flujo de caja. -Elaboración de cheques (pagos de nomina y C x P en general) para la elaboración de los cheques de Nomina, reciba autorización de la dirección la cual le remitirá la nomina debidamente revisada y aprobada. -Genere los comprobantes de egreso del banco correspondiente, donde se giraran los cheques manualmente. Imprima el comprobante y firmarlo.

Fuente: Elaboración Propia.

Coordinador General de Auditoría de Control Interno:

De acuerdo a la estructura organizacional de la empresa y pensando en la importancia que tienen para las empresas la creación del área de control interno, a continuación se propone para ésta el siguiente cargo con sus respectivas funciones:

Le corresponde:

1. Dirigir, coordinar, integrar y controlar la plantación y desarrollo del Control Interno de la empresa.

2. Evaluar el cumplimiento de las políticas, normas, reglamentaciones y la efectividad del Control Interno de los procedimientos de la empresa para el manejo de los recursos y a su vez recomendar alternativas preventivas consecuentes.

3. Coordinar las actividades relativas del proyecto a auditar, garantizando la eficiencia y la efectividad del Control Interno dentro de las políticas, normas y directrices establecidas para la ejecución de los procesos y procedimientos utilizados en la empresa.

4. Elaborar y aplicar papeles de trabajo necesarios para auditar las diversas áreas de la empresa.

A continuación se establecen los requisitos para el cargo (Tabla 23):

Cuadro 19. Requisitos para el cargo de Coordinador de Auditoría Interna

REQUISITOS DEL CARGO.
NOMBRE DEL CARGO: COORDINADOR DE AUDITORÍA INTERNA
ÁREA: PROYECTOS (SERVICIOS)

PERFIL EDUCATIVO REQUERIDO

GRADO MÍNIMO REQUERIDO: ( ) PRIMARIA (X) CARRERA UNIVERSITARIA ( ) SECUNDARIA ( ) POST-GRADO ( ) TÉCNICA
ESPECIALIDAD REQUERIDA: CONTADOR PÚBLICO
POST-GRADO EN ADMINISTRACIÓN, FINANZAS O ECONOMÍA.

PERFIL DE EXPERIENCIA REQUERIDO

ÁREA	**EXPERIENCIA MÍNIMA**
1. ÁREA ADMINISTRATIVA. (Contabilidad, administración y finanzas)	3 AÑOS
2. ÁREA DE PRODUCCIÓN.	3 AÑOS
3.	
4.	
5.	

PERFIL DE CAPACIDADES GENERALES Y ACTITUDES

ÁREA	**FACTOR**	**CALIFICACIÓN DOMINIO REQUERIDO** Mínima / Máxima				
		1	2	3	4	5
ADMINISTRATIVA	PLANEACIÓN					X
	ORGANIZACIÓN					X
	INTEGRACIÓN					X
	DIRECCIÓN					X
	CONTROL					X

PERFIL DE CAPACIDADES GENERALES

ÁREA	**FACTOR**	**CALIFIC. DOMIN. REQUERIDO**				
		1	2	3	4	5
GERENCIAL	ANÁLISIS DE PROBLEMAS					X
	TOMA DE DECISIONES				X	
	LIDERAZGO					X
	DELEGACIÓN DE AUTORIDAD					X
ÁREA	**FACTOR**	**CALIFIC. DOMIN. REQUERIDO**				
		1	2	3	4	5
HUMANA	CREATIVIDAD					X
	INICIATIVA					X
	TRABAJO BAJO PRESIÓN					X
	RELACIONES INTER. PERSON					X
ÁREA	**FACTOR**	**CALIFIC. DOMIN. REQUERIDO**				

		1	2	3	4	5
ACTITUDES	MADUREZ					X
	SEGURIDAD EN SÍ MISMO					X
	TRABAJO EN EQUIPO					X
	TENDENCIA AL LOGRO					X
	RESPONSABILIDAD					X

Fuente: Elaboración Propia.

4. MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO, E INFORME QUE DEBE CONTENER LA CARTA QUE SE ENVÍA A LA GERENCIA, SOBRE EL CONTROL INTERNO.

4.1 EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

4.1.1 Generalidades

La revisión del control interno por parte del auditor interno le ayuda a determinar otros procedimientos de auditoría, para emitir en un momento determinado su opinión sobre la razonalidad de los estados financieros a una fecha determinada.

Por definición, el control interno contempla una seguridad razonable, pero no absoluta, de que los objetivos del sistema se cumplirán[41]. La implementación y el mantenimiento de un sistema adecuado de control interno, es responsabilidad de la administración de la empresa y el diseño del mismo ha de realizarse teniendo en cuenta los juicios de la administración, en cuanto a la relación de costo-beneficio de cada procedimiento de control, aunque no siempre es posible obtener la valuación objetivo de los costos y beneficios involucrados.

Un planteamiento conceptual lógico de la evaluación que hace el contador público del control interno contable, que se enfoca directamente a prevenir o detectar errores o irregularidades importantes en los saldos de cuentas de los estados financieros, consiste en aplicar a cada tipo importante de transacciones y a los respectivo activos involucrados en la auditoría, los siguientes criterios:

- Considerar entre otros, los tipos de errores e irregularidades que puedan ocurrir.
- Determinar los procedimientos de control interno contable que puedan prevenir o detectar errores o irregularidades.
- Determinar si los procedimientos necesarios están establecidos y si se han seguido satisfactoriamente.
- Evaluar cualquier deficiencia, es decir cualquier tipo de error o irregularidad potencial no contemplada por los procedimientos de control interno existentes, para determinar su efecto sobre la naturaleza, momento de la ejecución o extensión de los procedimientos de auditoría a aplicar y las sugerencias al Consejo de Administración.

Los dos primeros se realizan principalmente por medio de cuestionarios, resumen de procedimientos, flujo gramas, instrucciones o cualquier otro tipo de material de trabajo utilizado por el auditor. Sin embargo, se requiere el juicio profesional para la interpretación, adaptación o extensión de dicho material de trabajo, para que

[41] ESTUPIÑÁN, Rodrigo. Control Interno y Fraudes, Ecoe Ediciones, Bogotá: 2.002. p. 101.

resulte apropiado en cada situación particular. El tercer punto se lleva a cabo mediante la revisión del sistema y las pruebas de cumplimiento y, el último, se logra al ejercer el juicio profesional en la evaluación de la información obtenida.

La revisión que haga el auditor del sistema de control interno contable y sus pruebas de cumplimiento, deben relacionarse con los objetivos de la evaluación del sistema. Por esta razón, las evaluaciones generales o globales no son útiles a los auditores, porque no ayudan a determinar el alcance de los procedimientos de auditoría. Los controles y deficiencias que afectan a diferentes tipos de transacciones no son compensatorios en su efecto.

La evaluación de los controles internos contables hecha por el auditor externo para cada tipo importante de transacciones, debe dar lugar a una conclusión. Los procedimientos establecidos y su cumplimiento deben considerarse satisfactorios si la revisión del contador público y sus pruebas no revelan ninguna situación que se considerarse satisfactorios, si la revisión del contador público y sus pruebas no revelan ninguna situación que se considere como deficiencia importante para su objetivo. En ese contexto una deficiencia importante significa una situación en la cual el auditor estima que los procedimientos establecidos, o el grado de cumplimiento de los mismos, no proporcionan una seguridad razonable de errores o irregularidades por importes significativos, con respecto a las cuentas que están siendo auditadas, pudieran prevenirse o detectarse fácilmente por los empleados de la empresa, en el curso normal de la ejecución de las funciones que les son asignadas.

4.1.2 Revisión del Sistema

La revisión del sistema, es un proceso de obtención de información respecto a la empresa y de los procedimientos establecidos, que pretenden servir como base para las pruebas de cumplimiento y para la evaluación del sistema. La información requerida para este objetivo, normalmente se obtiene a través de entrevistas con el personal apropiado del cliente y referencia en la documentación como manuales de procedimientos, manual de puestos, etc.

Con el fin de aclarar el entendimiento de la información obtenido de dichas fuentes, algunos auditores siguen la práctica de rastrear uno o varios de los diferentes tipos de transacciones afectadas a través de la documentación relativa y de los registros que se tengan. Esta práctica puede ser útil para el propósito indicado y puede ser considerada como parte de las pruebas de cumplimiento.

La información relativa al sistema puede ser anotada por el auditor en forma de respuestas a un cuestionario, memorándum narrativo, diagrama de flujo, cuadros de decisión o cualquier otra forma que convenga a las necesidades o preferencias del auditor.

Al terminar la revisión del sistema, el auditor debe ser capaz de hacer una evaluación preliminar, presumiendo un satisfactorio cumplimiento con el sistema prescrito y normalmente es conveniente hacerlo en el momento de la conclusión del trabajo.

4.1.3 Los Riesgos de Evaluación

Los riesgos están constituidos por aquellos errores de importancia que ocurren en el proceso contable, del cual se obtienen los saldos de las cuentas. Otro tipo de riesgo es cualquier error de importancia que pueda existir, y este sea o no detectado por el contador público.

El auditor confía en el control interno para reducir el primer riesgo y en sus pruebas de detalle y en sus otros procedimientos, para disminuir el segundo.

Las normas de auditoría sobre el estudio y evaluación del control interno establecen que la extensión de las pruebas necesarias para reunir suficiente evidencia, variará inversamente a la confianza del contador público en el control interno[42]. El conjunto de estas dos normas implica que la confianza que el auditor deposite en el control interno y en sus procedimientos de auditoría debe proporcionar una base suficiente para su opinión en cualquier caso, aunque la proporción de confianza obtenida de las dos fuentes respectivas varíe según los casos.

El auditor externo debe considerar los procedimientos llevados a cabo por los auditores internos, al determinar la naturaleza, el momento y la extensión de sus propias pruebas. El trabajo de los auditores internos debe ser considerado como un complemento, pero nunca, como un sustituto de las pruebas de los auditores independientes, siempre y cuando el auditor externo evalúe el trabajo del auditor interno.

4.1.4 Métodos para Evaluar el Sistema de Control Interno

Existen tres métodos para evaluar el sistema de control interno y son los siguientes:

1. Cuestionario.
2. Narrativo o Descriptivo.
3. Gráfico o Diagrama de Flujo.

Método de Cuestionario. Este método consiste en diseñar cuestionarios con base en preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y el personal responbale de las distintas área de la empresa bajo examen. Las preguntas son

[42] Ibíd., p. 103

formuladas de tal forma que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en el sistema de control interno y una respuesta negativa indique una debilidad o un aspecto no muy confiable. Algunas preguntas probablemente no resultan aplicables, en ese caso se utilizan las letras NA (No Aplica). En otros casos, la preunta amerita un análisis más detallado; en este caso, se llena la información (Anexo B y C).

Normalmente, el auditor obtiene las respuestas de los funcionarios mediante una entrevista, tratando de obtener la mayor evidencia. En este sentido es conveniente tener presente que el examen de control interno no concluye con la contestación de las preguntas del cuestionario. El auditor debe obtener evidencia y otras pruebas por medio de procedimientos alternativos que le permitan determinar si realmente se lelvan a la práctica los procedimientos que la empresa tiene previstos, con este objetivo, es conveniente que el auditor solicite algunos documentos que comprueben las afirmaciones; por ejemplo, en el caso de conciliaciones bancarias, podrían solicitarse la del último mes para comprobar su existencia.

La aplicación del cuetionario permite servir de guía para evaluar y determinar las áreas críticas de una manera uniforme facilitanto la preparación de las cartas de control interno. No obstante, existen algunas limitaciones que el encargado de la auditor debe subsanar, tales como:

- Adpatación a los procedimientos y naturaleza de las operaciones de la empresa bajo examen, que no siempre pueden preveerse en un cuetionario estándar.
- Limitación para incluir otras preguntas de acuerdo a la experiencia del auditor que está efectuando la evaluación por este método.
- Las preguntas no siempre pueden abordar todas las deficiencias del sistema de control interno que se requiere para la auditoría.

Método Narativo o Descriptivo. Es la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno, para distintas áreas clasificadas por actividades, departamentos, funcionarios y empleados, mencionando los registros y formularios, que intervinen en el sistema. Este método que puede ser aplicado en auditoría de pequeñas empresas, requiere que el auditor que realiza la evaluación tenga la suficiente experiencia para obtner la información que necesita y determinar el alcance del examen. La evaluación se realiza mediante entrevistas y observaciones de cada uno de los principales documentos y registros que intervienen en el proceso.

Método Gráfico o Diagramas de Flujo. Este método consise en describir objetivamente la estructura de las áreas con la auditoría, así como los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades. En la

descripción de los procedimientos, el auditor utiliza símbolos convencionales y explicaciones que den una idea completa de los procedimientos de la empresa. este método es un complemento útil, porque la representación básica de la unión y ciclos administrativos de la empresa pueden ser utilizados por varios años, en el caso de exámenes recurrentes, y localziar muy rápidamente rutinas susceptibles de mejoramiento logrando una mayor eficiencia administrativa.

Sus principales ventajas son:

- Identificar la existencia o ausencia de controles financieros y operativos.
- Permitir al auditor apreciar en forma panorámica los distintos procedimientos que se combinan en la evaluación.
- Identifiar las desviaciones de procedimientos o rutinas de trabajo.
- Facilitar la presentación, recomendaciones y sugerencias a la gerencia de la empresa sobre asuntos financieros y operativos.

4.1.5 Combinación de Métodos

Resulta muy beneficiosa la aplicación de distintos métodos como, cuestionarios y flujogramas. A continuación se muestran algunas ventajas de combinar dichos métodos: El diagrama facilita la respuesta de algunas de las preguntas del cuestionario. Por ejemplo, la pregunta: ¿Existe un sistema adecuado para el registro y control de los cheques devueltos por falta de fondos? La respuesta surge con menor esfuerzo, observando el gráfico administrativo, que contiene todos los detalles significativos del procedimiento.

Los auditores externos preparan los cuestionarios con el objeto de que sean aplicables a la generalidad de la empresa, y en algunas oportunidades, no es aplicable a todas sus partes. De existir un flujograma de la unión adminsitrativa pertinenete, el auditor podría indentificar algunas debilidades del sistema susceptvles de mejoramiento. En algunas situaciones en las que se pueden originar recomendaciones a la empresa se encuentran: Inadecuada programación del trabajo, que es causa de atrasos y demoras; ausencia de información en determinadas áreas; existencia de documentos, copias o registros innecesarios; sistemas adecuados de costeo; inadecuado diseño de formularios, uso inadecuado deinformación presupuestarias; informes inadecuados para niveles superiores; ausencia de instrucciones claras y precisas para el personal; inadecuada utilización de equipos mecánicos y electrónicos de procesamiento de datos; bajo aprovechamiento de la capacidad del personal; políticas deficientes en materia de aprovechamiento y stock; espacios no utilizados convenientemente; y lentitud en la toma de inventarios.

Cuando por naturaleza de las operaciones en la empresa, existe algún sistema adminsitrativo no muy usual y no se dispone de preguntas ya estructuradas en el

cuestionario estándar, el auditor soluciona el problema diagramando, con la finalidad de evaluar los controles en él establecidos.

4.2 EL INFORME DE CONTROL INTERNO

El auditor debe presentar el Informe de Control Interno (Carta al Consejo de Administración o a la Gerencia) cuando tengan sugerencias o recomendaciones que surjan durante la revisión del control interno. Para que estos informes cumplan con el requisito de la oportunidad, se debe emitir un informe con las observaciones que resulten de su evaluación, informe que normalmente se rinde al Consejo de Administración o a la Gerencia.

Los términos que se usan en auditoría entre inconsistencia, excepción de control interno y deficiencia, se exponen a continuación:

- Inconsitencia: Son los errores matemáticos, inadecuada clasificación contable, errores de codificación, de registro, soportes contables inadecuados o falta de los mismos, etc., que afecatan los estados financieros.
- Excepciones de Control Interno: Existen principios de control interno generales y específicos, así como procedimientos internos establecidos y disposiciones legales, enmarcadas dentro de las pruebas de cumplimiento. Cuando existen desviaciones o violaciones de ellas, se pueden considerar comoe xcepciones de control interno.
- Deficiencias de Control Interno: Cualquier falla encontrada, situación, aspecto administrativo, inconveniente u otra situación que afecte ala salvaguarda de activos, que no se enmarque dentro de las definiciones de inconsistencias o excepción, se considera deficiencia de control interno.

4.2.1 Condiciones para Reportes

Durante el curso de una auditoría, el auditor debe estar al tanto de los asuntos relacionados con la estructura del control interno, que puedan ser de interés para el comité de auditoría. Los asuntos que esta declaración requieren que se reporte al Comité de Auditoría, se reconocen como “condiciones reportables”[43].

Específicamente, estas condiciones son asuntos que llaman la atención del auditor y que en su opinión se deben cumunicar al Comité de Auditoría, yaque representan importantes deficiencias en el diseño y operación de la estructura del control interno, que podrían afectar negativamente, la capacidad de la organización para registrar, procesar, resumir y reportar información financiera uniforme con las afirmaciones de la gerencia de los estados financieros. Tales

[43] Declaración sobre las Normas de Auditoría No. 60 SAS-60. Comunicación de los Asuntos Relacionados con la Estructura del Control Interno Observados en una Auditoria.

deficiencias pueden concluir diferentes aspectos de los elementos de la estructura del control interno, como pueden ser:

- Ambiente de Control.
- Sistema de Contabilidad.
- Procedimientos de Control.

4.2.2 Identificación de Condiciones Reportables

El objetivo del auditor en la realización de una auditoría de estados financieros, es formarse una opinión sobre los estados financieros de la entidad en general, el auditor no tiene la obligación de investigar y encontrar "condiciones reportables". Sin embargo, debe estar al tanto de posibles "condiciones reportables" a través de la consideración de los elementos de la estructura de control interno, o de la aplicación de procedimientos de auditoría en saldos o transacciones o de alguna otra manera dentro del curso de la auditoría. La conciencia del auditor con respecto a las "condiciones reportables", varía en cada auditoría y está influenciada por la naturaleza y extensión de los procedimientos de auditoría y otros numerosos factores, tales como el tamaño de la entidad, su complejidad y la naturaleza y diversificación de sus actividades en los negocios.

Al hacer la evaluación de cuáles son las "condiciones reportables", el auditor deberá considerar varios factores en relación con la empresa, como son su tamaño, complejidad, diversidad de actividades, estructura organizacional y las características de los dueños.

La existencia de "condiciones reportables", en relación con el diseño y operación de la estructura de control interno, representa, una decisión consciente de la gerencia, de la que el Comité de Auditoría está al tanto, para aceptar el grado de riesgo por costos incurridos u otras consideraciones. Es responsabilidad de la gerencia, tomar las decisiones con respecto a los costos a ser incurridos o beneficios relacionados. Para que el comité de auditoría tenga conocimiento y tome en consideración tales deficiencias y posibles riesgos, el auditor debe decidir, cuando es necesario reportar un asunto. Periódicamente el auditor debe considerar si a causa de los cambios de la gerencia, en el comité de auditoría o simplemente por el paso del tiempo, es apropiado y oportuno reportar tales asuntos.

4.2.3 Acuerdo Condicional

El auditor y su cliente deberán analizar el funcionamiento de la estructura del control interno, en el cumplimiento de compromisos de auditoría. Los clientes deben pedir al auditor que esté pendiente de posibles asuntos y "condiciones reportables", adicionales a las que se señalan. Los acuerdos condicionales entre

el auditor y el cliente, para reportar ciertas condiciones, deben incluir por ejemplo, los informes de asuntos de menor importancia y la existencia de condiciones especificadas por el cliente.

4.2.4 Forma y Contenido del Informe

Las condiciones que el auditor considera que son "condiciones reportables", las debe informar preferentemente por escrito. Si la información se comunica oralmente, el auditor debe documentar la información en memorando o notas adecuadas en los papeles de trabajo.

En el informe se debe indicar que la comunicación es exclusivamente para información y uso del Comité de Auditoría, de la gerencia o de otras personas responsables de la organización. Cuando existen requerimientos de autoridades gubernamentales, para que se les proporciones tal información, se tendrá que hacer una referencia específica de tal autoridad reguladora.

Cualquier informe emitido en "condiciones reportables" debe indicar que el propósito de la auditoría fue informar sobre los estados financieros, mas no proporcionar una seguridad razonable del funcionamiento de la estructura del control interno, incluir las definiciones de "condiciones reportables" e incluir las restricciones para la distribución de la comunicación (que es exclusivamente para información y uso del comité de auditoría, de la gerencia o de otras personas responsables de la organización).

Una "condición reportable" puede ser de tal magnitud, que se puede considerar en ciertos casos como una debilidad importante. Tal debilidad en la estructura de control interno, es una "condición reportable", en la que el diseño u operación de los elementos específicos de la estructura del control interno, no reduce el nivel relativamente bajo, el riesgo de que errores e irregularidades en cantidades que podrían ser importantes en relación con los estados financieros que estén siendo auditados, que pueden ocurrir y no ser detectados oportunamente por los empleados en el curso normal de su trabajo. Aunque no se requiere que el auditor identifique y comunique separadamente las debilidades importantes.[44]

[44] Ibíd.

4.2.5 Ejemplo de Informe de Control Interno

Se describe un ejemplo de Informe de Control Interno que ya ha sido reportado en la Panadería Venecia

Santander de Quilichao, 31 de Mayo de 2012

A la Gerencia
EMPRESA PANADERÍA VENECIA "E.U."
Presente.

En la planeación y ejecución de la auditoría interna, de los estados financieros del 31 de Diciembre de 2011 y por el año que terminó, se considera su estructura de control interno, para determinar los procedimientos de auditoría con el propósito de expresar una opinión sobre los estados financieros, más no para proporcionar una seguridad del funcionamiento de la estructura de control interno. Sin embargo, se notaron ciertos asuntos en relación a su funcionamiento, que se consideran deben ser incluidos en este informe para estar de acuerdo a las normas de auditoría generalmente aceptadas. Los asuntos que llaman la atención y que están relacionados con deficiencias importantes en el diseño y operación de la estructura de control interno, que en nuestra opinión, podrían afecta negativamente la capacidad de la organización para registrar, procesar, resumir y reportar información financiera uniforme con las afirmaciones de la gerencia en los estados financieros.

Este informe es únicamente para conocimiento y uso de la Gerencia de la Panadería Venecia "E.U.".

Cheques girados sin el sello de "NO NEGOCIABLE".

Se están girando cheques sin el uso del sello de no negociable.

*R/ Los cheques deben ser girados en lo sucesivo con el respectivo sello de no negociable, con el fin de evitar fraudes por personas inescrupulosas que aprovechan cualquier, deficiencia para cometer el delito.

Cambios de Cheques por Efectivo en Caja.

Se está utilizando el efectivo en caja, para cambios de cheques ajenos a la empresa.

---

*R= Recomendación

*R/No usar el efectivo de caja para cambio de cheques de particulares ni de la empresa, además es conveniente que se cree un fondo para cambio de cheques cuando se requiera alguna emergencia y todos los fondos recibidos deben depositarse íntegramente.
Conciliaciones Bancarias Extemporáneas.

Las conciliaciones bancarias no se elaboran en forma oportuna, se pudo observar que la empresa no elaboró conciliaciones bancarias desde Junio a Diciemgre de 2010.

*R/ Las conciliaciones bancarias deben efectuarse mensualmente para que sirvan como herramienta para detectar cualquier error en los ingresos y pagos realizados, tanto por parte del banco, como de la empresa, así como para determinar partidas conciliatorias que no tienen movimiento durante muchos meses.

Cuentas por Pagar a Proveedores Antiguos.

Al efectuar la evaluación de la cuenta de proveedores se observó que varios saldos presentan antigüedad mayor a un año.

*R/ Que se efectúe un análisis de los saldos con el fin de determinar la existencia real, y así identificar si se causó doblemente el gasto. Se recomienda efectuar las reclasificaciones o contabilizaciones necesarias o en su defecto, proceder a su pago correpondiente.

Atentamente,

Auditor Externo.
T. P. No.

4.2.6 Ejemplo de Informe de Control Interno, con “Debilidad Importante”

Santander de Quilichao, 31 de Mayo de 2012.

A la Gerencia
EMPRESA PANADERÍA VENECIA “E.U.”
Presente.

En la planeación y ejecución de la auditoría de los estados financieros del 31 de Diciembre de 2011 y por el año que terminó, se considera su estructura de control interno, para determinar los procedimientos de auditoría con el propósito de expresar una opinión sobre los estados financieros, más no para proporcionar una seguridad del funcionamiento de la estructura de control interno. Sin embargo, se notaron ciertas debilidades importantes en relación a su funcionamiento, que se consideran deben ser incluidos en este informe para estar de acuerdo a las normas de auditoría generalmente aceptadas. Los asuntos que llaman la atención y que están relacionados con debilidades importantes en el diseño y operación de la estructura de control interno, que en nuestra opinión, podrían afectar negativamente la capacidad de la organización para registrar, procesar, resumir y reportar información financiera uniforme, con las afirmaciones de la gerencia en los estados financieros.

Una debilidad importante representa una situación que debe ser informada en la cual el diseño y operación de uno o más elementos de la estructura de control interno, no reduce a un nivel relativamente bajo, el riesgo de que errores o fraudes en cantidades que puedan ser importantes en relación con los estados financieros que están siendo auditados, que puedan ocurrir y no ser detectados oportunamente, por los empleados en el curso normal de su trabajo.

Nuestra consideración de la estructura de control interno, no necesariamente revelaría todos los asuntos que podrían ser condiciones reportables, que se consideren como debilidades importantes.

Este informe es únicamente para conocimiento y uso de la Gerencia de la Panadería Venecia “E.U.”.

No hay prueba física de inventarios.

Los inventarios físicos no se realizan en ningún periodo. Los saldos que se llevan en el control de inventarios no concuerdan con los datos de la bodega.

*R/Realizar el inventario físico dos veces al año, para comprobar que las materias primas y/o insumos están de acuerdo con los registros de control de inventarios, y se recomienda que el personal que realice el inventario físico, sea diferente a los que laboran en la bodega.

Ventas por Debajo del Costo.

En algunos productos pudimos observar que las ventas se realizan por debajo del costo.

*R/ No deben efectuarde ventas a precio inferior del costo.

*R/ Después de haber realizado el análisis de todos y cada uno de los procesos en la compra y venta de productos, se sugiere crear un departamento de Costos.

Atentamente,

Auditor Externo.
T. P. No.

5. CONCLUSIONES

Hay deficiencias en el sistema de control interno de la Panadería Venecia, y el objetivo del sistema de control interno propuesto para esta empresa, contribuye a una mejor administración de los recursos de la panadería, básicamente en el rubro de los inventarios y en el de gastos relacionados con la administración de los mismos; el diseño propuesto pretende evitar que se lleven a cabo riesgos como pérdida, robo, mal manejo y desperdicio de los inventarios de la empresa; así como los riesgos relacionados con la ineficiencia en la contratación de servicios necesarios, para la administración de dichos inventarios, y especialmente los riesgo financieros a que está expuesta la panadería.

Un buen control interno, ayuda a los dueños o a la gerencia, a tener una seguridad razonable, que los diferentes departamentos cumplen con sus funciones, y ayudar a obtener información financiera de forma rápida y confiable; ayuda también a formar un buen ambiente de trabajo y por consiguientes mayor rendimiento, tanto en las actividades laborales del personal, como de la empresa.

El manejo del Control Interno en la Panadería Venecia, es una parte prioritaria para que se eviten los errores y fraudes, a través de un correcto manejo de este sistema, por ello se hace énfasis en la importancia de la Auditoría, como herramienta gerencial para la toma de decisiones y para poder verificar los puntos débiles de la panadería, con el fin de tomar medidas y precauciones a tiempo.

En la presentación de un informe de auditoría del control interno, a la gerencia de la Panadería Venecia, siempre se resaltan las debilidades y fraudes ocasionados por el deficiente control interno, que tiene la organización.

6. RECOMENDACIONES

Es indispensable que la dirección de la empresa, cree dentro de su estructura organizacional, la unidad de control interno, con el fin de garantizar el control, ajuste y mejoramiento de los objetivos de la empresa. En este sentido, se deja una propuesta para la evaluación del Sistema de Control Interno, la cual seguramente servirá como punto de partida para lograr la Eficiencia y Eficacia en la empresa.

Se debe contratar personal capacitado, según los requerimientos de cada puesto de trabajo, para cumplir mejor con el sistema de control interno implantado en la panadería.

Es necesario proveer al personal de la panadería tanto administrativo, como operativo de equipo tecnológico actualizado, para el desenvolvimiento de sus funciones.

Capacitar constantemente al personal que labora en la panadería Venecia, mediante cursos, conferencias, etc., de acuerdo al perfil de cada puesto.

Sería pertinente que el administrador y/o propietario de la Panadería Venecia, se capacite en Control Interno para que adquiera los conocimientos necesarios respecto al tema y de esta manera, pueda controlar eficazmente todas las actividades de la panadería. También requiere de un contador que le asesore personalmente respecto al programa de control interno y auditoría interna.

Contratar un auditor para una evaluación específica del control interno de la empresa, es obligación del Consejo de Administración si es una persona jurídica y por el dueño de la empresa si es una empresa unipersonal.

Los mecanismos de control interno de las unidades que desarrollan trabajos administrativos y contables, deben ser evaluados permanentemente por la Unidad de Auditoría Interna.

7. BIBLIOGRAFÍA

ALVAREZ ANGIANO, Jorge. *Apuntes de Auditoria Administrativa*. Facultad de Contaduría y Administración. UNAM. México D. F. 2000.

AMAT, Joan. *El Control de gestión: Una perspectiva de dirección.* 2da Edición. Barcelona: Ediciones gestión 2000.

Artículo *"Ensayo Control Interno"* hlc500@latinmail.com

AUDITORÍA. *Un Enfoque Integral. 12ª* .Edición. Mac Graw Hill. Santa Fe de Bogotá. 2003.

BLANCO LUNA Yanel. *Control interno y Revisoría Fiscal*. Editorial Roesga. 2da Edición 1997.

CAPOTE, G. *Revista Auditoría y Control*. Santa Fe de Bogotá. Mayo 2000.

CASTRO V, René M. *Revista Internacional de Contabilidad & Auditoria*. Legis Santa Fe de Bogotá.

CEPEDA Alonso, *Auditoría y Control Interno.*

Contraloría General De La República De Colombia. *Gestión Pública y Control Fiscal*, Santa Fe de Bogotá. 1989.

ESTIPUÑAN GAITAN, Rodrigo y CANO C., Miguel. *Control Interno y Fraudes*, 1ª. Edición Eco Ediciones. Santa Fe de Bogotá.2002.

Informe COSO, en http://www.monografías.com

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). Documentación, Presentación de Tesis, Trabajos de Grado y otros Trabajos de Investigación. Quinta Actualización. 2003

KOONTS Harold, WEIHRICH Heinz. *Administración una perspectiva global*. Editorial Mac Graw Hill. 1999.

LUGO C., Danilo. *Auditoria Forense*. Editorial Mac Graw Hill. Santa Fe de Bogotá.

MANTILLA. Samuel Alberto. Traductor. *Control Interno estructura Conceptual Integrada*. 2da edición. Ecoe ediciones.1998.

MÉNDEZ A., Carlos E. *Metodología de la Investigación*. Editorial Mac Graw Hill. México. 1998.

Normas Generales de Control Interno. sofia@tecybershop.com.ve

PEÑA BERMÚDEZ. Jesús María, *Control Auditoria y Revisoría Fiscal*. Ecoe ediciones. 3ra. Edición. Santa Fe de Bogotá. 2000.

POCH, Ramón. *Manual de Control Interno*. Gestión 2000.

Revista Enlaces. Sobre Recurso Humano, *el Control Interno.*

ROBBINS Stephen. *Administración*. Editorial Prentice hall 5ta Edición. 1998.

RODRÍGUEZ Charry, *Control Interno en el Municipio Moderno*. *Control interno Herramienta Gerencial para la Eficiencia del estado*.

SIMONS, Roberth Levers of Control: *How Managers Use Innovative Control Systems To Drive Strategic.* Renewal. 1era edition. Harvard Business School Press. Boston. 1995.

STONER, James A. F. *Administration. Rió de Janeiro:* Prentice-hall de Brasil, 1995.

ZAPATA DOMINGUEZ Álvaro. *Hacia un paradigma de la administración de empresas.* Lecturas Epistemológicas. 2000.

ANEXOS

Anexo A.

CUETIONARIO DE DIAGNÓSTICO INTERNO EN LA PANADERÍA VENECIA

PANADERÍA VENECIA CUESTIONARIO DIAGNÓSTICO INTERNO		
REQUISITOS CON QUE CUMPLE LA EMPRESA	**SI**	**NO**
Escritura	X	
Registro en Cámara de Comercio.	X	
Registro Único Tributario.	X	
Registro Industria y Comercio.	X	
Registro en Superintendencia de Sociedades.		X
Registro en superintendencia bancaria.		X
Declaración de Renta y Complementarios.	X	
Declaración del IVA.	X	
Declaración de Retención en la Fuente.	X	
Declaración de ICA.		X
Aportes al Régimen de Seguridad Social.	X	
Aportes a Cajas de Compensación Familiar.	X	
Aportes al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar.	X	
Aportes al Sena.	X	
Otros indique cuales: ---------- ----------		

ANEXO B
CUESTIONARIO GENERAL PARA LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA "PANADERÍA VENECIA"

FASE 1: AMBIENTE DE CONTROL						
Código	**COMPONENTES**	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
1.1 Principios y Valores						
1.1.1	¿La gerencia facilita la generación de espacios para que los empleados participen en la interiorización de los principios y valores institucionales?					
1.1.2	¿El ambiente organizacional facilita y fortalece la interiorización de los principios y valores?					
1.1.3	¿Los principios y valores institucionales han sido difundidos a través de los diferentes medios de comunicación de la Empresa?					
Desarrollo del Sistema de Control Interno en Principios y Valores						
Desarrollo del Sistema de Control Interno en Compromiso y Respaldo del Nivel Directivo:						
1.2 Compromiso y Respaldo del Nivel Directivo						
1.2.1	¿El representante legal de la empresa está comprometido con el desarrollo, funcionamiento y mejoramiento continuo del Sistema de Control Interno?					
1.2.2	¿El nivel directivo apoya las acciones tendientes a la desarrollo y Evaluación del Sistema de Control Interno?					
1.2.3	¿Tanto jefes como empleados participan en las actividades que se realizan, para el desarrollo y fortalecimiento del sistema de control interno?					
1.2.4	¿Se percibe y se asume el compromiso de gerencia con el Sistema de Control Interno?					
Desarrollo del Sistema de Control Interno en el compromiso y respaldo del Nivel Directivo:						
1.3	**Cultura de Autocontrol**					
1.3.1	¿El autocontrol facilita los procesos de planeación, seguimiento y evaluación de la gestión de su Dependencia?					
1.3.2	¿Los empleados comparten el criterio que el control interno contribuye al cabal cumplimiento de sus funciones?					
1.3.3	¿Los empleados reconocen y aceptan que el control interno es responsabilidad de todos?					
1.3.4	¿Los empleados en sus actividades manifiestan compromiso, responsabilidad y sentido de pertenencia?					
Desarrollo del Sistema de Control Interno en Cultura de Autocontrol						
1.4 Cultura del Diálogo						
1.4.1	¿La Empresa propicia escenarios formales de participación sobre asuntos técnicos, legales y administrativos de la organización?					
1.4.2	¿Los canales de comunicación existentes permiten que la información en la empresa sea recibida oportunamente y entendida por el receptor?					
1.4.3	¿En las áreas se propicia un ambiente adecuado para el diálogo?					
1.4.4	¿Los empleados consideran que el diálogo contribuye al mejoramiento del clima organizacional?					

FASE 2: ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO S: Siempre AV: A veces N: Nunca						
Código	**Componentes**	**S**		**AV**		**N**
		5	**4**	**3**	**2**	**1**
2.1 Valoración del Riesgo						
2.1.1	¿Se ha realizado la identificación de los riesgos en las áreas?					
2.1.2	¿Los empleados identifican los riesgos asociados a los procesos o procedimientos que se adelantan en las áreas?					
2.1.3	¿En las áreas se tienen identificados los riesgos que pueden afectar los resultados esperados de la gestión?					
2.1.4	¿Los empleados son conscientes de las posibles consecuencias que se pueden derivar por no saber administrar los riesgos?					
Desarrollo del Sistema de Control Interno en Valoración del Riesgo:						
2.2 Manejo de Riesgos						
2.2.1	¿En las áreas se han formulado acciones de control para el manejo del riesgo?					
2.2.2	¿En las áreas se aplican los controles establecidos para prevenir los riesgos en la gestión que realiza?					
2.2.3	¿Los empleados reducen los riesgos de sus labores mediante la aplicación de mecanismos de autocontrol?					
2.2.4	¿Los empleados son conocedores de la necesidad de adoptar un plan de manejo de riesgos en la empresa?					
Desarrollo del Sistema de Control Interno en Manejo de Riesgos:						
2.3 Monitoreo						
2.3.1	¿En las áreas se hace seguimiento al plan de manejo de riesgos y se aplican los correctivos?					
2.3.2	¿La Gerencia a través de los diferentes mecanismos establece medidas que mitigan los riesgos en la Empresa?					
2.3.3	¿Los empleados cumplen con el deber de monitorear los riesgos y proponen a la administración las acciones de mejoramiento para disminuirlos?					
2.3.4	¿Se realiza seguimiento a la efectividad de los controles existentes para evitar los riesgos?					
Desarrollo del Sistema de Control Interno en Monitoreo						

FASE 3: OPERACIONALIZACIÓN DE LOS ELEMENTOS						
Código	**CRITERIOS DE EVALUACIÓN**	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
3.1 Esquema Organizacional						
3.1.1	¿La estructura organizacional de la empresa facilita la toma de decisiones en forma oportuna?					
3.1.2	¿En la empresa están definidos los niveles de autoridad y responsabilidad?					
3.1.3	¿El esquema organizacional actual permite atender los cambios internos y externos que se presentan?					
3.1.4	¿La estructura de sus departamentos facilita el cumplimiento de los objetivos, misión, visión y procesos productivos?					
Desarrollo del Sistema de Control Interno en Esquema Organizacional						
3.2 Planeación						
3.2.1	¿La empresa posee un Plan Estratégico adoptado mediante acto administrativo?					
3.2.2	La gestión de sus áreas se ve reflejada en la planeación de la Empresa.					
3.2.3	¿En las áreas se realiza seguimiento a lo planeado durante el año y se implementan acciones de mejoramiento?					
Desarrollo del Sistema de Control Interno en Planeación:						
3.3 Procesos y Procedimientos						
3.3.1	¿La Empresa tiene debidamente identificados sus procesos y procedimientos?					
3.3.2	¿Se revisan y actualizan los procesos y procedimientos desarrollados en cumplimiento de las funciones, con el fin de mejorar la gestión?					
3.3.3	¿Los procesos y procedimientos están directamente relacionados con los objetivos de la empresa?					
3.3.4	¿Los empleados desarrollan sus funciones de acuerdo con los procedimientos y aplican puntos de control?					
Desarrollo del Sistema de Control Interno en Procesos y Procedimientos:						
3.4 Desarrollo del Talento Humano						
3.4.1	¿En la empresa se han ejecutado planes y programas que propenden por el desarrollo y la satisfacción del talento humano?			X		
3.4.2	¿El plan de capacitación que se desarrolla en la empresa, ha fortalecido sus competencias laborales y personales?			x		
3.4.3	¿Los programas de capacitación que se desarrollan en la empresa, tienen relación con los objetivos y funciones dentro de la Empresa?			X		
3.4.4	¿Los programas de inducción y re inducción han contribuido al aprendizaje y asimilación de la cultura organizacional?			X		
Desarrollo del Sistema de Control Interno en Procesos y Procedimientos				**12**		

FASE 3: OPERACIONALIZACIÓN DE LOS ELEMENTOS						
Código	**CRITERIOS DE EVALAUCIÓN**	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
3.5 Sistemas de Información						
3.5.1	¿En la empresa se tienen establecidas políticas para el manejo y suministro de la información?					
3.5.2	¿En la empresa existen mecanismos que garantizan la seguridad de la información que se genera?					
3.5.3	¿Los sistemas de información son utilizados como instrumento para el control gerencial, y contribuyen a la efectiva toma de decisiones?					
Desarrollo del Sistema de Control Interno en Sistemas de Información:						

3.6 Mecanismos de Verificación y Evaluación						
3.6.1	¿Las áreas propician la aplicación de herramientas e instrumentos para la verificación y auto evaluación de la gestión...?					
3.6.2	¿Los empleados participan en la evaluación de la gestión de las áreas?					
3.6.3	¿Las actividades adelantadas por la Oficina de Control Interno han contribuido al fortalecimiento de la cultura del autocontrol de su dependencia?					
3.6.4	¿La Oficina de Control Interno, realiza actividades de verificación y seguimiento que contribuyen a mejoramiento de la gestión institucional?					
Desarrollo del Sistema de Control Interno en Mecanismos de Verificación y Evaluación:						

FASE 4: DOCUMENTACIÓN						
Código	**COMPONENTES**	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
4.1 Manuales						
4.1.1	Los empleados conocen los manuales de funciones y procedimientos?					
4.1.2	¿Las operaciones, procesos o funciones realizadas concuerdan con las establecidas en los manuales?					
4.1.3	¿Los manuales de procedimientos son revisados, periódicamente permitiendo así posibles cambios o ajustes?					
4.1.4	¿Los manuales de funciones son un instrumento de consulta y sirven de inducción al nuevo empleado en su puesto de trabajo?					
Desarrollo del Sistema de Control Interno en Manuales:						

4.2 Documentación de la Normatividad						
4.2.1	¿En la Empresa existe una compilación de leyes, decretos, resoluciones y demás normas que facilitan el desarrollo de las funciones encomendadas?					
4.2.2	¿Las disposiciones internas y externas son ampliamente difundidas en la empresa?					
4.2.3	¿La Normatividad vigente es utilizada por las áreas y existen procedimientos para su consulta y guías de interpretación que garantizan la unidad de criterio en su aplicación?					
4.2.4	¿Las áreas tienen fácil acceso a la normatividad tanto general como específica de la Empresa?					
Desarrollo del Sistema de Control Interno de Documentación de la Normatividad						

Fase 5: RETROALIMENTACIÓN						
Código	**Componentes**	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
5.1 Comité de Coordinación del SCI						
5.1.1	¿La Empresa tiene conformado el Comité de Coordinación de Control Interno?					
5.1.2	¿Los empleados conocen la existencia y funciones del Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno en la Empresa?					
Desarrollo del Sistema de Control Interno en Comité de Coordinación del SCI:						

5.2 Planes de Mejoramiento						
5.2.1	¿En la empresa se tiene trazado un plan de mejoramiento, tendiente a subsanar las deficiencias para garantizar el cumplimiento efectivo de los objetivos?					
5.2.2	¿En los planes de mejoramiento se consideran las observaciones y recomendaciones de la Oficina de Control Interno y de los entes externos de control?					
5.2.3	¿En los planes de mejoramiento han sido concertados los responsables de su ejecución?					
Desarrollo del Sistema de Control Interno en Planes de Mejoramiento:						
5.3 Seguimiento:						
5.3.1	¿En la empresa se realiza seguimiento al plan de mejoramiento de manera programada y oportuna?					
5.3.2	¿Los empleados consideran que a través del seguimiento se apoya el cumplimiento de los procesos que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales?					
5.3.3	¿Los informes solicitados periódicamente son los adecuados para el seguimiento de la gestión de las áreas?					
5.3.4	¿En la empresa se evalúa el grado de cumplimiento del Plan de Mejoramiento, valorando las necesidades de ajuste a lo inicialmente programado?					
Desarrollo del Sistema de Control Interno en Seguimiento:						

Anexo C.

MODELO QUE PERMITE EVALUAR SI SE ESTÁ LLEVANDO A CABO UN ADECUADO CONTROL INTERNO A LOS DIFERENTES RUBROS QUE MANEJA LA PANADERÍA VENECIA

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
1.	**CAJA**				
1.1	**PROTECCIÓN**				
1.1.1	La dependencia de caja es un área restringida.				
1.1.2	Existe caja fuerte para la custodia del efectivo y sus documentos.				
1.1.3	Es conocida la clave por personal deferente a la secretaria y gerente.				
1.1.4	Se conservan en la caja fuerte los ingresos del día, hasta su depósito en bancos.				
1.1.5	Se encuentran con pólizas de manejo el tesorero y la secretaria.				
1.1.6	Se ha responsabilizado a una sola persona el manejo de las cuentas con cheques, detallando claramente los nombres de los responsables.				
1.1.7	Se archivan en un lugar seguro y apropiado todos los comprobantes que soportan tanto ingresos como egresos.				
1.1.8	Son adecuados los custodios para salvaguardar físicamente el dinero en operación				
1.2	**RECAUDO**				
1.2.1	Los valores recaudados diariamente son ingresados a caja.				
1.2.2	Son registrados en respectivo libro.				
1.2.3	Se expiden los respectivos recibos de caja.				
1.2.4	Están debidamente clasificados de acuerdo a su naturaleza los ingresos.				
1.2.5	Están debidamente registrados los recaudos en libro auxiliar.				

1.2.4	Se endosan o cruzan los cheques al momento de ser recibidos para evitar que se cobren en efectivo				
1.2.5	Son adecuados los controles para asegurar que se cubren las mercancías, servicios entregados o vendidos.				
1.2.6	Se depositan intactos los ingresos, es decir se cuida de no disponer de ingresos entrantes para efectuar gastos.				
1.2.7	Se listan los cheques y otros valores recibidos por correspondencia por una persona diferente al cajero antes de entregárselos a este.				
1.3	**RECIBOS DE CAJA**				
1.3.1	Se expiden los recibos de caja al momento de efectuarse la recepción de valores.				
1.3.2	Existe numeración consecutiva y pre numerada.				
1.3.3	Los recibos anulados son conservados en forma consecutiva.				
1.3.4	Los recibos en blanco son guardados en la caja fuerte.				
1.3.5	Se confrontan los valores estipulados en números y letras.				
1.3.6	Se confrontan los originales con las copias posteriormente.				
1.4	**CAJA MENOR**				
1.4.1	Existe un fondo fijo para caja menor.				
1.4.2	Están separadas las funciones de custodia y manejo del fondo fijo de caja de las autorizaciones de pagos y registros contables.				
1.4.3	Los gastos respectivos son autorizados por funcionarios encargados para tal fin.				
1.4.4	En las entregas de efectivo, existe autorización previa del funcionario responsable, y una adecuada comprobación de las erogaciones correspondientes.				
1.4.5	Existen formatos específicos para relacionar los gastos de caja menor.				

1.4.6	Son archivados y sellados de manera adecuada los recibos de caja menor.				
1.4.7	Se codifican los comprobantes de egreso y se identifican con el nombre y firma del responsable que efectuó el gasto.				
1.4.8	Antes de pagar cualquier comprobante, se revisa el cumplimiento de políticas y disposiciones administrativas para este tramite.				
1.4.9	Se cancelan los comprobantes con sello de pagado en el momento de ser cubiertos con recursos del fondo de caja menor.				
1.4.10	El procedimiento de reembolso de caja menor es suficientemente dinámico para evitar el exceso de fondos o la falta de efectivo.				
1.4.11	Esta prohibido que los fondos de caja menor sirvan, para cambiar cheques a empleados clientes o proveedores.				
1.4.12	Se expiden cheques de reembolso a favor de la persona encargada de la caja menor.				
1.4.13	Existen topes máximos para ser destinados por gastos de caja menor.				
1.4.14	Si se presentan anticipos para gastos que se cubran con los fondos de caja menor, se delimita claramente el tiempo en que se efectuara el gasto, se da seguimiento para que pasado ese tiempo se solicite la devolución del dinero o bien la comprobación del gasto.				
1.5	**ARQUEOS**				
1.5.1	Se realizan arqueos sorpresivos a los fondos recaudados.				
1.5.2	Existen formatos apropiados para realizar los arqueos.				
1.5.3	Existen medidas correctivas cuando se presentan inconsistencias.				
2	**BANCOS**				
2.1	**APERTURA DE CUENTAS**				

2.1.1	Son autorizadas por la junta directiva cada una de las cuentas corrientes.				
2.1.2	Están registradas a nombre de la entidad las cuentas de cheques que se manejan en ella.				
2.1.3	Son estudiados los servicios prestados por cada uno de los bancos, antes de la apertura de una cuenta corriente.				
2.1.4	Las firmas giradoras están debidamente autorizadas.				
2.1.5	Las cuentas corrientes tienen destinación específica, según la naturaleza del gasto.				
2.2	**PROTECCIÓN**				
2.2.1	Es verificado el número de cheques, al momento de entregadas cada una de las chequeras por parte del banco.				
2.2.2	Son guardadas en caja de seguridad las chequeras en blanco.				
2.2.3	Se encuentran debidamente protegidos los cheques girados y no cobrados.				
2.2.4	Se encuentran debidamente custodiados los diversos sellos restrictivos				
2.2.5	Se mantiene en lugar seguro copia de las tarjetas donde aparecen las firmas autorizadas para expedir cheques.				
2.2.6	Se mantienen permanentemente actualizado, en el banco y en las oficinas de la entidad, el registro y autorización para expedir cheques.				
2.2.7	Se encuentran archivados en orden secuencial los cheques anulados.				
2.3	**GIRO DE CHEQUES**				
2.3.1	Están pre numerados todos los cheques.				
2.3.2	Se giran en orden secuencial				
2.3.3	Se giran para toda clase de pagos excepto los de caja menor.				
2.3.4	Se lleva su registro en libros auxiliares de bancos.				
2.3.5	Existe verificación de soportes antes del giro.				

2.3.6	Se realiza verificación de cifras y números antes de su firma.				
2.3.7	Se utiliza sello restrictivo para pago para el primer beneficiario.				
2.3.8	Existe más de una firma en el giro de pagos por cheque.				
2.3.9	Se expiden cheques con firmas mancomunadas				
2.3.10	Se realiza confirmación telefónica por parte del banco para pagos por sumas superiores a $500.000.				
2.3.11	Se evita firmar cheques en blanco, al portador o a la vista.				
2.3.12	Son entregados los cheques previa presentación de la respectiva autorización del beneficiario.				
2.3.13	Existen horarios y días especiales para la entrega de cheques.				
2.3.14	Se utiliza sello protector de cheques.				
2.3.15	Existe alguna clase de política que contemple la posibilidad de cancelar en un tiempo determinado aquellos cheques en transito que no hayan sido cobrados.				
2.4	**CONCILIACIONES**				
2.4.1	Se realizan conciliaciones de manera periódica.				
2.4.2	Se descuentan oportunamente las notas débito.				
2.4.3	Son archivadas en orden secuencial las conciliaciones.				
2.4.4	El funcionario que realiza el pago y el que concilia son diferentes.				
2.4.5	Se realizan los ajustes necesarios luego de elaborar las conciliaciones.				
2.5	**BOLETINES DIARIOS**				
2.5.1	Se elaboran diariamente los boletines de caja y bancos.				
2.5.2	Llevan una numeración estrictamente consecutiva.				
2.5.3	Se determinan claramente los conceptos por ingresos y por pagos.				

2.5.4	Existe soporte documental sobre todo ingreso o egreso para conocer su origen y autorización.				
2.5.6	Se elaboran informes y programas de flujo de efectivo para prever tanto la inversión de excedentes, como la obtención de créditos para cubrir necesidades.				
2.5.7	Se archivan con los documentos justificativos para informes o consultas posteriores.				
3	**GENERALES A CAJA Y BANCOS**				
3.1	Están separadas adecuadamente las actividades de ingresos y egresos.				
3.2	Se procura tener niveles adecuados a las circunstancias, en lo relacionado al dinero en operación.				
3.3	Las monedas extranjeras propiedad de la entidad, se valúan para efectos del balance general, a precios de cotización a la fecha del referido.				