

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE CONTABILIDAD



**EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO CON APLICACIÓN
COSO 2013 PARA MEJORAR LOS INDICADORES DE
GESTIÓN DEL ÁREA DE TESORERÍA EN LA EMPRESA
“ABC” SAC, CHICLAYO 2018**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO**

AUTOR

**IDALMYS DEL ROCIO ACUÑA DELGADO
LIZETH VIVIANA VALDEZ DIAZ**

ASESOR

CARLOS ALBERTO OLIVOS CAMPOS

<https://orcid.org/0000-0002-9512-6129>

Chiclayo, 2020

**EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO CON
APLICACIÓN COSO 2013 PARA MEJORAR LOS
INDICADORES DE GESTIÓN DEL ÁREA DE TESORERÍA
EN LA EMPRESA “ABC” SAC, CHICLAYO 2018**

PRESENTADA POR:

**IDALMYS DEL ROCIO ACUÑA DELGADO
LIZETH VIVIANA VALDEZ DIAZ**

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

CONTADOR PÚBLICO

APROBADA POR

Maribel Carranza Torres
PRESIDENTE

Jauner Carranza García
SECRETARIO

Carlos Alberto Olivos Campos
VOCAL

DEDICATORIA

Dedicado con todo mi amor a Dios padre por la vida y por haber iluminado mi camino para realizarme profesionalmente, a mis padres que sembraron en mí el deseo de superación, permitiéndome llegar a este momento tan importante de mi formación profesional.

Idalmys

Dirigido a Dios por haber permitido llegar a obtener uno de los anhelos más deseados de mi formación profesional. A mi madre, abuelo y tíos que han sido las personas que contribuyeron con éste sueño; muchas gracias. A mi hija Luciana quien es fortaleza y es para ella todo lo que hago hoy.

Viviana

AGRADECIMIENTO

Nuestro profundo agradecimiento a nuestros padres por la oportunidad y su apoyo incondicional para cumplir el propósito de realizarnos profesionalmente. Agradecimiento a nuestra alma mater, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, y nuestros profesores quienes con sus valiosos conocimientos hicieron que podamos crecer día a día como profesionales, gracias a cada uno ellos por compromiso. Finalmente expresar nuestro sincero agradecimiento nuestro Asesor de tesis, C.P.C Carlos Alberto Olivos Campos, principal colaborador, quien guió este trabajo de investigación para realizarlo con éxito, que hoy dan frutos plasmados en estas hojas que servirán para el desarrollo local.

Índice

RESUMEN	9
ABSTRACT.....	10
I. INTRODUCCIÓN	11
II. MARCO TEÓRICO.....	13
2.1. Antecedentes	13
2.2. Bases Teórico – Científicas (Marco Teórico).....	15
2.2.1. Tesorería.....	15
2.2.1.1. Concepto.....	16
2.2.1.2. Ciclo de tesorería.....	18
2.2.1.3. Ciclo de adquisición y pagos.....	20
2.2.1.4. Ciclo De Ingresos.....	21
2.2.1.5. Registro de ventas e ingresos	23
2.2.2. Control Interno.....	23
2.2.2.1. Concepto.....	23
2.2.2.2. Importancia.....	24
2.2.2.3. Bases del control interno:.....	26
2.2.2.4. Elementos De Importancia.....	26
2.2.2.5. Objetivos de los controles internos.....	27
2.2.2.6. Tipos de controles	28
2.2.3.7. Principios del control interno financiero:	29
2.2.2.8. Líneas de responsabilidad	32
2.2.2.9. Errores y fraudes	34
2.2.2.10. Medidas de Control Interno.....	41
2.2.2.11. Características de los registros y formas adecuadas.....	51
2.2.3. Indicadores	54
2.2.3.1. Concepto	54
2.2.3.2. Características.....	56
2.2.3.3. Niveles de aplicación.....	57
2.2.3.4. Dimensiones que se pueden evaluar por medio de indicadores.....	58

2.2.3.5. Indicadores de gestión	59
2.2.4. COSO 2013 Marco de control interno integrado o control interno mediante reporte financiero externo.....	60
2.2.4.1. Orígenes	60
2.3. Definición de términos básicos (conceptuales)	66
III. METODOLOGÍA	70
3.1. Tipo de Estudio	70
3.2. Población, Muestra de Estudio y diseño de la muestra Población:	70
3.3. Métodos, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	70
3.3.1. Método De Investigación.....	70
3.3.2. Instrumentos De Recolección De Datos	71
3.4. Plan de procesamiento para Análisis de Datos.....	71
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	72
4.1. Resultados	72
4.1.1. Descripción del Área.....	72
4.1.2. Evaluación de los procesos del área de tesorería	74
4.1.3. Descripción de los resultados producto de la evaluación realizada	77
4.1.4. Identificación de los riesgos en el Manejo del Efectivo en TESORERÍA Matriz de Riesgos	79
4.1.5. Resultados de la aplicación del cuestionario de control interno según componente coso 2013.	82
4.1.6. Evaluación de la situación actual mediante el diseño de indicadores de gestión	86
4.2. Discusión.....	91
4.2.1. De los Instrumentos Normativos dentro de la entidad.....	91
4.2.2. De la evaluación de los controles internos y administración de riesgos.....	92
4.3. Propuesta de mejora	94
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	99
5.1. Conclusiones	99
5.2. Recomendaciones	101
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	102

Lista de Tablas

Tabla 01. Tipos de controles.....	29
Tabla 02. Principios del coso 2013	64
Tabla 03. Principios fundamentales del COSO 2013.....	66
Tabla 04. Deficiencias Causa – Efecto	76
Tabla 05. Matriz de Riesgos	79
Tabla 06. Indicador para medir la rendición de cuentas	86
Tabla 07. Indicador para medir los documentos de gastos no autorizados.....	87
Tabla 08. Indicador para medir la inexistencia de documentos de gestión	88
Tabla 09. Indicador para medir el retraso en la entrega de documentos de pago a tesorería.....	89
Tabla 10. Indicador con mejora para medir la rendición de cuentas	95
Tabla 11. Indicador con mejora para medir los documentos de gastos no autorizados	96
Tabla 12. Indicador con mejora para medir la inexistencia de documentos de gestión	97
Tabla 13. Indicador con mejora para medir el retraso en la entrega de documentos de pago a tesorería.....	98

Lista de Figuras

Figura 01. Actividades de los negocios de una empresa.	17
(Hechos económicos que se convierten en transacciones)	17
Figura 02. Ciclo de Tesorería	19
Figura 03. Cuentas de los Estados Financieros Afectados	20
Figura 04. Cuentas de los Estados Financieros afectados por los riesgos en el Ciclo de Ingresos	22
Figura 05. Objetivos de los Controles Internos.....	28
Figura 06. Fórmulas de Conciliación.....	48
Figura 07. Control Interno de COSO	62
Figura 08. COSO 1992 y 2013	63
Figura 09. Organigrama de la Empresa Constructora “ABC” SAC	73
Figura 10. Flujograma de los procesos del Área de Tesorería de la Empresa constructora “ABC” SAC.	75
Figura 11. Componente. Ambiente de Control	82
Figura 12. Componente. Evaluación de Riesgos.....	83
Figura 13. Componente. Actividades de Control	84
Figura 14. Componente. Información y Comunicación.....	85
Figura 15. Componente Supervisión	85

RESUMEN

El presente trabajo de investigación ha sido elaborado debido que la empresa constructora “ABC” SAC al evaluar los procesos, se ha detectado que los gastos de los fondos fijos no están sustentados por la documentación pertinente y por la falta de compromiso de los responsables que usan dichos fondos conlleva a que estos manifiesten ante los superiores una falsa rendición de cuentas; además, se encontró ineficiencia en los procedimientos tales como el control de registros.

Para el desarrollo de la presente investigación aplicaremos el método empírico, la población está conformada todos los procedimientos realizados en Tesorería por la empresa constructora “ABC” SAC y las mismas que serán la muestra, para la operacionalización de las variables, se ha utilizado herramientas como entrevista, cuestionario, flujograma, observación, revisión de documentos y análisis de documentos.

La empresa no lleva un buen manejo de operaciones, exponiendo los recursos a fraudes, errores o robos; por ello se ha podido observar que la empresa está inmersa a diferentes problemas de control en el área de tesorería, con lo cual claramente se puede deducir que los riesgos son latentes por lo que deberían ser atendidos

PALABRAS CLAVES:

TESORERÍA, CONTROL DE REGISTROS, FONDOS FIJOS.

ABSTRACT

This research has been prepared because the construction company “ABC” SAC to evaluate processes, has found that the cost of fixed funds are not supported by the relevant documentation and the lack of commitment of those responsible for using such funds entails that these manifest to higher false accountability; also it found inefficiency in procedures such as control registers.

For the development of this research will apply the empirical method, the population consists of all procedures performed in the Treasury by the construction company “ABC” SAC and the same to be the sample for the operationalization of the variables, we used tools like interview, questionnaire, flow chart, observation, document review and document analysis.

The company does not carry a good management of operations, exposing resources to fraud, error or theft; therefore, it has been noted that the company is immersed to different control problems in the area of treasury, which clearly can be deduced that the risks are latent and therefore should be addressed

KEYWORDS:

TREASURY, CONTROL OF RECORDS, FIXED FUNDS.

I. INTRODUCCIÓN

La industria constructora en el Perú es una de las actividades más importantes puesto que cuenta con gran capacidad para generar muchos puestos de trabajo ya que se requiere de mano de obra intensiva, además está estrechamente relacionado con otras carreras profesionales; es decir, esta industria genera puestos de trabajo tanto de manera directa como indirecta. Sin embargo, examinando a estas empresas desde un punto de vista interno, se puede decir que son aquellas de las más rentables siempre que cuenten con una gestión adecuada, ya que toda empresa tiene departamentos relacionados entre sí y no hay forma de progresar si el trabajo de cada área no es comunicado para ser integrado. Una de estas áreas es la de tesorería, que resulta ser la más importante porque maneja el efectivo y sus equivalentes, lo que se le podría comparar con la sangre del cuerpo humano ya que es el dinero lo que fluye por toda la empresa. Entonces si esta área no tiene una buena gestión será causante de muchos problemas económicos.

Por tal razón la presente investigación de tesis “Evaluación del control interno con aplicación COSO 2013 para mejorar los indicadores de gestión del área de tesorería en la empresa “ABC” SAC, dicha empresa se dedica a la consultoría de proyectos, construcción por encargo de terceros, mejoras y modificaciones en los inmuebles. Conociendo esto, dicha investigación permitirá optimizar el control de efectivo ya que actualmente existe carencia de registros para un eficiente control, contando solo con un registro manual informal. Además, muchos de los pagos realizados y las operaciones efectuadas carecen de comprobantes que sustenten su ejecución y la fidelidad de la misma. Asimismo, los pagos no se realizan directamente de la gerencia, sino que se utiliza un trabajador como intermediario, lo que ocasiona que la empresa se exponga a riesgos de pérdida o fraudes.

Por los motivos expuestos anteriormente, en primer lugar, se evaluará los procesos de Tesorería. En segundo lugar, se describirán los riesgos a los que la empresa se expone al carecer de controles o deficiencias en ellos. En tercer

lugar, se describirán los resultados de la evaluación del control interno de tesorería con metodología COSO 2013. En cuarto lugar, se evaluará la situación actual de los indicadores de gestión. Finalmente se propondrá las medidas correctivas y se diseñará indicadores estándares en el área de tesorería.

Al evaluar los procesos de la empresa, se detectó que los gastos de fondos fijos no están sustentados por la documentación pertinente y que la falta de compromiso de los responsables que usan dichos fondos conlleva a que estos manifiesten ante los superiores una falsa rendición de cuentas; además, se encontró ineficiencia en los procedimientos tales como el control de registros. Así mismo se observó que en la empresa no se lleva un buen manejo de operaciones, exponiendo los recursos a fraudes, errores o robos.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

La industria constructora en el Perú es una de las actividades más importantes en el país puesto que cuenta con gran capacidad para generar muchos puestos de trabajo ya que requiere de mano de obra intensiva, además está estrechamente relacionado con otras actividades desde profesionales en ingeniería y arquitectura hasta con productores de materiales de construcción, en otras palabras, esta industria genera puestos de trabajo tanto de manera directa como indirecta.

Pero examinando a las empresas del sector construcción desde un punto de vista interno, se puede decir que son aquellas de las más rentables siempre que cuenten con una gestión adecuada de procesos y proyectos, que estas empresas tengan orden y documentación que respalden las operaciones sería lo más adecuado; sin embargo, no es suficiente ya que toda empresa tiene departamentos relacionados entre sí y no hay forma de progresar si el trabajo de cada área no es comunicado para ser integrado.

Actualmente no hay investigación existente en la empresa “ABC” SAC pero si hay estudios parecidos en los que se propone la evaluación del control interno para el área de tesorería.

- Campos (2015) que realizó una investigación que lleva por título “*Propuesta de diseño de control interno para mejorar la eficiencia del área de tesorería en la empresa constructora concisa en la ciudad de Chiclayo 2014*” en la que se diagnostica la situación general de la empresa para poder identificar las deficiencias y la estructura organizativa en el área de tesorería de tal modo que se pueda lograr diseñar los controles internos para mejorar la eficiencia en el área ya mencionada. En su estudio se determinó que efectivamente el área de tesorería de esta empresa es muy deficiente, detectando puntos de riesgo sobre las operaciones que se realizan con el efectivo. A fin de mejorar el área de tesorería se propuso lo siguiente:

...el diseño de la organización administrativa, la mejora de procedimientos del proceso del área y definir las políticas y procedimientos de cada operación realizada por el área. (p.113)

Comentario:

De la investigación anterior cabe resaltar que es de vital importancia que las funciones de los encargados en el área de tesorería sean delimitadas puesto que uno de los riesgos de esta empresa gira en torno a los directivos, se evidencia que dicha empresa carece de manuales con respecto a la función de los involucrados lo cual provoca inconsistencias en su operabilidad.

- Chancafe (2016) en su tesis “*Evaluación del control interno para identificar las deficiencias sobre las operaciones en el área de tesorería de la Gerencia Regional de Salud Lambayeque*” en el que se tiene como objetivo general evaluar el control interno para identificar las deficiencias sobre las operaciones en el Área de Tesorería de la Gerencia Regional de Salud Lambayeque, analizar la situación actual, determinar sus debilidades sus causas y efectos de las deficiencias, por lo que el establecimiento de un adecuado control interno, permitirá optimizar la operatividad en el área de tesorería de la Gerencia Regional de Salud Lambayeque . En la que se concluyó que:

Dentro de las causas y efectos de las deficiencias se pueden señalar las siguientes:

Causas: inexistencia de manual de procedimientos para el área, desconocimiento de las normas de control interno para el Área de Tesorería, desinterés por la custodia y el buen uso de los recursos de la entidad, no se prohíbe el ingreso de personas ajenas al área, inoportuna recepción de la información de recaudación por parte de los establecimientos de salud de la GERESA-Lambayeque, desinterés de la Gerencia Regional de Salud Lambayeque en capacitar al personal.

Efectos: duplicidad de funciones, inadecuado archivamiento de la documentación, posibles pérdidas, hurtos, sustracción de cheques, efectivo y demás bienes del área, mal uso de los recursos de la entidad, personal desactualizado para el desempeño de sus funciones. (p. 98)

Comentario:

De la tesis anterior es importante resaltar las causas y efectos en cuanto a las deficiencias del control interno que señala dicho estudio, existe un desconocimiento de las normas de control interno en el área de tesorería; esto conlleva a un inadecuado control de funciones y al mal uso de los recursos de la entidad.

- Chafloque y Hernández (2010) en su tesis” *propuesta de un sistema de control interno basado en el informe caso para la optimización de la gestión administrativa del instituto nacional de cultura -Chiclayo – 2009*” en donde la finalidad es la elaboración de una propuesta de un sistema de control interno y su gestión administrativa del instituto nacional de cultura, para lo cual en primer lugar se analizará el sistema de control interno y su gestión Administrativa del instituto nacional de cultura, en segundo lugar se determinara la incidencia del control interno en la gestión administrativa del instituto nacional de cultura y finalmente se elabora una propuesta de un sistema de control interno basado en el informe caso. De dicha investigación se concluye que

2.2. Bases Teórico – Científicas (Marco Teórico)

2.2.1. Tesorería

Dentro de las empresas se llevan a cabo un sin número de actividades o hechos económicos, de los cuales no todos necesariamente se convierten en transacciones, ósea que no todos precisan ser registrados (Estupiñan, 2003). En el caso del área de Tesorería, también se llevarán a cabo una serie de hechos económicos, de los que en su mayoría se convierten en transacciones, y necesariamente deben ser registradas.

2.2.1.1. Concepto

Según Alvares (2006), el Sistema de Tesorería, comprende el conjunto de normas, procedimientos, cuya vigencia y aplicación está orientada a regular y equilibrar las operaciones relacionadas con el manejo de los fondos cualquiera sea su fuente de financiamiento y está diseñado para regular el flujo de fondos e interviene en su equilibrio monetario y financiero. (p.9)

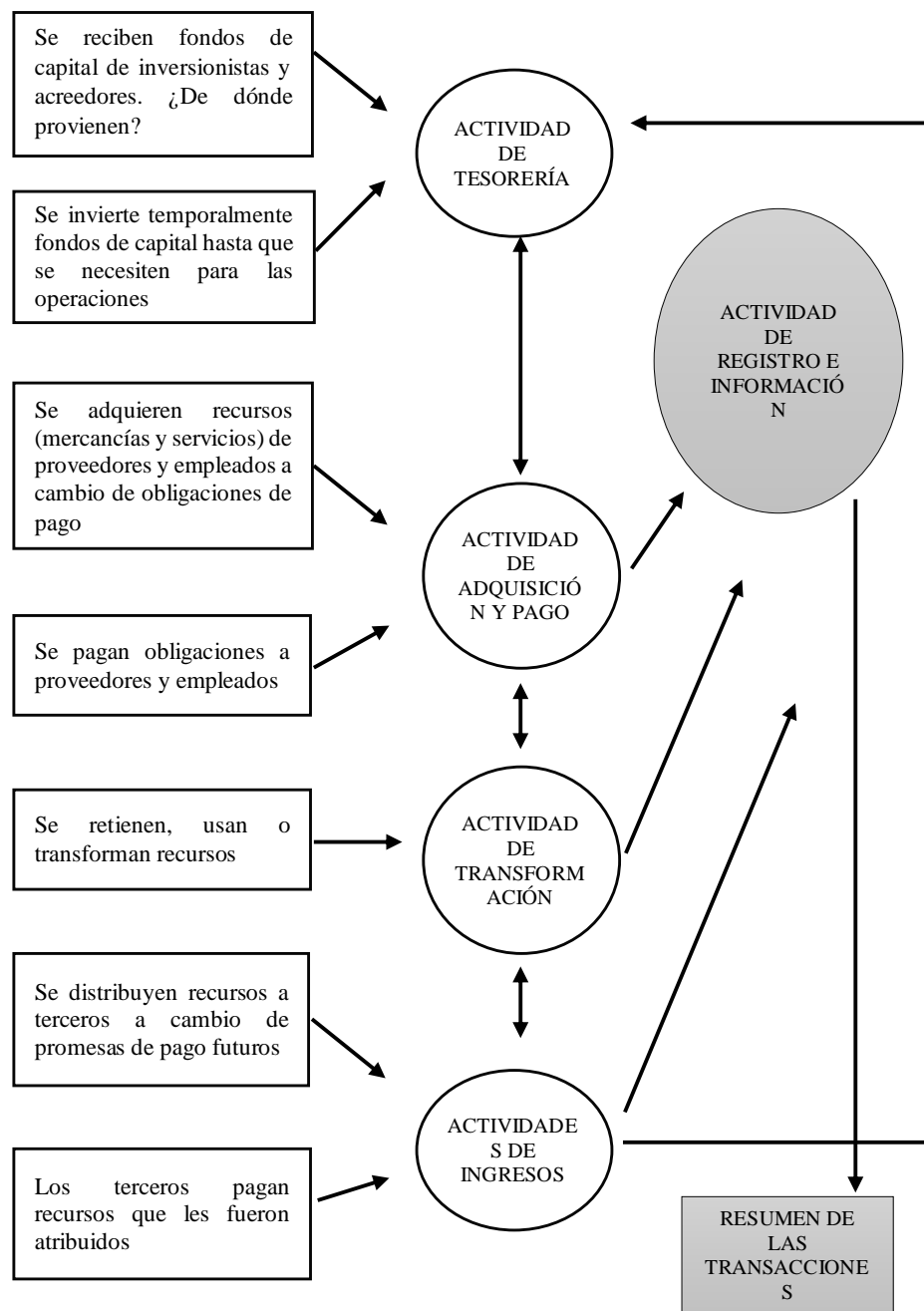


Figura 01. Actividades de los negocios de una empresa.
 (Hechos económicos que se convierten en transacciones)
 Fuente: R. Estupiñan,
 Año: 2003

Efectos de los hechos económicos

Los hechos económicos una vez que se convierten en transacciones producen efectos los cuales pueden considerarse en uno más de los ciclos de las actividades empresariales. Así en tesorería al realizar un hecho de

inversión, este estará incidiendo en la propia actividad de tesorería y también en la de pagos. (Estupiñan, 2003, p. 51)

Como menciona Estupiñan (2003), los hechos económicos al convertirse en transacciones, ocasionan algunos de los ciclos de las actividades empresariales, los cuales, expondremos a continuación:

2.2.1.2. Ciclo de tesorería

Este ciclo comprende aquellas funciones relativas a los fondos de capital; por lo tanto, se inicia considerando las necesidades de efectivo, distribución y aplicación del disponible, culminándose con su retorno a las funciones que lo originaron, como inversionistas, acreedores, etc.

Estupiñan (2003) nos dice que un ciclo regular de tesorería comprende, entre otras, el desarrollo de las siguientes actividades:

- Administración del efectivo e inversiones, de las deudas u obligaciones, de las acciones y demás valores mobiliarios.
- Mantenimiento de relaciones con instituciones financieras y a fines, con agentes de valores y accionistas.
- Custodia del efectivo y demás valores, incluyendo conciliaciones de saldos.
- Acumulación y pago de interés y dividendos.

Proceso de transacciones

Aprobación de solicitudes o requerimientos para retorno de fondos de capital y compra o venta de inversiones; informar exacta y oportunamente hechos económicos derivados de: obtención de fondos de capital, de inversionistas y acreedores; necesidad de fondos de capital y devolución o retorno de tale sumas; compra y venta de inversiones y demás valores, y el producto o rendimiento de las inversiones.

Determinar con exactitud, clasificar correctamente y resumir e informar de: las sumas adeudadas a/o por inversionistas y acreedores, empresas

donde se invierte, corredores, etc.

Clasificación

Deben efectuarse asientos apropiados de: las sumas adeudadas, fondos de capital, devolución de fondos, de operaciones de compra y venta de inversiones y de los rendimientos. Además, adecuado resumen y clasificación de las actividades económicas, conforme al plan establecido por la dirección e información exacta y oportuna de datos relativos a impuestos.

Verificación y evaluación

Deben evaluarse y verificarse periódicamente los datos de impuestos, los saldos de las diversas cuentas de efectivo, inversionistas, deudas de capital y actividades de transacciones relacionadas. (Estupiñan, 2003, p.57)

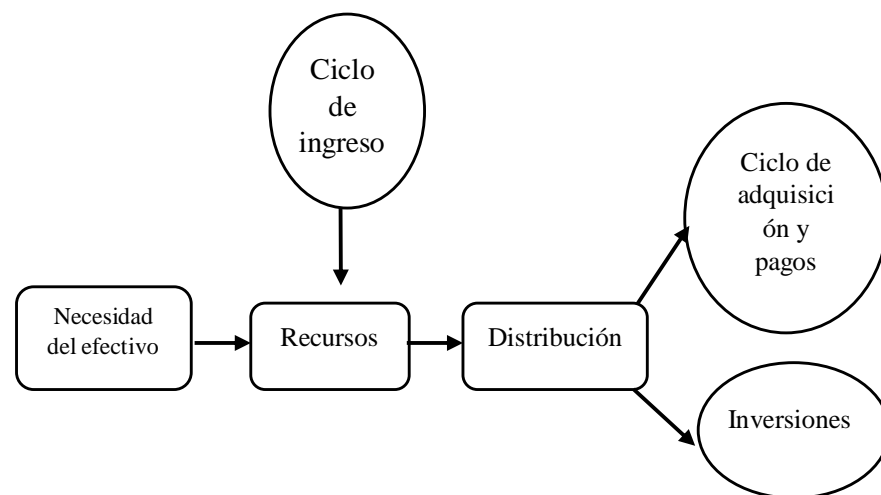


Figura 02. Ciclo de Tesorería

Fuente: R. Estupiñan,

Año: 2003,

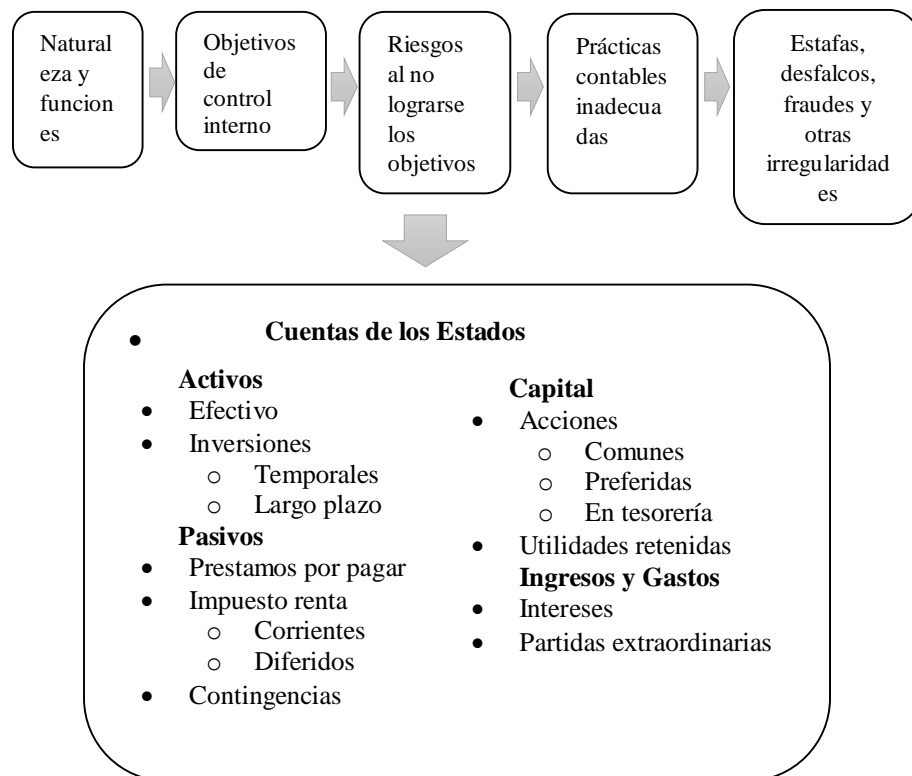


Figura 03. Cuentas de los Estados Financieros Afectados
Fuente: R. Estupiñan,
Año: 2003,

2.2.1.3. Ciclo de adquisición y pagos

Las funciones de compra usualmente abarcan operaciones de adquisición de bienes, mercancías y servicios, clasificación, resumen e información de las compras y de los pagos.

Por estas funciones, el ciclo ordinariamente afecta a rubros de: efectivo, inventarios, gastos prepagados, propiedades, cuentas a pagar, gastos acumulados, etc. (...)

Estupiñan (2003) menciona algunos aspectos a considerar dentro de este ciclo que se lleva a cabo dentro del área de tesorería:

Documentos y formas

Compras. Comprende solicitudes de compra, órdenes de compra, documentos de recepción, facturas de proveedores, notas de debido y

crédito, comprobantes, solicitudes de cheques, autorizaciones para desembolsos de proyectos.

Nómina. Registro de movimiento de personal, controles de tiempo, informes de tiempo, ajustes de nómina, pagos especiales y cheques.

Procesamiento de transacciones

- Solamente deben aprobarse las solicitudes a proveedores por mercancías o servicios y requerimientos para la utilización de mano de obra, que se ajusten a criterios de la dirección. Deben aceptarse únicamente mercancías y servicios que se hayan solicitado.
- Las mercancías, servicios y mano de obra aceptados, deben informarse con exactitud y en forma oportuna.
- Las deudas a favor de proveedores y empleados, deben distribuirse contablemente, calcularse con exactitud y registrarse como pasivos oportunamente.
- Los desembolsos de efectivos por mercancías, servicios y nomina, deben autorizarse apropiadamente y estar fundamentados en pasivos reconocidos oportunamente.
- Las sumas adecuadas a proveedores y empleados, las derogaciones de efectivo y los ajustes por compra de nómina, deben ser clasificados como resumidos e informados con exactitud y prontamente.
- Deben aplicarse con exactitud a las cuentas apropiadas, los pasivos incurridos, los desembolsos de efectivo, las erogaciones por mano de obra y demás de la nómina e igualmente los ajustes que sean del caso. (Estupiñan, 2003, p. 61)

2.2.1.4. Ciclo De Ingresos

El ciclo de ingresos comprende aquellas funciones que implican el intercambio de productos y/o servicios con clientes por efectivo. (...)

Estupiñan (2003) menciona algunos aspectos a considerar dentro de este ciclo que se lleva a cabo dentro del área de tesorería:

Procesamiento de transacciones

Solamente deben producir facturación, los embarques efectuados y los servicios prestados; las facturaciones deben prepararse exacta y oportunamente; para evitar la distracción de efectivo, de procederse prontamente a la rendición de cuentas de los dineros recibidos.

Deben clasificarse, resumirse e informarse exacta y oportunamente las facturaciones, los costos de las mercancías y servicios vendidos, erogaciones por ventas, el efectivo recibido, los ajustes a ingresos, cuentas de clientes, distribuciones de costo y de cuentas. Además, deben aplicarse correctamente las facturas, cobros y ajustes pertinentes. (Estupiñan, 2003, p. 79)

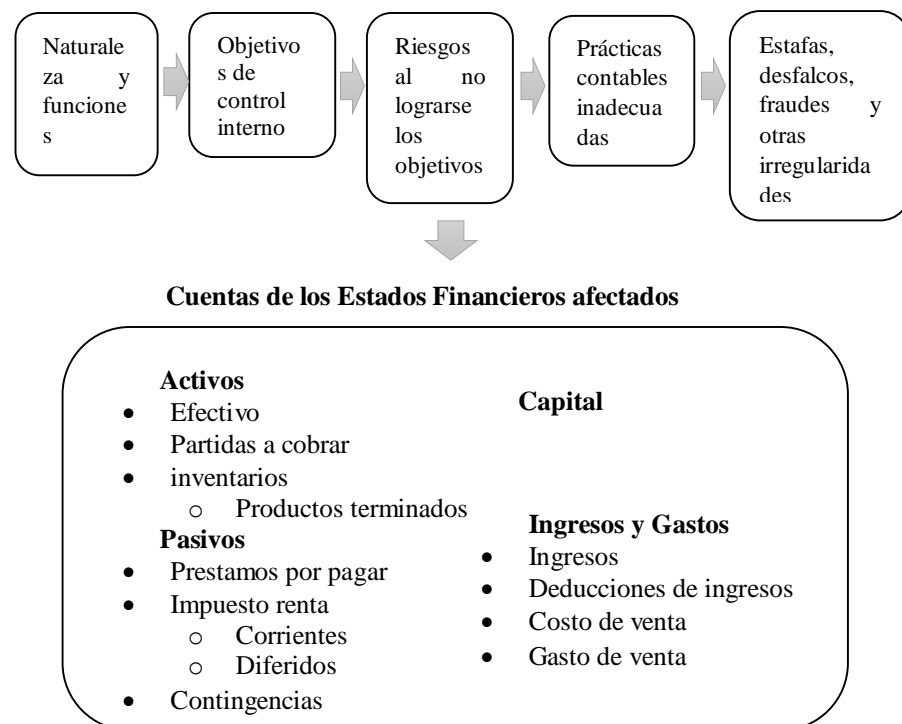


Figura 04. Cuentas de los Estados Financieros afectados por los riesgos en el Ciclo de Ingresos

Fuente: R. Estupiñan,
Año: 2003,

2.2.1.5. Registro de ventas e ingresos

Es un libro auxiliar (desde el punto de vista contable) y obligatorio (desde el punto de vista legal), en donde se deben anotar en forma cronológica todas las ventas de bienes y servicios que la empresa efectúa en el desarrollo de su giro principal, así como también los ingresos que provienen de operaciones conexas o adicionales. En pocas palabras, todos los ingresos que la empresa obtiene deben ser registrados en este libro. Esto lo dispone la ley del Impuesto a la Renta. (...)

Los documentos que respaldan estas anotaciones son las facturas y boletas de venta que emite la empresa, así como las notas de contabilidad (de débito o cargo y de crédito o abono) que también emite la empresa.

Este libro debe estar registrado manteniendo estrictamente el orden de las fechas (la cronología) y la secuencia de la numeración de los comprobantes anotados, por la siguiente razón: la misma empresa es la que emite y maneja todos estos comprobantes, cronología según la fecha de emisión (del día 01 al 31 de cada mes, si corresponde) y la numeración deberá estar íntegramente consignada, sin vacíos o números de documentos que falten. (...)

Este libro es extremadamente importante para las auditorías tributarias, pues les permite controlar las ventas e ingresos de la empresa y por lo tanto sus impuestos. Específicamente, el IGV se controla fundamentalmente con este libro, así como con el Registro de Compras. (p.245)

2.2.2. Control Interno

2.2.2.1. Concepto

Según la Contraloría General de la República, el Control Interno es un proceso integral de gestión efectuado por el titular, funcionarios y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar los riesgos en las operaciones de la gestión y dar seguridad razonable que se alcanzarán los

objetivos de la misma, es decir, es la gestión misma orientada a minimizar riesgos.

El Control interno no es nada más ni nada menos que responsabilizar de la gerencia de la empresa, ya que a nadie más que a ella le compete velar por la seguridad y orden con el cual se llevaran a cabo las diferentes actividades cotidianas propias de la empresa. Para tener un concepto más puntual de la relación entre el control interno y la administración.

2.2.2.2. Importancia

El control interno dentro de la organización es sumamente importante, ya que establecerá los lineamientos para el control de los activos de la empresa, prevenir errores y fraudes, Elorreaga G. (2007) afirma que la gerencia tiene la responsabilidad de delinear, instalar y supervisar regularmente un sistema de Control Interno Contable, Administrativo, Financiero, adecuado para:

1. Salvaguardar los bienes de la organización.
2. Verificar la exactitud y el grado en que se puede confiar de los datos de contabilidad.
3. Promover la eficiencia de las operaciones.
4. Fomentar el apego a las políticas señaladas por gerencia. Para estos propósitos provee:
 1. Un plan de organización.
 2. Un sistema adecuado de procedimientos de autorización y registro.
 3. Practicas adecuadas y, finalmente
 4. Personal apropiado en número y capacidades.

Las decisiones tomadas a cerca del primer de los tres elementos del Control Interno Contable, Administrativo, Financiero, mencionados se relacionan con el registro ordenado y efectivo de las operaciones.

La responsabilidad de la gerencia no termina con la instalación de los procedimientos de control que inicialmente se consideran necesarios, un sistema de Control Interno Contable, Administrativo, Financiero, debe

estar bajo una vigilancia constante para determinar:

- a) Que las políticas prescritas se han interceptado adecuadamente y se han llevado a cabo,
- b) Que los cambios en los tramites de las operaciones no han hecho los procedimientos engorrosos, obsoletos o inadecuados, y
- c) Que cuando aparecen fallas en el sistema, se toman inmediatamente medidas de corrección efectivas.

Cualquier sistema, independiente de su eficacia fundamental, se deteriora rápidamente si no se revisa periódicamente.

El relajamiento se vuelve contagioso, y, si se permite que se extienda, los medios de control muy pronto resultaran inútiles.

El sistema de Control Interno Contable, Administrativo, Financiero, debe estar bajo supervisión continua de la administración a efectos de cuidar que funciona en la forma prescrita y sea modificado en la forma adecuada cuando lo requieran los cambios y las condiciones. Las políticas administrativas de la empresa, originadas y mantenidas por los Control Interno Contable, Administrativo, Financiero, son de tres clases:

1. El tipo formal

Representado por resoluciones de la dirección, reglamentos tales como manuales de oficina o de contabilidad o procedimientos escritos sobre determinadas actividades.

2. El tipo informal

Dentro del marco de trabajo del tipo formal mediante disposiciones verbales, tales como instrucciones procedimientos de supervisar a su persona.

3. El tipo explícito

Métodos de operaciones y de normas usuales no escritos ni expresados oralmente aun cuando más o menos comunes a industria, comunidad, forma de organización o negocios en general, o la conducta humana aceptada y presumiblemente entendida y observada por todos con naturalidad.

La efectividad de la operación de cualquier organización halla influida

tanto por las políticas y procedimientos usuales implícitos como explícitos.

Mientras la responsabilidad primaria para el establecimiento y mejoramiento de las medidas de control descansa en la gerencia, de grado en que dichas medidas existen y se llevan a cabo concerniente en parte al auditor interno y/o externo.

Un elemento importante para el mantenimiento del Control Interno Contable, Administrativo, Financiero, está representado por el trabajo del auditor interno en su capacidad de observador e informador imparcial, en quien la administración puede confiar como fuente de información sobre el funcionamiento general de la organización. (p. 42)

Cabe recalcar en la necesidad de la revisión de los controles internos dentro de las organizaciones, ya que para que estos garanticen su funcionamiento, necesitan estar en constante monitoreamiento y evaluación, para así detectar las fallas y perfeccionarlos.

2.2.2.3. Bases del control interno:

Para establecer un buen control interno dentro de la organización, según Perdomo (2000) se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

Entradas

Control para cada origen de entradas a caja y bancos. Depósito integral.

Salidas

Creación de un fondo de caja chica.

Pagos por medio de cheques nominativos con firmas mancomunadas.

Existencias

Conciliación periódica de cuentas y cheques. Cortes y arqueos de caja periódica y de sorpresa. Afianzamientos del personal de caja. (Perdomo, 2000, p. 81)

2.2.2.4. Elementos De Importancia

El Control Interno también está compuesto por algunos elementos

que, al considerarlos en su totalidad, volverán el control interno más seguro y reducirán el riesgo inherente que existente en el tratamiento de este rubro.

Dentro de los elementos básicos del control Interno Contable, administrativo, financiero, según Elorreaga (2007) tenemos:

1. El plan de organización que provee una segregación apropiada a las responsabilidades funcionales.
2. Un sistema de autorizaciones y de procedimientos de registros apropiados, para proporcionar un control contable responsable sobre el activo, pasivo y gastos.
3. Practicas adecuadas que deben seguirse en el desempeño de los trabajos y funciones de cada uno de los departamentos de la organización, y la calidad del personal en relación con sus responsabilidades.

Estos elementos importantes cada uno de ellos, son de tal manera básicos para el control interno contable, administrativo y financiero, adecuado, que las deficiencias que resultan en cualquiera de ellos, normalmente perjudicarían la operación satisfactoria del sistema. Por ejemplo, ningún plan de autorizaciones y procedimientos de registro para el control de la contabilidad pueden considerarse adecuados sin personal capaz de desarrollar los procedimientos delineados para que funcione dicho sistema; ni tampoco puede uno considerar adecuadas practicas seguidas para desempeñar los trabajos en los departamentos de la organización, a menos que exista una independencia departamental, de tal modo que las responsabilidades puedan asignarse y los controles entre departamentos puedan reforzarse. (p. 45)

2.2.2.5. Objetivos de los controles internos

Los Controles internos dentro de las organizaciones tienen básicamente los mismos objetivos, Estupiñan (2003) menciona que:

A diferencia de los ciclos transaccionales que difieren, de acuerdo a los tipos de organizaciones empresariales, las funciones administrativas son comunes. De esta manera se tiene que la función de planeamiento se encuentra incluida en la organización, en la dirección y en la de control. Esto equivale a que cada función afecta a las otras y se relacionan recíprocamente, conformando de esta manera el llamado proceso administrativo. (p. 53)

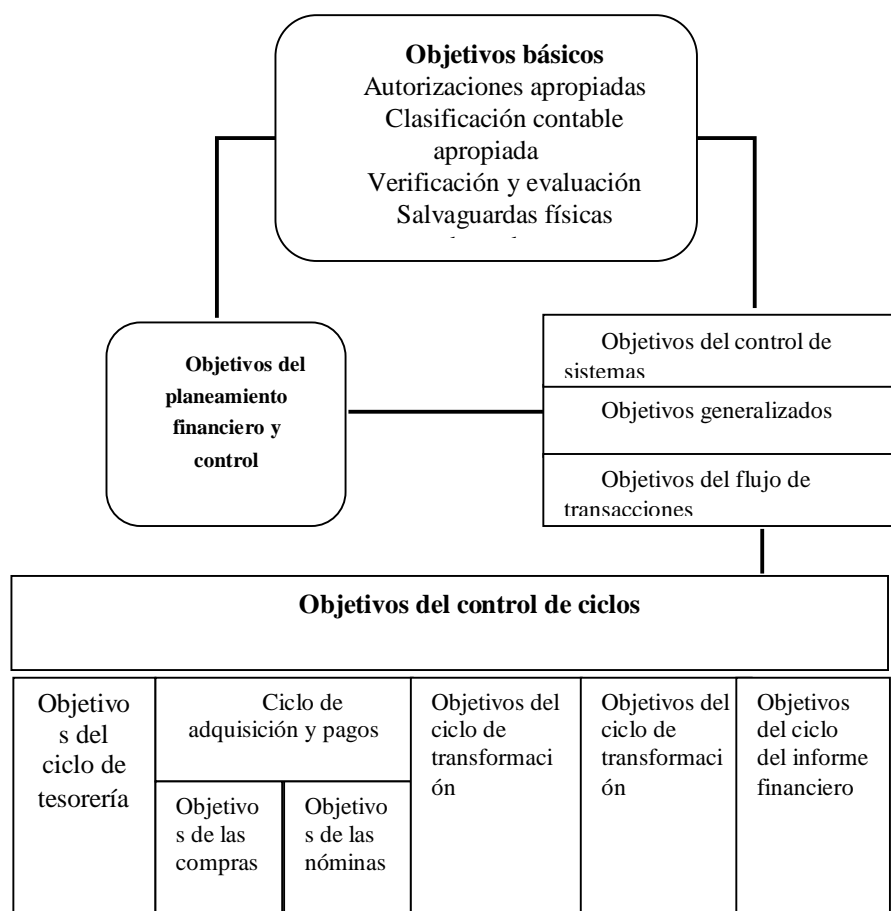


Figura 05. Objetivos de los Controles Internos
 Fuente: Estupiñan,
 Año: 2003,

2.2.2.6. Tipos de controles

Lo trascendente de las actividades de control, es que todas ellas apuntan a los riesgos, sean estos reales o potenciales, con el fin de proteger los recursos y son el medio idóneo de asegurar el logro de los objetivos de la organización. (Estupiñan, 2003, p. 29)

Tabla 01. Tipos de controles

DETECTIVOS		PREVENTIVOS		CORRECTIVOS	
Propósito	Característica	Propósito	Característica	Propósito	Característica
Diseñado para detectar hechos indeseables	-Detienen el proceso o aíslan las causas del riesgo o las registran. -Ejerce una función de vigilancia. -Actúan cuando se evaden los preventivos. -No evitan las causas, las personas involucradas. -Conscientes y obvios miden con efectividad de controles preventivos. -Más costosos-pueden implicar correcciones.	Diseñado para prevenir resultados indeseables	-Están incorporados en los procesos de forma imperceptible. -Pasivos constituidos dentro del sistema inconsciente. -Guías que evitan que existan las causas. -Impedimento a que algo suceda mal. Más barato. Evita costos de correcciones.	Diseñado para corregir efectos de un hecho indeseable	Es el complemento del detectivo al originar una acción luego de la alarma. - Corrigen la evasión o falta de los preventivos - Ayuda a la investigación y corrección de causas. -Permite que la alarma se escuche y se remedie el problema. -Mucho más costoso. -Implican correcciones y reprocesos.
Detecta la manifestación/ocurrencia de un hecho.		Reduce la posibilidad de que se detecte		Corrige las causas del riesgo que se detectan	

Fuente: Estupiñan,
Año: 2003

2.2.3.7. Principios del control interno financiero:

Holmes, A. (1995) nos hace mención de principios del control Interno Financiero y describe que:

Un buen control interno financiero descansa en asumir y delegar responsabilidades y trabajo, por lo tanto, describe los principios básicos del control interno financiero:

1. Se deberá hacer una separación entre la contabilidad y las operaciones financieras, no debiendo estar encaminada a una sola persona de toda una transacción comercial. Un empleado no deberá tener acceso en forma simultánea los registros contables y a los datos o contenido que se contabiliza en tales registros. Como un ejemplo de lo anterior: un empleado no deberá tener autoridad para efectuar pagos que a su vez registrarlos.
2. La responsabilidad para la realización de cada trabajo deberá asignarse a cada persona.
3. La responsabilidad para la realización de cada trabajo deberá asignarse a cada persona se deberán llevar a cabo verificaciones para poder asegurarse de la corrección de la operación de que se trate y a su vez de su correcta contabilización como ejemplo tenemos en total del efectivo recibido durante un día deberá compararse con los totales de las cintas de las cajas registradoras o con las facturas o notas de ventas numeradas consecutivamente o con las etiquetas de precios correspondientes a las mercancías vendidas.
4. De ser posible deberá existir una rotación de los empleados en sus puestos exigiéndose que las personas encargadas de puestos claves son sus vacaciones de esta manera se reducen las posibilidades de fraude.
5. Los empleados deberán estar afianzado eso con el fin de proteger al patrón y desalentar a un empleado que se vea tentado a cometer un fraude.
6. Será necesario que las órdenes instrucciones se den por escrito bajo la forma de manuales de operación.

7. Siempre que sea posible se deberá utilizar cuentas de control este principio sirve para comprobar la corrección de los saldos de las cuentas, así como el trabajo realizado por los empleados.
8. La contabilidad deberá llevarse por partida doble sin embargo el solo hecho de llevar la contabilidad por partida doble no sustituye la existencia de un control interno financiero como medida de protección.
9. Siempre que sea posible se deberá utilizar equipo mecánico o electrónico los cuales contendrán los aditamentos para comprobar la corrección en su operación o manejo. (p.60)

En el caso del tratamiento de Tesorería es indispensable la separación de responsabilidades, a fin de evitar que el personal se sienta tentado a realizar alguna manipulación negativa de los fondos de la empresa.

Sistema de control interno financiero

Al implementar un sistema de control interno financiero es necesario saber delegar las responsabilidades, ya que muchas de ellas son incompatibles y es necesaria que sean asumidas por personas diferentes, mucho más si hablamos del tratamiento de efectivo y equivalentes.

Holmes (1995) menciona al respecto:

Cuando se usa las medidas de control interno Financiero el personal deberá celebrarse funciones de conformidad con los siguientes lineamientos:

- a. Aquellos quienes inician o autorizan transacciones
- b. aquellos quienes llevan a cabo las operaciones
- c. aquellos quienes son los responsables de los activos pasivos gastos o ingresos resultantes de la transacción.

Una vez que se haya instalado los controles internos deberá ser vigilados y controlados puesto que no habrán de funcionar si no existe una adecuada supervisión sobre la administración deberá ser consciente de que los empleados frecuentemente son los cuidados al llevar a cabo sus funciones en el área de control interno todo sistema de control interno debe ser acorde Con los principios de control

interno Financiero señalados.

El control interno es de igual importancia para una compañía pequeña que para una empresa grande y el número de las primeras es mucho mayor que el de las últimas. (p. 64).

Para ampliar nuestro conocimiento en cuanto a responsabilidades incompatibles dentro de la organización en el tratamiento del efectivo, hablaremos de líneas de responsabilidad y separación de funciones.

2.2.2.8. Líneas de responsabilidad

Las organizaciones que no cuenten con algún reglamento interno en donde se delimiten por escrito las funciones de los colaboradores, sin duda están adversar a muchos riesgos y los subordinados mostrarán deficiencias en su trabajo; Elorreaga (2007) afirma que:

Suponiendo que existe una división funcional adecuada en las actividades de una empresa, el siguiente paso consiste en establecer las responsabilidades de las divisiones para la operación eficiente. Junto con la creación de la responsabilidad debe ir la delegación de autoridad correspondiente. Las responsabilidades y la correspondiente delegación de autoridad deben definirse claramente y siempre que sea posible anotarse ya sea en la gráfica o en el manual de la organización disponible para todas las partes que intervienen.

Las responsabilidades duales y en conflicto deben evitarse siempre que sea posible, pero cuando el trabajo de dos (02) o más divisiones es complementario, la responsabilidad puede dividirse en forma adecuada. Dicha división es inherente a un buen Control Interno Contable. Administrativo, Financiera, el que prevé que las funciones de iniciación y autorización de una transacción y el registro y la custodia del activo resultante se encuentren separados.

La cadena de responsabilidades no se detiene con los Jefes de Departamentos. En un departamento en particular, debe moverse hacia abajo pero siempre en una línea continua. Por ejemplo, el empleado del registro de Cuentas por Pagar debe responder ante el Contador

General de la preparación de los comprobantes para su aprobación final y pago subsecuente. Puede ser responsable antes de él otro empleado cuyo trabajo sea cotejar las facturas con las órdenes de Compras y los informes de entrada, así mismo las responsabilidades pueden tomar un carácter de custodia como el caso de un Almacenero o un Cajero.

En muchas empresas existen Departamentos o individuos cuyas funciones no se relacionan directamente con el trámite de las operaciones y cuyas funciones principales pueden ser revisar, aconsejar, analizar o resumir y formular los informes relativos. Cuando existan esta clase de Departamentos, es de mucha importancia que sus responsabilidades no solo se especifiquen claramente, sino que todos los Jefes de las Divisiones conozcan estas responsabilidades y el grado en que se relacionan con las operaciones de sus propios Departamentos. (p. 48)

Separación de funciones

En algunos casos existen cargos que tienen doble función, lo cual provoca que algunos de ellos no toman la responsabilidad debida a las funciones que desempeñan. Por ellos es fundamental la separación de funciones que veremos a continuación:

Funciones incompatibles para fines de Control Interno Contable, Administrativo, Financiera, son las que colocan a cualquier persona en posición para cometer o para ocultar errores o irregularidades en el curso normal de sus deberes. Cualquiera que registre transacciones o tenga acceso a los bienes esta, por lo común, en situación de cometer errores o irregularidades. Consecuentemente el Control Interno Contable, Administrativo, Financiera, necesariamente depende de gran medida de la eliminación de oportunidades para ocultar. Por ejemplo, cualquier persona que registre desembolsos podría emitir el registro de un cheque, sea voluntaria o involuntariamente. Si la misma persona también concilia la cuenta bancaria, el hecho de haber dejado de registrar el cheque podría ser ocultado mediante una conciliación

incorrecta. Este ejemplo ilustra el concepto de que los procedimientos proyectados para detectar errores o irregularidades deben ser realizados por personas que no sean las que están en situaciones de cometerlos, lo cual se logra con una adecuada separación de funciones. (Elorreaga, 2007, p. 49)

La separación de funciones es indispensable para tener el adecuado control en las diferentes áreas pertenecientes al Rubro de efectivo y equivalentes, y evitar fraudes; a continuación, expondremos algunas situaciones de fraudes y cómo podemos evitarlas tomando las correspondientes medidas de control.

2.2.2.9. Errores y fraudes

Los robos, errores y fraudes que sufren las organizaciones casi siempre se desprenden de la falta de control interno que les permita tener el pleno manejo de los movimientos financieros. Lamentablemente ninguna empresa es ajena a estos riesgos por lo cual es importante tener conocimiento ya que existen muchas modalidades de las que se valen algunos colaboradores para actuar de mala fe, algunas de las cuales Holmes (1995) nos describe a continuación:

Una de las finalidades de un sistema de control de auditoría interna es prevenir los errores y fraudes. Los errores en la contabilidad pueden ser no intencionados, o bien, intencionados. Si no es detectado o corregido un error habrá de provocar la elaboración de estados financieros incorrectos. Un error no intencionado es aquel en que los principios contables se aplican correctamente o cuando se trate de un error aritmético, o cuando existe alguna omisión en cuyo caso no se corre un asiento contable.

Se comete un error intencionado cuando éste resulta de una planeación deliberada. Puede referirse a un error concerniente a la correcta aplicación de los principios contables; o puede referirse a la omisión de un asiento; por el contrario, los registros contables pueden alterarse en forma deliberada. Los errores intencionados por lo general se

cometen por personas deshonestas, quienes tienen intenciones fraudulentas.

Un desfalco se refiere a la conversión de la propiedad de otra persona para uso personal- sin su permiso o autorización-. No necesariamente deberá haber una transgresión. Un fraude constituye un acto ilusorio y deshonesto y podrá emplearse para cubrir un desfalco. Un fraude consistirá en apoderarse de bienes sin el conocimiento o consentimiento de su dueño o haciendo una mala representación de una situación con pleno conocimiento de ello o bien por negligencia crasa. Un hurto es un tipo de fraude en que existe necesariamente un apoderamiento no autorizado.

Un proceso legal para cualquier tipo de fraude podría originarse por el gobierno por sus dependencias, o por una persona dañada. Un fraude podrá constituir un delito grave o bien un delito de menor importancia. El afianzar a los empleados encargados de manejar activos de una empresa, con frecuencia ayuda como una medida afectiva para evitar la realización de un acto fraudulento.

Un control interno de cuadro ayuda a prevenir y detectar fraudes.

Para prevenir y detectar fraudes en forma adecuada, uno deberá conocer los métodos fraudulentos empleados en el robot de los activos. Algunos de estos métodos fraudulentos se describen a continuación:

Robos de Efectivo. - Existen infinidad de métodos empleados para robar efectivo unos cuantos de ellos se mencionan a continuación:

1. El dinero proviene de las ventas de contado podría robarse al instante en que se efectúa la venta. El dinero proveniente de las ventas, que se roba, no se registra en ninguna factura de venta, ni tampoco en una caja registradora. Este tipo de robo puede ser difícil de descubrirse, puesto que no existen registros. Es posible que solo una parte del precio de venta se registre en la caja, robándose el resto.

MEDIDAS DE CONTROL: Centralice las cajas y utilice cajas registradoras que permiten que el cliente se dé cuenta del importe

registrado. Entregue al cliente una copia de la factura o de la nota de venta, o bien el recibo que arroje la caja registradora. Utilice servicios de vigilancia policiaca.

2. Se podrá robar efectivo del dinero proveniente de las ventas, o bien de los cobros de las cuentas por cobrar a clientes. La cantidad correcta de efectivo se habrá de cargar a caja y acreditar a venta o a cuentas por cobrar. Sin embargo, a la hora de sumar las columnas de cargos a caja y de créditos a ventas o a cuentas por cobrar en el diario de entradas de efectivo, se subestiman. Por lo tanto, Una vez que se haya llevado a cabo la labor de pase a las cuentas del mayor general el saldo de la cuenta de caja y bancos habrá de concordar con el saldo del estado de cuenta que envía el banco, lo que se verá una vez llevada a cabo la conciliación bancaria. Sí se robasen los cheques, será necesario una falsificación de Firma para poder cobrarlos.

MEDIDAS DE CONTROL INTERNO: Separa las funciones de quienes reciban el efectivo y aquellos que contabilicen dichas entradas. Verifique las sumas del Diario de entradas de efectivo. Compare los cargos que la empresa haga a la cuenta de bancos, con los créditos que haga el banco se forme aparezca en el estado de cuenta que envía a la empresa.

3. Es posible que el diario de entradas de efectivo los descuentos sobre ventas que se otorga a los clientes estén aumentados en relación con los descuentos realmente aprovechados.

MEDIDAS DE CONTROL: Separe las funciones de quien recibe el efectivo y de quién lo registre. Revise los asientos del Diario de entradas de efectivo donde se cargue a la cuenta de descuentos sobre ventas y cotejen los descuentos contabilizados con los descuentos que se otorgan. Aparee los asientos en el diario de caja con el detalle de los depósitos conforme el estado de cuenta bancario.

4. Es posible que el efectivo recibido de un cliente se carga una

cuenta de gastos; el efectivo se habrá de robar, pero la cuenta el cliente se acreditará correctamente.

MEDIDAS DE CONTROL: rastree los créditos a la cuenta de clientes con los correspondientes cargos a la contra cuenta. Una variante al caso mencionado en este inciso es el que se cancele como incobrable la cuenta de un cliente solvente y cuando se reciban los fondos que este remita para la liquidación de su cuenta, apoderarse de dichos fondos.

5. Cuando se efectúa una venta a crédito se podrá cargar a un cliente ficticio los pobres que sea el verdadero cliente no podrán registrarse, puesto que no existe una cuenta para el en los registros. La remesa se habrá de robar. Posteriormente el saldo del cliente ficticio se cargará a cuentas malas.

MEDIDAS DE CONTROL: Separe las funciones de alguien que reciba efectivo y de quien lo contabilice. Confirme los saldos de clientes; las solicitudes de confirmación enviadas a los clientes ficticios se habrían de regresar a quien las envió. Exija que de todas las cuentas de clientes que se hayan de cancelar como incobrables sean autorizadas por un ejecutivo responsable para ello. Una variante de este método de fraude es el cargarle una cantidad menor a un cliente en los registros; cuando el cliente envié su remesa de fondos, la diferencia entre la cantidad facturada y la cantidad previamente cargada al cliente en los libros, es robada.

6. Encubrimiento o “jineteo” del efectivo recibido, involucra el retener el efectivo recientemente recibido sin correr asiento alguno en los libros. Al momento de una entrada de efectivo subsecuentemente, se corre el asiento por la primera remesa, omitiéndose el registro de la segunda. Estas manipulaciones podrían continuar de forma indefinida.

MEDIDAS DE CONTROL: Separe las funciones de quien recibe el efectivo, de quien contabilice esas operaciones.

Compare las entradas de efectivo individuales con los créditos que se han hecho a las cuentas de los clientes. Confirme los saldos de cuentas por cobrar. Compare los depósitos bancarios con el listado detallado de las remesas de los clientes.

7. Es posible que los cheques no reclamados por conceptos de dividendos y sueldos sean robados y cobrados.

MEDIDAS DE CONTROL: no permita que el cajero o el contador tengan acceso a la correspondencia, evitando que puedan abrir la que es devuelta. No regrese los cheques no reclamados al departamento de contabilidad. Exija que los empleados firmen al recibir sus cheques por concepto de nóminas.

8. Se podrá robar dinero de los fondos de caja chica o de otros fondos. Esta forma de robo generalmente ira acompañada de la falsificación de las autoridades en los vales de caja chica u otros, o bien el alterar la cantidad que aparezca en el vale ya aprobado o bien, el alterar las fechas en los vales utilizados en un periodo previo de reembolso de fondo de caja chica.

9. Los cheques podrán ser falsificados y cobrados. Estos cheques podrán ser destruidos una vez que el banco los haya cargado a la empresa y los devuelva (es de costumbre en los Estados Unidos de Norte América). Si se destruyen y no se corrieron asientos por dichos desembolsos, los totales de crédito a la cuenta de bancos en el diario de salidas de efectivo deberán aumentarse; otra alternativa podrá ser el no contabilizar algunos fondos que se reciba y que se depositen en el banco.

MEDIDAS DE CONTROL: se deberá llevar un control numérico de los cheques. La persona que prepara los cheques, o bien, quien los firma, no deberán tener acceso a los cheques ya pagados por el banco y que los devuelve a la empresa. Se deberá sumar las columnas del dinero de entradas de efectivo, así como el diario de salidas de efectivo. Rastreándose los pases al libro

mayor.

10. Es posible que se altere la fecha de una factura de un proveedor, ya que se haya pagado, o bien de una nota. Se habrá de formular un cheque, robarlo y cobrarlo. Si se corre un asiento contable, se duplicará un cargo a una cuenta de gastos o a un activo. Si no se corre un asiento contable la columna de créditos a la cuenta de bancos en el diario de salidas de efectivo deberá aumentarse de más, de tal forma que el saldo según libros coincida con el saldo, según el estado de cuenta bancario, una vez que se lleve a cabo la conciliación. Una variante de esta situación es la elaboración de facturas falsas y/o sus respectivas cuentas por pagar, contabilizarlas en los registros, formular los cheques, posicionarse de ellos, falsificar los endosos y proceder a cobrarlos.

MEDIDAS DE CONTROL INTERNO: las personas que firmen cheques deberán compararlos contra las facturas de los proveedores y sus respectivas cuentas por pagar. Las facturas si se utiliza una cuenta por pagar deberán ser selladas con la indicación de pagadas. La fecha de pago deberá anotarse en las facturas y en la documentación que las acompañe y posible de ser alterada. Los funcionarios encargados de firmar los cheques deberán conocer los nombres de los proveedores. Deberán examinarse los endosos extraños tales como los endosos, estampados seguidos por otros endosos, por lo general de algún individuo. Los cheques deberán ser enviados al correo por la última persona que los firme y bajo su responsabilidad.

11. El traspaso de los cheques se presenta cuando un cheque girado contra un banco se deposita en un segundo banco, pero ningún asiento se corre reduciendo el saldo en efectivo en el primero. Este tipo de transacción se realiza al final de un mes y no se registra plenamente para poder cubrir un faltante en el segundo banco. Si el cheque librado a cargo del primer banco no ha sido

pagado al final del mes, el resultado habrá de ser que el saldo en la cuenta de bancos habrá de estar excedido.

MEDIDAS DE CONTROL: compare los depósitos bancarios según el estado de cuenta bancaria con los cargos a la cuenta de bancos en forma particular los movimientos de fin de mes. Obtenga directamente de los bancos con los cuales opere la empresa, estados de cuenta y cheques pagados, quizá una semana después de la terminación de un mes, si fuere posible (o espérese hasta que se reciba el siguiente estado de cuenta bancario) y compare los cheques pagados, devueltos por el banco, con los asientos registrados en el diario de caja. Sume las columnas del dinero de salida de efectivo y elabore una relación de los diferentes saldos bancarios.

12. Es posible que se presente una menor cantidad de descuentos sobre compras aprovechados, o bien podrán subestimarse al sumar el diario de salidas de efectivo en donde aparecen registrados tales descuentos o inclusive podrán no contabilizarse aun cuando en verdad se hayan aprovechado. **MEDIDAS DE CONTROL:** compare los términos de las facturas de compras con los asientos en el diario de salidas de efectivo y con los cheques expedidos. Verifique las sumas.
13. Las nóminas podrán manipularse aumentando el importe de los sueldos realmente ganados por los empleados, aumentando la suma de los registros sobre nóminas, añadiendo nombres de empleados ficticios en el registro de nóminas, no dando de baja a las nóminas y de los registros los nombres de empleados que ya no trabajan para la empresa, robándose los sueldos no reclamados y no registrando las adecuaciones del total del sueldo de los empleados.

El auditor independiente y el auditor interno deberán estar alertas en todo momento para prevenir o para poner fin a las prácticas dañinas. Sin embargo, no puede existir sistema contable alguno

que no pueda ser manipulado por una persona que si sola o bien confabulado con otra persona. Tanto el auditor como al patrón les interesa más prevenir los fraudes que encontrar la huella de uno ya acontecido. (Holmes, 1995, p.66)

2.2.2.10. Medidas de Control Interno

Como lo expusimos anteriormente el efectivo es el activo más líquido que posee la empresa, por lo tanto, se encuentra en constante movimiento, mucho dinero entra mediante operaciones como ventas cobros de facturas, entre otros, y por el otro lado se realizan pagos a proveedores, compras, gastos, etc.

Holmes, A. (1995) aborda las medidas apropiadas a tomar en el control del manejo de las entradas y salidas de efectivo:

Control interno para las entradas de efectivo

La operación de un sistema de control interno para las entradas de efectivo deberá servir para garantizar que todas las entradas de efectivo se registren como tales y que todo el efectivo que se deba recibir en efectivo se reciba.

Es fundamental que la recepción de efectivo y su registro sean separados. Cuando el efectivo sea recibido por correo, la correspondencia deberá ser abierta por una persona quien no sea el cajero, quien no tenga acceso a los registros contables y quien no tenga acceso a los fondos de efectivo. Si el cajero abriera la correspondencia, habría de tener acceso al efectivo y por lo tanto la oportunidad de manipular los registros contables. Si la persona quien abriera la correspondencia, tuviera acceso a los registros contables, sería sumamente fácil que se cometieran robos. Si el encargado del manejo del fondo de caja chica abrirá la correspondencia, sería posible un hurto mediante la manipulación del fondo.

Sera necesario que se haga un listado de todas las remesas de efectivo recibidas por correo. Una copia de este listado deberá enviarse al cajero para que se asiente en los registros de caja y para que sirva como base

del a elaboración de la ficha del depósito bancario. Se deberá enviar otra copia al departamento de contabilidad para que se haga el asiento en los libros principales y para que se afecten los mayores auxiliares de clientes. Otra copia se envía al tesorero para que este compare este listado con los duplicados controlados de las fichas de depósitos bancarios certificados por el banco. Este listado de remesas de efectivo sirve como un freno para el robo - particularmente del proceso de encubrimiento o “jineteo” del efectivo- debido a que el cajero no tiene accesos a los registros auxiliares de clientes y el contador no tiene acceso al efectivo.

Si la persona quien abre la correspondencia se posesiona del dinero, los clientes habrán de presentar una reclamación cuando reciban sus estados de cuenta y no aparezca dicha cantidad acreditada. Si el cajero se robara el dinero, se tendrían que alterar sus registros, exponiéndose a ser descubierto por el auditor. Si hubiere colusión entre el cajero y el contador, el original del listado de remesas habrá de diferir del detalle contenido en la ficha de depósito. Las posibilidades de fraude se reducen si existe una separación de funciones entre quienes reciban el efectivo de quienes registren dichas recepciones de efectivo.

En toda organización de negocios, todas las entradas de efectivo deberán centralizarse. El efectivo recibido deberá depositarse en forma íntegra. Los pagos por ningún motivo se harán del efectivo recibido, sino más bien deberán hacerse con cheque a cargo de una cuenta bancaria o bien se harán con fondos específicos. Se deberán girar instrucciones a los bancos, y por escrito, que solo acepten los cheques y de más equivalentes de efectivo para abono en cuenta. Las sucursales podrán efectuar depósitos en una cuenta donde estén establecidos, pero por ningún motivo se permitirá que efectúen desembolsos de los mismos fondos recibidos. (Holmes, A.1995, p. 144)

Además, Perdomo (2000) nos detalla el control que se debe tener para cada origen de entradas a caja y bancos, como sigue:

a. Cobros por ventas al contado directo:

El control para esta fuente de entrada caja y bancos se lleva a efecto estableciendo una rutina y de operaciones tanto para la atención como para el empaque, cobro y entrega de mercadería; así mismo, utilizando máquinas registradoras y expedición de notas de venta debidamente registradas.

Ahora bien, cada día laborable se provee a los vendedores de las notas de venta foliadas progresivamente y requisitadas fiscalmente, llevando un control de las entradas a cada vendedor. Cuando se realiza la venta, el vendedor formula la nota de venta por triplicado, de las cuales el original se le entrega al cliente para que pase a la caja a liquidarla y sea operada en la máquina registradora, el vendedor envía la mercadería y el duplicado a Empaques, ahí el cliente recoge su mercadería contra la entrega del original de la nota de venta. El triplicado queda en poder del vendedor.

Con lo anterior lo comprueban los cobros por ventas al contado directo.

- Con el efectivo cobrado en poder del cajero.
- Con la suma total de la caja registradora.
- Con la suma de los duplicados de la nota de venta.
- Con la suma de los triplicados de la nota de venta.

Cada día deberá efectuarse auditoria de caja, conciliando cualquier discrepancia; asimismo, deberá coordinarse el depósito bancario del dinero directamente. (Perdomo, 2000, p. 83)

b. Cobros por ventas al contado C.O.D. en plaza:

Para estos cobros se establecen notas de venta especiales, numeradas progresivamente y requisitadas fiscalmente, también se formulan notas de salida de almacén y utilizando una cuenta global, colectiva o genérica “Clientes C.O.D. en Plaza” con su correspondiente auxiliar dicha cuenta deberá quedar saldada cada día, salvo que algún cliente no haya liquidado la nota de venta especial, o bien, que no se hubiera registrado el cobro de la venta o también por una anotación incorrecta.

Cualquiera de los casos anteriores será objeto de investigación y corrección. Cada día se coordinará el depósito bancario correspondiente.

c. Cobros por ventas al contado C.O.D. fuera de plazo:

Para el control, habrá notas de venta especiales, requisitadas y numeradas en forma progresiva, notas de salida de almacén cuenta colectiva en el libro mayor general, con su auxiliar correspondiente donde se analizara el saldo de la cuenta colectiva “Clientes C.O.D. fuera de plazo”, además de datos tales como fecha de la operación, número de nota de venta, nombre del comprador o cliente, forma y fecha de cobro (cheque, giro, etc.) con lo cual es posible investigar y verificar cuales ventas no se han cobrado o las causas por las cuales no ha entregado a caja el importe relativo. Se coordina el depósito diario correspondiente. (Perdomo, 2000, p. 83)

d. Cobros por ventas a crédito en plaza:

Estos cobros se realizan por cobradores u otras personas que trabajan en la empresa, controlándose con listas o relaciones por triplicado, numeradas de contrarecibos, documentos, títulos de crédito o facturas a cobrar en el día, firmando en original el cobrador de recibido, el duplicado con los documentos al cobro se le entregan al cobrador al iniciarse el día; el triplicado y el original quedan en el departamento de créditos y cobranzas y cajero respectivamente, se formulara por escrito una orden de cobro eventual, quedando tramitada contra la entrega del dinero el mismo día. Los cobros por ventas al crédito en plaza coincidirán con la suma de las liquidaciones de cobro y las órdenes de cobro eventual; cualquier discrepancia se investiga y se aclara, coordinándose diariamente el depósito bancario. (Perdomo, 2000, p. 84)

e. Cobros por ventas a crédito fuera de plaza:

El control encauza al manejo eficiente de la correspondencia por personal de confianza afianzando, ajeno a contabilidad e información oportuna integra y eficaz de la cobranza realizada por agentes y

personal de la empresa. Se establecerá un libro donde se registrarán la fecha en que recibe la correspondencia, remitente, cheque, giro, título de crédito, etc. Fecha de vencimiento, nombre del cliente a quien se hará el abono o acreditamiento, etc. A todos los documentos recibidos se les estampará el sello de endoso con la leyenda “Para abono en cuenta” “Páguese al banco”, “Para depósito únicamente”, etcétera.

Una vez registrados los documentos se encargará al cajero quien firmará la relación de recibido de conformidad; deberá coordinarse y verificarse el depósito bancario correspondiente. Para los cobros por conducto de agentes, se formularán recibos por cuadruplicado, numerados progresivamente de los cuales el original y duplicado se le entregan al cliente, la original constancia del pago, el duplicado para que lo envíe a la empresa como confirmación de su entrega, el triplicado lo envía al cobrador a la empresa con los documentos e importe del cobro; el cuadruplicado queda en poder del agente para su protección y salvaguarda. Resulta práctico que la empresa confirme por escrito el importe del pago del cliente o deudor. Ahora bien, la suma de los documentos y comprobantes de cobro será igual a las entradas a caja y al depósito bancario por este concepto.

La revisión y verificación encausará a comprobar que todos los documentos, cheques, giros, etc., hayan sido depositados íntegramente en el Banco con quien trabaja la empresa, de acuerdo con los registros y listas correspondientes. (Perdomo, 2000, p. 84)

f. Cobros a empleados y deudores:

Cuando existan entradas por este concepto, la empresa expedirá recibos especiales numerados progresivamente, el original para el deudor, el duplicado para la empresa, donde constará la firma de conformidad del deudor. La suma de los recibos especiales por este concepto, deberá ser igual al ingreso a caja y depósito bancario diario.

g. Entradas diversas a caja:

Para entradas diversas, tales como ventas, regalías, primas de seguro cancelados, ventas de activo fijo, dividendos, etc., requiere atención

especial por parte del gerente o personal de alta gerencia; para cada entrada diversa se expide recibo numerado progresivamente, original para la persona o empresa que efectúa la entrada, duplicado para la empresa con la firma de conformidad de quien efectuó la entrada. La suma diaria de estos recibos, será igual al ingreso a caja y depósito bancario diario. (Perdomo, 2000, p. 84)

Depósitos integro en instituciones de crédito de todas las entradas a caja:

Todas las entradas diarias a caja a caja deberán ser depositadas en una institución de crédito al día siguiente de su percepción el depósito lo deberá efectuar empleado ajeno al cajero el empleo de contabilidad de una cuenta transitoria denominada “Control de Depósito al Banco” donde se cangará por todas las entradas del día, con abono a la fuente del ingreso, tales como Clientes, Documentos por Cobrar, Deudores, Ingresos por Intereses, Renta, etc., la cuenta transitoria de abonará con cargo al Banco por el importe del depósito diario; cualquier saldo en la cuenta se investigará exhaustivamente, ya que indicará que no fueron depositadas todas las entradas a caja.

Resulta práctico solicitar al banco algunas copias de las fichas de depósito, para cotejarlas con las que tiene en su poder la empresa, para determinar si coincide con las entradas a caja y evitar los jinetes de dinero, fraudes y robos. (Perdomo, 2000, p. 84)

Creación de un fondo fijo de caja chica:

Como regla general todas las entradas a caja se depositan en bancos y las salidas y desembolsos se hacen por medio de cheques nominativos, sí hace necesario crear un fondo fijo de caja chica, para pagos menores que no excedan al importe establecido como máximo por la empresa. Ahora bien, cuando el fondo fijo de caja chica está por agotarse, se suman los comprobantes pagados, por el que se expide cheque nominativo al nombre del encargado de manejar el fondo, con lo cual se efectúan lo que se conoce como “Reembolso de caja chica”.

Pagos por medio de cheques nominativos con firmas mancomunadas:

Como regla general nunca se expedirán cheques al portador, es decir, los pagos se harán por medio de cheques nominativos con firmas mancomunadas, con lo que la responsabilidad recaerá cuando menos en dos personas, de preferencia funcionarios de alta gerencia ajenos a contabilidad y cajeros. Es de hacer mención que quien confirma el pago en el cheque, deberá tener una jerarquía superior a quien revisaría y aprueba comprobantes de pago; asimismo, los comprobantes de desembolso deberán sellarse con la palabra “PAGADO” para que no sean aprovechados y se paguen nuevamente.

Los cobros pagos por medio de cheques, presupone un proceso de aprobaciones con firmas parciales que no dejan duda sobre la corrección e integridad del desembolso.

Conciliación periódica de cuentas de cheques:

Por regla general, los saldos y estados de cuenta que remite a los bancos a la empresa cada mes, deberán concienciarse por funcionarios de alta gerencia o empleados ajenos a contabilidad y cajeros.

Todas las diferencias y partidas de conciliación se investigan y comprueban amplia y satisfactoriamente; los asientos de contabilidad para corregir las diferencias entre saldo según el estado de cuenta bancaria y los libros de contabilidad, se harán cuando se determinen las cuentas que serán afectadas. (Perdomo, 2000, p. 84)

La conciliación bancaria es un proceso que permite comparar los valores que la empresa tiene registrados de una cuenta, con los valores que el banco le suministra por medio del extracto bancario. Esto ayuda a la empresa a tener mayor control con sus cuentas y evitar ser víctima de fraude o robo. Por ello es recomendable efectuarlo mensualmente y así evitar riesgos de esta índole que podría tener un alto precio.

Fórmulas de conciliación

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{Saldos del estado de cuenta enviados por el banco} \\ \text{MAS: Depósitos no abonados por} \\ \text{el banco} \\ \text{MENOS: Cheques no pagados por} \end{array} \right.$$

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{Saldo a cargo del banco según contabilidad} \\ \text{MAS: Abonos del banco no cargados por la empresa} \\ \text{MENOS: Cargos del banco no abonados por la empresa} \\ \text{IGUAL A: saldo conciliado a cargo del banco 2} \end{array} \right.$$

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{Saldo del banco conciliado} = \text{Saldo conciliado del banco} \\ \quad 1 \qquad \qquad \text{igual a} \qquad \qquad 2 \end{array} \right.$$

Figura 06. Fórmulas de Conciliación

Fuente: A. Perdomo,

Año: 2000.

Cortes y arqueos de caja periódicos y de sorpresa:

Cada día deberán cortarse los registros de caja, con el objeto de conocer la existencia a esa fecha, la cual se comprueba con arqueos efectuados por funcionarios de alta gerencia o empleados ajenos a contabilidad y cajeros.

Cuando se efectúan arqueos de sorpresa, evita que los cajeros manejen indebidamente los documentos, efectivo y valores de caja, observando una conducta honesta.

Sin duda los arqueos son una medida de control que analiza la transacción de efectivo que toda empresa debía aplicarlo ya que permite conocer si el saldo que arroja la cuenta corresponde con lo que se encuentra físicamente en caja de dinero efectivo, cheques o vales. Además, el arqueo sorpresivo ayuda a que los colaboradores tengan conductas virtuosas.

Afianzamiento del personal de caja:

El afianzamiento del personal de caja, evita que la empresa sufra pérdidas en caso de robos, fraudes, desfalcos y abusos de confianza, por parte de cajeros, ya que la afianzadora reintegrará el importe del daño a la empresa.

El personal afianzado sabe que, en caso del manejo delictivo del efectivo, documentos y valores de caja, la compañía afianzadora denunciará a los tribunales competentes con la pena correspondiente por tal motivo su comportamiento deberá ser intachable. (Perdomo, 2000, p. 84)

Control Interno Sobre Las Salidas De Efectivo

En cuanto a las salidas de Efectivo, Holmes (1995) nos dice que estas deben efectuarse con la documentación apropiada, y al respecto menciona que:

La validez de las salidas de efectivo deberá determinarse mediante una evidencia satisfactoria de la autoridad que se tiene para poder hacer los desembolsos. Es necesario que se separen las siguientes funciones:

1. Aprobación para pago de las facturas a los proveedores.
2. Contabilización del pasivo para con los proveedores.
3. Elaboración de los cheques.
4. Control sobre los cheques ya elaborados.

Todos los desembolsos, salvo aquellos que se hagan con fondos de caja, deberán hacerse con cheque, de tal manera que automáticamente se tenga un recibo. Los cheques que se expidan deberán ser nominativos, ósea a favor de una persona o compañía específica. Las firmas de quienes tienen autorización para firmar cheques deberán estar registradas en los bancos, existiendo poderes otorgados por la compañía a estas personas para que expidan cheques y que el banco tan solo pague aquellos cheques que estén firmados por estas personas.

La elaboración de cheques deberá ampararse en autorizaciones

específicas y acompañadas con facturas, comprobantes y demás documentación que justifique dichos pagos. Será necesario que se estampe el sello de “pagado” en todas las facturas, comprobante y demás documentos ya liquidados para impedir que se presentes de nuevo para su pago. Las cuentas por pagar (cuando se utiliza este sistema) no utilizadas deberán controlarse para evitar que indebidamente se expidan y se paguen. Será necesario que se verifiquen las devoluciones y rebajas sobre compras para impedir que el pago se haga por una cantidad superior a la debida. Los descuentos sobre compras deberán comprobarse para determinar su correcto cálculo y para evitar que el cheque se expida por una cantidad inferior a la correcta- pudiendo ser esto el inicio para apoderarse de una cantidad equivalente proveniente del efectivo recibido.

La persona quien firma los cheques no debe ser la persona encargada de elaborar la documentación que ampare o justifique los desembolsos. La última persona quien firme los cheques deberá agrupar toda la documentación relacionada con el pago para devolverla al lugar apropiado ósea al departamento de contabilidad, o al departamento de cuentas por pagar, etc.

Los cheques pagados por el banco y devueltos no deberán regresar al cajero o al contador. Una vez que se practique la conciliación bancaria los cheques pagados por el banco podrán ser regresados al contador. Se deberá mantener un control sobre todos los cheques tanto los ya usados como los no usados aún. Los cheques ya pagados podrán cotejarse con las facturas originales y demás documentación para poder detectar alguna alteración o sustitución. Se debe tomar medidas para evitar la transferencia de fondos entre bancos con el fin exclusivo de “jineteo”. (Holmes, A, 1995, p.149)

Otra parte fundamental del Sistema de Control son los registros utilizados, ya que si estos son preparados de la manera correcta nos darán información competente y ayudarán a la organización a llevar

un mejor control documentado de los hechos, operaciones y actividades dentro de la empresa. Al no llevarse registros se carecerá de evidencia que sustente las operaciones realizadas, y se dará cabida a la realización de operaciones ilícitas. El no llevar los registros adecuados, tampoco ayudara mucho, ya que la información solicitada en ellos debe ser específica, por lo tanto, se es necesario que estos registros sean puntuales, así se evitara de procesos engorrosos dentro de la organización.

2.2.2.11. Características de los registros y formas adecuadas

Para tener un buen sistema de Control Interno dentro de la organización, debemos tener en cuenta que los registros y las documentaciones a usar deben ser las propicias, relacionado a los registros, Elorreaga (2007) menciona que:

Un detalle completo de todas las formas y registros que se necesitan en todo tipo de negocios es materialmente imposible de reseñar ya que las necesidades de dos negocios nunca son exactamente iguales. Sin embargo es posible mencionar que algunos de los principios que pueden aplicarse al adoptar un registro o un formato en particular, entre otros tenemos:

- a. Debe desempeñar una función útil en su relación con los procedimientos delineados para lograr los objetivos de la gerencia.
- b. Las formas y registros deben ser suficientemente sencillos para que todo el que lo se entienda claramente su trámite, facilitando el registro de los datos inmediatamente, de manera exacta a un costo mínimo.
- c. Deben proyectarse tomando en cuenta todos los usos posibles para planificar el número de formas hasta un mínimo que sea práctico.
- d. Deben idearse de tal modo que el manejo apropiado se vea obligado a apegarse a los procedimientos de controles

establecidos proporcionados, por lo tanto, un grado de control interno, contable, administrativo, financiero en la misma forma.

- e. En el caso de las formas, los espacios para las autorizaciones y aprobaciones relacionadas con las diversas etapas de las transacciones, el acomodo de los datos para facilitar la confronta aritmética y las instrucciones de rutina apropiadas. (Elorreaga, 2007, p.51)

Confiabilidad de los registros financieros

Las posibles diferencias en la interpretación concerniente a la confiabilidad de los libros y registros de contabilidad, surgen de los dos fines separados para los que es posible usar dichos libros y registros de contabilidad: administración interna e información para fuera de la empresa.

Sin embargo hay que tener en cuenta que el grado de exactitud de las clasificaciones, los detalles y las distribuciones que se requieren para ofrecer contabilidad de los libros y registros para fines de administración interna (tales como establecer políticas de ventas y precios, estimar costos futuros y medir la actuación por divisiones, productos u otras líneas de responsabilidad) ordinariamente son mayores de las que se requieren para presentar confiabilidad para fines de informar hacia fuera de la empresa.

Asimismo, lo adecuado del sistema de autorizaciones y procedimientos de registro y el grado en que funciona de acuerdo con lo planeado son también de importancia a fin de juzgar la confiabilidad de los registros financieros siempre y cuando dichos procedimientos se estén efectuando mediante prácticas adecuadas para cumplir con los propósitos para los cuales fueron delineados. (Elorreaga, 2007, p.55)

Manipulación de los registros

Debemos destacar (02) tipos de manipulación de los registros:

1. La que consiste en reducir el importe de los fondos por los que

se debe rendir cuenta.

2. La que reduce la rendición de cuenta de otros activos sin registrar aumentos en la cuenta de caja. Existe una variedad de posibilidades que incluyen:
 - a. Totalizar en menos las cobranzas o totalizar en más los pagos de caja.
 - b. Traspasar incorrectamente los totales de un folio al siguiente.
 - c. Pasar cifras de un libro a otro inmediatamente.
 - c. Sumar y balacear indebidamente las cuentas. (Elorreaga, 2007, p.14)

Otro factor importante para lograr el orden y la seguridad esperada por el Control Interno va a depender del personal que labora dentro de la entidad, de la competencia de este, y que se aplique lo planteado anteriormente, en cuanto a la independencia de las funciones que les sean asignadas.

Personal adecuado

Un sistema de control interno Contable, Administrativo, Financiero, que funcione en forma adecuada depende no sólo de planear una organización efectiva y de la eficiencia de los procedimientos y prácticas sino también de la selección de funcionarios experimentan y personal capaz de llevar a cabo los procedimientos ordenados en forma eficiente y económica (...)

El problema se resuelve principalmente con el reconocimiento por la gerencia de la necesidad de efectuar un análisis cuidadoso del puesto y de los méritos requeridos por una persona para ocuparlo en un programa adecuado de entrenamiento de empleados, y la adopción de medios por los que la calidad del trabajo ejecutado por los empleados puede medirse. (Elorreaga, 2007, p.60)

Cantidad y categoría de personal con acceso autorizado

La cantidad de la categoría del personal con acceso autorizado debe determinarse teniendo en cuenta la naturaleza de los bienes y la respectiva susceptibilidad de pérdida a causa de errores e

irregularidades. La limitación del acceso directo a los bienes requiere preparación física apropiada y equipos o dispositivos de protección, dado que el objetivo de custodiar los bienes requiere que el acceso a esto se ha limitado a personal autorizado.

El acceso a los bienes es, por supuesto, una necesidad esencial en las operaciones normales de un negocio y por consiguiente limitarlo al personal autorizado, es la máxima restricción que es factible para los fines del Sistema de Control Interno Contable, Administrativo, Financiero. (Elorreaga, 2007, p.58)

2.2.3. Indicadores

Los indicadores son de utilidad para medir el desempeño de distintas áreas y lograr el cumplimiento de objetivos, asimismo permite identificar deficiencias ayudando así a controlar y tomar decisiones pertinentes. Según Benjamín (2007) afirma que:

El uso de indicadores en la auditoría administrativa obedece a la necesidad de contar con un instrumento que permitirá establecer el marco de referencia para evaluar los resultados de la gestión de una organización.

En este sentido, aporta elementos sustanciales para promover la mejor continua de procesos, bienes y servicios, el empleo puntual de sus recursos y abre la posibilidad de instrumentar los cambios necesarios para lograr el cumplimiento de su objeto.

2.2.3.1. Concepto

Los indicadores permiten emitir un diagnóstico y determinar tendencias que son útiles en las proyecciones futuras, así como también promueven calidad e inducen a buenos resultados a la organización. Benjamín (2007) señala que:

Un indicador es una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación.

Es una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a

un mismo proceso o procesos diferentes. Por si solos no son relevantes, pues solo adquieren importancia cuando se les compara con otros de la misma naturaleza.

Un indicador pretende caracterizar el éxito o la eficiencia de un sistema, programa u organización, pues sirve como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes. Un sistema de indicadores permite hacer comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios. Puede medir el desempeño de un individuo, de un sistema y sus niveles, de una organización, el comportamiento de un contexto, el costo y la calidad de los insumos, la eficacia de los procesos, la relevancia de los bienes y servicios producidos en relación con necesidades específicas. (P. 147)

Existen indicadores de primer orden que corresponden a razones numéricas entre dos o más variables, si el indicador está subordinado a otro, será de segundo orden.

Es conveniente contar con varios indicadores para garantizar la exactitud de la medición, sin demeritar la síntesis de la información que conllevan. Por cada aspecto que se evalúa es recomendable definir un máximo de 15 a 20 indicadores.

Para Alvarez (2011) un indicador es:

... una unidad de medidas que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos e internos.

Podemos señalar dos funciones básicas de los indicadores. En primer lugar, una función descriptiva, que consiste en la aportación de información sobre el estado real de una actuación o programa, a su vez, una función valorativa que consiste en añadir a dicha información un juicio de valor lo más objetiva posible, sobre si el desempeño en dicho programa está siendo o no el adecuado. (p.392)

2.2.3.2. Características

Tener claras las características que reúne un indicador es importante ya que de esta forma se puede comprender a donde dirige el análisis de estos. Benjamín (2007) comenta sobre las peculiaridades para que los indicadores sean eficaces, siendo:

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones.
- Susceptible de medición.
- Conducir fácilmente información de una parte a otra.
- Altamente discriminativo.
- Verificable.
- Libre de sesgo estadístico o personal.
- Aceptado por la organización.
- Justificable en relación con su costo-beneficio.
- Fácil de interpretar.
- Que pueda utilizarse con otros indicadores.
- Precisión matemática en los indicadores cuantitativos.
- Precisión conceptual en los indicadores cualitativos. (p, 148)

Asimismo, sabemos que toda empresa busca resultados beneficiosos y es justamente en eso en lo que ayuda los indicadores, por tal motivo es necesarios que estos reúnan diferentes aspectos en su formulación antes de su aplicación. Benjamín (2007) recomienda lo siguiente:

- Definir el objetivo que se pretende alcanzar.
- En su formulación de deben considerar acciones para llevar a cabo su instrumentación por el personal normativo y operativo, con base en los factores que faciliten su operación.
- Deben enfocarse preferentemente en la medición de resultados y no en la descripción de procesos o actividades intermedias.
- Deben ser acordados mediante un proceso participativo en el que las personas que intervienen son tanto sujetos como objetos de evaluación, a fin de mejorar conjuntamente la gestión organizacional.

- Deben estar formulados mediante el método deductivo, implementados por el método inductivo
- Se recomienda designar a un responsable, encargado de validarlos, verificarlos y aplicar acciones inmediatas para evitar una desviación negativa, así como de preparar la síntesis de información de los mismos. (p.148)

2.2.3.3. Niveles de aplicación

Por su nivel de aplicación, los indicadores se dividen en:

Estratégicos.
De gestión.
De servicios.

- Indicadores estratégicos

Permiten identificar:

- La contribución o aportación al logro de los objetivos estratégicos en relación con la misión de la organización

Miden el cumplimiento de los objetivos con base en:

- Actividades
- Programas especiales
- Procesos estratégicos
- Proyectos organizacionales y de inversión

- Indicadores de gestión

Informan sobre procesos y funciones clave

Se utilizan en el proceso administrativo para:

- Controlar la operación
- Prevenir e identificar desviaciones que impidan el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Determinar costos unitarios por áreas, programas, unidades de negocios y centros de control.
- Verificar el logro de las metas a identificar desviaciones.

- Indicadores de servicio

Miden la calidad con que se generan productos y/o servicios en función de estándares y satisfacción de clientes y proveedores

Se emplea para:

- Implementar acciones de mejora continua.
- Mejorar la calidad de atención al cliente.

Permite identificar:

- Indicadores de desempeño o cumplimiento de los estándares de servicio.
- Indicadores de satisfacción o calidad que percibe el cliente sobre el producto o servicio recibido.

2.2.3.4. Dimensiones que se pueden evaluar por medio de indicadores

Para que los indicadores puedan evaluar la dimensión de las acciones deben posibilitar la medición de:

- Efecto
 - Mide el cumplimiento de los objetivos y metas.
 - Cuantifica valores y efectos en clientes.
 - Mide el desempeño de los procesos.
- Cobertura
 - Informa sobre el alcance de las acciones.
- Eficiencia
 - Mide costos unitarios y productividad.
 - Cuantifica la optimización de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para obtener productos y/o servicios al menor costo y en el menor tiempo.
- Calidad
 - Mide el grado en que los productos y servicios satisfacen a las necesidades y cumplimiento con las expectativas del cliente.
 - Cuantifica la satisfacción del cliente.

2.2.3.5. Indicadores de gestión

Benjamín (2007) El fin primordial de emplear indicadores de gestión en el proceso administrativo es evaluar en términos cualitativos y cuantitativos el puntual cumplimiento de sus etapas y propósito estratégicos, a partir de la revisión de sus componentes.

Para estar en posibilidad de obtener la mayor y mejor información, a cada etapa del proceso se le asignan indicadores cualitativos, que son los que dan razón de ser a la organización, e indicadores cuantitativos, que son los que traducen en hechos en objeto de la organización.

El manejo de estos dos indicadores en forma simultánea, obedece al propósito de que el auditor tenga una visión global y completa de la organización, mediante la vinculación de la esencia con las acciones y el comportamiento con los resultados.

Esta división convencional se basa en la idea de evaluar al proceso en sí mismo, y de obtener información adicional de los factores que influyen en su ejecución, toda vez que el conjunto de etapas y elementos permite respaldar las recomendaciones que se pueden formular y, sobre todo, seguir una secuencia ordenada y sistemática para emitir un juicio definitivo de la situación de la organización.

Asimismo, si se considera que los cuestionarios preparados para cada rubro respetan este criterio, es importante anotar que, para aplicar el alcance en la revisión de cada etapa y elemento, y determinar las condiciones en que se generaron, la organización puede considerar los siguientes aspectos:

- Proceso seguido para su formulación.
- Asignación de la responsabilidad de su preparación.
- Difusión de su preparación.
- Aceptación por parte de la organización.
- Interpretación adecuada de los miembros de la organización.
- Acceso a la información para su consulta.
- Plazo o periodo de ejecución estimado.

- Claridad en su definición
- Congruencia en su conceptualización.
- Congruencia con las condiciones de la organización.
- Revisión y actualización de los contenidos.
- Vínculos con las instancias con las que interactúa la organización.

De acuerdo con lo expuesto, a continuación, se presentan las etapas del proceso, así como sus elementos, con sus indicadores específicos.

2.2.4. COSO 2013 Marco de control interno integrado o control interno mediante reporte financiero externo.

2.2.4.1. Orígenes

El nuevo COSO 2013 fue publicado en mayo 14 de 2013 y reemplaza el COSO I de 1992, organizado en tres volúmenes que incluyen:

1. Herramientas para evaluar la eficiencia del Sistema de Control Interno (SCI).
2. Control interno sobre la información financiera y otra información externa.
3. Un sinnúmero de métodos y ejemplos para ayudar a todos los usuarios en la aplicación del marco de los objetivos de información externa y otra información.

El nuevo documento del COSO 2013 lo elaboró la Comisión Treadway para ayudar a todas las empresa, no solo aquellas de responsabilidad pública, sino también para las organizaciones con ánimo o sin ánimo de lucro que tengan finalidades de servicio a la comunidad, productora, distribuidora, servicios, cooperativa o de cualquier índole con el propósito de cubrir esfuerzos básicos para a) adaptarse al aumento y complejidad de los negocios, a los cambios en la tecnología y nuevos métodos de negociación; b) detección y respuesta a los riesgos; c) conseguir el logro de los objetivos; y d) emitir información confiable que apoye la adecuada y oportuna toma de decisiones.

Los escándalos financieros del año 2002 en Estados Unidos crearon desconfianza en el público inversionista en la bolsa de valores. Esto cambió la visión de lo que se necesitaba saber sobre las empresas emisoras de valores en el mercado bursátil americano regulado por la SEC.

Independientemente de las conclusiones legales y criminales del caso Enron, al analizar las causas de fondo que dieron origen a su caída, se determinó que hubo debilidades importantes en el control interno sobre la información financiera, que no permitieron a la Administración su detección y corrección oportuna y que representaron errores significativos en sus estados financieros.

El congreso de Estados Unidos reaccionó rápidamente ante la creciente desconfianza, y se dio a la tarea de diseñar, analizar y promulgar una nueva Ley del Mercado de Valores, conocida como la Ley Sarbanes-Oxley (LSO) que inició una serie de cambios regulatorios para las entidades emisoras en Estados Unidos y sus auditores, y que a la fecha sigue siendo referente de medidas similares en el mundo. La LSO facultó a la SEC para la creación de un órgano regulador que supervisara la actuación y la calidad del trabajo realizado por las firmas de auditores de las empresas registrantes en la SEC.

Surgió así, el Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB), institución responsable también de la emisión de las Normas de Auditoría a las que deben sujetarse los auditores de las empresas emisoras en la SEC. Uno de los ejes principales de la LSO es la importancia del sistema de control interno sobre la información financiera que deben mantener las empresas emisoras. Así la LSO estableció, entre otras, dos obligaciones para las emisoras: 1) Las Administraciones debe autoevaluar y opinar sobre la efectividad de su control interno (sección 302), y 2) el auditor externo debe emitir un dictamen sobre la efectividad del control interno como base para la generación de la información financiera de la misma entidad (sección 404)

- **Respuesta a la evolución de los ambientes de negocios y operativos**

A más de 20 años de su emisión original, en mayo de 2013, COSO publicó la actualización al marco integrado de control interno ("COSO 2013") que sustituye al anterior COSO 1992. El nuevo marco es el resultado de una vasta aportación de distintos interesados del ambiente de negocios, firmas de auditoría, participantes en los mercados financieros y estudiosos del tema.

La actualización que dio como resultado el COSO 2013 se basó en la revisión de los objetivos de control interno, para incorporar los cambios en el ambiente de negocios y operativo, articular y formalizar los principios asociados a los componentes de control interno (ya existentes implícitamente) y ampliar la aplicación del sistema de control interno.

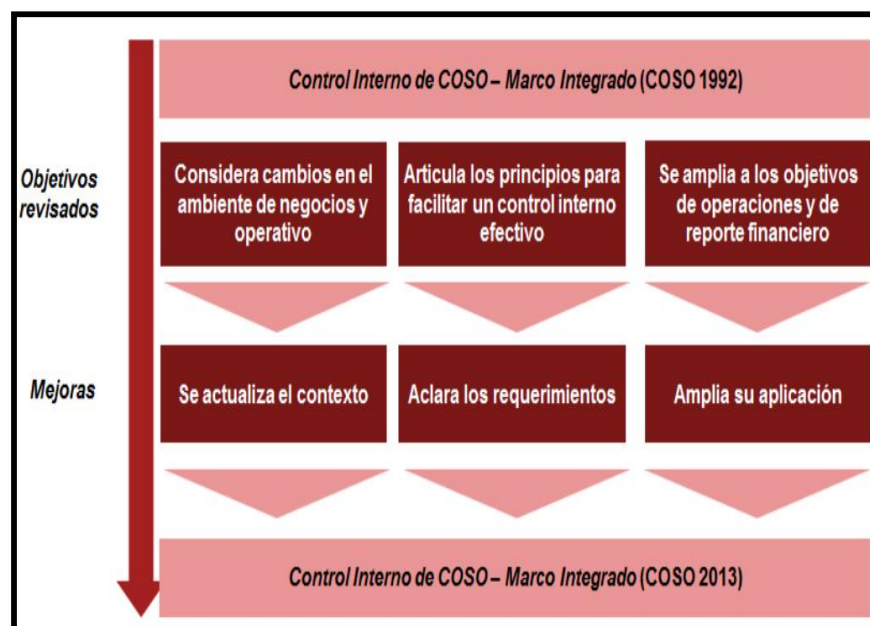


Figura 07. Control Interno de COSO

Fuente: PwC

Año: 2014.

- **¿Qué cambia con el COSO 2013?**

COSO 2013 toma la esencia del COSO 1992 y enfatiza que los cinco componentes de COSO deben estar presentes (diseñados) y funcionando (ser efectivos) conjuntamente de manera integrada. Además, se formalizan 17 principios relevantes que ya estaban implícitos en un sistema con control interno efectivo.

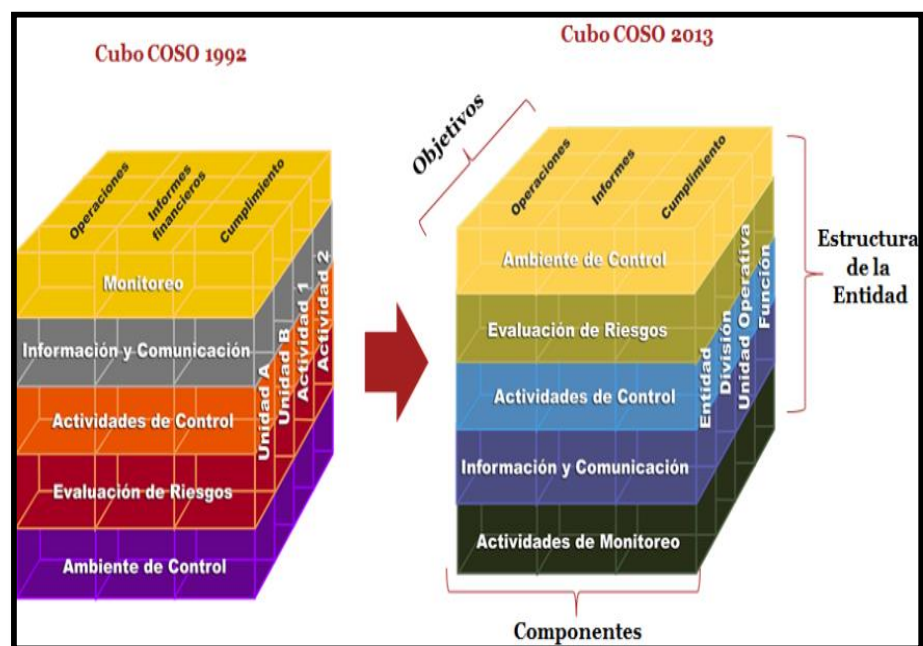


Figura 08. COSO 1992 y 2013

Fuente: PwC

Año: 2014

Tabla 02. Principios del coso 2013

**Los 17 principios fundamentales de COSO 2013
(asociados a los 5 componentes de control interno)**

Ambiente de control

Principio 1: Demostrar compromiso con la integridad y valores éticos.

Principio 2: El consejo de administración ejerce su responsabilidad de supervisión del control interno.

Principio 3: Establecimiento de estructuras, asignación de autoridades y responsabilidades.

Principio 4: Demuestra su compromiso de reclutar, capacitar y retener personas competentes.

Principio 5: Retiene a personal de confianza y comprometido con las responsabilidades de control interno.

Evaluación de riesgos

Principio 6: Se especifican objetivos claros para identificar y evaluar riesgos para el logro de los objetivos.

Principio 7: Identificación y análisis de riesgos para determinar cómo se deben mitigar.

Principio 8: Considerar la posibilidad del fraude en la evaluación de riesgos.

Principio 9: Identificar y evaluar cambios que podrían afectar significativamente el sistema de control interno.

Actividades de control

Principio 10: Selección y desarrollo de actividades de control que contribuyan a mitigar los riesgos a niveles aceptables.

Principio 11: La organización selecciona y desarrolla actividades de controles generales de tecnología para apoyar el logro de los objetivos.

Principio 12: La organización implementa las actividades de control a través de políticas y procedimientos.

Información y Comunicación

Principio 13: Se genera y utiliza información de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.

Principio 14: Se comunica internamente los objetivos y las responsabilidades de control interno.

Principio 15: Se comunica externamente los asuntos que afectan el funcionamiento de los controles internos.

Actividades de monitoreo

Principio 16: Se lleva a cabo evaluaciones sobre la marcha y por separado para determinar si los componentes del control interno están presentes y funcionando.

Principio 17: Se evalúa y comunica oportunamente las deficiencias del control interno a los responsables de tomar acciones correctivas, incluyendo la alta administración y el consejo de administración.

Fuente: PwC

Año: 2014

• **¿Es obligatorio hacer la transición a COSO 2013?**

Para las entidades registrantes en SEC cuyo marco de control interno sea COSO, la transición es obligatoria en 2014.

Si bien es cierto que COSO no es un organismo emisor de normas ni

un regulador, sus miembros exhortan a los usuarios a la transición a COSO 2013 tan pronto como sea posible, ya que el COSO 1992 se mantendrá disponible hasta el 15 de diciembre de 2014, fecha en que se considerará sustituido por el nuevo COSO 2013. En consecuencia, al 31 de diciembre de 2014 el COSO 1992 ya no será un marco reconocido aplicable, pues estará derogado.

Por su parte, la SEC ha señalado que espera que los registrantes que apliquen COSO, hayan concluido la transición a COSO 2013 durante 2014.

- **¿Qué implica la transición a COSO 2013 durante 2014?**

Bajo condiciones normales, la transición a COSO 2013 implicará para las Administraciones de los registrantes en SEC:

- a. Aplicar COSO 1992 de enero al 15 de diciembre de 2014.
- b. Efectuar de forma paralela el plan de transición durante 2014 (ver abajo).
- c. Si como resultado del plan de transición se observan brechas significativas entre el COSO 1992 y el COSO 2013, será necesario cubrirlas a más tardar al 15 de diciembre de 2014 (ejecución y conclusión de un plan de remediación).
- d. La certificación requerida por la sección 302 de la LSO hará referencia a que en 2014 se llevó a cabo la transición a COSO 2013.
- e. En el caso de los registrantes ‘accelerated filers’ o ‘large accelerated filers’, obligados a la auditoría integrada (auditoría de estados financieros y del control interno sobre la información financiera), en el dictamen del auditor que se emite conforme a las normas del PCAOB, deberá mencionarse que el marco de control interno sobre la información financiera aplicado al 31 de diciembre de 2014 es COSO 2013 (marco vigente a esa fecha).

• **Retos y plan de transición a COSO 2013 durante 2014**

Si el COSO 1992 se ha aplicado correctamente, la transición al COSO 2013 no debe originar cambios significativos en los sistemas de control interno de los registrantes en SEC, pero hay que hacer la tarea con tiempo suficiente.

En 2014, las Administraciones de los registrantes SEC tendrán que documentar cómo sus Controles a Nivel Entidad indirectos apoyan a los 14 principios asociados con el Soft COSO, para lo cual podrán aprovechar el ‘template de mapeo’ de que PwC proporciona a sus clientes.

Para ello, se sugiere un plan de transición con las siguientes etapas:

Tabla 03. Principios fundamentales del COSO 2013

Fases	Actividades
1. Educar y comunicar	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión del COSO 2013. • Capacitación del personal clave a cargo del control interno • Entendimiento de los principios relevantes a la entidad.
2. Evaluación preliminar (hecha por cliente y revisada por PwC)	<ul style="list-style-type: none"> • Mapeo de los 17 principios • Identificar brechas • Estimación de esfuerzos adicionales
3. Completar la evaluación y desarrollar el plan de acción	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación integral • Identificar cambios en controles y su documentación • Desarrollar plan de acción
4. Ejecutar el plan de acción	<ul style="list-style-type: none"> • Remediar eficiencias de control o de documentación antes de diciembre de 2014

Fuente: PwC

Año: 2014

2.3. Definición de términos básicos (conceptuales)

Efectivo y equivalente de efectivo

Según la NIC 7 Estado de Flujo de Efectivo en el párrafo 6 lo define como “las entradas y salidas de efectivo y equivalentes al efectivo.

El efectivo comprende tanto la caja como los depósitos bancarios a

la vista. Los equivalentes al efectivo son inversiones a corto plazo de gran liquidez, que son fácilmente convertibles en importes determinados de efectivo, estando sujetos a un riesgo poco significativo de cambios en su valor”

Control interno de caja y bancos:

Según Perdomo. A. en su libro Fundamentos de Control Interno, es un plan de organización entre el sistema de contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que tienen por objeto obtener información segura, salvaguardar el efectivo en caja y bancos, así como fomentar la eficiencia de operaciones y adhesión a la política administrativa de cualquier empresa pública, privada o mixta.

Caja:

Conjunto de medios legales de pago, representados por dinero, giros, postales, telegráficos, etc., de disposición libre e inmediata

Bancos:

Conjunto de medios legales de pago, sustituidos del dinero, representado por saldos disponibles en cuentas de cheque o depósitos a la vista que se convierten en dinero a su presentación.

Principios:

1. Separación de funciones de autorización, ejecución, custodia y registro de caja y bancos.
2. En cada operación de caja y bancos, deben intervenir cuando menos de las personas.
3. Ninguna persona que interviene en caja y bancos, debe tener acceso a los registros contables que controlen su actividad.
4. El trabajo de empleados de caja y bancos será de complemento y no de revisión.
5. La función de registro de operaciones de caja y bancos será excluida del departamento de contabilidad.

Objetivos:

1. Prevenir fraudes de caja y bancos.
 2. Descubrir robos y malversaciones de caja y bancos.
 3. Obtener información administrativa, contable y financiera confiable de caja y bancos.
 4. Localización errores de caja y bancos.
 5. Proteger y salvaguardar el efectivo en caja y bancos.
 6. Promover la eficiencia del personal de caja y bancos
 7. Detectar desperdicios y filtraciones de caja y bancos.
- (Perdomo, 2000, p. 81)

Proceso:

Un proceso se puede definir como una serie de actividades, acciones o eventos organizados interrelacionados, orientadas a obtener un resultado específico y predeterminado, como consecuencia del valor agregado que aporta cada una de las fases que se llevan a cabo en las diferentes etapas por los responsables que desarrollan las funciones de acuerdo con su estructura orgánica.

Coso 2013:

El nuevo COSO 2013 fue publicado en mayo 14 de 2013 y reemplaza el COSO I de 1992, organizado en tres volúmenes que incluyen:

1. Herramientas para evaluar la eficiencia del Sistema de Control Interno (SCI).
2. Control interno sobre la información financiera y otra información externa.
3. Un sinnúmero de métodos y ejemplos para ayudar a todos los usuarios en la aplicación del marco de los objetivos de información externa y otra información.

El nuevo documento del COSO 2013 lo elaboró la Comisión Treadway para ayudar a todas las empresa, no solo aquellas de responsabilidad pública, sino también para las organizaciones con ánimo o sin ánimo de lucro que tengan finalidades de servicio a la comunidad, productora, distribuidora, servicios, cooperativa o de

cualquier índole con el propósito de cubrir esfuerzos básicos para a) adaptarse al aumento y complejidad de los negocios, a los cambios en la tecnología y nuevos métodos de negociación; b) detección y respuesta a los riesgos; c) conseguir el logro de los objetivos; y d) emitir información confiable que apoye la adecuada y oportuna toma de decisiones.

Indicadores de gestión:

Benjamín (2007) El fin primordial de emplear indicadores de gestión en el proceso administrativo es evaluar en términos cualitativos y cuantitativos el puntual cumplimiento de sus etapas y propósito estratégicos, a partir de la revisión de sus componentes.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo de Estudio

El presente trabajo de investigación es de carácter descriptivo -aplicativo simple en que se da a conocer qué es el control interno y la importancia que tiene la organización para un eficiente funcionamiento, además, se analizan los indicadores de gestión y se aplicaran medidas correctivas para mejorar el control de los recursos del área de Tesorería de la empresa constructora “ABC” SAC.

3.2. Población, Muestra de Estudio y diseño de la muestra Población:

Son todos los procedimientos realizados en Tesorería por la empresa constructora “ABC” SAC.

Muestra: Se estudiarán los procedimientos más significativos y con mayor concurrencia, de los que se obtendrá evidencia suficiente por medio de los encargados del área administrativa de la empresa constructora “ABC” SAC.

Muestreo: En la presente investigación se ha utilizado muestro internacional o por conveniencia, ya que se pretende obtener muestras “representativas” de la población seleccionada.

3.3. Métodos, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

3.3.1. Método De Investigación

Las técnicas que se utilizarán para la recolección de la información serán:

- ✓ Entrevista: permite obtener información con respuestas verbales sobre situaciones a investigar, es una comunicación directa entre sujeto fuentes de información y el interesado en dicha información.
- ✓ Cuestionario: Nos permite estandarizar e integrar el proceso de recopilación de datos.

- ✓ Flujograma: Utilizado para describir paso a paso las operaciones que se realizarán dentro del proceso de una empresa.
- ✓ Observación: mediante esta técnica lograremos observar actitudes de y ejecución de los procedimientos en la organización, de tal manera que se estudie la realización de los procesos.
- ✓ Revisión de documentos: mediante esta técnica se analizará material impreso con el fin de complementar datos.
- ✓ Análisis de Documentos: se analizarán los documentos administrativos y contables de la empresa, con la finalidad de conocer más sus operaciones.

3.3.2. Instrumentos De Recolección De Datos

Los instrumentos están en relación a las técnicas, por consiguiente, se aplicarán las siguientes:

Técnicas de investigación	Instrumentos de recolección de datos
Entrevista	Guía de entrevista
Cuestionario	Ficha de preguntas
Flujograma	Seguimiento de procesos
Observación	Ficha de observación Flujogramas Cuadros de trabajo
Revisión de documentos	Registros Notas de campo Libros guías referentes al tema
Análisis de Documentos	Guías de la empresa Manual de organización funciones Registros contables y financieros competentes

3.4. Plan de procesamiento para Análisis de Datos

En el siguiente trabajo los datos serán procesados de manera computarizada, haciendo uso de los siguientes programas:

Microsoft Word
Microsoft Excel

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

Según la Norma Internacional de Auditoría (NIA 310), es relevante tener conocimiento del negocio para identificar y comprender las deficiencias que puedan tener un efecto significativo sobre los resultados finales.

La empresa constructora “ABC” SAC., es una empresa de capital Nacional, esta fue fundada en 1999 por sus socios, su giro de negocio brindar servicios de proyectos de arquitectura en diseño y remodelación de espacios, además de asesoría personalizada, la empresa ejecuta también construcción de proyectos por encargo de terceros y propios.

La empresa es una Sociedad Anónima Cerrada, cuenta con dos socios, quienes tienen la misma participación, pertenece al régimen especial de renta y posee un capital pequeño, pero significativo.

La empresa cuenta con un único local administrativo, sus oficinas están localizadas en el centro de la ciudad de Chiclayo, no cuenta con ningún otro local anexo.

4.1.1. Descripción del Área

El área objeto de estudio será Tesorería, aquí se evaluará los controles internos establecidos en cada una de sus actividades, las cuales básicamente son la cancelación de gastos y el control de los fondos fijos; también se analizarán los riesgos a los que se encuentra sometida la empresa y la necesidad de un reglamento interno que designe delimitadamente funciones a los colaboradores.

Organización estructural de la Empresa

La empresa se encuentra estructurada de la siguiente manera: El órgano de mayor jerarquía es la gerencia, siendo el gerente general uno de los socios, además cuenta con cuatro áreas, el área administrativa, el área de ventas, el área técnica y el área de consultoría.

Dentro del Área Administrativa, se encuentra Tesorería, la cual es nuestro objeto de estudio, incluido el tratamiento de los fondos fijos existentes.

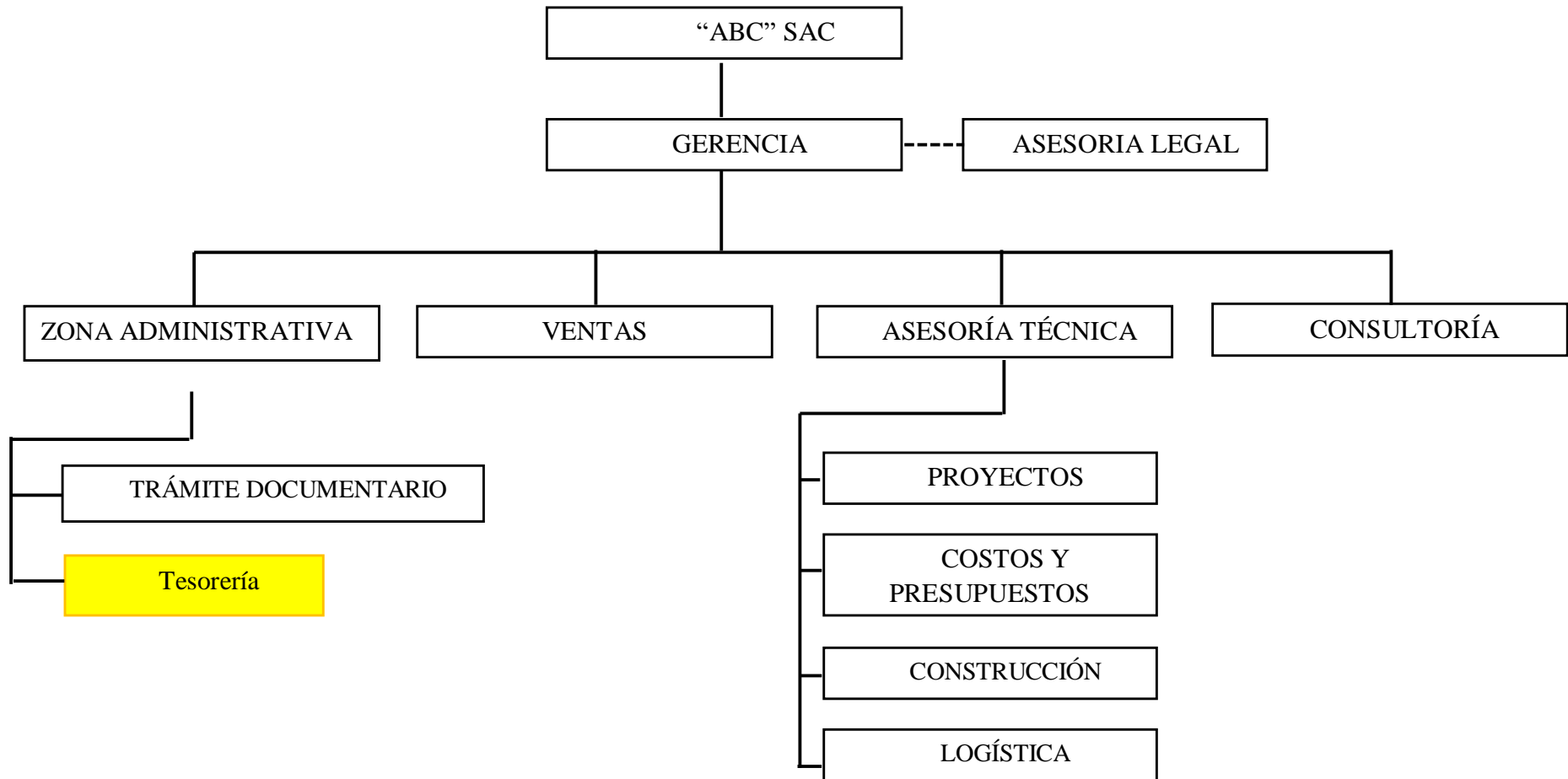
ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

Figura 09. Organigrama de la Empresa Constructora “ABC” SAC

4.1.2. Evaluación de los procesos del área de tesorería

Para evaluar los procesos de Tesorería, hemos elaborado un diagrama de flujos, donde describimos a detalle los procesos que ejecuta el área de Tesorería, ya que la empresa no cuenta con manuales definidos donde estén establecidos los procedimientos o políticas a aplicarse.

Resultado del análisis de este flujograma, hemos identificado tres procesos con deficiencias.

También se ha aplicado un cuestionario de Control interno para evaluar los controles existentes en el área, comprobar si la empresa cuenta con controles internos y evaluar si estos son eficaces.

Descripción de los procesos del área de tesorería

El proceso llevado a cabo en el área de Tesorería comienza con la recepción de cheque que emite gerencia, para el pago de los gastos semanales, el tesorero se encarga de la distribución del dinero para realizar el pago a los trabajadores, para los gastos realizados y la reposición de los fondos fijos existentes.

Existen tres fondos fijos, todos encargados a una misma persona, quien rinde cuenta por cada uno de ellos de manera separada. Uno de los fondos fijos es para el pago de adelantos a los trabajadores, otro es para los gastos menudos de las obras, y el otro fondo es destinado a una obra específica que se está realizando.

Posteriormente toda la documentación que sustente cada uno de estos gastos, y la documentación presentada de la rendición de cuentas de los fondos fijos se envía a contabilidad para ser registrada.

FLUJOGRAMA:

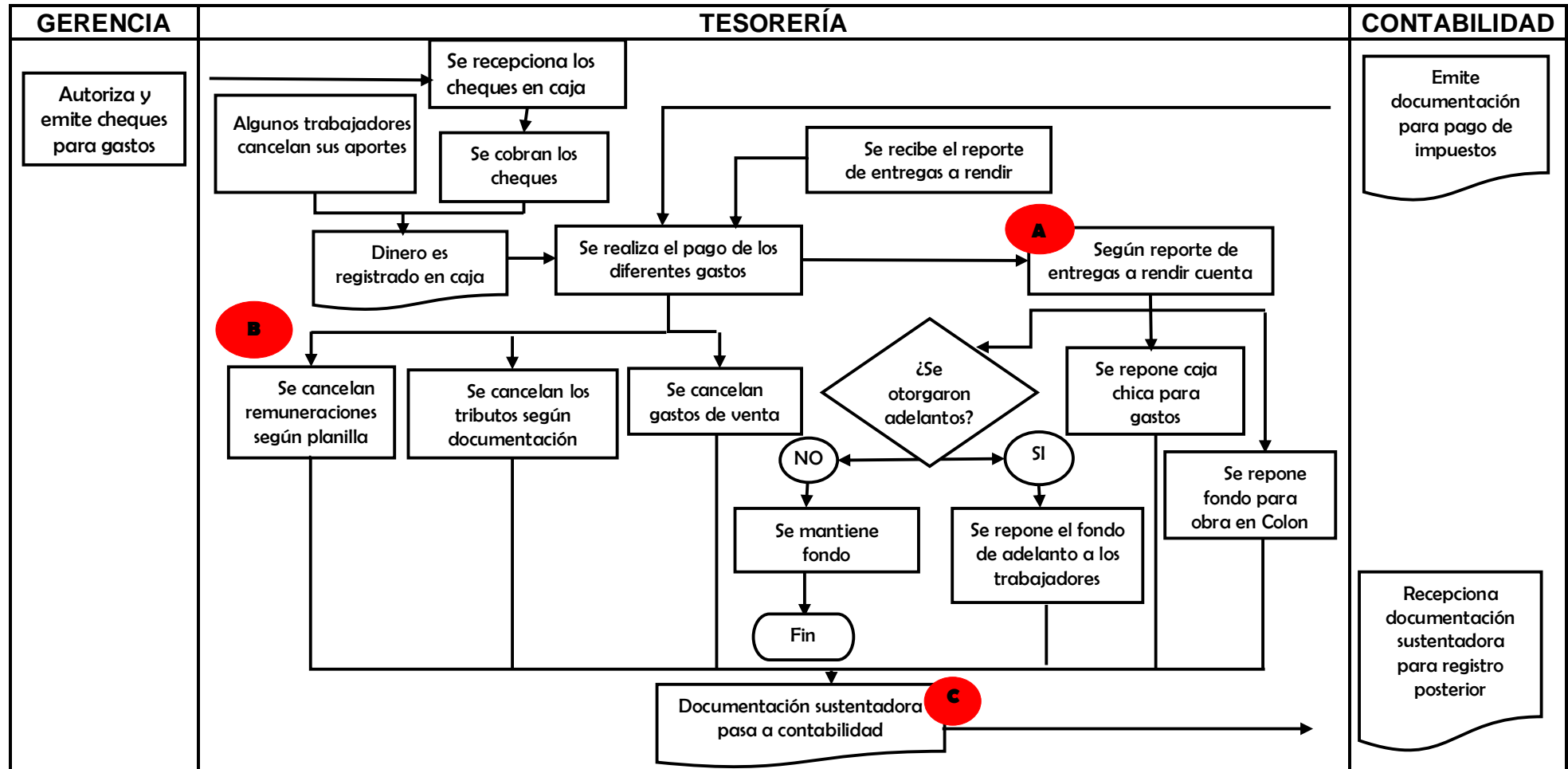


Figura 10. Flujoograma de los procesos del Área de Tesorería de la Empresa constructora “ABC” SAC.
Fuente: Elaboración propia

Tabla 04. Deficiencias Causa – Efecto

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	POSIBLES CAUSAS	EFFECTOS
<i>Rendición de cuentas inconsistentes</i>	No existe un sistema de Control interno eficiente que regule los procesos que son llevados a cabo.	Se carece de documentación válida para el registro contable, por ende, gastos no son deducidos, lo que ocasiona que se paguen más impuestos. Existe riesgo de sustentarse gastos inexistentes y habría mayor riesgo de fraude.
<i>Documentos de Gasto no Autorizados</i>	Inexistencia de un protocolo, para la ejecución de gastos, por los jefes inmediatos.	Gastos que son innecesarios o gastos arreglados a conveniencia.
<i>Inexistencia de documentos de gestión-cargo de ingreso y egreso</i>	Inexistencia de documentos de gestión sustentatorio y normativo en el área de tesorería.	Escases de documentos que sustenten el ingreso y egreso del efectivo, originando fraudes financieros.
<i>Retraso en la entrega de documentos de pago a tesorería</i>	Falta de control interno y políticas	Afecta la eficiencia de los colaboradores al no tener la información a tiempo

Fuente: Elaboración Propia.

4.1.3. Descripción de los resultados producto de la evaluación realizada

Entregas a rendir cuenta carecen muchas veces de documentación que sustente los gastos efectuados

La empresa cuenta con tres fondos de entregas a Rendir Cuenta, estos son manejados por la misma persona, dos de estos fondos son para efectuar los gastos menudos de algunas de las obras que realiza la empresa, estos fondos son renovados semanalmente.

Algunos de los gastos efectuados en estos fondos, en una minoría, carecen de documentación válida que los sustente, generando que estos no puedan ser registrados contablemente y que no pueda contabilizarse en crédito fiscal y menos el gasto en el que se incurrió.

Además, se ve una clara deficiencia en la delegación de responsabilidades, ya que la misma persona se encarga de ordenar el gasto, autorizar el gasto, realizar el gasto y sustentarlo, lo que genera un mayor riesgo, ya que, al no tener una segregación adecuada de funciones o una supervisión constante, se pueden realizar manejos irregulares.

Pago de remuneraciones sin emitir Documentación que sustente dicha salida de efectivo.

La empresa cuenta con un número significativo de trabajadores para la ejecución de los proyectos, quienes en su mayoría no están registrados en planillas, lógicamente este número varía de acuerdo a las necesidades de personal que se tenga, sin embargo, la empresa los mantiene de manera informal, algunos de estos, emiten recibos por honorarios.

La empresa no cuenta con el control interno adecuado, que sustente, por lo menos para la administración, los pagos realizados a los trabajadores.

Inconsistencia en la Documentación enviada al área de contabilidad para el registro Contable

Por las deficiencias antes mencionadas, la documentación que se envía a contabilidad es inconsistente con el dinero que fue emitido de bancos para la realización de estos gastos, quedando vacíos por cubrir, ya que, al no

contar esta documentación con los requisitos pre- establecidos por las normas tributarias, no pueden ser contabilizados.

Ocasionando así que la cuenta 1413 Entregas a Rendir Cuenta mantenga un saldo significativo constante.

Confiabilidad del Control Interno en el Área

Una vez aplicada esta herramienta de control, se ha obtenido como resultado los siguientes:

Respuestas positivas	15	54%
Respuestas negativas	13	46%
Total, de preguntas	28	100%

En el cuestionario con aplicación COSO 2013 se puede observar que el 54% de respuestas son positivas, frente a un 46% de respuestas negativas, se evidencia que existen riesgos representativos en el Área de Tesorería, pues es relativa la diferencia; antes ello gerencia debería prestar atención a las operaciones deficientes descritas en el cuestionario, entretanto la empresa se encuentra expuesta a riesgos, errores o fraudes.

4.1.4. Identificación de los riesgos en el Manejo del Efectivo en TESORERÍA
Matriz de Riesgos

Tabla 05. Matriz de Riesgos

Proceso	Sub Proceso	Actividades	Riesgos	Descripción de los riesgos	Agentes generadores	Causas	Efectos	Impacto de Riesgo
TESORERÍA	Movimiento de Efectivo	Autorización de los gastos realizados	Ejecución de gastos autorizados o no autorizados fraudulentos.	Antes de realizar los gastos, se debe contar con la orden de compra aprobada, demostrando lo que fue solicitado.	Encargado de tesorería.	Falta de directivos o normas que regulen el proceso.	Perjuicio Económico.	Alto
				Al no autorizarse los gastos, se pueden ejecutar gastos innecesarios o inexistentes e incluso incurrir en fraudes.	Encargado de supervisar las obras.	Falta de designación de Responsabilidad.		
						No existe segregación de funciones.		
						No existe una supervisión adecuada.		

				Encargado de tesorería.	Personal no Capacitado.	Fraude o engaño en valores.	
			Al no existir reglamentos internos que establezcan requisitos para la aceptación de los documentos de gastos, se pueden presentar gastos inexistentes o alterar las cifras en documentos fraudulentos o que carecen de valor.	Gerente.	Falta de supervisión.	Problemas al efectuar el registro contable de dichos gastos.	
		Sustento de Gastos Realizados	Documentación de gastos inexistentes, o fraude en el valor de los gastos.		Falta de directivas de Control.	Perjuicio Económico.	
					Conducta irregular de los funcionarios responsables del cargo.		Alto
					No existe una adecuada designación de funciones y de responsabilidad.		
		Error en las declaraciones de impuestos a SUNAT	Infligir infracciones tributarias en	Encargado de tesorería.	Desconocimiento y actualización de normas tributarias.	Sanciones tributarias.	Alto
			Cuando no se realizan adecuadamente las retenciones establecidas tributariamente en las compras, o al registrar				

			documentación inconsistente para sustentar el crédito fiscal o los gastos, se puede incurrir en infracciones tributarias.	Encargado de la realización de los gastos.	Desconocimiento de bases gravables y porcentajes de impuestos.	Aumento de los gastos.	
				Contador encargado.	Falta de verificación de la clase de proveedor.	Reproceso contable.	
	Rendición de Entregas a Rendir cuenta	Falta de soporte en pagos	En el momento de realizar los pagos, no tener toda la documentación necesaria que soporte dicho pago.	Encargado de los fondos.	Traspapelado de documentos.	Falta de comprobantes para registro contable.	Alto
					Desconocimiento de la normatividad.	No se sustenta crédito Fiscal, mayor gasto tributario.	
					Descuido.		
Bancos	Control de cuentas bancarias.	Robos bancarios	Al momento de pedir información al banco de los saldos de las cuentas no coinciden con los saldos de los registros de la empresa.	Gerente general	Falta de conciliaciones bancarias frecuentes.	Desfalcos financieros.	Alto
					Poca seguridad en la entidad financiera	Robos masivos.	
						Pérdida significativa para la empresa.	
						Incongruencia entre los reportes bancarios y los registros contables.	

4.1.5. Resultados de la aplicación del cuestionario de control interno según componente coso 2013.

Al realizar el cuestionario de control interno estableciendo los componentes del COSO 2013 se obtuvo la siguiente información.

a) Ambiente de Control

Podemos observar que el 67% de los aspectos dentro del ambiente de control tienen resultados positivos: La empresa constructora “ABC” SAC cuenta con un código de ética físico, el mismo que se hace conocer a los trabajadores desde el primer día en que laboran, con el conocimiento de ello su conducta debe ser intachable para lograr un ambiente laborable cómodo y seguro. Son los mismos colaboradores que señalan que el ambiente en que trabajan es agradable inspirando en ellos confianza y deseo de superación. El otro 33% del componente corresponde a la deficiencia que esta muestra tales como la falta de capacitación a los colaboradores debilitando de este modo el desempeño de los mismos en sus puestos de trabajo. Asimismo, la empresa no cuenta con profesionales con conocimiento tributario lo que desfavorece el desarrollo de las actividades.

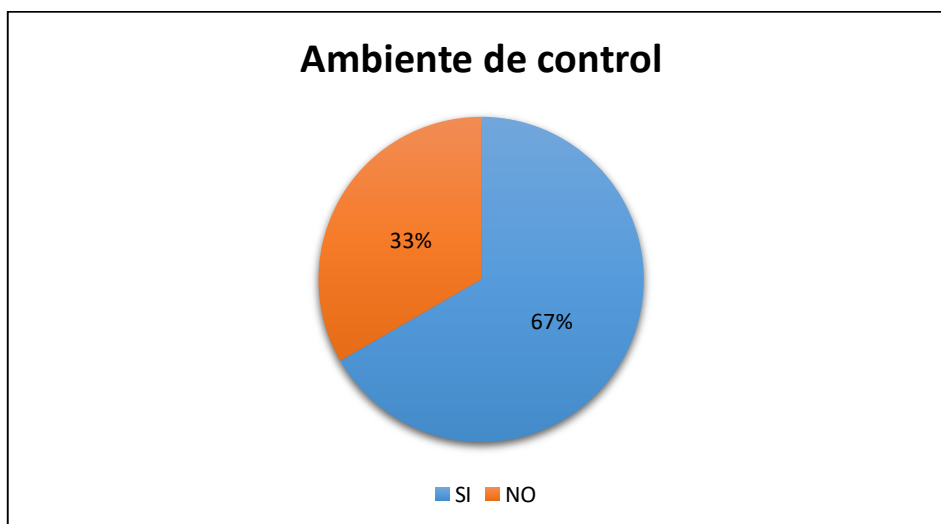


Figura 11. Componente. Ambiente de Control

b) Evaluación de Riesgos

Podemos observar que el 50% del componente refleja que la empresa tiene identificado sus riesgos y amenazas que se presentan ya que estudia los factores externos como el posicionamiento en el mercado de sus competencias; y de manera interna se encargan del control con los créditos y de sus cheques ya que estos representan la liquidez de la empresa. Así mismo la otra mitad representa la insuficiencia de este componente, el 50% está fuera del control lo cual representa un riesgo ya que no se identifican claramente los riesgos, problemas o necesidades de la empresa, como tampoco las funciones de los trabajadores tiene lo limite, realizando doble función y exponiendo a riesgos de fraude o perdidas, y todo esto por la ausencia de un plan estratégico periódico.



Figura 12. Componente. Evaluación de Riesgos

c) Actividad de Control

Como podemos observar en el gráfico de actividades de control el 57% de este componente tiene aspectos positivos tales como control en el fondo fijo, confianza en las personas que realizan las transacciones de efectivo, registro de las salidas de dinero y reposición de caja chica para solventar gastos. El 43% muestran la parte desfavorable de este componente que

reflejan el poco control del área en general como la no restricción al acceso a los fondos de caja chica a las personas quienes firman cheque, control en algunos documentos que no sustentan gastos, etc.



Figura 13. Componente. Actividades de Control

d) información y Comunicación

En el gráfico observamos que este componente tiene tanto aspectos favorables como desfavorables en igual proporción, la comunicación e información en la empresa es deficiente con demoras que sin duda reducen el nivel de control que tiene la empresa con respecto a sus operaciones, uno de estas flaquezas es que la información que requiere el área de tesorería por parte de los otros departamentos es comunicada inoportunamente, lo que provoca destiempo en la entrega de información a gerencia.



Figura 14. Componente. Información y Comunicación

e) Supervisión

Se observa que la Supervisión en la empresa ausente en un 60%, siendo el componente que tiene más eficiencias, el mismo que era obvio de deducir después de haber analizado el nivel de control que tienen, Si bien es cierto el trabajo de todo colaboradores debe ser dado en buenas condiciones y de calidad, no obstante, es importante que exista una persona que vigile las actividades que realizan los colaboradores.

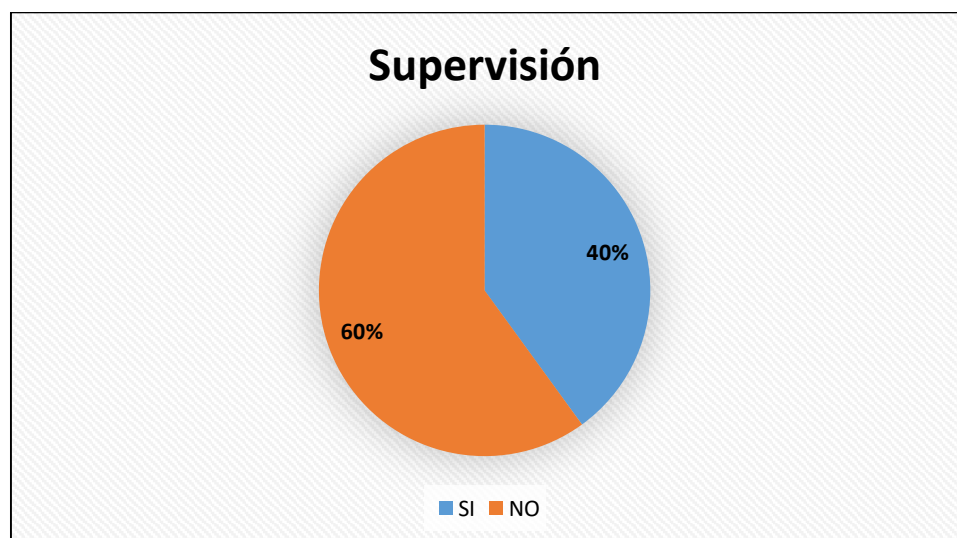


Figura 15. Componente Supervisión

4.1.6. Evaluación de la situación actual mediante el diseño de indicadores de gestión

Para la presente investigación se ha efectuado un análisis de la situación actual mediante la aplicación de indicadores de gestión a la empresa constructora “ABC” SAC referente a los problemas que se ha suscitado.

A continuación, se detallan los indicadores con sus respectivos resultados:

Tabla 06. Indicador para medir la rendición de cuentas

ESTABLECIMIENTO DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR		Número de comprobantes de pago no deducible / Total de comprobantes de pago recepcionados por 100	
CP. No Deducible		Total de Documentos	Gastos no Deduc.
32	/	200	16%
Frecuencia		Mensual	
ANÁLISIS DE CAUSAS			
No existe un sistema de Control interno eficiente que regule los procesos que son llevados a cabo.			
RESULTADOS			
El área de tesorería recibe los comprobantes de pago, para realizar el desembolso, el encargado de esta operación determinó que los gastos pagados son mayores a los gastos declarados según la liquidación de Impuestos.			

Como se muestra en la figura se ha realizado el diseño de un indicador de gestión para poder medir la situación actual del área de tesorería, el problema es la rendición de cuentas inconscientes por parte de los encargados y dicha causa es que no existe un sistema de Control interno eficiente que regule los procesos que son llevados. Para ello se ha procedido a realizar un indicador con su respectiva fórmula, el análisis de la causa y los resultados.

Tabla 07. Indicador para medir los documentos de gastos no autorizados

ESTABLECIMIENTO DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR		Número de gastos solicitados / Total de gastos pagados por 100	
# Gastos Autorizados		Total de Gastos Ejecutados	Gastos Controlados
2	/	8	25%
Frecuencia		Diario	
ANÁLISIS DE CAUSAS			
El incremento de gastos innecesarios no autorizados a falta de un protocolo para su realización.			
RESULTADOS			
El área de tesorería recepciona los comprobantes de pago para luego desembolsar, sin priorizar la solicitud de autorización del personal competente.			

En la presente figura se ha diseñado un indicador donde el problema es la existencia de documentos de gastos no autorizados y la causa es la inexistencia de un protocolo para la ejecución de gastos por los jefes inmediatos. El indicador que se diseñó contiene el problema, la causa y resultado.

Tabla 08. Indicador para medir la inexistencia de documentos de gestión

ESTABLECIMIENTO DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR		Cumplimiento de objetivos	
# de Áreas con documentos de gestión		# de Áreas totales	% de áreas con doc.
0	/	4	0.00%
Nº	Áreas	Documentación (Cargo)	%
1	Administración	Ninguna	0%
2	Ventas	Ninguna	0%
3	Asesoría Legal	Ninguna	0%
4	Consultoría	Ninguna	0%
ANÁLISIS DE CAUSAS			
Existen dificultades para cumplir los objetivos debido a falta de documentos sustentatorios en el área de tesorería			
RESULTADOS			
Al momento de realizar una investigación de los ingresos y egresos del efectivo se determinó que el área de tesorería no contaba con cargos sustentatorios y normativos que acrediten las operaciones.			

En la presente figura el problema es la inexistencia de documentos de gestión-cargo de ingreso y egreso y la causa es que no existen documentos de gestión sustentatorio y normativo en el área de tesorería para ello se ha diseñado un indicador donde se detalla el problema, la causa y el resultado.

Tabla 09. Indicador para medir el retraso en la entrega de documentos de pago a tesorería

ESTABLECIMIENTO DEL INDICADOR		
NOMBRE DEL INDICADOR	Número de días de retraso para entregar documentación de pagos	
Fecha Meta	Fecha de entrega	Días de retraso
1 al 07/12/2018	26/12/2018	15
Frecuencia	Mensual	
ANÁLISIS DE CAUSAS		
Falta de control y políticas internas en la organización		
RESULTADOS		
El departamento de tesorería recibe la información la primera semana del mes siguiente, la personas encargada informó que en el periodo de diciembre la información fueron entregadas con 15 días de retraso		

En la presente figura el problema Retraso en la entrega de documentos de pago a tesorería y la causa Falta de control interno y políticas para ello se ha diseñado un indicador donde se detalla el problema, la causa y el resultado.

Diagnóstico

La empresa “ABC” SAC tiene la necesidad de establecer controles, debido a los riesgos a los que está expuesta y a las deficiencias que manifiesta. Como consecuencia se está generando un gran perjuicio económico a la empresa al tener salidas de dinero que no están documentadas. La carencia de designación de funciones, directivas de control y asignación de responsabilidad ocasionan que nadie asuma responsabilidad seria por la carencia de documentación de gastos.

Asimismo, se carece de registros que le permitan tener un buen control de su efectivo, solo se cuenta con un registro manual informal en donde se registran los cheques que son girados por gerencia. Además, muchos de los pagos realizados y las operaciones efectuadas carecen de comprobantes que sustenten su ejecución y la fidelidad de la misma.

La falta de una buena administración y gestión en la empresa dificulta la labor de contabilidad, ya que los pagos no se encuentran documentados en su totalidad, y muchas veces los que se encuentran documentados son por importes inferiores a los reales, lo que ocasiona que la empresa se exponga a riesgos de pérdida o fraudes.

Otro punto a tratar es la falta de planificación en los movimientos del efectivo, al no tener una programación de los ingresos y egresos que se realizan, lo que podría ocasionar eventuales faltas de liquidez.

Al mismo tiempo, la falta de un registro consistente de los movimientos del flujo de efectivo dificulta a la empresa elaborar su información financiera y contar con esta oportunamente, lo que podría generar toma de decisiones inadecuadas.

Inconsistente

Ausencia de control en las cuentas bancarias

A pesar de que la empresa no ha registrado problemas con entidades financieras, es necesario tener un mayor control con sus cuentas bancarias y realizar mensualmente conciliaciones para tener la seguridad de que no existe ni desviación

de fondos en su cuenta corriente ni movimientos sospechosos. Si bien es cierto el encargado es el gerente general quien es una persona de confianza dentro de la organización, no obstante, la realización de estas conciliaciones reflejaría transparencia en su trabajo.

4.2. Discusión

Observaciones del diagnóstico efectuado

Como resultado de la evaluación al control interno de Tesorería, por medio de las entrevistas realizadas y la aplicación del cuestionario de control en el periodo mayo del 2018, periodo en el cual se encontraba a cargo del área Administrativa el señor Juan Díaz, se han determinado las siguientes observaciones y comentarios:

4.2.1. De los Instrumentos Normativos dentro de la entidad

Necesidad de un reglamento interno que designe funciones

Al evaluar si las funciones están correctamente delimitadas dentro de la organización, se ha observado que no se cuenta en la organización con algún reglamento interno en donde se delimiten específicamente y por escrito las funciones de los colaboradores, tomando en cuenta que existen funciones incompatibles, que no pueden ser designadas a un mismo colaborador. Consecuencia de la carencia del reglamento interno que designe las funciones y responsabilidad de los diferentes puestos, algunos colaboradores no toman la responsabilidad debida de acuerdo a las funciones que desempeñan.

Según Eleorreaga (2007), Funciones incompatibles para fines de Control Interno Contable, Administrativo, Financiera, son las que colocan a cualquier persona en posición para cometer o para ocultar errores o irregularidades en el curso normal de sus deberes. Cualquiera que registre transacciones o tenga acceso a los bienes esta, por lo común, en situación de cometer errores o irregularidades. Consecuentemente el Control Interno Contable, Administrativo, Financiera, necesariamente depende de gran medida de la eliminación de oportunidades para ocultar.

Tanto la separación de funciones como la delimitación de las mismas son indispensables para tener el adecuado control en las diferentes áreas de tesorería, y evitar fraudes o robos.

4.2.2. De la evaluación de los controles internos y administración de riesgos

Ausencia de Controles internos

Para el manejo y control de fondos de caja en la evaluación realizada a los procedimientos de control, se observa que la empresa carece de procedimientos estructurados, por lo que no existen procedimientos de control y flujogramas que ayuden al personal a conocer los procesos respectivos que deben seguir. Además, muchas de las operaciones realizadas carecen de documentación que sustente que fueron llevadas a cabo.

Los diagramas de flujo que muestren a detalle los procedimientos son necesarios, ya que, por medio de estos, los funcionarios sabrán las actividades a desarrollar, la designación de funciones por medio de manuales y normativas internas ayudaran a la empresa.

Según Perdomo (2000), Como regla general todas las entradas a caja se depositan en bancos y las salidas y desembolsos se hacen por medio de cheques nominativos, sí hace necesario crear un fondo fijo de caja chica, para pagos menores que no excedan al importe establecido como máximo por la empresa. Ahora bien, cuando el fondo fijo de caja chica está por agotarse, se suman los comprobantes pagados, por el que se expide cheque nominativo al nombre del encargado de manejar el fondo, con lo cual se efectúan lo que se conoce como “Reembolso de caja chica”.

Entonces es de vital importancia la descripción de los procesos que permitan controlar e identificar los posibles riesgos a los que se encuentra expuesta la empresa.

Ausencia de Documentación interna para el control de fondos

Se ha observado que no se dispone de documentación interna que permita llevar el control de los fondos usados y que comprometa a los responsables de estos a la correcta rendición de cuentas. Los pocos registros

que posee la empresa también reflejan deficiencias.

Según Elorreaga (2007), junto con la creación de la responsabilidad debe ir la delegación de autoridad correspondiente. Las responsabilidades y la correspondiente delegación de autoridad deben definirse claramente y siempre que sea posible anotarse ya sea en la gráfica o en el manual de la organización disponible para todas las partes que intervienen.

Entonces la responsabilidad que asume cada encargado con el uso de fondos irá plasmada en la documentación adecuada que corrobore los hechos.

Ausencia de control en las cuentas bancarias

La conciliación bancaria es un proceso que permite comparar los valores que la empresa tiene registrados de una cuenta, con los valores que el banco le suministra por medio del extracto bancario. Esto ayuda a la empresa a tener mayor control con sus cuentas bancarias y evitar ser víctima de fraude o robo. Si bien es cierto la empresa no registra estos daños económicos, es recomendable efectuar mensualmente esta medida de control para evitar posibles robos. Sin lugar a duda esto es un riesgo que podría costar un alto precio a la empresa.

Si la empresa realizara conciliaciones bancarias mensuales, se mejoraría el control de los recursos económicos, así como también proporcionaría seguridad si se lleva previamente una inspección. De esta forma, se aumenta la capacidad de prevención frente a errores o desajustes que hayan surgido. Actualmente no se cuenta con este control que deja puerta abiertas a diversos riesgos.

Según Perdomo (2000), por regla general, los saldos y estados de cuenta que remite a los bancos a la empresa cada mes, deberán concienciarse por funcionarios de alta gerencia o empleados ajenos a contabilidad y cajeros. Todas las diferencias y partidas de conciliación se investigan y comprueban amplia y satisfactoriamente; los asientos de contabilidad para corregir las diferencias entre saldo según el estado de cuenta bancaria y los libros de contabilidad, se harán cuando se determinen las cuentas que serán afectadas.

Todas las entradas diarias a caja deberán ser depositadas en una institución de crédito al día siguiente de su percepción el depósito, lo deberá efectuar empleado ajeno al cajero, el empleo de contabilidad de una cuenta transitoria denominada “Control de Depósito al Banco” donde se cargará por todas las entradas del día, con abono a la fuente del ingreso, tales como Clientes, Documentos por Cobrar, Deudores,

Ingresos por Intereses, Renta, etc., la cuenta transitoria se abonará con cargo al Banco por el importe del depósito diario; cualquier saldo en la cuenta se investigará exhaustivamente, ya que indicará que no fueron depositadas todas las entradas a caja. Resulta práctico solicitar al banco algunas copias de las fichas de depósito, para cotejarlas con las que tiene en su poder la empresa, para determinar si coincide con las entradas a caja y evitar los jinetes de dinero, fraudes y robos.

Con lo citado anteriormente queda claro que se llevará un mejor control de los ingresos por medio de la bancarización, los mismos que son depositados por los clientes. Por medio de conciliaciones bancarias mensuales se comprueba los saldos y movimientos que se efectuaron.

4.3. Propuesta de mejora

Para el área de tesorería es de suma importancia realizar un adecuado control interno, para ello se va a proponer medidas correctivas mediante indicadores de gestión en el área de tesorería.

De acuerdo con el encargado de Tesorería se vio de suma importancia realizar las medidas correctivas de los indicadores de gestión aplicados anteriormente, con fecha 01 de setiembre del 2018 fueron aprobados por gerencia para ser ejecutados.

- Rendición de cuentas:

Tabla 10. Indicador con mejora para medir la rendición de cuentas

ESTABLECIMIENTO DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR		Número de comprobantes de pago no deducible / Total de comprobantes de pago recepcionados por 100	
CP. No Deducible		Total de Documentos	Gastos no Deduc.
2	/	200	1%
Frecuencia		Mensual	
ANÁLISIS DE CAUSAS			
No existe un sistema de Control interno eficiente que regule los procesos que son llevados a cabo.			
ACCIÓN TOMADA			
Capacitar al personal encargado del área de tesorería mediante charlas informativas donde tenga que ver con la Ley de Comprobantes de Pago para que tenga conocimiento de los documentos son deducibles tanto como costo o gasto para la empresa.			
VERIFICACIÓN DE LA ACCIÓN TOMADA			
El área de tesorería recibió en un determinado mes 200 comprobantes de pago donde 36 no eran deducibles para el impuesto a la renta, es así luego de la implementación se realizó un nuevo análisis en el mes de setiembre, donde se comprobó que los documentos recepcionados no deducibles para el impuesto a la renta dieron como resultado de 3.			

- documentos de gastos no autorizados:

Tabla 11. Indicador con mejora para medir los documentos de gastos no autorizados

ESTABLECIMIENTO DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR		Número de gastos solicitados / total de gastos pagados por 100	
# Gastos Autorizados		Total de Gastos Ejecutados	Gastos Controlados
8	/	8	100%
Frecuencia		Diario	
ANÁLISIS DE CAUSAS			
El incremento de gastos innecesarios no autorizados a falta de un protocolo para su realización.			
ACCIÓN TOMADA			
Implementar políticas internas tanto para los funcionarios superiores e inferiores, para que todo gasto sea autorizado por la gerencia			
VERIFICACIÓN DE LA ACCIÓN TOMADA			
El área de tesorería emite un reporte diariamente para ello el 25% de los gastos son autorizados y el 75% de los gastos no son comunicados a la gerencia, mediante la implementación en el mes de setiembre del 2018, se pudo determinar que el 100% de los gastos ejecutados son autorizados y documentados por gerencia.			

- Inexistencia de documentos de gestión:

Tabla 12. Indicador con mejora para medir la inexistencia de documentos de gestión

ESTABLECIMIENTO DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR		Cumplimiento de objetivos	
# de Áreas con documentos de gestión	# de Áreas totales	% de áreas con doc.	
4	/	100%	
N°	Áreas	Documentación (Cargo)	%
1	Administración	1	100%
2	Ventas	1	100%
3	Asesoría Legal	1	100%
4	Consultoría	1	100%
ANÁLISIS DE CAUSAS			
Existen dificultades para cumplir los objetivos debido a falta de documentos sustentatorios en el área de tesorería			
ACCIÓN TOMADA			
Conjuntamente con los funcionarios de cada área se procedió a realizar formatos implementando las políticas			
VERIFICACIÓN DE LA ACCIÓN TOMADA			
Luego de realizar los formatos con la implementación de las políticas en cada área su desempeño será mejor, por lo tanto al utilizar dichos formatos de control en cada área como resultado el valor meta es el 100%			

- Inexistencia de documentos de gestión:

Tabla 13. Indicador con mejora para medir el retraso en la entrega de documentos de pago a tesorería

ESTABLECIMIENTO DEL INDICADOR		
NOMBRE DEL INDICADOR		Número de días de retraso para entregar documentación de pagos
Fecha Meta	Fecha de entrega	Días de retraso
1 al 07/09/2018	13/09/2018	6 días
Frecuencia	Mensual	
ANÁLISIS DE CAUSAS		
Falta de control y políticas internas en la organización		
ACCIÓN TOMADA		
Con la implementación de políticas en cuanto a los tiempos en la entrega de documentación de pagos al área de tesorería, se tendrá conocimiento de las fechas.		
RESULTADOS		
El periodo de análisis de este indicador se realizó en el mes de setiembre del 2018, donde se comprobó que la documentación de los pagos fueron entregados con 6 días de retraso.		

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- Existe deficiencia en los procesos internos del área de tesorería, omitiendo procedimientos de control y flujogramas; sin regular las actividades idóneas para el eficiente manejo del área, causando desorientación en el personal para conocer los procesos respectivos a seguir, sin contar con reglamentos internos que regulen lo organización de funciones de los colaboradores del área, haciendo que estas sean incompatibles, causando graves consecuencias bajo responsabilidad de acuerdo a las funciones que desempeñan.
- La empresa no tiene un control interno de i) autorización de gastos realizados; ii) sustento de gastos realizados; iii) declaración de impuestos ante la SUNAT; iv) rendición de entregas a rendir; v) conciliación de cuentas bancarias; exponiendo a un nivel alto de sufrir una actividad de gastos no autorizados o fraudulentos, así como fraude en el valor de los gastos sin soporte en pagos, infringiendo obligaciones tributarias y expuestos a robos bancarios.
- El control interno de tesorería evaluado mediante la metodología COSO 2013, brinda aspectos positivos de ambiente de control, existiendo un código de ética físico que regula las conductas propiciando un ambiente laborable cómodo, sin embargo en la evaluación de riesgos, es notable la vulnerabilidad a la que está expuesta esta área, aun existiendo una actividad de control superior mínima como el control de fondo fijo, que atenúa los riesgos mas no los exime, situación que se agrava por la comunicación e información deficiente entre el área de tesorería y áreas relacionadas, que sin supervisión adecuada determinan un control interno del área analizada deficiente.
- La situación actual de los indicadores de gestión demuestra que no existe un sistema de control interno eficiente que regule los procesos que son llevados a cabo, existiendo incremento de gastos innecesarios no autorizados a falta de un protocolo para su realización, aumentando las

dificultades para cumplir los objetivos debido a falta de documentos sustentatorios en el área de tesorería por la Falta de control y políticas internas en la organización.

- Se debe capacitar al personal encargado del área de tesorería mediante charlas informativas donde tenga que ver con la Ley de Comprobantes de Pago para que tenga conocimiento de los documentos son deducibles tanto como costo o gasto para la empresa e implementando políticas internas tanto para los funcionarios superiores e inferiores, para que todo gasto sea autorizado por la gerencia pues con la implementación de políticas en cuanto a los tiempos en la entrega de documentación de pagos al área de tesorería, se tendrá conocimiento de las fechas.

5.2. Recomendaciones

- Implementar un reglamento de organización y funciones, que detalle su organigrama de manera jerárquica describiendo las funciones a detalle bajo responsabilidad de cada colaborador, según el cargo y puesto que posean, estableciendo las sanciones respectivas por faltas a las que hubiese lugar.
- Implementar manual de procedimientos y políticas, a fin de optimizar los procesos que son llevados a cabo en la empresa, teniendo un control eficiente contando con un Flujograma que brinda claridad en su interpretación haciendo más entendibles los procedimientos, que serán de cumplimiento obligatorio bajo supervisión, manteniendo un panorama claro en las conciliaciones bancarias periódicas mensuales.
- Sustentar las entregas a rendir a cuenta con comprobantes sustentados previamente con la debida identificación del beneficio, limitando el otorgamiento de desembolsos o desembolsos extraordinarios, tales como anticipo de sueldos y/o salarios, gastos de viaje, entre otros.
- Presentar formalmente documentación para la reposición de fondos con cargo a rendir cuenta, debiendo ser presentado con anterioridad al momento de solicitar la reposición del fondo fijo, con la finalidad de que se puedan verificar los gastos realizados.
- Contar con persona idónea que cumpla con sus funciones, guiados por un directorio que enfatice la cultura del auto control, y así maximizar la eficiencia y eficacia de cada uno de los procesos, debiendo ser documentado y registrado brindando un control que supervise las actividades llevadas a cabo dentro de la empresa.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvares, J. (2006). *Sistema nacional de tesorerías técnicas procedimientos casos prácticos*. Lima. Marketing Consultores
- Amat, O. (2008) “*Análisis de Estados Financieros*”. (7ª. Ed.) Barcelona: Gestión 2000.
- Barco, E. (2008) “*Análisis de la Situación de la Empresa: Ratios de Liquidez*”. Actualidad Empresarial, N° 171, segunda quincena de noviembre. Pg. II-1
- Benjamín, E. (2007). “*Auditoria Administrativa Gestión estratégica del cambio*” (2º ed) México. Pearson educación
- Concha, F. (2004) “*Evaluación de estados financieros: Ajustes por efecto de la inflación y análisis financiero*”. Ed. 3a. Universidad del Pacífico. Lima – Perú.
- Contraloría General de la Republica (2014). *Marco Conceptual del Control Interno*. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/comite/wpcontent/uploads/sites/67/2014/10/Marco-conceptual-del-CI.pdf>
- Elorreaga, G. (2007). *La Importancia Universal Del Control Interno Contable, Administrativo, Financiero En El Sistema Empresarial Tomo I* (2ª ed). Chiclayo: Editorial o imprenta
- Elorreaga, G. (2007). *La Importancia Universal Del Control Interno Contable, Administrativo, Financiero En El Sistema Empresarial. Tomo II* (2ª ed). Chiclayo.
- Estupiñan, R. (2003). *Control Interno y Fraude*. Bogotá. ECOE
- Holmes, A. (1995). *Principios Básicos de Auditoria* (17ª ed). México. Compañía

Editorial Continental.

International Accounting Standards Board (1997). Norma Internacional de Contabilidad n° 7 “*Estado de Flujos de Efectivo*”. Recuperado de: <http://www.normasinternacionalesdecontabilidad.es/nic/pdf/nic07.pdf>

Perdomo, A. (2000). “*Fundamentos del Control Interno*” (7ªed). México. Internacional Thomson Editores.

Socola, I. (2010) “*Indicadores de Liquidez*” Actualidad Empresarial, N° 213 – Segunda quincena de Agosto. Pg. II-1.

Zans, W (2012) “*Principios y Fundamentos de Contabilidad*” Lima - Perú. San Marcos de Aníbal Paredes Galván.

ANEXO 01

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Titulo	Problema de investigación	Objetivos	Hipótesis general	Variables
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO CON APLICACIÓN COSO 2013 PARA MEJORAR LOS INDICADORES DE GESTIÓN DEL ÁREA DE TESORERÍA EN LA EMPRESA “ABC” SAC - CHICLAYO -2018	¿La evaluación del control interno con aplicación COSO 2013 mejorará los indicadores de gestión del área de Tesorería en la empresa “ABC” SAC?	<p align="center"><u>Objetivo General</u></p> <p>Evaluar el control interno con aplicación COSO 2013 para mejorar los indicadores de gestión del área de tesorería en la empresa “ABC” SAC</p> <p align="center"><u>Objetivos Específicos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluar los procesos internos en el área de Tesorería en la empresa. - Describir los riesgos que exponen a la empresa al tener controles de manejo interno deficientes. - Describir los resultados de la evaluación de control interno de tesorería con metodología COSO 2013. - Evaluar de la situación actual de los indicadores de gestión. - Proponer de medidas correctivas y diseñar indicadores estándares en el área de tesorería. 	La evaluación del control interno con aplicación COSO 2013 mejoraría los indicadores de gestión del área de Tesorería en la empresa “ABC” SAC	<p align="center"><u>Variable dependiente</u></p> <p>Indicadores de gestión</p> <p align="center"><u>Variable Independiente:</u></p> <p>Control interno Coso 2013</p> <p align="center"><u>Variable Interviniente:</u></p> <p>Área de tesorería.</p>

ANEXO 02

COSO II					
N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	Observación
AMBIENTE DE CONTROL					
1	¿Existe capacitación por parte de la empresa que favorezca la mejora del desempeño para cada uno de los trabajadores?		x		<input type="checkbox"/>
2	¿Cuenta la empresa con un código de ética físico?	x			
3	¿Los trabajadores conocen el código de ética implementada por la organización?	x			
4	¿Se fomenta en la empresa una actitud de confianza entre los trabajadores y gerencia?	x			
5	¿Existen políticas y procedimientos contables y/o administrativas (expresadas por escrito) dentro de la organización que le permitan a usted conocer cuáles son las actividades a desempeñar en el puesto que ocupa?		x		
6	¿Los procedimientos de selección de personal exigen un control cuidadoso?	x			
EVALUACIÓN DE RIESGO					
7	¿Los problemas o necesidades que la empresa ha tenido, han sido identificados claramente?		x		Los problemas son identificados por los colaboradores del área
8	¿Los encargados del manejo del efectivo tienen funciones delimitadas?		x		
9	¿Se inspecciona cuál es el posicionamiento de la empresa con respecto a la competencia?	x			

10	¿Se analiza el riesgo de crédito?	x			
11	¿Se verifica el seguimiento periódico de un plan estratégico?		x		
12	¿En relación a los cheques: Se controla su secuencia numérica?	x			
ACTIVIDAD DE CONTROL					
13	¿Se ha establecido un tope máximo de los gastos individuales con el fondo fijo?	x			
14	¿Las personas quienes manejen efectivo o transacciones de efectivo son de confianza?	x			
15	¿Se les restringe el acceso a los fondos de caja chica a las personas quienes firman cheque?		x		
16	¿Se mantiene un control adecuado sobre todo los cheques que se hayan expedido y haya transcurrido bastante tiempo en que aún no hayan sido cobrados por los beneficiarios?		x		
17	¿Se registran todas las salidas de efectivo?	x			Se registran en un libro artesanal, no en un contable.
18	¿Existe algún tipo de control interno (recibos de caja) que sustenten los gastos realizados?		x		
19	¿Se repone caja chica para solventar gastos?	x			
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
20	¿Los gastos realizados en su totalidad son sustentados con sus respectivos comprobantes?		x		

21	¿La información que requiere el área de tesorería por parte de los otros departamentos es comunicada oportunamente?		x		
22	¿Todas las transacciones son sometidas a aprobación por parte de la gerencia?	x			
23	¿La gerencia hace llegar la información bancaria al área de tesorería en el momento en que se requiere?	x			
SUPERVISION					
24	¿Se observa al personal realizando actividades ajenas a sus funciones?		x		
25	¿Se practica arqueos frecuentes y sorprendidos por una persona independiente de caja?		x		
26	¿Las conciliaciones bancarias son revisadas y aprobadas por un funcionario responsable inmediatamente después de su terminación? ¿Deja constancia de la revisión?		x		
27	¿Los encargados del área de tesorería tienen supervisiones periódicas por un externo?	x			
28	¿Se realizan evaluaciones al área de tesorería para la identificación de las insuficiencias en los controles?	x			

ANEXO 03

Sello	Arqueo de Caja Chica	N° de Arqueo:
		Página: 1 de 2

Responsable que autoriza: _____

Responsable de Caja Chica: _____

Dependencia: _____

Siendo las _____ del día _____ de _____ de _____ se presentó ante el trabajador _____, persona responsable del manejo del fondo de caja Chica de la empresa "ABC" SAC.; el trabajador de la Oficina de Control Interno _____ con el fin de proceder a elaborar el Arqueo de Caja Menor, encontrando las siguiente situaciones:

Conteo del efectivo					
Billetes			Monedas		
Denominación	Cantidad	Total	Denominación	Cantidad	Total
S/.10.00			S/.0.10		
S/.20.00			S/.0.20		
S/.50.00			S/.0.50		
S/.100.00			S/.1.00		
S/.200.00			S/.2.00		
			S/.5.00		
TOTAL BILLETES (1)			TOTAL MONEDAS (2)		

Detalle de Gastos en Efectivo				
Detalle Operativo	Fecha	Pagado a	Concepto	Valor
TOTAL (3)				

* Se observa detalle de documentos en físico respecto al detalle Operativo: SI () NO ()

Diferencia de documentos

Faltantes:

--	--

Total Caja Chica	
Conteo de Efectivo (1) + (2)	Saldo según libros
(+) Reembolsos	(+) Reembolsos
Pendientes	Pendientes
(+) Vales definitivos (3)	(+) Vales definitivos (3)
Total Arqueo de Caja	Total Arqueo de Caja

Valor Total Fondo

Diferencia: Faltante _____

Observaciones

El dinero en efectivo fue contado en presencia de _____, responsable de manejo de la Caja Chica y se le devolvió a entera satisfacción a las _____ horas del _____ de _____ de _____.

Trabajador Oficina de Control Interno

Responsable de Manejo de Caja Chica

ANEXO 04

GUÍA DE ENTREVISTA

1. ¿Cuáles son sus responsabilidades en su departamento administrativo?

2. ¿Existen políticas y procedimientos contables y/o administrativas (expresadas por escrito) dentro de la organización que le permitan a usted conocer cuáles son las actividades a desempeñar en el puesto que ocupa? ¿Cuáles?

3. ¿En qué se basa usted para la realización de sus actividades?

4. ¿Piensa que los procedimientos relacionados con su cargo están bien delimitados dentro de la empresa? Explique.

5. ¿Se autoriza la apertura de cuentas bancarias por el consejo de directores

6. ¿Se compara el efectivo proveniente de las ventas de contado con los totales de las facturas o boletas de venta? ¿Dicha comparación se lleva a cabo por una persona que no tiene acceso al efectivo?

7. ¿El depósito bancario lo efectúa una persona distinta de quien elabore la ficha de depósito?

8. ¿son distintas las funciones atribuidas al personal de cuentas por cobrar de las relacionadas con la entrada y salida de efectivo?

9. ¿Se regresa el duplicado de la ficha de depósitos ya certificada a una persona distinta de quien elaboro la ficha de depósito?

10. ¿Todas aquellas personas quienes manejen efectivo o transacciones de efectivo ofrecen garantía?

11. ¿Los cheques anulados son mutilados para impedir que se vuelvan a utilizar?

12. ¿Si se usan sellos para para reproducir las firmas: ¿Está la maquina selladora adecuadamente controlada?

13. ¿Se controlan de forma independiente los ingresos de efectivo proveniente de diversas fuentes?

14. ¿Se lleva un adecuado control de todos los cheques cancelados, archivándolos e forma adecuada?

15. ¿Existe control apropiado sobre lo documentos dado de baja y las recuperaciones futuras?

Entrevista adaptada de Palacios. R (2005) y de Holmes A. (1995)