

CAPITULO I

EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y CONTROL INTERNO

a) LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Todas las organizaciones tienen un objetivo social claramente establecido, lo cual significa que ellas existen para cumplir una o varias funciones. En el desarrollo de su misión, las organizaciones deben ejecutar diversos procesos operativos, cuyos resultados determinan el éxito o fracaso de las mismas en cuanto al cumplimiento de sus objetivos fundamentales.

La estructura organizacional de una entidad debe responder sobre todo a sus procesos básicos, estableciendo con claridad la línea ejecutiva de organización como el conjunto de las áreas que tienen a cargo dichos procesos básicos y separándola del conjunto de las áreas responsables del proceso de apoyo.

Además, las organizaciones se enfrentan a numerosos riesgos de negocios, que generalmente no pueden eliminarse, pero si pueden ser manejados. En algunos casos, los riesgos pueden evitarse y en otros pueden ser mitigados. Lo importante es, que dichos riesgos deben ser identificados para poder controlarlos.

El control interno está íntimamente relacionado con el estudio de la organización y administración de los negocios, por lo que es necesario asentar, aunque sea en forma breve, lo que se entiende por estos dos conceptos.

La organización implica proyectar la estructura de una empresa, de manera que las partes que la integran queden ordenadas lógicamente, a fin de que pueda realizar los propósitos para los cuales fue creada.

La administración en cambio, se refiere al trabajo de dirigir, controlar y supervisar las operaciones de una empresa para alcanzar los objetivos previstos en la organización.

Antes de iniciar con la definición del control interno (tema central de la presente tesis) es conveniente repasar de manera breve el proceso administrativo, ya que dentro del mismo se incluye al elemento control.

El proceso administrativo es la administración misma en marcha. Para su estudio y comprensión se divide en cinco etapas, todas absolutamente dinámicas e interrelacionadas entre sí, pues la administración debe concebirse como en constante movimiento.

Dichas etapas son:

1. Planeación,
2. Organización,
3. Integración,
4. Dirección, y
5. Control.

A continuación se describen cada una de ellas:

✓ **Planeación**

La planeación consiste principalmente en la determinación de lo que va hacerse, el establecimiento de políticas, objetivos y metas, así como la oportunidad de los mismos.

Aunque en la práctica todas las funciones del proceso administrativo se integran en un sistema de acción, la planeación es única en el sentido que implica establecer los objetivos necesarios hacia los cuales confluirá el esfuerzo del grupo. Además en toda organización se debe planear para saber que tipo de relaciones organizacionales y aptitudes personales se necesitan, junto con los cursos de acción que deben seguir los subordinados y las clases de controles por aplicar. Es decir, se debe planear en todas las funciones administrativas para tener éxito.

Inicialmente los objetivos y planes deben estar perfectamente definidos, ya que éstos servirán primordialmente para controlar de manera adecuada las operaciones con el fin de disminuir el riesgo de incertidumbre en la organización. Dichos objetivos y planes deben poseer la característica de ser:

- Posibles y razonables
- Definidos claramente por escrito
- Útiles, aceptados y usados
- Flexibles y controlables,
- Comunicados al personal.

Esta etapa del proceso administrativo puede proporcionar control simplemente porque una planeación cuidadosa, puede aumentar la seguridad de que se cumplirán los objetivos de la organización. Además, la planeación puede proporcionar control porque da un punto de referencia para medir la actuación.

La planeación y el control son inseparables dentro de la administración. Cualquier intento de controlar sin planes carece de sentido, puesto que no hay forma de que las personas sepan si van en la dirección adecuada (el resultado de la tarea del control), a menos de que primero sepan a donde quieren ir (parte de la tarea de planeación). Por consiguiente, los planes proporcionan los estándares de control. La planeación es mirar

hacia adelante y el control es mirar hacia atrás. En pocas palabras, la planificación debe preceder al control.

Pasos en la Planeación¹

1. Detección de las oportunidades. Este es el verdadero punto de partida dentro de la planeación, el cual consiste en verle viabilidad al objetivo que se busca.

2. Establecimiento de Objetivos. Significa establecer objetivos para toda la empresa y después para cada unidad de trabajo subordinada, lo cual debe realizarse tanto para corto como largo plazo. Los objetivos determinan la dirección de los planes principales.

3. Desarrollo de Premisas. Suposiciones sobre el ambiente en que el plan ha de ejecutarse.

4. Determinación de cursos alternativos de acción. Siempre resulta importante buscar y examinar cursos alternativos de acción.

5. Evaluación de cursos alternativos de acción.

6. Selección de un curso de acción. Este es el punto real de la toma de decisiones.

7. Formulación de planes derivados para la obtención de los objetivos.

8. Expresión numérica de los planes a través del presupuesto. Después de tomar las decisiones y establecer el plan, el paso final para darle significado, consiste en darle una expresión numérica convirtiéndolas en presupuestos. Cuando estos son bien preparados,

¹ Administración: Una perspectiva Global
Harold Koontz / Heinz Weihrich
Editorial: Mcgraw Hill

los presupuestos se convierten en un medio para sumar los diversos planes y fijar estándares importantes contra los que se pueda medir el avance de la planeación.

✓ **Organización**

Es el agrupamiento de las actividades necesarias para llevar a cabo los planes a través de unidades administrativas, definiendo las relaciones jerárquicas y estableciendo los distintos sentidos de comunicación.

La estructura de organización en una entidad define las líneas de responsabilidad y autoridad que se desea tener. Se puede facilitar el buen control, si éstas son líneas claras que permitan la comunicación, la toma de decisiones y una acción efectiva. Por otra parte, una organización confusa, o cuando la autoridad no acompaña a la responsabilidad, puede excluir un buen control. De igual manera, una que tiene demasiados niveles gerenciales intermedios o la que está demasiado dispersa o “débil” puede ser difícil de controlar.

Una estructura sólida en la organización es aquella que proporciona una separación apropiada de las responsabilidades funcionales y que sirve de base para facilitar la lógica delegación de funciones y responsabilidades. Dicha estructura debe poseer las siguientes características:

- Existencia de una dirección eficaz
- Asignación de funciones a cada empleado
- Segregación apropiada de las funciones
- Establecimiento y delimitación de líneas claras de autoridad y responsabilidad
- Coordinación entre departamentos y personas
- Existencia de instrumentos de organización adecuados.

La distribución de labores entre el personal, debe apoyarse en la idea de que el trabajo de cada empleado sea complementario del trabajo ejecutado por otro, con el fin de que ninguna persona posea el control absoluto de una parte importante de las operaciones. Naturalmente que mientras mayor sea el número de personas que intervengan en una transacción (sin evitar duplicidades), menor será el peligro de manejos indebidos.

En la medida en que la estructura de la organización sea transparente y permita una fácil definición de metas y responsabilidades, de acuerdo con la misión organizacional, entonces dicha estructura estará contribuyendo al éxito del sistema de control interno. En caso contrario, ella impondrá una barrera muy difícil de vencer, independientemente de los recursos, esfuerzos y talento que se dediquen al desarrollo del control interno.

✓ **Integración**

Consiste en la obtención de los elementos humanos, capital y demás activos necesarios para lograr los objetivos de la empresa, dentro del marco de su estructura orgánica. En este paso es de suma importancia que al momento de crear una nueva sociedad se designe al elemento humano adecuado para cada puesto, de acuerdo a la experiencia que se tenga y tomando en cuenta la importancia de dicho puesto.

✓ **Dirección**

Es la expedición de instrucciones y el establecimiento de la relación personal diaria entre jefe y subordinados. La dirección se define como el proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a las metas de la organización y del grupo.

La responsabilidad por las actuaciones en cualquier institución recae en el gerente y los altos funcionarios, por lo cual resulta necesario establecer un control interno que les permita tener una seguridad razonable de que sus actuaciones administrativas se ajustan

en todo, a las normas aplicables dentro de la organización. La responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar este sistema debe ser competencia de la máxima autoridad de la organización.

Dicho sistema debe ser sometido a una continua supervisión para verificar si está funcionando y para modificarlo apropiadamente en razón de los cambios.

b) EL CONTROL INTERNO Y SUS CARACTERISTICAS

El control es importante porque es el enlace final en la cadena funcional con las 4 actividades anteriormente mencionadas que conforman el proceso administrativo. Es la única forma como los gerentes pueden saber si las metas organizacionales se están cumpliendo o no, y por qué.

El control interno comprende el ambiente, planes, políticas, sistemas y procedimientos establecidos, ejecutados y supervisados por el consejo de administración, la gerencia y otro personal de una entidad para promover el logro de los objetivos de la entidad de una manera prudente y efectiva.

Esta definición tiene varias implicaciones:

- El control interno es sinónimo de “control gerencial” de los recursos y actividades de una entidad. La gerencia es responsable del control interno aún cuando estas actividades se conduzcan por niveles inferiores de la organización.

- El control interno está orientado a objetivos. La razón principal de un control es contribuir a lograr un objetivo. Por lo tanto, el diseño del control debe comenzar con los objetivos definidos por la gerencia. Si el objetivo de un control es difícil de identificar o ambiguo, puede cuestionarse la necesidad del control.

- El control interno proporciona una seguridad razonable, de que se lograrán los objetivos definidos.

- El control interno debe considerarse a la luz de los costos y beneficios. Un control que cueste más que el valor del objetivo logrado no es racional y debe reconsiderarse. Usualmente los costos son más fáciles de determinar que los beneficios, los cuales tienden a ser altamente subjetivos.

El valor de un sistema de control radica en su relación con la planificación y delegación de actividades. Representa una garantía razonable de la obtención de los objetivos y metas organizacionales, no es de ninguna manera una garantía absoluta. Un adecuado sistema de control interno podrá alertar oportunamente sobre el rendimiento de determinada gestión. Su propósito final es en esencia, preservar la existencia de cualquier organización y apoyar su desarrollo; contribuyendo con los resultados esperados.

El control interno mide la operación para que resulte conforme a los planes o lo más cercano posible a ellos, e incluye además el establecimiento de estándares y la comparación de éstos con los resultados reales, para de esta manera ejercer la acción correctiva cuando la ejecución se desvía del plan inicial.

Son muchas las definiciones que se le han dado al control interno, de las cuales algunas de ellas se citan a continuación:

Primeramente el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, a través de su boletín 3050 de Normas y Procedimientos de Auditoría define al control interno como “las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de

poder lograr los objetivos específicos de la entidad, los cuales consisten en un ambiente de control, sistemas contables y procedimientos de control”.²

Dicha definición es muy semejante a la del Instituto Americano de Contadores, la cual define al control como el “plan de organización junto con los métodos y medidas adoptados en una organización para salvaguardar sus bienes, verificar la exactitud y seguridad de los datos contables, desarrollando la eficiencia de las operaciones”

Por otra parte, para ciertos autores los sistemas de control se reducen a las medidas necesarias a tomar en la prevención de fraudes, como ejemplo de esto tenemos la definición que Luis Manrara Galán dice al respecto: “Un sistema de control interno consiste en la coordinación entre contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, mediante el cual la contabilidad controla, hasta donde sea posible, las operaciones principales del negocio y el trabajo de los empleados se complementa en forma tal, que ninguno tenga control absoluto sobre alguna operación importante, de modo que no puedan existir fraudes ni errores, a menos que se confabulen dos o más personas para realizarlos”³

Después de leer estas definiciones, se considera que los fines del control interno no se restringen únicamente en la prevención de errores y fraudes, sino que sus propósitos abarcan un campo más amplio y que tienden a afirmar que la administración puede ejercer su función de una manera más eficaz; no obstante, esta última definición anteriormente mencionada, es la que se acomoda más para el presente trabajo de investigación que se ha realizado sobre la Sociedad de Ahorro y Préstamo del Noroeste.

² Boletín 3050 de Normas y Procedimientos de Auditoría, publicadas por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

³ Joaquín López Morfín
El Control Interno en los Negocios
México DF, 1978

Algunas de las características de un buen sistema de control interno son las siguientes:

- Está conformado por los sistemas contables, financieros, de planeación, de verificación, información y operacionales de la respectiva organización.
- Corresponde a la máxima autoridad, la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el sistema de control que debe adecuarse a la naturaleza, estructura y características de la organización.
- La auditoría interna, o quien funcione como tal; es la encargada de evaluar de forma independiente, la eficiencia y efectividad del control interno y proponer a la máxima autoridad las recomendaciones para mejorarlo.
- El control interno debe diseñarse para prevenir errores e irregularidades.
- Debe considerar una adecuada segregación de funciones.
- Los mecanismos de control se deben encontrar en la redacción de todas las normas de la organización.
- Un buen sistema de control interno no mide desviaciones; permite identificarlas.
- Su ausencia es una causa de las desviaciones más comunes dentro de las organizaciones.
- La auditoría interna es por sí misma, una medida de control .

El diseño, implantación, revisión permanente y el fortalecimiento del sistema de control interno debe orientarse a la protección de los recursos de la organización,

buscando su adecuada administración ante riesgos potenciales y reales que los puedan afectar y a su vez, debe garantizar la correcta y oportuna evaluación, asegurando la claridad, utilidad y confiabilidad de la información financiera y los registros contables que respaldan la gestión de la organización.

Además no hay control interno eficiente si la organización no permite, entre otras cosas, una evaluación continua del personal y sin la voluntad de realizar los ajustes que se requieran cuando los objetivos de la organización no se estén cumpliendo o se estén logrando con derroche, sin orden, ni transparencia y sin cumplir las normas legales o los principios de eficiencia.

c) LA ESTRUCTURA DEL PROCESO DE CONTROL

Las técnicas y los sistemas de control son prácticamente los mismos para la gran mayoría de las organizaciones, las cuales sin importar dónde se encuentren ni lo que controlen, su estructura generalmente se presenta bajo las siguientes condiciones:

- Un término de COMPARACIÓN

Que puede ser un presupuesto, un programa, una norma, un estándar o un objetivo.

- Un HECHO REAL. El cual se compara con la condición o término de referencia del punto anterior. La medición del desempeño con los estándares debiera hacerse en forma anticipada, con el fin de que las desviaciones se detecten antes de que ocurran o lo más pronto posible y se eviten mediante las acciones apropiadas.

- Una DESVIACIÓN

Que surge como resultado de la comparación de los 2 puntos anteriores. En este punto es fundamental determinar el rango de variación aceptable.

- Un ANÁLISIS DE CAUSAS

Las cuales han dado origen a la desviación entre el hecho real y la condición ideal o término de referencia.

- Toma de ACCIONES CORRECTIVAS

Son las decisiones que se han de tomar y las acciones que se han de desarrollar para corregir tal desviación. La corrección de las desviaciones es el punto en el que el control se puede ver como una parte del sistema completo de administración y se puede relacionar con las demás funciones administrativas. Se pueden corregir las desviaciones rehaciendo sus planes o modificando las metas.

Procedimientos Generalmente Aceptados para Mantener un Buen Control

- ✓ Delimitar las responsabilidades (Organización)
- ✓ Segregar funciones de carácter incompatible (Organización)
- ✓ Dividir el procesamiento de cada transacción (Planeación y Organización)
- ✓ Seleccionar funcionarios hábiles, capaces y experimentados (Integración)
- ✓ Crear procedimientos que aseguren la exactitud de la información (Planeación)
- ✓ Hacer rotación de deberes (Planeación y organización)
- ✓ Fianzas (Control)
- ✓ Dar instrucciones por escrito (Dirección)
- ✓ Utilizar cuentas de control o de orden (Organización)
- ✓ Crear procedimientos que aseguren en su totalidad, la autorización y el mantenimiento de la información (Planeación)
- ✓ Evaluar los sistemas computarizados (Dirección)
- ✓ Usar documentación prenumerada (Organización)
- ✓ Evitar el uso del dinero en efectivo
- ✓ Hacer depósitos inmediatos e intactos de fondos

- ✓ Identificar los puntos clave de control en cada proceso (Planeación)
- ✓ Usar gráficas de control
- ✓ Realizar inspecciones técnicas frecuentes (Dirección)
- ✓ Actualizar medidas de seguridad
- ✓ Registrar adecuadamente la información
- ✓ Usar indicadores
- ✓ Definir objetivos y metas claras alcanzables (Planeación)
- ✓ Realizar tomas físicas periódicas de activos

Como se mencionó anteriormente, el tema de control interno, está íntimamente relacionado con los fraudes, por lo que es necesario hacer mención de la norma 82 de la Comisión de Estándares de Auditoría de los Estados Unidos; la cual habla de la consideración de fraudes dentro de los estados financieros y que a su vez, tiene mucha similitud con el boletín 3070 de las Normas y Procedimientos de Auditoría Mexicana, que trata sobre la responsabilidad del auditor en el descubrimiento de errores e irregularidades.

Antes de considerar esta responsabilidad del auditor sobre el hallazgo de irregularidades, es importante determinar cuales son las características del fraude. El factor principal que distingue a éste del error, es la intención, ya que los errores son incidentales mientras que el fraude sí es premeditado. El riesgo de que ocurran errores e irregularidades en los sistemas de contabilidad, se reduce cuando las técnicas de control cumplen verdaderamente con sus objetivos

Desde luego que, aún cuando existan técnicas adecuadas que cumplan los objetivos de control interno, pueden haber errores e irregularidades que no se descubran porque esté involucrada la administración o por complicidad y acuerdos entre diversos empleados.

Sin embargo, generalmente existe un factor que debe tomarse en cuenta cuando se considera al fraude. Dicho factor es el hecho de que la mayoría de las veces estas irregularidades dejan algún tipo de huella, y es durante todo el proceso de una revisión de estados financieros, cuando el auditor debe tomar en consideración y evaluar el riesgo de una distorsión importante en la información financiera, ocasionada por alguna irregularidad.

d) FACTORES DE RIESGO RELACIONADOS CON LA FALTA DE CONTROL

Los factores de riesgo relacionados con errores derivados de la información fraudulenta en los estados financieros, se pueden clasificar en los siguientes grupos: ⁴

I) Las características de la gerencia, su integridad, competencia e influencia dentro del ambiente de control; es decir, las habilidades, estilo y la actitud correspondiente al control interno y la forma de presentar la información financiera. Entre algunos ejemplos de estas situaciones podemos mencionar los siguientes:

- Que una importante compensación para la administración y alta gerencia, estén condicionadas al logro de metas agresivas en los resultados de operación, la situación financiera o el flujo de efectivo; es decir, en muchas ocasiones las compañías otorgan a sus principales ejecutivos ciertos bonos o estímulos económicos por el logro de determinadas metas o niveles en las utilidades, lo cual, puede traer como consecuencia la manipulación de las cifras en los estados financieros de parte del funcionario, así como el diferimiento en el reconocimiento de ciertos ingresos o egresos dentro de la empresa, esto, con la finalidad de hacerse acreedor de dicho bono.

⁴ KPMG Peat Marwick

Boletín #511 "Consideración de Riesgos de Fraude en los Estados Financieros"
Marzo 1999

- La práctica, por parte de la gerencia, de comprometerse ante acreedores o demás terceras partes al logro de ciertos pronósticos o resultados, (lo mismo que se explicó en el punto anterior).

- La gerencia dominada por un reducido grupo de personas, sin que exista una vigilancia efectiva por parte del consejo de administración o el comité de auditoría, lo cual significa, que a mayor centralización de las principales funciones, puede ser más riesgoso el cometer irregularidades, ya que pocas personas son las que manejan la mayor parte de las funciones importantes dentro de una organización.

- Una supervisión ineficaz de los controles más importantes.

- Debilidad de la administración en la corrección oportuna de deficiencias detectadas y un desdén, por parte de los niveles más altos en cuanto a las autoridades reguladoras.

- El hecho de que la gerencia se empeñe en mantener personal incompetente en las áreas de contabilidad, tecnología de información o auditoría interna.

- Restricciones que limitan a los auditores externos en la ejecución de su auditoría.

II) Las condiciones del medio y de la industria de que se trate, tales como el ambiente reglamentario y legal, así como el económico. Algunos ejemplos a citar pueden ser los siguientes:

- Requerimientos regulatorios, legales o de contabilidad que pudieran amenazar la estabilidad financiera o la rentabilidad de la entidad.

- Una industria en decadencia, con un alto grado de quiebras o fraudes en este mismo giro.

III) Las características operativas junto con la estabilidad financiera, es decir, la naturaleza y complejidad de la institución así como de sus operaciones, situación financiera, liquidez, etc. Como ejemplo, tenemos los siguientes:

- La imposibilidad de generar flujos de efectivo en las operaciones, aún cuando muestren utilidades y crecimiento dentro de las mismas.

- Presión importante para conseguir capitales adicionales a fin de mantenerse competitivos, tomando en cuenta la situación financiera de la entidad.

- Transacciones anormales de importancia con partes relacionadas. Entendemos que el término “Parte Relacionada” se refiere a una entidad o sucursal afiliada, principales ejecutivos, gerencia así como los miembros cercanos de sus familias, con los cuales se pudiera dar un trato preferencial del que se otorgaría a terceras personas no relacionadas, esto con el fin de obtener alguna ventaja.

- Niveles de crecimiento o de rentabilidad inusuales en comparación de su entorno común.

- Alto grado de dependencia en la deuda o capacidad limitada para cubrir obligaciones de pagos de sus acreedores.

- Crecimiento desproporcionado de la rentabilidad, especialmente al ser comparada con otras compañías del mismo giro. Es decir, siempre se deben comparar las utilidades de una entidad con otras del mismo entorno, con el fin de ver cual es la tendencia que se está teniendo en ese tipo de compañías semejantes, las cuales debieran de mantener cierta

similitud en sus utilidades, en base al auge o la decadencia que estén teniendo dentro de ese giro o sector.

IV) Problemas para la obtención de una evidencia suficiente y competente en la auditoria.

- Registros inadecuados, falta de homologación en los catálogos de cuenta, tratándose de varias oficinas o sucursales.
- Documentación incompleta de las operaciones, como falta de autorización apropiada o de documentos de apoyo, junto con la alteración de documentos

- Partidas significativas sin explicación en las conciliaciones de cuentas

Hay que hacer hincapié en el hecho de que no existe un sistema de control interno perfecto. En cualquier procedimiento hay que tomar en cuenta siempre, el costo de la instalación y mantenimiento de las distintas garantías que se implantan y los riesgos de pérdidas que pudiera haber sin ellas. Un sistema que conserve un equilibrio razonable entre estos 2 factores será desde luego el adecuado.