

**EL CONTROL INTERNO Y SU EVALUACION**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
Facultad de Ciencias Económicas

**EL CONTROL INTERNO Y SU EVALUACION**

por

**LYONEL AQUILES ALVARADO ARIAS**

**T E S I S**

presentada a la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias  
Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala,

al conferírsele el título de:

**CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR**

en el grado de licenciado



Junio de 1962

CENTRO EDITORIAL "JOSE DE PINEDA IBARRA"  
Ministerio de Educación Pública — Guatemala, C. A.

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Biblioteca Central

JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA

Decano .....	Dr. Gabriel Orellana
Vocal 1º .....	Lic. Maximino Ruano Ayala
Vocal 2º .....	Lic. Arturo Morales Palencia
Vocal 3º .....	Lic. Carlos Carrera Samayoa
Vocal 4º .....	P.C. Roberto Estrada Gomar
Vocal 5º .....	P.C. Verny Anibal Samayoa
Secretario .....	Lic. Raúl Sierra Franco

JURADO QUE PRACTICO EL EXAMEN  
GENERAL PRIVADO

Decano .....	Dr. Héctor Goicolea Villacorta
Vocal .....	Lic. Santiago Castillo
Examinador .....	Dr. Rafael Ramos Bosch
Examinador .....	Lic. Raúl Arturo Orellana
Examinador .....	Lic. Bernardo Cárdenas F.
Secretario (accidental) .....	Lic. Santiago Castillo

DL  
03  
T(9)

Guatemala, junio 11 de 1962

Señor Director del Instituto de  
Investigaciones Económicas y Sociales,  
Lic. Raúl Sierra Franco,  
Edificio.

Señor Director:

Tengo el honor de emitir opinión sobre el trabajo de Tesis presentado a la consideración de la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas por el P. C. Lyonel Aquiles Alvarado Arias como requisito previo a optar al Título Profesional de Contador Público y Auditor, en el grado de Licenciado.

El avance en los sistemas de contabilidad y los medios de computación electrónica en los países altamente industrializados, por la aceleración de las transacciones y el volumen de las operaciones, ha hecho que el Auditor dependa cada día mas, en buena parte, de la organización y del control interno eficaz de las empresas para la determinación del alcance y magnitud de su prueba selectiva, en el ejercicio de la profesión, al punto de vista de la Auditoría Externa. De ahí que el trabajo presentado, cuyos originales tuve el gusto de revisar, presente en muy buena oportunidad, un compendio muy interesante y actualizado de los principios que rigen la contraloría y de su aplicación en forma práctica a las actividades nacionales, con especial enfoque en lo

*banca, lo que hace de su trabajo un instrumento verdaderamente útil para el Director, Administrador o Fiscalizador.*

*En tal virtud, me complace dictaminar en sentido favorable a que se le de su aprobación y se autorice su publicación.*

*Aprovecho la oportunidad de presentar al Señor Director, las demostraciones de mi consideración mas distinguida.*

*"ID Y ENSEÑAD A TODOS"*

*Lic. Carlos Enrique Ponciano, C. P. A.*

*A s e s o r*

*Jefe del Departamento de Ciencias Comerciales.*

*DIRECCION DEL INSTITUTO DE INVESTIGACIONES  
ECONOMICAS Y SOCIALES: Guatemala, doce de junio de  
mil novecientos sesenta y dos.*

*Pase al Señor Decano de la Facultad de Ciencias económicas, informándole que este Instituto con base en el dictamen emitido por el respectivo Asesor: aprueba el trabajo de tesis intitulado "EL CONTROL INTERNO Y SU EVALUACION", presentada por el P. C. Lyonel Aquiles Alvarado Arias.*

Lic. Raúl Sierra Franco,  
Director.

*DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS: Guatemala, doce de junio de mil novecientos sesenta y dos.*

En vista del informe rendido por el Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales se acepta y aprueba el trabajo de tesis denominado "EL CONTROL INTERNO Y SU EVALUACION", que para su graduación profesional fuera presentado por el P. C. Lyonel Aquiles Alvarado Arias.

Dr. Gabriel Orellana h.,  
Decano.

DEDICO ESTE ACTO

*A mis Padres:*

ISAURO ALVARADO VELASQUEZ  
MICAELA ARIAS DE ALVARADO

*A mi Esposa:*

JUDITH LOPEZ CH. DE ALVARADO

*A mis Hijos:*

LYONEL ESTUARDO y ERIK ROBERTO

*A mis Hermanos:*

S. ARNOLDO y NORA LILIA

*Padrinos:*

DOCTOR A. RENE ALVARADO M.  
LICENCIADO ROBERTO WONG G.

## INDICE DE MATERIAS

### Primera Parte

#### EL CONTROL INTERNO

	Página
INTRODUCCION .....	13
I. ANTECEDENTES HISTORICOS. El eterno problema. Breves consideraciones legales. Otros aspectos no menos importantes. Algo sobre la evolución del control interno .....	17
II. ¿QUE ES EL CONTROL INTERNO? Definiciones. Importancia y alcances del control interno .....	31
III. ELEMENTOS BASICOS DEL CONTROL INTERNO. Elementos integrantes del control. Definiciones y comentarios breves de los elementos del control. Organización estructural. La contabilidad y otros registros. Las políticas y procedimientos del trabajo adoptados. Los standards de rendimiento. La Auditoría interna. Objetivos de la Auditoría interna .....	41

### Segunda Parte

#### APLICACIONES DEL CONTROL INTERNO

IV. ¿COMO ACTUA EL CONTROL INTERNO? Controles básicos en un banco. Aplicaciones del control interno en las empresas comerciales e industriales. Control interno en la fiscalización de la Administración Pública	61
--	----

### Tercera Parte

#### EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

V. DEFINICIONES Y ASPECTOS IMPORTANTES. Definición. Por qué es necesaria la evaluación. Qué debe comprender la evaluación .....	77
---	----

	Página
VI. METODOS DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO. Problemas que se confrontan. Métodos de evaluación. Cuestionarios de evaluación .....	85
CONCLUSIONES .....	105
BIBLIOGRAFIA .....	107

## INTRODUCCION

Desde tiempos inmemoriales en la existencia de las empresas, se ha manifestado siempre latente en ellas, la posibilidad de que en cualquier momento pueda constatarse un acto ímprobo, o que en una u otra forma y que por una u otra razón exista también un mal aprovechamiento de los bienes de la misma, como lo podría ser el despilfarro de tiempo, energías, ideas, materiales, materias primas, etcétera, con la consiguiente pérdida en dinero que perjudica la economía de cualquier organización.

Tales situaciones de comprobarse su existencia, ameritan de inmediato su corrección; y tomarse las medidas que estimen adecuadas para que dichas anomalías no se vuelvan a repetir en el futuro. Esas medidas preventivas llegan a constituir un sistema de control de conveniente aplicación en las empresas.

Este trabajo enfoca el sistema de control interno analizando los elementos que lo componen, algunos aspectos de su aplicación y de su evaluación que es imprescindible hacerse periódicamente, con la finalidad de actualizar constantemente el sistema y lograr siempre su aplicación eficiente en las empresas, para su propio beneficio.

Debo confesar a la vez, que un trabajo como el que en esta oportunidad se desarrolla es como toda obra humana y dadas sus dimensiones, incompleto.

En nuestro caso estamos muy lejos de agotar el tema. Es por ello que suplico la benevolencia del lector porque muchos aspectos interesantes indudablemente se quedaron en el olvido; y otros desarrollados en forma somera.

PRIMERA PARTE

EL CONTROL INTERNO

## I

### ANTECEDENTES HISTORICOS

“... Por esto Yo os digo: Granjeaos amigos, usando bien de los bienes temporales, para que, al fallecer, os reciban en las eternas moradas”. (Lucas, 16, 1-9).

#### EL ETERNO PROBLEMA

El eterno problema de la humanidad, ha sido, es y será siempre “el mal”; ese mal que traducido en sus diferentes formas terrenales la minan, la corroen, la semidestruyen, como si se tratara de un virus endémico que con su apetito voraz, necesitara proveerse de más y más víctimas para mitigar en parte esa siempre creciente hambre de “lo bueno” que se le antepone en su camino.

¿Quién no ha sentido en carne propia, alguna de las manifestaciones de ese mal de que hablo? Es casi profética la respuesta: ¡ninguno!, o me equivoco; si así lo fuera, bendita fuera mi equivocación.

¿Cómo es posible que este otro jinete apocalíptico haya hecho tanto en contra de esa humanidad? Y al decir esto, no quiero sólo referirme al núcleo integrante de lo humano, sino también al fruto del esfuerzo, de la inteligencia y la capacidad de ese mismo género humano que le ha permitido obtener los medios de subsistencia a que fue condenado bíblicamente.

Es ya un hecho histórico de todos conocido que la evolución del mal al igual que la evolución de la humanidad, han sido como dos líneas paralelas con más o menos la misma inten-

sidad; y para este nuestro trabajo trataremos de referirnos a lo que es aplicable a determinado sector de esa humanidad que es con quien se identifica nuestro estudio, y es todo lo relacionado con el comercio; y más concretamente con las "empresas" y aspectos inherentes.

Aunque ya hemos delimitado con más claridad el campo de acción de que nos ocuparemos en este trabajo, estimamos que puede haber una aclaración más: y es la órbita de acción que analizaremos de ese mal que acoge a las empresas, esto es "el error en las empresas" y desde luego la "evaluación de las formas de prevención de tales errores" haciéndonos eco de aquel viejo proverbio de "más vale prevenir que tener que lamentar". Es innegable además que al referirme a tales errores lleva implícita la participación del hombre, ya que no tendría ningún objeto hacer mención únicamente del ente inanimado creado por la necesidad y conveniencia de él mismo como resultado de su convivencia en sociedad porque sólo "de humanos es errar".

Muchos han sido los ángulos desde los cuales se han enfocado tales errores y al hacerlo en este tema también se hace desde uno de tantos más con el ánimo de prevención en parte, ya que la supresión de los mismos es perfección y esto es imposible ya que la perfección únicamente es sinónimo de Dios.

Analicemos ahora las posibles calidades de errores que los humanos estamos propensos a cometer. Para nuestro estudio, nos interesa la intención, y con ello encontramos los dos grandes grupos así:

- a) sin intención, y
- b) intencionados.

Son veniales los primeros, pero los segundos nacen de un plan deliberado y estudiado, y es usualmente llevado a cabo por una persona que tiene en muy bajo concepto la honradez y la probidad.

Son los errores intencionados los que los mismos hombres sancionan porque caen dentro del campo delictuoso, y no son pocos los autores que han dedicado sus vidas a tratar todos los aspectos relacionados con tales fenómenos delictuosos desde todos sus ángulos, tales como el histórico literario, el económico, el contable, el jurídico y muchos más.

No es necesario indicar, que si se hurga la vida del mundo, aun sin hacer estudios profundos y detenidos, encontramos siempre que en diferentes escalas, en todos los países; aun aquellos que son calificados como subdesarrollados, presentan casos de errores intencionados; y los mismos siguen presentando un campo propicio donde tales "actos delictuosos" logran prosperar.

### **BREVES CONSIDERACIONES LEGALES**

Los errores **NO INTENCIONADOS** mencionados anteriormente podríamos calificarlos como equivocaciones derivadas de descuidos o de insuficientes conocimientos o de principios; y los mismos pues, no merecen mayor consideración en cuanto a sanción de los hombres se refiere. En cambio los errores **INTENCIONADOS** ya hemos dicho que éstos sí merecen la repulsa de los hombres y son sancionados por las normas impuestas por la sociedad. Ya han sido calificados como "actos delictuosos" y lo que es lo mismo "delitos".

Todos sabemos que para la consumación de un delito, hay necesidad de una acción o de una omisión que está integrada por diversos momentos físicos, o actos ejecutados con un fin malévolo preconcebido, pero ejecutados en forma completa para llenar su fin.

Arthur W. Holmes en su obra Auditoría, Principios y Procedimientos, nos define el delito así: "Integran el delito la intención criminosa y el acto criminal o el hecho criminal. Deben concurrir ambos elementos, la intención y el acto o hecho, ya que la intención sin el acto o el hecho no constituye delito, como no lo constituyen el acto o el hecho sin intención delictiva. Es delito la omisión de un acto mandado por la ley si ésta la

sanciona con pena, y lo es la comisión de un acto que la ley castiga".<sup>1</sup>

Tal definición de derecho es general, y el mismo derecho nos enseña que al multiplicarse los campos de acción del Derecho civil, fija nuevas posiciones al atender las relaciones privadas de particulares entre sí, y da origen a nuevas especializaciones de índole jurídica; atendiendo algunas veces a las personas y otras veces a actos con lo cual aparece el Derecho mercantil. Otras veces se identifica con la Ciencia hacendaria enmarcando los principios que rigen las relaciones del Estado sin referirse a otros Estados, vinculándose con la Hacienda pública, o bien regulando las relaciones de orden financiero entre los distintos Estados o entre los organismos reconocidos como personas jurídicas internacionales, con lo cual estamos frente al Derecho financiero.

La distinta gama de delitos como todo en la vida, ha evolucionado, presentando diversas figuras a medida que la sociedad se transforma y como ya lo he dicho antes, hay una íntima e ininterrumpida correlación entre la civilización y la delincuencia; y lo que antes ni se consideraba, con esa evolución se ha llegado a considerar detenidamente, formando opiniones, juicios, teorías y hasta doctrinas con lo cual no puede negarse que la ciencia avanza y el progreso coloca tales actos dentro del marco que les corresponde.

Muchos son los autores que han enfocado jurídicamente el aspecto delictuoso desde el ángulo de las "finanzas", José María Souvirón<sup>2</sup> trata los principales timos que han sacudido al mundo de las finanzas, en su obra "Los grandes escándalos Financieros"; el abogado Antonio Rodríguez Sastre<sup>2</sup> también los analiza con bastante detenimiento en su obra "El delito financiero"; y Díaz Vasconcelos<sup>3</sup> define primeramente el vocablo "financiero" y "finanzas" como "calificativos que pueden usarse para significar todo aquello que tiene relación con la

<sup>1</sup> Holmes, Arthur W., Auditoría, Principios y Procedimientos. "Uteha", 1945, página 100.

<sup>2</sup> Díaz V., L. Antonio, "El Delito Financiero". Tip. Nac., 1942, página 10

<sup>3</sup> Op. Cit. página 14.

banca, la bolsa, o con el comercio en grandes proporciones, y con finalidades de agio, así como todo lo concerniente a la rama del Derecho financiero privado". Y por último da una definición muy completa de lo que él califica como "Delito financiero" así: "...debe entenderse como delito financiero en general, toda transgresión que tienda a quebrantar las disposiciones que garantizan la existencia de las instituciones y las normas jurídicas de la banca, la bolsa o el crédito público, o bien, el desarrollo de las actividades en el mismo sentido".

Como puede apreciarse, ha sido honda la preocupación que ha causado esta clase de delitos en la sociedad; llámese fraude, estafa, estafa cualificada, engaño ilícito, ganancias ilícitas, infracciones a las leyes de crédito, etcétera, y con tal objeto ha dado lugar al apareamiento de normas y grupos de leyes que en una u otra forma lo repulsan, lo sancionan y desde luego al penarlo actúa en cierta forma como medida preventiva, como un freno a la intención de esa clase de sanguijuelas de las empresas.

Nuestra legislación en cuanto a estos aspectos se refiere, es bastante anticuada por lo antiguo de sus leyes, puesto que el Código de comercio<sup>4</sup> al igual que muchos códigos de esa clase, sigue al Código napoleónico y muchos de sus conceptos son arcaicos y no han sido actualizados. Existen además bastantes decretos-leyes, circulares administrativas que han tratado de enmarcar normas y sancionar inobservancias de las mismas, con lo cual la medida preventiva se hace resaltar. Estimo que nuestra legislación bancaria en especial, le da prioridad a este aspecto preventivo, pues además de dar las normas generales de legislación, establece ciertos procedimientos y controles por llenar en las empresas de esa índole con el fin de prevenir actos delictivos. Tal situación viene a enfrentarnos ante varios elementos constitutivos del control interno que es el motivo de este trabajo.

<sup>4</sup> Decreto gubernativo 191 (Código de Comercio) reformado por varias disposiciones y decretos que dieron lugar al decreto N° 2946.

Así también varios han sido los tratadistas nacionales que se han preocupado de la doctrina jurídica en ese campo bajo el ámbito de la nación, citando a guisa de ejemplo una de las conclusiones de un abogado y notario guatemalteco que en su libro titulado "El delito financiero"<sup>5</sup> nos dice lo siguiente: "... Segunda. Antes que todo debemos precaver en este terreno delictuoso, y por lo tanto, preocuparnos más por la prevención que por la sanción posterior a la consumación de los actos"; y la otra conclusión que dice: "... Cuarta. Si fuere posible, sería de gran beneficio reunir en un solo cuerpo de leyes, disposiciones que están regadas, y agregar en este cuerpo homogéneo algunas que, por de pronto, y a pesar del mucho celo que se ha tenido en los últimos tiempos sobre el particular, carecen de una forma definida dentro de la letra muerta de nuestra legislación".

Al analizar brevemente el aspecto delictuoso que interesa a este trabajo y que es calificado por varios tratadistas como "Delito financiero", se hace porque éste es el prototipo de acto delictivo que más se enmarca dentro del mismo, porque es el que más se sanciona en la sociedad dentro del campo mercantil y financiero, y a la vez es el que se trata, podríamos decir, de enmendar y prevenir hasta donde sea una posibilidad, lo más cercana a cero (0) que sería la meta óptima a alcanzar.

Todos sabemos que esta clase de delito no es exclusivamente de la actual época, ya lo dijo Souvirón:<sup>6</sup> "Tal vez, nació el primer escándalo financiero. Quizás Caín mató a su hermano Abel para ser dives pecoris y no, probablemente, por envidia de su virtud, como decía el Fleury". El mismo evangelio según San Lucas 16, 1-9<sup>7</sup> menciona la parábola propuesta por el Divino Maestro a sus discípulos relacionada con la "infidelidad del mayordomo de un molinero"; la historia también nos recuerda la corrupción entre las clases dirigentes del imperio romano, y los escándalos financieros de las épocas de los Luisés en la república francesa. No creo que haya muchos que desco-

<sup>5</sup> Obra citada, página 185.

<sup>6</sup> Obra citada, página 10.

<sup>7</sup> Ribera C. M. F., Misal Diario, página 487.

nozcan los casos fraudulentos más grandes de estas épocas, como los del "Señor Música", los publicados por la compañía de fianzas The United States Fidelity & Guaranty Company Baltimore, Md.<sup>8</sup> en su informe titulado "1,001 Defraudadores" o que en una y otra forma no se hayan enterado de las constantes noticias publicadas por nuestra prensa nacional e internacional en relación con esta clase de actos delictivos.

La clase de tema como lectura, es interesante, y apasiona quizás por la curiosidad de saber quién lo hizo, cómo lo hizo y porqué, quizá porque sea motivo de felicidad para el anormal, o como un tema para el científico que analiza hasta llegar a la causa para decidir el remedio curativo, no digamos para el Contador Público y Auditor que es el que más se interesa por conocer todos los métodos y medios de operación, formas en que operan y en general todo lo relacionado con esta clase de delincuentes, para poder controlar esa enfermedad en las empresas y darles la "poción mágica" que les cure o prevenga el mal. En fin, el tema subyuga por lo interesante y novelesco, por la peligrosidad que entraña, por lo científico que es su análisis y por la nobleza que tiene su corrección o prevención.

Y no es para menos, porque lo interesante y novelesco de su acción es historia, y toda historia tiene en mayor o menor grado un sentido humano. La peligrosidad está en que esta clase de delincuentes en una gran parte es un hombre de presencia y capacidad. Es inteligente, tiene habilidad, es atrevido, posee mucha audacia y no hay quién se escape a decir "tiene mucha simpatía y don de gentes", lo cual lo hacen ponzoñosamente dañino a la sociedad ya que su mira es alcanzar el éxito sin detenerse a pensar que el enriquecimiento o el éxito comercial o financiero, se hace por medios ilícitos al margen de toda ley. ¿Quién no puede imaginarse las defraudaciones y derroches en las cortes de los Luises en la república francesa?, o de un Música como gerente de empresas ficticias organizadas con marcos de legalidad haciendo malabares con los fondos de los incautos; o un brillante y eficiente gerente de un departa-

8 El control interno en los negocios, de J. Gómez Morfín, pág. 138.

mento de emisión de un banco sudamericano, apropiándose de una buena cantidad de millones de su moneda, o ya no digamos de un formidable, eficiente y magnánimo cajero de una gran empresa cervecera nacional, haciendo defraudaciones en las propias barbas de los directores y administradores que rayan ya en lo peliclesco. No cabe la menor duda que es un "ladrón de levita", un tío de toda la barba, un oportunista inteligente que logra la credulidad y vanidad del público para conseguir plasmar sus fines aviesos.

Indudablemente el análisis científico es a todas luces interesantísimo porque prácticamente controla y enfoca todos los ángulos del problema, desde la intención y el acto, hasta la sanción y la prevención para el futuro, pasando por los campos moral, social, jurídico, penal, médico, contable, estadístico y desde luego de control. Y por último la corrección del entuerto dejado por el delincuente y la prevención técnica de tales actos anómalos a mi juicio entraña la nobleza del enderezamiento de lo anormal para encauzar nuevamente a la empresa sobre sus carriles de operación normal y correcta, a la vez que mejora procedimientos o implanta nuevas normas que con su aplicación previene estos actos fraudulentos.

En fin, el tema es inagotable para escribir toda una vida bajo el punto de vista del Derecho, pero desafortunadamente este trabajo no es de nuestra incumbencia, ya que los puntos de vista que se desean tratar son diferentes, por lo cual únicamente debemos contentarnos con describir en forma somera lo que interesa al tema, con la súplica para que el lector conceda su dispensa por el enfoque tan pequeño que se hace de tales aspectos.

#### **OTROS ASPECTOS NO MENOS IMPORTANTES**

Ya hemos mencionado los aspectos de los errores humanos, y considerado los aspectos doctrinarios y de sanción de algunos de los mismos, pero creo que debemos considerar algo no menos importante para nuestro trabajo, como es la "eficiencia de una buena organización y administración". No puede concebirse el

cometimiento de un error solamente sin dejar de pensar que también algo malo existe dentro de la empresa que ha permitido el cometimiento del acto intencionado o no; y que posiblemente ese algo esté tan degenerado que deje el camino expedito para el apareamiento de nuevos actos ímprobos; o que esté dejando a la empresa en condiciones poco competitivas por sus excesivos derroches en su dirección o administración o ambas a la vez; o que la aplicación u observancia de las políticas prescritas y procedimientos designados de la empresa no están siendo aplicados o lo son deficientemente que redundan en pocos ingresos en todo sentido para la empresa y sus accionistas. Esta situación creo debe examinarse detenida y cuidadosamente con el objeto de considerar la eficiencia o ineficiencia de la organización o de la administración.

Por lo tanto es conveniente aclarar qué es lo que se quiere decir con organización y administración. Organización: la consideraremos como la estructura de una empresa asentada sobre bases científicas de tal manera, que sus partes integrantes estén en forma ordenada y lógica para que puedan realizarse los propósitos para lo cual fue creada. Y Administración: la definiremos como el trabajo de dirección, control y supervisión de las operaciones de la empresa con el objeto primordial de alcanzar todos y cada uno de los objetivos previstos en la organización.

Dentro de la organización se comprende también la adopción de un cuadro con definidas asignaciones de funciones, así como de responsabilidades contables, y operacionales dentro de la empresa, formalización de planes y políticas y la segregación propia de responsabilidades entre las distintas actividades del negocio.

Con la buena o mala organización y administración tendremos frente a sí la eficacia o ineficacia en tales aspectos, con la consiguiente pérdida en el valor y de la eficiencia en el patrimonio de la empresa. Ya lo dijo A. Goxens:<sup>9</sup> "La actividad

<sup>9</sup> Goxens Duch, Antonio. *Inflación, deflación y tributos en la contabilidad de las empresas*. Editor M. Agullar, 1948, págs. 64 y 65.

de la empresa produce unas transformaciones en su patrimonio, y como resultado de ellas, éste aumenta o disminuye en valor y eficiencia". "El valor del patrimonio es una apreciación subjetiva del mismo, tomando el dinero como unidad de medida de sus distintos elementos. La eficiencia es el grado de aptitud que la empresa tiene para cumplir sus compromisos, obtener unos lucros, prestar determinado servicio y lograr los fines propios de la misma".

Holmes<sup>10</sup> también lo dice al referirse al sistema de comprobación interna que se examine "si tiene o no eficacia en sus resultados; es decir, si sirve o no para impedir el fraude, al mismo tiempo que contribuye a la buena marcha del negocio". Pero Cadmus y Child<sup>11</sup> son más claros en su obra al ejemplificar esta situación, así: "es muy posible que una maniobra dolosa de 50 pesos en la caja chica cause un revuelo en la casa, y se tome en cambio como filosófica desaprensión la compra excesiva de 25,000 pesos de material de propaganda que irá a parar sin duda al montón de papeles viejos". Y es que es natural esta clase de anomalías, porque eso es lo que son, reclaman la atención o deben reclamar la atención de todos y cada uno de los integrantes de toda empresa, máxime los que tienen en sus espaldas la exitosa administración de la misma, porque de lo contrario pesarán sobre ellos, el descrédito de su reputación como buen administrador o depositario de la confianza de las personas interesadas.

En la constante evolución de las empresas ha tomado papel preponderante estos aspectos de eficiencia en la organización y administración porque ha pasado de la era del dueño del negocio, que era a la vez patrono, empleado despachador, director, administrador y fiscalizador, a la época actual de las grandes empresas que con sus específicas divisiones de trabajo le hacen imposible tales trabajos, primero porque no es un solo propietario de la empresa y segundo porque físicamente sería imposible hacer todo el trabajo, por lo cual ha descansado

<sup>10</sup> Obra anteriormente citada de Arthur W. Holmes, página 99.

<sup>11</sup> Bradford Cadmus y Child, Arthur J. E., Control interno contra el fraude y el derroche. Prometeo, 1956, página 23.

en la capacidad de técnicos en cada uno de los aspectos indicados con el objeto de hacer más fructífera la labor de la empresa en todos sus aspectos, incluyendo también la obtención de mejores dividendos por su capital.

Aute tan delicada situación, no podemos negar que los aspectos examinados son importantes en el éxito o desgracia de una empresa y sin lugar a ninguna duda entran dentro del campo que examinamos en este trabajo. Dicho lo anterior no nos extenderemos más en este campo, ya que el mismo será examinado por separado en cada uno de los capítulos subsiguientes.

### **ALGO SOBRE LA EVOLUCION DEL CONTROL INTERNO**

Quizá en sus manifestaciones más rudimentarias existió el control interno cuando eran verificadas las exactitudes o infidelidades de "los tributos" que los vencidos pagaban a los vencedores, o también con el apareamiento de los "diezmos y primicias" pagados por los obligados en los inicios de la época antigua, es una cosa que se puede hacer conjetura porque la historia no podía ser necesariamente tan exacta con respecto al control interno.

Tal vez con los ensayos de contabilidad que se encontraron en Egipto con esa serie de documentos redactados por ciertos funcionarios públicos denominados "intendentes"<sup>12</sup> los cuales tenían a su cargo los diversos organismos económicos del Estado (los de "La Casa Real" y "El Departamento de trabajos de canalización del Nilo"); o los de Roma en los cuales se mencionan las "tablas" que eran arregladas por los "secretarios" de los grandes señores, con el fin de informarles a sus amos sobre el estado patrimonial del momento para que pudieran tenerlas a mano en el circo para apostar en los juegos; quizá también podría marcar los inicios del control interno rudimentario.

Sí creo que fray Lucas Paciolo, creador de la ciencia contable como disciplina organizada, proporcionó desde 1494 con

<sup>12</sup> Díaz V., L. Antonio. El delito financiero. Tip. Nac., 1942, página 39.

su tratado sobre la partida doble, los cimientos perdurables para la erección del edificio contable; y con ello nos dio un valioso instrumento que es uno de los elementos indispensables del control interno. También estimo que con el aparecimiento del "Controler"<sup>13</sup> francés también ya nos dice algo más sobre control, fiscalización, etcétera, que es otro de los elementos del control interno.

En lo que sí están de acuerdo todos los autores es en que la continua evolución en el campo científico, industrial, comercial, ha dado lugar al establecimiento de grandes empresas con el consabido problema que acarrea su organización y administración. Ya se ha dicho antes que el comerciante antiguo no tenía mayores o casi ningún problema, porque en la mayor parte de los casos atendía él en persona la compra, guarda, venta y revisión de sus mercancías; y si el negocio crecía y había necesidad de alguien que lo ayudara, también desempeñaba la tarea de fiscalización, en la totalidad de las operaciones del mismo. El industrial en pequeña escala, también empezó trabajando en las mismas condiciones que menciono anteriormente, con el agregado que algunas veces él mismo salía a realizar sus productos cuando no disponía de un local adecuado para sus ventas.

Y es lógico que así suceda ya que un propietario de un comercio o industria en pequeña escala comparte su labor diaria con el poco personal de su empresa, la dirige, la administra y la supervisa todo a un mismo tiempo, pero a medida que la empresa crece, tiende a disminuir esa intervención directa en las tareas materiales concretándose más al control, incluyendo al del personal, hasta que lo grande, lo extenso, lo complicado, constituyó un problema de gran envergadura porque rebasó el límite de sus capacidades como individuo, para delegarlo en unidades de control que llenaron funciones específicas.

<sup>13</sup> Enciclopedia Universal Ilustrada Espasa-Calpe, tomo respectivo página 261.

Gómez Morfín<sup>14</sup> quiere ser más específico en su historial del control interno al decir que "a fines del siglo pasado" cuando se inició el desarrollo industrial que ahora estamos presenciando, fue cuando comenzó a observarse la necesidad de control en los negocios, ya que él dice que "en esa época las empresas se producían por sí mismas y en cierta forma a merced de las circunstancias. No se hacían estudios previos para la promoción y organización de las compañías; en realidad, éstas nacían por efecto de las necesidades más imperiosas". Indica además que con el crecimiento rápido de los negocios fue acompañado de grandes utilidades, enfocando la administración todas o casi todas sus energías, pues sólo en la expansión y en la producción, sin preocuparse mayor cosa de la eficiencia en sus operaciones, hasta que la estabilidad de los negocios y la constante lucha de mercados haya dado lugar a que en una parte más directa, se arreglan científicamente las partes componentes de las empresas, así como la buena administración y eficiencia de sus operaciones.

No cabe duda que la concepción tan cierta, examinada anteriormente, es muy completa, pero desde luego me surge una pequeña duda, y es en cuanto a la fecha de aparecimiento del control, porque aun con un control rudimentario como hubo de ser en sus inicios, bien pudo considerarse que el mismo, es más antiguo en sus manifestaciones que lo indicado por aquel insigne autor, porque grandes empresas y la lucha de mercados es aún más antigua, así como el aparecimiento en la vida histórica de varios de sus elementos. Pero soslayaremos tan pequeño detalle porque tal discusión no es el motivo de este trabajo, por lo que le dejamos a usted la lectura de la historia y a sus propias conclusiones.

Ya examinamos la evolución de lo que es control interno, desde sus posibles inicios, hasta la moderna concepción que analizamos brevemente, pero, ¿y qué podremos decir de la evolución hacia el futuro? Con el aparecimiento que estamos

14. Gómez Morfín, J., El control interno en los negocios. Fondo de Cultura, 1954, páginas 11 y 12.

observando en la actualidad de máquinas tan completas, verdaderos cerebros electrónicos que según los entendidos en la materia pueden cambiar muchos conceptos que actualmente están vigentes. Tal vez esto también afectará a lo que ahora entendemos por control interno, bien sea modificando ciertos aspectos, o ampliando otros, puesto que en el sistema electrónico de procesamiento de datos hay que poner mucho énfasis en dicho control interno, porque el volumen, la rapidez y el mejor servicio que se pretende en beneficio del cliente y de la empresa, restringe algunas veces la observancia de ciertas normas que hoy conocemos como distintivas de los rasgos del concepto control interno.

Es indudable que tal situación que nos depara el futuro es aún una incógnita que por lo visto la automatización va llegando a un punto que la misma no se alcanzará con sólo una unidad de control, sino que al igual que en los inicios de las empresas, el individuo se vio rebasado en sus capacidades físicas para el control de su negocio, también, la unidad de control que comentamos quizá tendrá que fraccionarse en unidades de control menores con funciones específicas. Pero no adelantemos los acontecimientos y dejemos que el transcurso de los años nos indique si nuestros pensamientos tienen o no razón de ser.

## II

### ¿QUE ES EL CONTROL INTERNO?

#### DEFINICIONES

Evidentemente, tenemos frente a sí, a una palabra compuesta gramaticalmente hablando que está integrada por dos palabras, a saber: "control" e "interno". La Enciclopedia<sup>15</sup> la define así:

**Control:** Registro o libro de cuenta y razón. Marca o sello que se pone en algunos documentos bancarios, comerciales o aduaneros. Comprobación de cuentas. Acción y efecto de controlar. Visto Bueno. A su vez, "controlar" (etim. del francés *controler*) está definida como: "tratándose de cuentas, examinarlas y censurarlas con autoridad suficiente para esto, formando juicio sobre ellas, ya aprobándolas, ya reprobándolas, o corrigiendo y haciendo notar lo que no estuviere en la forma y modo debidos. Ver con cuidado y atención una cosa, leyéndola o examinándola, para descubrir si es o no como debe ser, o si está o no en la forma y orden requeridos por la ley o por las reglas de la buena administración. Registrar, inscribir, marcar, confrontar".

**Interno:** (Etim. del latín "internus"), interior.

El Diccionario de contabilidad, organización, administración, y ciencias afines<sup>16</sup> también nos da la siguiente definición:

<sup>15</sup> Enciclopedia Universal Ilustrada Espasa-Calpe, Tomos respectivos páginas 261 y 1827.

<sup>16</sup> Obra citada de Joaquín Raúl Seoane, Tomo respectivo página 77.

“Control: Suele acometerse este tema tratando de dar definiciones que, por lo general, confunden mucho y explican poco.

Para evitar esas dificultades orillemos la cuestión entrando directamente a tratar el punto que nos ocupa. El uso y la costumbre han sancionado el empleo de los términos “control” y “contralor” para designar las funciones, tareas y objetivos inherentes a la previsión, vigilancia y fiscalización de las actividades económicas en un organismo determinado, tanto en lo relativo a los hechos o acontecimientos propiamente dichos, como a las personas que intervienen en ellos y los actos de las mismas”. También define que “esta no es palabra aceptada oficialmente pero que ello no invalida su empleo dentro de estas finalidades, en las cuales se aplica de modo normal y universal de nuestro idioma”. Asimismo también dice: “Hoy se utilizan uno y otro término (refiriéndose a “control” y “contralor”) indistintamente para referirse a todo cuanto representa fiscalización preventiva y a posteriori de la actividad económica en su aspecto administrativo y contable”.

Y además, nos indica: “Se clasifica el control en dos grandes divisiones: interno y externo. El primero es el que se aplica por medio de la organización de la empresa en sí misma mediante disposiciones que atañen a la contabilidad, normas, procedimientos de trabajo, distribución de funciones, etcétera. La firma correspondiente, por acción de sus directores o administradores, controla las operaciones y la corrección con que se ejecutan, previniendo errores, fallas y fraudes. El control externo llena funciones parecidas pero es ejecutado exclusivamente por personas que no pertenecen a la empresa y que ejercitan sus tareas por llamado de la misma o respondiendo a mandatos legales”.

La obra de Mancera Hermanos, C.P.T.<sup>17</sup> nos da la siguiente definición: “control interno: El sistema que se establece dentro de una empresa, para el despacho de sus asuntos, organizado de tal manera que las cuentas, los trámites y la compro-

<sup>17</sup> Mancera Hnos., C. P. T., Terminología del contador. Editorial Cultura T. G. S. A., 1955, página 69.

bación de las operaciones quedan ligados de modo que el trabajo de un empleado o grupo de empleados se complementa con el de otro u otros y que de esta suerte, exista una verificación casi automática de las transacciones. Generalmente, el sistema se perfecciona con una auditoría continua, llevada a cabo por funcionarios internos de la misma empresa”.

En realidad las definiciones anteriores, todas se acercan a la definición de lo que es control interno en el moderno concepto de la acepción, pero no en la forma completa que corresponde porque no sólo se trata de cuentas o de cosas, tampoco sólo revisión o fiscalización, así como no es establecido en la empresa sólo para el despacho de sus asuntos. Pero sigamos examinando otras definiciones que nos dan otros eminentes autores.

Arthur W. Holmes<sup>18</sup> en su obra nos muestra el control interno como “sistema de comprobación interna”, y al respecto nos dice: “Un sistema de comprobación interna, o automática, es aquel por medio del cual el trabajo contable de un empleado es verificado por otro, cada uno de los cuales trabaja independientemente y sin repetirse entre sí, sino, más bien, obteniendo una conclusión lógica del trabajo global. De esta manera se logra que diferentes personas lleguen al mismo resultado, lo cual prueba la corrección de los datos de la contabilidad y que se evite el fraude”.

Indudablemente dentro de la propia experiencia que se tenga en el constante frecuentar de las empresas, o en conversaciones con personas relacionadas con las mismas, no hay Contador Público y Auditor, que en una u otra forma no haya oído que consideran al “control interno”, como relacionado solamente con los registros contables, documentos, y operaciones con efectivo, cuentas por recibir, inventarios, y otras transacciones de activos y pasivos. Tampoco dudo que no exista quién no haya tenido experiencias como ésta: Ese bendito “control interno” no es más que procedimientos restrictivos, que trata con numeritos rojos, con el trabajo de los empleados y con los

18 Op. Cit. página 99.

documentos, formularios o informes que han sido impuestos al personal de la organización, con el exclusivo fin de beneficiar y servir de información sólo para los contadores y los señores auditores de las empresas.

Como puede verse la acepción de sistema de comprobación interna que le da el autor Holmes es también uno de los términos aceptables con que se conoce el "control interno", pero en sí la definición puede verse que también no es completa porque no sólo es el medio de verificación del trabajo contable de los empleados de una empresa. Por otro lado creo que estoy en plena libertad al decir que esas personas que en una u otra forma tienen un punto de vista completamente infundado de lo que es control interno, considerándolo como una fuerza negativa que restringe y estorba en vez de construir y ayudar, considero que tales personas o no están bien informadas o instruidas, o en realidad sus conceptos proceden de un criterio muy estrecho.

Participo de la opinión de aquellos que consideran el control interno como el ingrediente fundamental en la fórmula óptima para la aventura de los negocios. El control interno va más lejos que el simple proceso del trabajo o del personal de la empresa, la aprobación de transacciones, procedimientos de contabilidad, registros auxiliares, archivos o historiales, informes para la administración y dirección. Ya lo dijo Allen O. Hinkle, auditor general de Humble Oil and Refining Co.<sup>19</sup> al referirse al control interno: "Es un organismo vital que en muchos aspectos debería funcionar en todos los componentes de una empresa —administradores, supervisores y personal— en forma similar a la que funciona el sistema nervioso del cuerpo humano".

Como se ha podido observar en lo examinado, y en ello están de acuerdo muchos autores, no existe una definición apropiada para tal expresión. Gómez Morfín<sup>20</sup> nos dice que: "En los Estados Unidos todavía no existe una completa unificación

19 The Internal Auditor, Summer, 1961, página 9.

20 Obra anteriormente citada, página 14.

del significado exacto del término, a pesar de que en la literatura relacionada con la materia, con frecuencia se utilizan las palabras "Internal Chek" o "Internal Control". En lo que sí están completamente de acuerdo todos los autores, es que el control interno es un elemento vital en todas las actividades, en la coordinación y la preservación de cualquier empresa.

Es también muy interesante ver cómo tal elemento ha cobrado cada vez mayor importancia aunque sea como dicen "paso a paso" entre los empresarios, y mayor aún entre los contadores públicos y auditores, ya que el control interno tiene una influencia decisiva en el establecimiento de sistemas de contabilidad eficaces en los cuales pueda confiarse para sus distintas intervenciones profesionales. En resumen, es un ordenado proceso que tiene asignado el solo propósito de ayudar a la dirección, administración, fiscalización y al personal de una organización para lograr con todo éxito, la obtención de sus objetivos.

Dentro de esta gran cantidad de definiciones no hay quien diga, que en realidad el término "control interno" que consideramos, y que hemos estado adoptando como expresión, es un término que aún no está incorporado en nuestro idioma, como un término adecuado, pero el mismo está siendo aceptado oficialmente en los países de habla hispana, por lo cual no sería raro que tal incorporación sea un hecho dentro de muy poco tiempo.

La definición que gran cantidad de autores ha considerado como una de las más importantes, quizá por lo completo de su acepción, y por la fuente de que proviene, es la adoptada por el Comité de procedimientos de auditoría del Instituto Americano de contadores públicos —C.P.A.—<sup>21</sup> que dice:

"Control interno, comprende el plan de organización, y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas en un negocio para salvaguardar sus bienes, chequeo de la exactitud y confiabilidad de sus anotaciones en registros, promoción de la

21 The Internal Auditor, Summer, 1961, página 17.

eficiencia operacional y el fomento a la adhesión a la política administrativa prescrita”.

Como se puede observar, tal definición es mucho más amplia de lo que generalmente se cree que es control interno, y como ya dije antes, son muchos los autores que la consideran como de las más completas, adoptándola como de significación para los distintos trabajos encomendados o escritos o algunas veces ampliándola más de manera que el criterio expuesto en tal definición se adapte al medio en que se desenvuelve. Así por ejemplo, Gómez Morfín<sup>22</sup> en su obra amplía los conceptos más entendibles para el medio ambiente mexicano, y que desde luego podría aplicarse también en nuestro medio, con la siguiente definición:

“El control interno consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y procedimientos establecidos, de tal manera que la administración de un negocio puede depender de estos elementos para obtener una información segura, proteger adecuadamente los bienes de la empresa, así como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a la política administrativa prescrita”.

Aunque en la última definición hace resaltar con mayor énfasis la contabilidad y sus diferentes fases porque según se ve es uno de los elementos esenciales del control interno, y porque no se puede imaginar un sistema de esta naturaleza sin que exista la contabilidad que lo apoye o complemente, yo diría que en una y otra definición no sólo es la contabilidad lo que resalta sino que se observa también: un plan de organización que implica la adopción de un cuadro de organización con definidas asignaciones de funciones, un correcto y sano sistema de contabilidad que dé suficiente responsabilidad contable, la formalización de planes de gerencia y políticas a seguir, y por supuesto la separación de responsabilidad entre las distintas actividades del negocio.

<sup>22</sup> Gómez Morfín, J., El control interno en los negocios. Fondo de Cultura Económica, 1a. edición, 1954, página 17.

Comprende además la separación de labores entre el personal para que sea un mínimo la posibilidad de fraudes, errores del personal, o errores de juicio o criterio, así como un sistema de autorizaciones y registros contables. Además también incluye tal acepción, los medios de evaluación de las capacidades del diferente personal de la empresa para ver si cumplen con sus responsabilidades asignadas; y una forma o medio de determinación de que las políticas y procedimientos que han sido prescritos por y para la empresa están siendo observados fielmente o si hay algún escollo que está impidiendo su observancia.

Por último, creo sumamente necesario indicar que a mi juicio también lleva implícito una auditoría interna conveniente, organizada para cada empresa de acuerdo con sus posibilidades; y desde luego también complementada con una revisión efectuada por un Contador y Auditor Público independiente al personal de la empresa para que el panorama del control interno pueda decirse que llena sus funciones beneficiosas.

Con tales enfoques podemos decir que la definición de lo que entenderemos a partir de este momento por la expresión "control interno" está dada con la amplitud que las circunstancias lo permiten y adoptada actualmente dentro de los entendidos en materia comercial, financiera, contable, de fiscalización, etcétera, por lo cual es conveniente resaltar ahora, la importancia que tiene tal término adoptado, en los negocios.

### **IMPORTANCIA Y ALCANCES DEL CONTROL INTERNO**

"No me interesa un buen control interno, porque es muy oneroso, y porque es restrictivo para las operaciones y buen desenvolvimiento de la empresa". Frases como ésta es indudable que cualquier Contador Público y Auditor ha encontrado más de una vez en su constante intervención en las empresas o como esta otra: "No tengo necesidad de control interno, tengo sólo personas de confianza en la organización".

Para esas personas que piensan en el control interno como algo restrictivo que coarta la actividad comercial y su progreso,

puede decirse lo siguiente: Un sistema de control interno apropiado contagia a cada uno de los miembros de la empresa, el incentivo de hacer todos los trabajos en forma correcta, en las diferentes ramas de la misma; un buen control interno señala las responsabilidades de todos y cada uno de los comprometidos por cualquier falla que se encuentre. Los procedimientos de control evitan pérdidas de tiempo y confusiones porque indican claramente la autoridad de cada persona o sección; también da una ayuda apreciable al marcar los campos en cualquier problema de trabajo; así como le da a la gerencia una asistencia en su administración porque le da la información de qué aspectos en su empresa están correctos y cuáles necesitan su atención.

Un buen control reduce las tentaciones de las personas de apoderarse ilícitamente de cualquier activo de la empresa, a la vez que mantiene la claridad y limpieza que caracterizan la honradez de cualquiera de las personas que forme parte de su elenco. Por su buen planeamiento dentro de la empresa, facilita cualquier nueva oportunidad que se tenga para el incremento de los negocios de la misma, con el objeto de aumentar sus utilidades; a la vez que permite en un grado máximo la delegación de autoridad con lo cual se facilitan las operaciones, la velocidad material de las mismas y fomenta el desarrollo de responsabilidad dentro de la empresa de cada uno de los miembros de su personal.

Es indudable que todo negocio, requiere un determinado sistema de control interno, adaptado a sus necesidades particulares, pero no por esto deja de haber las reglas o principios de aplicación general que se han señalado antes, o principios de aplicación general a todas las empresas que tienden a eliminar dentro de lo posible, la comisión de robos, fraudes, malos manejos, derroches, errores menores, etcétera.

También no es menos cierto que no hay ni llegará a existir, creo yo, un sistema perfecto de control interno, por toda la variedad de elementos que existen en él; pero un sistema que conserve un equilibrio entre el costo de instalación y su mante-

nimiento y los riesgos de pérdida que pueda haber sin él, creo que es el sistema más indicado para cualquier empresa.

Ya lo han dicho varios tratadistas, "El más efectivo disuasivo contra actos fraudulentos de empleados, es un comprensivo y correcto sistema de control interno".<sup>23</sup> Miguel A. Miranda en su obra<sup>24</sup> también nos dice: "Todos sabemos, tanto los médicos como los profanos en la medicina, que para curar el cáncer, no existen hasta la fecha más que tres procedimientos eficaces, siempre que se apliquen a tiempo: Los Rayos X, el Radium y la Cirugía. Pues bien, para el cáncer en auditoría motivado por las operaciones ocultas, no hay más que tres remedios salvadores, aplicados oportunamente: La rotación de personal; un buen control interno, con la suficiente división de trabajo; y las máquinas de contabilidad, con control automático del saldo de caja".

También Joaquín Raúl Seoane<sup>25</sup> nos dice: "Las normas impuestas para el cumplimiento de las distintas funciones y el sistema de control interno, restringen suficientemente las posibilidades de fraudes y dolos, pero nunca alcanzan a eliminarlas totalmente; cabe agregar, sin embargo, que estos escapes obedecen, las más de las veces a debilitamiento de la cadena de comprobaciones por influencia de la confianza que inspira un funcionario determinado. Las defraudaciones, casi como regla uniforme, las cometen los empleados más antiguos, más respetados y que han dado pruebas ciertas de su honestidad y adhesión a los intereses de la firma en muchas ocasiones. Por eso el control debe ser impersonal, vigilar la función independientemente del empleado".

Como se ve, dichos autores examinados y muchos más le dan gran importancia al control interno, pero a la vez esto no sólo se refiere a prevenciones contra actos fraudulentos del

<sup>23</sup> Hillier Jr., Paul W., Auditor Gerente de la Price Waterhouse & Co. Dallas, Control de Fraudes, The Internal Auditor, Summer, 1961.

<sup>24</sup> Miranda, Miguel A. C.P.T., La auditoría ante los fraudes, Editorial Patria, S. A., 1957, página 119.

<sup>25</sup> Seoane, Joaquín Raúl, Diccionario de contabilidad, organización, administración y control y ciencias afines. 2a. edición argentina, Tomo respectivo, página 64.

personal, u otros aspectos de división de trabajo del mismo personal, sino que es mucho más amplio puesto que también comprende los errores involuntarios en el trámite de las operaciones, derroches, mala administración o dirección, etcétera, en fin, es a todas luces tan importante como consecuencia del desarrollo económico de las empresas

Gómez Morfín<sup>26</sup> nos da una visión más clara de la importancia del control al decir: "Es posible anticiparse y predecir que tan pronto la competencia invada el campo que ocupan, esas compañías tendrán necesidad de hacer una revisión minuciosa de sus procedimientos interiores, con el fin de corregir todas sus deficiencias, evitar errores, eliminar desperdicios y depender más de métodos contables adecuados, unidos con sistemas de control interno para buscar ahorros y obtener un control efectivo de sus operaciones. Sólo en estas condiciones, los dirigentes estarán aptos para disputar el mercado a los adversarios".

Considerada la gran importancia que el control interno ha tenido en las empresas como consecuencia lógica de la evolución de las mismas y de la misma civilización, vemos que la implantación de un buen sistema en todo el sentido de la palabra en toda empresa, funciona conforme su plan, en provecho de la misma, así como con eficacia y económicamente, con lo cual se logra lo previsto. Con ello también se logra la asignación de cargos específicos con responsabilidad por los resultados de su gestión; la dirección se mantiene informada en todo momento de las situaciones anormales desfavorables como favorables; así como está al corriente de todos los resultados; y lo que es también importante, los intereses de la empresa están protegidos razonablemente contra cualquier acto desleal, llámese fraude, dolo, etcétera, contra derroches o desperdicios y también contra posibles pérdidas.

26 Op. Cit. página 22.

### III

## ELEMENTOS BASICOS DEL CONTROL INTERNO

### ELEMENTOS INTEGRANTES

Sería ingenuo pensar que con sólo prevenir en parte los errores, el posible apareamiento de desperdicios o derroches en la empresa, y el mantenimiento de empleados de confianza, se tiene un buen control interno en una empresa, ya hemos examinado en el capítulo anterior con más o menos cierta amplitud el objetivo del control interno, como lo es hacer el trabajo en forma correcta, señalar las responsabilidades, evitar pérdidas de tiempo y confusión al delimitar la responsabilidad de cada quien, asistir a la dirección y administración con sus informes y sugerencias, reducir las tentaciones deshonestas del personal, permitir un grado alto de delegación de autoridad, facilitar el desarrollo de las operaciones corrientes y nuevas operaciones, etcétera. Pero para lograr estos objetivos es indudable que tiene que mencionarse que existen elementos básicos que lo componen con lo cual se puede obtener lo examinado.

Para este servidor soy de los que están de acuerdo con que los elementos básicos del control interno son los siguientes:

1. Organización estructural.
2. La contabilidad y otros registros.
3. Las políticas y procedimientos de trabajo adoptados.
4. Los standards de rendimiento; y,
5. La auditoría interna.

Antes de entrar en el análisis de cada uno de tales elementos creo que es necesario hacer la siguiente indicación. Muchos autores consideran que los "informes de todo tipo" es otro de los elementos básicos del control interno, pero también me considero entre los que opinan que tales informes no pueden considerarse como básicos, ya que son el resultado de una conclusión, cualquiera que sea, a que se ha llegado del examen de cualquiera de los elementos antes señalados; por lo tanto, aunque son muy importantes, creo que no llenan la categoría básica para considerarlos como indispensables.

Otros autores también incluyen las estadísticas y los presupuestos como elementos básicos indispensables, pero considero que los mismos aunque también muy importantes, están incluidos dentro de los examinados anteriormente, por lo cual los mismos quedan reducidos a los 5 examinados, y en el orden en que se han colocado, por estimar que más o menos llena cierto ordenamiento lógico.

## DEFINICIONES Y COMENTARIOS BREVES DE LOS ELEMENTOS DEL CONTROL

### ORGANIZACION ESTRUCTURAL

Sin lugar a dudas, la organización estructural es el primer tipo de control, porque ya se dijo antes, que durante la era de los pequeños negocios, cuando la administración estaba en manos de su propietario, no había una necesidad particular por la instalación de un sistema completísimo de control de la organización, pero a medida que los negocios se vuelven más complejos se revela la necesidad de la delegación de las funciones administrativas así como sus responsabilidades inherentes, dentro de más personas.

No voy a entrar a explicar y discutir los tipos de organización que existen hasta la fecha porque no es ese el motivo del tema tratado en este trabajo, pero sí diré que el tipo de organización centralizado o descentralizado que se utilice en una empresa, no necesariamente determina la efectividad del

control. Lo importante en este campo del control está en la siguiente pregunta. ¿Están todos los elementos que tienen autoridad delegada, así como en sus responsabilidades, haciendo el trabajo que les toca, con el mejor interés que podrían darle a la administración y en la forma más económica para la misma? .

No hay que perder de vista que la delegación de autoridad y responsabilidades nos proporciona la oportunidad de que se pueda colocar a las personas donde éstas tienen sus máximas capacidades para rendir un fruto óptimo para la empresa, a la vez que la separación de funciones proporciona un mejor control y las operaciones se pueden desarrollar en mejor forma y más rápidamente. Gómez Morfín<sup>27</sup> nos dice al respecto: "La organización del control comienza una vez que la dirección ha fijado la estructura administrativa de la empresa, la que variará según sea la política de la dirección y las necesidades del negocio".

Me pregunto si más de algún Contador Público y Auditor no ha tenido en mente esta pregunta: ¿es del campo del Contador Público y Auditor ver la efectividad de la organización estructural? Más creo que al ver la efectividad significa control y ello desde luego que nos incumbe porque un profesional de esta categoría no puede ni debe adoptar actitudes tímidas o "hacerse de la vista gorda" cuando note la ineffectividad de la administración y las deficiencias en su control, porque este último no actúa correctivamente de inmediato, sino que únicamente enciende la luz de alerta que el profesional consciente nunca debe dejar pasar desapercibida.

En conclusión, la organización estructural comprende el cuadro de la organización donde estén las asignaciones de funciones completamente definidas, así como las responsabilidades que les son inherentes en la cual incluye la responsabilidad contable, la formalización de los planes administrativos o de la administración y las políticas a seguir, así como la separación de responsabilidades entre las diferentes actividades del nego-

<sup>27</sup> Obra anteriormente citada. página 32.

cio. Con la calificación de los resultados obtenidos y la valoración correcta de lo anterior, tendremos la eficacia del control.

## **LA CONTABILIDAD Y OTROS REGISTROS**

Es indudable que no hay fruto de la actividad del mundo civilizado, que no pueda pesarse, medirse o contarse, ya que el número nos rige de modo absoluta en todos los órdenes en materia de tiempo, trabajo, de descanso, de satisfacción de nuestras necesidades. La humanidad, en todas sus épocas ha visto la necesidad de establecer un orden en materia económica, adoptando cada vez que ha sido necesario, prácticas más y más simples con el objeto de encontrar toda clase de facilidad en su vida y en ello va implícita la necesidad observada de anotar el movimiento de su dinero, ya que le ha sido imposible guardar en la memoria todos los ingresos y gastos efectuados así como el remanente que le ha quedado, con lo cual hemos llegado a los aspectos elementales de la ciencia contable.

Casi nos imaginamos al antiguo pequeño empresario, incapaz de llevar los datos del negocio de su propiedad en la memoria, sintió la necesidad de anotar algunos detalles de tal negocio, tales como los créditos concedidos, los documentos que él había firmado o recibido; o anotar en una libreta el monto de sus ventas diarias, y aun con separación de las al contado o al crédito, para que en comparaciones con otros períodos, le sirvieran de información o de guía futura, en su liberalidad para con determinados compradores.

Es también un hecho que con el apareamiento del sistema contable por partida doble en el trabajo publicado por el fraile Lucas Paciolo allá por el año de 1494 vino a dar mayores facilidades al pequeño empresario para agilizar más esas anotaciones de índole contable que tenía en su negocio o industria; y con ello pues, se estructuró el gran edificio de la ciencia contable que ha llegado hasta nuestros días; para ser considerada como una verdadera ciencia.

Con tales inicios la contabilidad se definió como una ciencia que escruta, analiza y desmenuza las operaciones efectua-

das, ordenando las cifras en que se reflejan de modo que, aplicando ciertos principios y reglas, producto de la experiencia en el ramo respectivo y en los negocios en general, sea posible modificar el rumbo de la explotación hacia su éxito cuando se hace necesario, o mantenerlo si ya existe.

Es casi axiomático decir que la falta absoluta de un ordenamiento o de un control en materia económico-financiera, es un signo de negligencia evidente o de incapacidad administrativa; a la vez que es un indicio de ruina segura, en un plazo más o menos corto. Y es por esto que en la casi totalidad de legislaciones se ha considerado que la falta total de cualquier forma de contabilidad se considera como un delito en caso de quiebra.

Ya los comerciantes e industriales de nuestros tiempos se han dado cuenta de la gran importancia que tiene la contabilidad en sus empresas como factor indispensable en sus negocios, porque han pasado de aquellas épocas en las cuales la consideraban al examinar un estado financiero como una simple enumeración de los totales de las cuentas utilizadas, con el solo objeto de verificar que el trabajo estaba hecho, o que los libros estaban en balance; a la actual época en la cual se preocupan tanto los particulares como el mismo Estado de mejorar todos sus métodos de contabilización, adoptando procedimientos más modernos con el objeto de que la misma pueda llenar su misión de adherirse a la actividad económica, siguiéndola paso a paso en sus menores detalles, vigilando su desenvolvimiento para:

1. Servir de fuente de información para considerar el éxito o desgracia de una empresa frente a sus empresarios, propietarios o el público en general.
2. Prevenir errores de política que produzcan males irremediables que anulen la iniciativa.
3. Prevenir filtraciones o escapes que signifiquen pérdidas.
4. Prevenir fraudes y robos del personal, sus propietarios o extraños.

5. Considerar las futuras políticas a seguir o medidas a tomar para corregir posibles deficiencias observadas, y lograr los fines previstos en la empresa.

En fin, los libros y registros del empresario deben reflejar siempre la situación real y verdadera del mismo, lo que tiene, lo que debe, lo que gana, lo que pierde, etcétera, sin esperarse hasta que se tenga la oportunidad de hacer un balance final, con lo cual los registros llenarán su cometido, y la contabilidad seguirá como el auxiliar importante del empresario.

Una de las fuentes principales de información, a la cual recurren constantemente los hombres de negocios, es a los estados financieros, no sólo con el propósito de auxiliarlos en el control de las empresas en lo que a la parte interna se refiere, sino para conocer de un negocio la solvencia, estabilidad, sus resultados obtenidos y su situación económica en general en lo que a la información externa o para el público se refiere. Pero para ello es de valiosa importancia conocer que tales estados son veraces y que la empresa tiene un sólido sistema contable vigente que haga confiables sus informaciones proporcionadas por medio de estados.

Ya lo dijo alguien, "la contabilidad es una fotografía de la condición económica y jurídica del patrimonio del hombre"<sup>28</sup> o como dice Obarro:<sup>28</sup> "Los libros de comercio son una institución legal" por lo cual a más de considerarse como una institución legal, son considerados como un medio de prueba en cualquier juicio, de acuerdo con las tesis sostenidas por muchas legislaciones.

Es necesario que los informes de carácter financiero provengan de la contabilidad y es esencial que los registros efectuados de las operaciones contables se hayan hecho en forma correcta, íntegra y verdadera. Bajo estas condiciones es de esperarse que la coordinación de los registros y comprobantes contables y los procedimientos junto con la sistematización de funciones del personal, nos dé una confiabilidad necesaria para que

<sup>28</sup> Díaz V., L. Antonio, El delito financiero, Tip. Nac., 1942, pág. 39.

la contabilidad se diga que representa de manera fiel la situación económica y los resultados de operación. Con ello se logra que todos podamos depender de sus informaciones.

Pero cualquier sistema, bien sea de los más sencillos hasta los más complicados, deben contener:

- a) una nomenclatura o catálogo de cuentas con la cual también va incluida la explicación de cada una de ellas y del sistema completo;
- b) los comprobantes, formas y registros que se usarán, así como los procedimientos y oportunidades en que deberán ser usados;
- c) los informes periódicos y estados de índole financiera que deberán hacerse para las diferentes autoridades de la empresa y del público en general.

No voy a entrar en mayores detalles respecto de lo que es cada uno de los incisos mencionados anteriormente, porque este trabajo no tiene esos alcances; pero sí creo importante hacer la observación que una buena nomenclatura contable, con su manual de instrucciones, es un requisito indispensable de todo sistema de contabilidad, ya que en la misma radica en gran parte el éxito o fracaso del sistema en sí. Esta debe llevar un ordenamiento lógico porque ello evita errores y pérdidas de tiempo en las labores, a la vez que permite la presentación de los estados financieros en forma adecuada y entendible para las autoridades de la empresa y demás público interesado.

Son de gran importancia también los comprobantes, pero ellos tienen una variedad de formas, dependiendo de la empresa de que se trate, pero debe descansarse el sistema de operar con documentos originales como comprobantes verdaderos.

También el diseño de las formas y de los registros es de no menor importancia ya que exige hasta experiencia en el campo y los mismos deben hacerse de manera que puedan rendir su máxima utilidad desde todos los puntos de vista.

Los informes periódicos son indispensables en toda empresa que se precie de tener una buena organización contable, ellos son formulados por los principales elementos de la empresa o de los principales departamentos o secciones de la misma para información de los dirigentes y también como para poder comprobar y pesar los resultados obtenidos en las mismas, a la vez que proporcionan un medio de control para los miembros del personal que tienen autoridad y responsabilidad delegada dentro de la empresa. Dicho esto no puede escatimarse la importancia que los mismos representan dentro de la organización. Los informes preparados deben observar los requisitos de: prontitud, exactitud, utilidad, imparcialidad, con lo cual se cuenta con un buen informe. Ya lo dijo Cadmus y Child:<sup>29</sup> "Los informes contables son como las autopsias, y como éstas deben ser de ejecución inmediata, exacta, completa e imparcial. Si se observan estas reglas básicas, se les podrá utilizar con confianza para el análisis de lo actuado y la formulación de planes para el futuro".

Los estados financieros más importantes son el Balance y el estado de Pérdidas y Ganancias. El último de los mencionados fue antiguamente considerado casi el único medio de control contable, y creo que no estoy tan equivocado al decir que aun en nuestros días en pequeños negocios aún se le considera así. Sin embargo es necesario que la terminología usada en la presentación de tales estados sea lo más simple y entendible que sea posible, para que resulten comprensibles. Pueden hacerse también en la forma que actualmente se ha estado acostumbrando en las empresas a base de estados comparativos de dos o más años y también haciendo uso de porcentajes comparativos, con lo cual se logra que tales estados den suficientes datos para forjarse un concepto más claro de lo presentado.

Todos los registros utilizados en una empresa, son en una u otra forma un control contable. Tales registros no sólo mantienen informados a los directores y administradores de la empresa respecto de las ganancias o pérdidas obtenidas, sino tam-

29 Op. Cit. página 44.

bién de la conservación de sus activos; además también provee la fuente histórica que les permite a tales autoridades usarla como guía para el crecimiento saludable del negocio en el futuro.

Como se puede ver, se ha colocado al control por medio de la contabilidad y otros registros como el segundo elemento del control interno, y esto pues, creo que es por la razón lógica que le corresponde a la necesidad de un control contable después de la estructura orgánica; ya que un descontrol en esta área, pues prácticamente deja el campo abierto al fraude, al desperdicio, al derroche, etcétera.

### **LAS POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO ADOPTADOS**

En este capítulo está incluido qué es lo que se va a hacer y cómo se va a hacer aquello que es motivo de la existencia de una organización, porque todo en la misma debe seguir ese ordenamiento lógico en su vida de trabajo, con sujeción a ciertas reglas elaboradas, con el objeto de lograr el éxito de la empresa.

La política y procedimientos de trabajo que se adopten, tienen una relación muy estrecha con la organización estructural porque la política indica qué es lo que se va a hacer, el procedimiento especifica cómo o de qué manera se va a hacer; y la organización nos dice quién o quiénes han de hacerlo con definida separación de atribuciones y responsabilidades.

La política adoptada viene a constituir un control directo que se guía por cifras globales, y que resumen la labor y procedimientos de la parte administrativa. Tal reunión de datos supone que con ellos mediante el análisis concienzudo, su estudio simple y comparado con el medio ambiente interno de la empresa, y su relación con otras de la misma índole, se puede establecer un programa a cumplir que tienda al éxito de la explotación del negocio.

Los procedimientos de trabajo para implantarse tienen que hacerse, usando los que más se consideren adecuados y efi-

caces a la explotación haciendo caso omiso de que tales procedimientos llenen todos los requisitos de control interno. Ya una vez probados o ensayados, entonces será necesario comprobar si se han llenado la separación de funciones, la fijación de responsabilidades, etcétera, que marca la organización estructural, con el objeto de lograr en grado óptimo el funcionamiento de los procedimientos implantados y los aspectos de control interno tan importantes para la organización.

Usualmente tales políticas y procedimientos de trabajo adoptados están dados por escrito, y es necesario requerirse que así sea en las grandes empresas, y yo diría que aún en las medianas empresas, y tales tipos de control usualmente no de tipo contable, son dados por las altas autoridades con el propósito de control y de guía para aquellos que tienen autoridad y responsabilidad inherente delegada, en relación con las operaciones del negocio.

Las normas implantadas con tales políticas y procedimientos de trabajo deben observarse, y cuidarse de que sean cumplidas como corresponde, porque con la inobservancia puede conducirse a la comisión de maniobras fraudulentas, a desperdicios o a derroches de materiales y energías, que pueden traer efectos nocivos para la empresa.

### **LOS STANDARDS DE RENDIMIENTO**

Los controles establecidos a través o como consecuencia de la implantación de los standards de rendimiento en una empresa, son de un campo importante que puede discutirse más ampliamente que en este breve comentario. Tales controles son más comúnmente usados en relación con la producción o manufactura de productos, pero no están necesariamente limitados a tales tipos de negocios.

Su valor y eficacia para todo sistema de control interno están relacionados muy estrechamente con los métodos y criterio seguidos en su planeamiento e implantación; y para su control y revisión debe dárseles toda la importancia tanto más si las autoridades directivas y administrativas dependen de ellos en mayor o menor parte en las operaciones de su negocio.

Estos standards son muy utilizados en los últimos tiempos por las empresas, y derivan su nombre de la igual palabra utilizada por las grandes corporaciones de origen sajón, por lo que de una u otra forma se ha ido incorporando al léxico comercial utilizado por los países de habla hispana; y representan el resultado de una recopilación de diferentes datos de la empresa, calculados para predecir los resultados óptimos que debería tener la misma, bajo ciertas condiciones que le ha marcado la política seguida en las operaciones, motivo de la existencia del negocio.

Los standards de rendimiento tienen como misión, servir de término de comparación, valuación y análisis, entre la base y el trabajo que se está ejecutando o el ya ejecutado, o lo que es lo mismo, sirven para calificar los resultados obtenidos en los diferentes aspectos cubiertos por dicho estándar.

Entre los más comúnmente reconocidos standards de rendimiento, por los diferentes tratadistas, están los presupuestos de costos, los costos standards, los costos de producción, las proyecciones standards de ventas, los presupuestos standards de gastos, así como de nuevas instalaciones y los controles standards de calidad y de otras fases de la producción. Tienen mucha importancia para saber hasta qué punto los resultados obtenidos son inferiores o mayores al ideal trazado y por qué; y porque con los mismos se puede determinar la eficacia o ineficacia en el desenvolvimiento de las personas responsables; de los procedimientos aplicados y políticas adoptadas, o de la cantidad y calidad de los resultados.

Los standards de rendimiento deben hacerse sin pecar de exceso de detalle hasta la última cifra de centavo o unidad de medida, ni muy escuetos o simples porque con ello podría dar lugar a interpretaciones erróneas de las personas interesadas o que sus comparaciones puedan hacerse con datos muy alejados de la realidad.

Cadmus y Child en su obra<sup>30</sup> nos dicen al referirse a la función que deben cumplir los standards de rendimiento, deben ser:

30 Obra antes citada, página 46.

"a) realizables; b) interpretables; y, c) aceptados y puestos en práctica. Con ello se quiere decir que deben fijar un objetivo asequible dentro de las circunstancias normales, deben ser fácilmente o tener esa facilidad de ser captados por los que los hayan de utilizar como instrumentos de trabajo y guía; y deben ser aceptados sin reservas de ninguna naturaleza porque es preferible desistir de ellos a que se obligue a aceptar algo que es visto con malos ojos y resquemores.

Este es otro de los elementos con que cuenta el sistema de control interno y es de tipo no contable que en las últimas décadas ha venido cobrando especial importancia en su uso corriente de las autoridades de las empresas, porque representan con anticipación los resultados óptimos deseables para ellos, que les permite revisar con el detenimiento requerido, las desviaciones que muestran determinados aspectos de la empresa que requieren atención, porque no se adaptan al plan ideal concienzuda y técnicamente preparado.

#### **LA AUDITORIA INTERNA**

Ahora, ya podemos determinar cuál es el último elemento del control interno, no por eso menos importante que los anteriormente examinados. La auditoría interna, es el último elemento y representa la parte importante interna de la empresa de cierta envergadura, que verifica continuamente las transacciones realizadas, las fiscaliza con el objeto de controlar su corrección desde todos los ángulos de vista, así como evalúa y fiscaliza los demás medios de control existentes en la empresa, con el objeto de constatar que los bienes son adecuadamente controlados, registrados, y si son los que deben ser, si las erogaciones son las adecuadas; si se observan los procedimientos implantados, si se siguen las políticas adoptadas, si no se eluden o se extralimitan las responsabilidades asignadas, etcétera, en fin, tienen una misión de control y vigilancia de los activos, pasivos, y demás operaciones del negocio motivo de la existencia de la entidad.

La auditoría interna de una empresa tiene gran responsabilidad para con la misma, debe estar compenetrada de todos los pormenores de su organismo donde existe, para encontrarse con mayor capacidad al realizar la verificación y eficacia del funcionamiento del control interno vigente, mediante su vigilancia continua, o de su implantación cuando éste no exista o exista en forma inadecuada en alguna de sus partes componentes. Ya se ha dicho que mediante la auditoría interna, la dirección se mantiene en contacto con la organización sin quitarle atribuciones a las diversas unidades o secciones ejecutivas y sin impedirles que tomen iniciativas útiles para su desenvolvimiento.

Al igual que otros de los elementos del control interno, la auditoría interna como elemento de él, viene a aparecer no cuando es un negocio pequeño, cuando el propietario lo es todo, sino cuando el mismo se vuelve más complejo y se ve la necesidad de delegación de funciones y responsabilidades. Creo sin temor a equivocarme, que en todas las partes del mundo, existen aún empresas de envergadura que a pesar de tener la necesidad de tener este elemento indispensable del control interno, aún se resisten a considerarlo. Estoy seguro que en nuestro medio un pequeño porcentaje de negocios tienen una tímida y raquítica auditoría interna, y la consideran como una rémora en la empresa; y ya no digamos con ese bajo porcentaje que sí cuentan con una auditoría interna en un concepto que podría decirse que sí llena con más o menos discreción su cometido. Tal creo es la situación no sólo imperante en nuestro medio sino en todos los países que en una u otra forma pueden calificarse como subdesarrollados, o con bajo índice industrial y comercial.

Sería deseable que nuestras empresas siguieran el ejemplo de nuestras instituciones bancarias que en casi su totalidad se han compenetrado de la importancia que tiene para ellas la tenencia de una auditoría interna que le es un auxiliar de valiosa importancia en el desarrollo de sus objetivos previstos. En tal forma ya no se le considera sólo como un guardián de

la moralidad administrativa sino en un sentido y criterio más amplio.

Es lamentable tener que decirlo, que todavía hay personalidades de empresas que se expresan de la auditoría interna al decir "es el mal necesario de toda empresa, y algunas veces el más restrictivo que perjudica el buen desarrollo de nuestras gestiones", o como esta frase: "Son los policías de la empresa que quieren meter sus narices hasta en disposiciones de dirección y administración", y aún más: "Son los hombres sólo sutilezas de la empresa". Tales situaciones son comprensibles porque no comprenden bien el significado e importancia de lo que tienen como ayuda en su gestión, o porque tienen criterios muy obcecados que creen que tan poderoso elemento del control interno, les está siempre señalando los senderos correctos en que deben enmarcarse las operaciones de la empresa, sólo con fines de restricción.

Es también cierto que ningún sistema de control interno es perfecto y al decir esto también incluimos a la auditoría interna, y que también tales controles no suplen el buen discernimiento del personal que interviene en la empresa, pero no por ello el auditor interno deja de ser el técnico que aquilata con criterio constructivo la justicia y eficacia de los demás elementos del control con una de las funciones de mostrarle al personal de superior jerarquía, los asuntos de su competencia que exigen mayor y detenido estudio, desarrollo o rectificación para la mejor dirección y administración de la empresa.

### **OBJETIVOS Y SERVICIOS DE LA AUDITORIA INTERNA**

Para considerar los objetivos de la auditoría interna creo como más adecuado comentar las funciones en su nivel más elevado que tiene la auditoría interna, las cuales fueron consideradas en 1957 en el Estado de Responsabilidades del Auditor Interno<sup>31</sup> publicado por el Instituto de Auditores Inter-nos, así:

<sup>31</sup> Brink, Víctor Z. C.P.A., Internal Auditing, The Ronald Press Co. N. Y., 2a. edición, 1958, páginas 431 y 432.

“El objetivo de la implantación de la auditoría interna es ayudar a todos los miembros directivo-administrativos en el descargo efectivo de sus responsabilidades por las funciones de análisis, evaluaciones, recomendaciones y comentarios pertinentes que tienen relación con las actividades revisadas por ella. El Auditor interno deberá tener ingerencia con cualquier fase de la actividad comercial donde pueda prestarle un servicio a tales autoridades. Tal ayuda, debe comprender actividades como:

- a) revisión y evaluación de la pureza o rectitud, la adecuabilidad, y aplicación de los controles contables, financieros y de operación.
- b) determinación del grado de aceptación y cumplimiento con las políticas, planes y procedimientos establecidos.
- c) determinación del grado en que los bienes de la empresa son contabilizados y salvaguardados de pérdidas de todas clases.
- d) determinación del grado de confianza que merece la contabilidad y de los otros datos desarrollados dentro de la organización.
- e) evaluación de la calidad con que son desarrolladas las responsabilidades asignadas”.

Para lo anterior, el auditor interno no debe ejercer autoridad directa sobre las personas cuyos trabajos son revisados por él dentro de la organización. Además el auditor interno debe estar en libertad de revisar y evaluar: políticas, planes, procedimientos, y registros, pero esa revisión y evaluación en ningún modo debe constituir una relevación de responsabilidades asignadas a todas y cada una de las personas dentro de la empresa.

Por otro lado la auditoría interna debe tener completa independencia para la buena efectividad de sus programas de auditoría. Esa independencia debe comprender dos aspectos:

1. Las atribuciones de organización del auditor interno, y el apoyo acordado para él por las autoridades de la empresa, son más o menos el factor determinante del alcance y valor de

los servicios que tales autoridades obtendrán de las funciones de auditoría interna. El auditor interno debe depender de la autoridad más alta en la organización y ser responsable ante ella, para que le asegure y facilite el desarrollo de su extenso campo de actividades, se le guarde la consideración adecuada a su cargo, y se consideren la acción inmediata y efectiva para sus decisiones y recomendaciones hechas.

2. Como es esencial la completa objetividad de las funciones de auditoría, el auditor interno no deberá implantar o desarrollar procedimientos, preparar registros o comprometerse en cualquier otra actividad que normalmente se espere que sea revisada por él.

Los servicios prestados por la auditoría son incalculables, y ellos pueden ser en términos más o menos generales:

- a) La verificación de los datos, que son todas las actividades que específicamente ve la validez de los datos que son producidos como consecuencia normal y regular de los procedimientos de contabilidad. Estos datos deben estar matemáticamente exactos, deben ser veraces sus valores, deben ser confiables, y estar dentro de los principios aceptables de contabilidad y de los respectivos standards.
- b) La conservación de los recursos de la empresa, que se refiere a que todos los activos están conservados y protegidos contra disminuciones innecesarias, la recepción de activos a los cuales la organización tiene derechos como consecuencia de contribuciones, préstamos, o ingresos de cualquier clase. Y en el caso de los pasivos, que no se crearán pasivos que no sean autorizados por la persona debida e inevitablemente o aquellas obligaciones creadas siempre en armonía con la máxima capacidad de la empresa. Dentro de este aspecto están comprendidos la prevención de fraudes y actos deshonestos, desperdicios, derroches, etcétera.
- c) El cumplimiento en todo el sentido amplio de la palabra, es decir el cumplimiento de los procedimientos

contables; que se usen las formas correctas y como corresponden, los libros y registros se operen en la forma designada que corresponde y en forma sistemática, etcétera. El cumplimiento u observancia de los procedimientos de operación que están estrechamente relacionados con los procedimientos contables porque la verificación de la confianza de los procedimientos contables, significa también al mismo tiempo la verificación de los procedimientos operativos de aquéllos. También incluye el cumplimiento de los mandatos o requerimientos estatales, con fines impositivos, por medio de informes, reportes, etcétera.

- d) La revisión y evaluación de las políticas o planes adoptados por la empresa, lo cual representa una de las formas de grado más alto en la actividad constructiva de la auditoría interna. La base de esto es el análisis inteligente por parte del auditor interno de los datos contabilizados y operados a la luz de sus conocimientos con respecto a las operaciones de la compañía y objetivos que se persiguen.
- e) La revisión y evaluación de los registros y procedimientos, ya que en ese campo el auditor interno diariamente puede hacer y desarrollar recomendaciones constructivas.
- f) La revisión y evaluación de la ejecución, porque el auditor interno es la persona calificada para evaluar el desempeño del personal que tiene relación con actividades contables o financieras. Sin embargo, cualquier deficiencia que sea notada se hace del conocimiento no de la persona responsable, sino a la persona que sea la adecuada o que tenga esa función dentro de la organización.
- g) También proporciona entrenamiento y otras ayudas al personal de la empresa, principalmente en las operaciones de la compañía en general, y en particular del programa de contabilidad; sin descuidar su propio personal.

h) Ayuda directa a las autoridades de la empresa, porque muchas veces el grupo de la auditoría interna hace y saca adelante actividades específicas de la administración, o hace investigaciones técnicas especiales, o análisis para las mismas autoridades. En este campo es de una ayuda incalculable porque el auditor interno posee por su especial situación, un extenso conocimiento y entrenamiento dentro de la misma organización; ya que tiene completos conocimientos de las operaciones de la empresa, de sus políticas, de sus prácticas, de sus problemas. Por ese contacto con todos los campos de operación que posee, se hace la persona de ayuda ideal para dichas autoridades.

i) Y por último, creo que también es de gran ayuda y valor para los servicios que se utilicen de una auditoría externa, ya que prácticamente en una u otra forma los objetivos primordiales de una y otra son los mismos como la verificación, el análisis, la evaluación, etcétera.

En una palabra, con la auditoría interna, la administración puede más efectivamente dirigir y controlar los negocios de la empresa para beneficio de sus propietarios, o sean los accionistas.

**SEGUNDA PARTE**

**APLICACIONES DEL  
CONTROL INTERNO**

#### IV

### ¿COMO ACTUA EL CONTROL INTERNO?

Antes de entrar en materia, creo conveniente aclarar los aspectos que examino en este capítulo bajo el título que se indica, porque es un hecho que aunque los elementos fundamentales que componen el control interno, son los mismos, muchas veces su aplicación en los negocios contempla diferencias que son típicas dentro de la esfera en que se desenvuelven. Por otro lado también me concretaré a examinar en forma más o menos breve, sólo 3 campos de acción en el que el mismo actúa, ya que no es el motivo de esta tesis extenderse en este aspecto que de por sí necesitaría explicaciones más amplias dado su vasto campo de acción, y lo interesante de su tema.

Con tales explicaciones pasaré a comentar los campos indicados de actuación, que son:

- a) en un banco;
- b) en las empresas comerciales e industriales;
- c) en la administración pública.

#### **CONTROLES BASICOS EN UN BANCO**

En todos los países hay o existe una tendencia generalizada que las legislaciones sean estrictas en lo que se refiere al control de las sociedades anónimas o de capitales y con especialidad los bancos, porque es en estos últimos donde los actos fraudulentos cometidos por personas tienen un campo más pro-

picio que puede perjudicar a muchísima gente en determinado momento, como lo serían los depositantes, los inversores, los accionistas, el mismo Estado, y en general la economía de un país dado el caso extremo.

Es por ello que tales legislaciones exigen muchos requisitos en el establecimiento de tales empresas, de llenar periódicamente ciertos aspectos de control, de establecer internamente determinada organización, que le permita en una u otra forma llenar controles preventivos; así como estar sujeto a fiscalizaciones de todo tipo para prevenir en una u otra forma, actos que estén reñidos con la ley.

Veamos qué dicen varios autores con respecto a lo anterior. Uno dice:<sup>32</sup> “La vigilancia de las cuentas de los establecimientos bancarios ha sido sustraída al derecho común y confiada, según los países, a inspectores del Estado, a interventores delegados de los institutos de emisión, a censores jurados, como el caso de Bélgica. La tendencia es, por lo demás, someter en el futuro a un régimen especial a todas las empresas que soliciten el ahorro público, por razón del carácter de su explotación y de los riesgos que son susceptibles de correr los capitales a ellos confiados por terceros”. Otro autor dice:<sup>33</sup> “Para vigilar la aplicación de las leyes bancarias se han seguido diversos criterios: a) control interno; b) control externo por órganos privados; y c) control externo mediante un órgano especial del Estado o del Banco Central de Emisión”.

Nuestras leyes también siguen la tendencia general de ser estrictas con tales entidades, por lo que la legislación básica (Código de Comercio), varias leyes auxiliares; y las leyes específicas (Ley de Bancos, Ley Orgánica del Banco de Guatemala y Ley Monetaria) enmarcan directrices para los bancos, que deben ser observadas en toda su extensión, con el objeto de prevenir en gran parte el cometimiento de actos ímprobos. Y es que es la empresa bancaria donde los fraudes, desfalcos, robos, y

<sup>32</sup> Técnica de la censura de cuentas, Jules Baude, página 193.

<sup>33</sup> Elementos de ciencia y técnica bancarias, Natalio Murati, página 183.

en general todos los actos fraudulentos tienen un mayor desarrollo por la naturaleza de sus actividades que permiten al hechor mal intencionado, la apropiación de bienes ajenos de fácil e inmediata realización en beneficio de burdos y malditos deseos.

Básicamente en un banco, todos los elementos principales del control interno se hacen presentes. Los principales responsables de tal entidad bancaria ante los depositantes, inversores, y aun el mismo Estado, son los miembros de la Junta directiva y los administradores de la empresa; los cuales deben observar, y exigir que se observen todos los requisitos legales, reglamentos, disposiciones, y planes de la empresa; pero tales autoridades, por su imposibilidad física de ver en detalle dichos aspectos, delegan la función de tal control en elementos idóneos, y con la responsabilidad ante ellos del cumplimiento de tales objetivos. Con ello podemos ya apreciar la organización y la auditoría interna o departamento interno de control, a la vez que la contabilidad, sus planes o procedimientos y sus standards de rendimiento.

Además en la organización interna de una empresa bancaria también están contempladas varias normas de control interno, comprendidas dentro de medidas de controles básicos o de seguridad, que permiten mantenerse en gran parte prevenidas contra actos anómalos realizados dentro de la misma o con personas en connivencia fuera de ella.

The National Association of Bank Auditors and Comptrollers<sup>34</sup> nos da algunos controles básicos y de seguridad mínimos que debieran adoptarse en un banco pequeño, en la siguiente forma:

1. Rotación de trabajos o puestos.
2. Separación de funciones o de atribuciones en:
  - a) la recepción física de los bienes;
  - b) el registro de la transacción;
  - c) la supervisión o control.

34 Internal Safeguards for country banks, Nabac.

3. Asignación de trabajos mínimos a cada persona.
4. Conceder vacaciones completas e ininterrumpidas.
5. Observar de cerca la actividad personal y social de los empleados.
6. Conceder salarios adecuados.
7. Una política bien encaminada de préstamos de emergencia para empleados.
8. Control dual en el manejo de valores.
9. Un buen programa de control y revisión a efectuarse por la auditoría interna.

Activo	Mínimos de revisión
a) monedas, billetes y cheques	trimestral
b) operaciones de efectivo	diaria
c) operaciones de compensación y reserva	mensual
d) bonos (inversión propia)	mensual
e) préstamos y descuentos	semestral
f) sobregiros	diaria
g) activos fijos	anual
h) faltantes y sobrantes	diaria
i) otros activos	mensual
j) préstamos a funcionarios y empleados.	mensual
<b>Pasivo</b>	
a) depósitos monetarios	trimestral
b) cheques de gerencia, certificados, de gastos, etcétera	mensual
c) depósito a plazo y de ahorro	semestral
d) otros depósitos	semestral
e) reservas	mensual
f) intereses de depósitos de ahorro	mensual
g) impuestos	mensual
h) ingresos de intereses y descuentos	mensual o diario
i) ingresos de inversiones	mensual
j) comisiones y servicios	mensual o diario
k) ganancias en inversiones	mensual
l) gastos	mensual
m) intereses anticipados	semestral
n) capital y superávit	anual
ñ) ganancias no repartidas y reservas de contingencias	semestral
o) otros pasivos	semestral

Así también la misma institución anterior ha preparado otra gran serie de panfletos que proporcionan un mínimo de medidas de control y seguridad a adoptarse en los bancos, tales como: el departamento de contabilidad comercial, archivo y destrucción de los registros bancarios, las pruebas en el departamento comercial, etcétera, y en la publicación de "Su Banco y El Robo a mano armada" se refiere a un procedimiento operativo de prevención al robo a mano armada con las siguientes medidas mínimas de prevención:

1. Examen de alarmas y artefactos de protección.
2. Estar alerta con los extraños.
3. Verificar con qué autorización han entrado los trabajadores.
4. Mantener el dinero efectivo dentro de los límites.
5. Verificar las existencias de "Dinero Caliente" o dinero marcado.
6. Inspección diaria de seguridad.
7. Evaluación del programa de seguridad.

Es indudable que la literatura referente a la prevención de actos violentos e ímprobos en las empresas bancarias es grande y de mucha utilidad para los encargados de la vigilancia y control de la misma, por lo que no nos extenderemos más en dicho aspecto; puesto que lo anteriormente comentado son los mínimos y las necesidades de cada negocio marcan la directriz para aumentar tales exigencias mínimas.

En general, la mayor parte de autores en materia bancaria, le dedican gran atención a uno de los elementos principales de toda actividad comercial como lo es el elemento "personal" humano que trabaja en la empresa y los mismos proporcionan determinados enfoques que llevan como fin primordial la cuidadosa selección del personal que trabajará en el banco, así como su continuo convivir en dicha entidad, otros también agregan las fianzas de fidelidad e indemnidad como una ampliación a lo anterior, con lo cual creo que se cubre en

gran parte, todos los aspectos principales del aspecto de control en una empresa bancaria.

Por otro lado, el apareamiento de sistemas mecanizados y electrónicos que últimamente han cobrado gran auge dentro del sistema bancario mundial, ha venido a proporcionar mejores medios de control en tales empresas, a la vez que ha modificado diversas técnicas de fiscalización por parte de la Auditoría interna en tal sentido, porque las grandes velocidades de los computadores y la imposibilidad de intervenir todos y cada uno de las grandes cantidades de comprobantes, han modificado los procedimientos generalmente conocidos para tal objeto dentro del campo de la auditoría. Pero tal situación en nuestro medio se está incrementando poco a poco y con el correr de los años veremos resultados que hasta la fecha nos parecerán fantásticos.

#### **APLICACION DEL CONTROL INTERNO EN LAS EMPRESAS COMERCIALES E INDUSTRIALES**

Como ya mencioné antes la actuación del control interno en cada tipo de empresas, tiene ciertos rasgos típicos, según la clase de actividad desarrollada en los mismos. Así tenemos que la empresa bancaria tiene ciertos aspectos distintivos, las empresas no bancarias, esto es, las con tipos de comercio e industria, tienen algunos rasgos comunes, pero cada una cuenta con la presencia individual del sello de la negociación de que se trata.

Así tenemos que los fraudes, desfalcos, etcétera, en una empresa bancaria se realizan de manera diferente que en una empresa dedicada a empacar jugos y otros enlatados, así como otra clase de actos ímprobos se realizan en forma diferente en un comercio mayorista de artículos de primera necesidad, a los de una fábrica de licores. La primera empresa de tipo bancario, tiene riesgos propios y exige controles del efectivo y valores mucho más amplios que las empresas comerciales e industriales de tipo general.

Varios autores, y entre ellos Gómez Morfín<sup>35</sup> nos dice con respecto a la aplicación del control interno a las transacciones en los negocios que deben tomarse las siguientes medidas de control.

#### Para el control de caja

1. Depositar íntegramente los fondos, y los pagos deben hacerse por medio de cheques.
2. Que en todo momento y en cualquier etapa del manejo del dinero se establezca la responsabilidad de los empleados.
3. Que el manejo de efectivo debe separarse de los registros contables.
4. Que en ciertas etapas del proceso de caja conviene la intervención de personas independientes, desconectadas del manejo y registro del dinero.
5. Las salidas y entradas de caja deben separarse estrictamente.
6. Que es conveniente la utilización de equipo mecánico en la empresa.
7. Debe seleccionarse al personal.
8. Deben hacerse auditorías periódicas.

#### Para las entradas de caja (aspectos básicos)

1. Hacer a la mayor brevedad posible un registro del efectivo recibido.
2. Utilizar medios que puedan vigilarse visualmente.
3. La función de recibir dinero debe centralizarse todo lo que sea posible.
4. Las personas que reciben efectivo no deben tener acceso a libros y registros.
5. La correspondencia valorizada debe manejarse convenientemente.

35 Obra citada, capítulos VII al XII.

6. Los cheques recibidos deberán extenderse a favor de la empresa y sólo serán aceptados por los bancos en calidad de depósito.
7. Establecer controles independientes de todas las entradas de caja.
8. La responsabilidad mediante los registros contables, debe establecerse cada vez que el dinero se transfiera.
9. El depósito de todas las entradas debe hacerse diariamente y en forma íntegra.
10. Los fondos en poder de depositarios temporales, deben estar bajo control de las oficinas.
11. La información debe recibirse siempre de los propios depositarios.
12. Las transferencias de fondos entre depositarios deben seguir un plan sistemático.

#### Para las salidas de caja

1. El pago debe hacerse por medio de cheques.
2. Debe separarse las funciones en el sistema de pagos.
3. Deben tomarse precauciones para evitar la alteración de cheques.
4. La firma de cheques debe hacerse teniendo a la vista el documento que justifique la erogación.
5. Deben inutilizarse los comprobantes pagados.
6. Todos los cheques deben registrarse aunque sean anulados.
7. Debe crearse un fondo de caja chica que llene su cometido.
8. Debe programarse los casos de pagos por caja chica y sus montos máximos.
9. Deben indicarse las prohibiciones de pagos por caja chica.
10. Debe observarse la liquidación periódica de la caja chica.
11. Deben indicarse las firmas autorizadoras de pagos.

12. Los pagos de nóminas de salarios deben hacerse por cheques y observar además:
  - a) que no haya alteraciones en cantidades, en sumas, en la nómina, en las tarjetas o comprobantes de salarios;
  - b) que no hayan variaciones ficticias de salarios, de tiempos trabajados, o producciones alcanzadas.
  - c) que no se incluyan trabajadores ficticios;
  - d) que los salarios no reclamados sean registrados adecuadamente.
13. Que se efectúen conciliaciones bancarias periódicas.
14. Los funcionarios deben exigir la preparación de conciliaciones inmediatamente de recibidos los extractos.
15. Las conciliaciones deben hacerse por alguien ajeno a caja o contabilidad.

#### Para las ventas a crédito

1. Primordialmente conseguir la contabilización del importe de los artículos entregados.
2. Recibir y controlar numéricamente los pedidos; y después revisar su corrección.
3. Observar la corrección de la autorización del pedido, verificando las discrepancias en cantidades, precios y la firma del funcionario autorizado.
4. Cuidar que en el despacho se haga con la intervención de varias personas y la obtención del acuse de recibo del cliente.
5. Observar que el proceso de facturación se haga por persona distinta, el cual revisará cálculos y comparará cantidades, precios, etcétera.
6. Observar que la contabilización de lo facturado se anote en los libros sin ninguna excepción.

7. Cuidar que los libros auxiliares se mantengan en balance con los principales.
8. Cuidar que las devoluciones, rebajas y descuentos por venta se hagan conforme las indicaciones previamente reglamentadas, y con la autorización de los funcionarios competentes.
9. Efectuar periódicamente la confirmación de saldos de los clientes.
10. La recepción de las contestaciones deben quedar en manos de un funcionario responsable, que no tenga ingerencia ni en la contabilidad ni en la caja.

#### Para las compras

1. Cuando sea posible se establezca un departamento específico con independencia de otros departamentos.
2. Las requisiciones de compra se formulen con base en el programa de producción o el presupuesto de ventas.
3. Observar que la requisición de la compra sea autorizada por el funcionario responsable, y que esté basada en las condiciones financieras de la empresa.
4. Cuidar que se mantenga bien ordenados los archivos de proveedores, y artículos con los datos necesarios; precios, direcciones, cotizaciones, y toda otra información indispensable.
5. Hacer las cotizaciones que estén reglamentadas.
6. Observar la selección cuidadosa del personal del departamento de cotizaciones así como la vigilancia estricta y metódica de sus labores.
7. Cuidar que las órdenes de compra se hagan en formas impresas numeradas consecutivamente.
8. Observar que el departamento de recepción, compruebe que la cantidad y calidad de los artículos embarcados son los mismos que los estipulados en la orden.

9. Cuidar que el departamento de recepción de mercancías esté separado del almacén, y que no tenga ingerencia en éste o en las compras o ventas.
10. La recepción de mercancías debe hacerse en formas impresas.
11. Observar que el departamento de compras verifique la corrección de las facturas por conceptos de proveedores, descuentos, fletes, etcétera.
12. Observar que las compras de emergencia sigan el procedimiento establecido con tal objeto y que estén reducidas al mínimo.
13. Las devoluciones, rebajas y descuentos sobre compras, velar porque se tramiten por el departamento de compras conforme lo programado.
14. Observar que algún funcionario ajeno al departamento vigile sistemáticamente y en forma cuidadosa los aspectos de devoluciones, rebajas y descuentos sobre compras para ver si se están obteniendo las ventajas máximas para la compañía.

#### Para los inventarios de mercancías<sup>36</sup>

1. Observar que esté delegada la responsabilidad por la custodia de las mercancías en un jefe de almacén.
2. Cuidar que se siga una clasificación y codificación adecuada para su almacenaje.
3. Ver que se siga un método de control contable adecuado.
4. Cuidar que se levanten inventarios físicos periódicos.

Como puede verse en los aspectos comentados anteriormente, los mínimos de control en una empresa comercial e industrial, se han dado con bastante amplitud; y su extensión deberá hacerse de acuerdo con las necesidades propias de cada

<sup>36</sup> Indudablemente, debe seguirse el método de valuación más indicado en cada caso, dentro de los sistemas conocidos.

negocio o con la restricción que se considere adecuada; ya que nuestro principal objetivo es indicar ciertos mínimos que cualquier criterio está en libertad de seguir.

## **CONTROL INTERNO EN LA FISCALIZACION DE LA ADMINISTRACION PUBLICA**

Así como en las empresas de tipo comercial, industrial o bancaria, tienen sus características especiales en cuanto a la actuación del control interno en cada una de las actividades de las mismas, así en la administración pública, también actúa en su forma peculiar. Con el objeto de hacer más comprensibles nuestros comentarios, me permitiré hacer referencia a tal actuación indicada por Mosquera Estrada<sup>37</sup> en su obra, al referirse a los procedimientos de fiscalización, desde luego en la Administración pública.

Aquel autor dice: "La auditoría fiscal es auxiliada para mayor efectividad en su cometido, por los Elementos fundamentales constitutivos del control interno, los cuales persiguen:

1. Procurar la información adecuada para sus usos en la política económica y hacendaria del país, y de los directivos de las instituciones autónomas descentralizadas, estatales y no estatales.
2. Proteger a la Hacienda pública o erario, y a las instituciones indicadas, contra errores y fraudes; y,
3. Asegurar el debido control sobre las actividades que desarrollan dichas instituciones y dependencias sujetas a fiscalización".

Para ello también el mismo autor indica y hace mención que los elementos del control interno, son:

1. El sistema de contabilidad, cuyos requisitos de nomenclatura, comprobantes, formularios y registros, así como los informes y estados financieros están contenidos y

<sup>37</sup> Auditoría fiscal, sus bases, principios y trámites administrativos derivados, de Eduardo Mosquera E. Capítulo IV, editorial Gráficos, 1961.

desarrollados en un manual denominado Circular No. 200 de fecha 15 de junio de 1943 del ex Tribunal y Dirección General de Cuentas.

2. Los presupuestos, que anualmente son aprobados por el Congreso de la República que deben estar preparados conforme lo ordena el decreto del presidente de la República N° 552 (Ley Orgánica del Presupuesto, Contabilidad y Tesorería de la Nación) y su reglamento aprobado por acuerdo gubernativo del 24 de febrero de 1958.
3. Con las estadísticas preparadas y utilizadas dentro de la propia administración pública.
4. Con los equipos mecánicos modernos en poder de las dependencias.
5. Con la selección del personal de las propias oficinas que manejan valores.
6. Con las vacaciones anuales ininterrumpidas.
7. Con la rotación de empleados.
8. Con las fianzas que prestan los empleados públicos.
9. Con las pólizas de seguro y fianza que contratan diversas entidades.
10. Con los sistemas de control dual para el manejo de efectivo y valores.
11. Con el control ejercido por el Departamento de presupuesto de la Contaduría General de la Nación con el cual colaboran los gobernadores departamentales.
12. Con las auditorías de caja o glosa de cuentas.
13. Con las auditorías detalladas.
14. Por medio de cortes y arcos de caja y valores sorpresivos.
15. Por las intervenciones en cambios de puestos de funcionarios y empleados que manejan efectivo y valores.
16. Por intervenciones en otros actos administrativos.
17. Por investigaciones especiales; y,
18. Por medio de informes o pliegos de reparos.

Así también menciona que existen otras formas indirectas de fiscalización o control en la misma administración, siendo las auditorías complementarias que son efectuadas por la Contraloría del impuesto sobre utilidades de las empresas lucrativas; la Superintendencia de bancos; y por los Gobernadores departamentales y Administradores de rentas en su carácter de Intendentes de hacienda y la Inspección de hacienda.

Desde luego he mencionado completamente la opinión del citado autor por ser un experto en la materia y con la mira que el lector se forme un criterio de las finalidades perseguidas por el control interno dentro de la administración pública, que como ya dije, son diferentes en cada campo de actividades de que se trate. La extensión o restricción de tales controles por cada uno de los interesados estará de acuerdo con las necesidades inherentes, para adaptarse a cada caso específico, sin lugar a dudas, tomando siempre en cuenta los elementos básicos que integran el control interno que, como ya se ha observado, en una u otra forma son comunes en todos los casos.

**TERCERA PARTE**

**EVALUACION DEL  
CONTROL INTERNO**

## DEFINICION Y ASPECTOS IMPORTANTES

### DEFINICION

El contador público independiente, el auditor interno, y los encargados del control de toda empresa, tienen un área común que les interesa en lo que a control interno se refiere, y ésta es la evaluación de dicho control con el objeto de comprender sus alcances, si se logra lo previsto con su implantamiento; y lo más esencial, si el sistema vigente se adapta económicamente a las necesidades de la misma empresa.

La Enciclopedia Universal Ilustrada<sup>38</sup> de Espasa-Calpe, S. A., nos dice que etimológicamente la palabra "evaluación" tiene una derivación de "E" por "es" y "valuar" o lo que es lo mismo la valoración que es el "señalamiento del valor o justiprecio de una cosa". Pero en realidad a la evaluación de sistema de control interno podría adaptársele tal definición por asimilación, porque eso es lo que hace; el señalamiento del valor que tiene el sistema de control interno implantado en la empresa en un sentido bastante amplio y desde todos los ángulos que corresponden, o lo que es lo mismo, como es de eficiente tal sistema y si funciona satisfactoriamente, para producir los resultados deseados.

Ante tal situación, creo que ya podemos ensayar una definición aceptable de lo que es la evaluación del control interno. La misma podría decirse que es el señalamiento del valor que

38 Obra citada Tomo respectivo, página 1456.

tienen las técnicas y procedimientos empleados en el control interno de la empresa, con el objeto de determinar su eficiencia y su funcionamiento satisfactorio, para que puedan producirse los resultados óptimos que de él se esperan. No espero que la definición sea la última palabra, pero creo que da la idea clara de lo que se pretende con tal acepción, dejando al lector su ampliación de acuerdo con lo que las necesidades con que se enfrente le permita clarificar más su significación.

### **POR QUE ES NECESARIA LA EVALUACION**

Se observa la necesidad de tal evaluación del sistema de control interno implantado en una entidad, porque al igual que todo en la vida, tiende a volverse obsoleto, se vuelve inefectivo, e innecesario durante el transcurso del tiempo, como el resultado de los cambios que hay en la organización, en las operaciones, en los planes, o en los métodos y procedimientos. El sistema para ser efectivo, debe mantenerse actualizado y resolver siempre los problemas latentes de la administración, de las operaciones, de la contabilidad, etcétera, en la forma que se necesita. Si los procedimientos de control no están constantemente examinados, pierden su utilidad; y hace incurrir en costos innecesarios, con lo cual hacen perder la confianza en él depositada, puesto que puede dar lugar a que se hagan apreciaciones erróneas.

Sabemos que es necesaria la concurrencia de la habilidad y el esfuerzo humano en la operación de cualquier sistema de control; y con ello debemos también considerar lo que siempre hemos recalcado, que es la posibilidad de error que puede derribar el control en cualquier tiempo; así como que será inefectivo si tal elemento humano no comprende satisfactoriamente el propósito de tal control, y de sus formas de aplicación. Por otro lado tampoco debemos dejar de lado que cualquier cambio en una organización también supone el planteamiento de un nuevo problema de control que debe resolverse, ya que puede afectar el control básico en una plaza o en un grupo de personas, al concentrar todas las labores en ellas con el resen-

timiento de la experiencia, habilidad y aspectos de control interno que anteriormente se había planificado en dicha organización.

Como el control debe existir en todas las esferas de actividad del negocio, es natural que la aplicación impropia de tales procedimientos produce una atmósfera adversa en toda la organización y el personal siente que está haciendo un esfuerzo sobrehumano, antieconómico; y piensa que podría emplear mejor su tiempo en trabajos más importantes, con lo cual hace que decaiga su entusiasmo por el trabajo que hace, lo retarde o lo haga mal, que en una u otra forma redunde en la merma de las utilidades de la empresa. Y no digamos la reacción del público ajeno a la empresa que tiene relaciones con ella, que observa esa desconfianza y malestar del empleado y que lo llega a desesperar también a él, al ver que para devolverle digamos Q0.25 se tiene que llenar una serie de requisitos escritos, hablar con diferentes personas y conseguir varias aprobaciones. Tal situación es el extremo indudablemente, pero puede suceder y de llegar a existir, esto es imperdonable.

La instalación y mantenimiento de todo sistema o cualquier procedimiento, tiene un valor monetario, esto es, cuesta dinero, y ello pasaría con la implantación y mantenimiento del control interno. Esto a su vez repercute y afecta en los precios y en las utilidades de la empresa; y cualquier exceso que los propietarios observen en sus costos con disminución de sus utilidades lo ven con muy malos ojos, que les hacen vociferar a toda hora, y los combaten porque va en detrimento de ellos mismos; y es en este aspecto de costo donde debe ponerse especial cuidado para evitar que el control cueste más que lo que se pretende controlar.

No hay lugar a dudas, que el sistema mencionado implantado en cualquier entidad debe salvaguardar en todo momento los bienes de la empresa contra actos fraudulentos, malos usos o pérdidas, pero esto debe hacerse en forma adecuada y de acuerdo con los riesgos que cada bien presenta; es decir, que no es el mismo procedimiento de control el que se aplica a un

vehículo de la empresa, que el que debe aplicarse al efectivo y cheques porque si esto así se hace, resultaría a todas luces antieconómico. Por otro lado es necesaria la revisión de los procedimientos porque para cuando una empresa necesite tomar un seguro para cubrir riesgos de sus bienes, las compañías aseguradoras hacen un examen de sus controles y los evalúan con el objeto de calcular la probabilidad de tales siniestros y cobrar la prima adecuada a los mismos, lo cual supone dos cosas:

- a) cubrir duplicada y/o deficientemente muchos de los riesgos que el mismo control interno tiene a su cargo, en vigilancia y protección; y,
- b) pagar primas muchas veces excesivas e innecesarias.

Creo que también es indispensable que el control adecuado que se mantenga, le asegure a los directivos y administradores que las obligaciones de la empresa, son pagadas a su debido tiempo; ya que el buen crédito de la misma está en juego; y porque los acreedores no ven con buenos ojos a aquellas entidades que no pagan puntualmente sus deudas. Esto anterior también está relacionado con la moral del personal de la empresa que hace declinar la producción y las ventas si ven que sus salarios mensuales o semanales no están siendo pagados con la oportunidad que el caso amerita. Y no digamos los casos extremos de planteamientos de huelgas, y de intervenciones gubernativas por faltas de pago o de embargos por pagos de salarios. Tales situaciones son en extremo peligrosas y afectan enormemente la confianza del público y a la vez la plusvalía de la misma empresa.

Casi todos los tratadistas están en una u otra forma de acuerdo que el control interno adecuadamente implantado, le proporciona a la administración paz y tranquilidad, porque les permite pensar que el sistema existe con el propósito de sacar adelante sus planes y proyecciones. Y si ese control se evalúa con cierta periodicidad les da más confianza y pueden actuar en forma segura en el porvenir, en la formulación de más planes y proyecciones para el futuro y presentar buenas cuentas de

su gestión a los propietarios o accionistas, al público en general, y a las autoridades estatales.

### **QUE DEBE COMPRENDER LA EVALUACION**

En mi modo de pensar, creo que primeramente la evaluación debe ver la RAZON DE SER de la misma, porque comprende varias técnicas. Estoy de acuerdo con los expertos en la materia que dicen que dentro de este aspecto debe:

- a) estudiarse la organización del negocio para determinar sus objetivos, y revisar sus políticas básicas,
- b) revisarse los planes, instrucciones y la delegación de autoridad dentro de la misma.
- c) revisarse paso por paso todos los demás sistemas y procedimientos, los métodos de comunicación, y los registros de las operaciones que existen;
- d) hacerse inspecciones físicas con el objeto de observar lo adecuado, y la facilidad del sistema, haciendo los comentarios de las anomalías que se encuentren;
- e) También debe determinarse lo práctico de los standards imperantes con el objeto de determinar si la empresa cuenta con medidas adecuadas de comparación del rendimiento del trabajo, materiales, servicios, etcétera; y se hacen los informes que se necesitan para poder determinar con facilidad y corrección esos standards.

Es necesario recordar que no puede evaluarse completamente el control interno sin la evaluación de los procedimientos que son empleados normalmente en la empresa para determinar si necesita o no alguna corrección o ampliación.

Como segundo paso considero que deben verse los **ALCANCES DE LA EVALUACION** que será más que la simple determinación que el sistema existe, que los registros están ordenados, o que existen reportes informativos, o aun que todos

los documentos están con las aprobaciones que corresponden. Esto debe mostrar si el control es efectivo o si no es efectivo porque son incorrectas las formas en que opera. Para eso deben efectuarse pruebas periódicas para constatar si trabajan todos los elementos del control interno, desde luego por una persona competente que sea independiente o ajena a las personas que corrientemente tienen que hacer la evaluación, como lo podría ser el auditor interno, el auditor externo, o el encargado del control de la misma. En muchas empresas norteamericanas se sigue la tendencia que esta persona sea un alto funcionario ejecutivo o algún otro miembro del personal técnico.

En esto también va incluida la observación de cómo se aplican los procedimientos, si han sido bien comprendidos por las personas responsables de ello; y cuáles han sido los resultados de tal aplicación en un período de tiempo dado. A menudo se observan casos de procedimientos de control que están impuestos a personas de elevado rango dentro de la organización, los cuales encuentran una gran cantidad de problemas que le hacen imposible seguir la rutina efectiva de tal función de control por el poco tiempo de que disponen.

Por otro lado, es necesario también observar que el control interno trata de reducir más que de incrementar el número de aprobaciones que se estiman como una necesidad.

Por último, considero también que debe hacerse la **SELECCION DEL PERSONAL QUE HARA LA EVALUACION**, ya que la misma sólo puede hacerse por medio del elemento humano. Es sumamente importante que se seleccione el personal adecuado para este trabajo vital; por lo cual debe considerarse al individuo o grupo de personas que tengan capacidad en su trabajo, que posean bastante habilidad en resolver los problemas que se les presenten, que tengan un carácter bien cimentado y que puedan presentar sus informes objetivamente.

Estimo que tales personas deben poseer un conocimiento adecuado de la naturaleza, filosofía y los objetivos del negocio en que trabajan, deben tener conocimiento de las operaciones

que realizan y comprender los problemas que diariamente se le presenten. Además, también es indispensable que posean una cultura general aceptable, tener imaginación y poseer ese sentido de observación. Es indudable que no se necesite ser un superhombre para conseguir elemento que posea tales cualidades que tengan más o menos un balance adecuado.

## VI

### METODOS DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

#### PROBLEMAS QUE SE CONFRONTAN

Como ya dije anteriormente, cuando los negocios crecen, sus problemas se vuelven más complejos y variados, e indudablemente la evaluación del control también se complica más, porque influyen las nuevas regulaciones legales o internas, se incrementan los costos, la diversificación de las actividades; y en fin, otra serie de factores tales como la mecanización, la automatización o automación que hará que en el futuro se complique aún más.

Aunque las máquinas reducen la posibilidad de error de cálculos y evita la fatiga del personal, no sustituye la irremplazable capacidad humana, su imaginación, su curiosidad, etcétera, que también son elementos vitales para la evaluación; y hay puntos importantes que muchos autores creen que deberían considerarse en el planeamiento y dirección de una evaluación del control interno con el objeto de sacarle el mejor provecho al trabajo del grupo de evaluación, tales como la revisión, crítica y mejoras en la organización estructural, en el desarrollo de sus planes o políticas, los costos de fiscalización y de control y los presupuestos confiables en los cuales nunca podría una máquina sacarle ventaja al elemento humano.

Por otro lado, la evaluación debe hacerse más o menos periódicamente para contar con los elementos de juicio que le permitan a la empresa obtener un estándar confiable; y es

de esperar que la misma se haga en tiempo oportuno, para llenar tal finalidad, en forma económica, y obtener el beneficio que de ella se espera.

### **METODOS DE EVALUACION**

Como ya dije con problemas o sin ellos, la evaluación tiene que hacerse por medios adecuados, usando también técnicas acordes; para observar que siempre el control interno se encuentra funcionando correctamente, como se previó.

Con tal objeto se han utilizado diferentes métodos de evaluación entre los cuales nos menciona Brink<sup>39</sup> como los más usados:

1. Por pruebas periódicas efectuadas por personal de jerarquía alta.
2. Por agencias especializadas ajenas a la empresa.
3. Por auditorías externas.
4. Por la auditoría interna.

El primer caso es el tipo más simple y es generalmente usado en los negocios de pequeña envergadura con mucha aceptación, y consiste en pequeñas pruebas hechas por un jefe de alta jerarquía en la organización del sistema de control, o de controles específicos implantados dentro de la misma. Por ejemplo, puede verificar si existe un inventario, si es adecuado, si para el mismo existe un control periódico de alguna persona o departamento. El sistema sí trabaja, como dije, en organizaciones pequeñas, siempre que sea efectuado por personas capaces para hacerlo.

El segundo método que se relaciona con agencias especializadas ajenas a la empresa, es un procedimiento muy común utilizado en las grandes ciudades, donde existe esta clase de oficinas. Consiste en entidades que son contratadas para visitar departamentos, agencias, sucursales de la entidad con el objeto de constatar y reportar las condiciones existentes al momento

39 Obra antes citada, página 36

de su visita. Algunas se concretan a detectar actos fraudulentos dentro de la organización, haciendo sus representantes compras al contado para determinar si tal transacción está correctamente registrada dentro de los libros de la empresa y si el dinero que debiera recibirse se recibió en forma completa. Otras también observan la apariencia de la sala de ventas, y del personal de las ventas; su forma de actuar, la presentación de la mercancía y otros aspectos que son de importancia para la empresa.

El método de evaluación del control interno por una auditoría externa efectuada por contadores públicos independientes, constituye un método más técnico que los otros examinados anteriormente y por cierto muy importante porque esta auditoría lleva incluida la continua evaluación de las técnicas de control, con el objeto de determinar hasta qué punto puede confiar en los datos que existen a su vista, y cuál será la posible extensión del trabajo que tiene que revisar o verificar.

Las autoridades reciben con buenos ojos una evaluación constructiva de los procesos contables y la calidad del control interno que los rige. Así también el aspecto psicológico de tal cuestión, es significativo porque si el personal ve que periódicamente se están haciendo auditorías por parte de personal extraño, a quien no podrían sugestionar, actúa como una fuerza dentro del mismo personal de la organización para que se hagan todas las operaciones en forma correcta y eficientemente.

Por último tenemos el método de evaluación por parte de la auditoría interna que también es otro de los métodos más técnicos y eficaces que se conocen. En toda organización de una magnitud apreciable debe como mínimo mantener un departamento de auditoría interna con el objeto de encargarse de la observancia y actualización de los sistemas de control. Este departamento incluye especialistas en su profesión, que tienen carácter y la personalidad adecuados, así como la responsabilidad de vigilar el control; también tienen un completo conocimiento de las operaciones de la empresa de que forman parte, que le proporcionan un mejor conocimiento de la misma, que

los que podría tener el auditor externo en determinado momento. Es por ello que en los últimos años ha tenido un gran incremento tal departamento, ya que constantemente se ha venido tecnificando para llegar a constituir un poderoso auxiliar de la administración.

En el 7o. Congreso internacional de contadores, fueron definidos los standards de labores de la auditoría interna<sup>40</sup> así:

1. Los miembros del personal de auditores deben tener el convencimiento del profesional que actúa con espíritu de ayuda verdadera, sin asomos de crítica destructiva; y con la actitud de que en realidad es un profesional en la materia, y no un policía.
2. Todos los miembros importantes de la administración en cualquiera de sus escalas, debe sinceramente aceptar que el personal de la auditoría interna es como su brazo derecho; y esta aceptación será un hecho con el cumplimiento de las funciones típicas de auditor por parte de todos y cada uno de los componentes del grupo de la auditoría interna.
3. Los datos del auditor deben ser meticulosamente correctos. Debe ser muy cuidadoso en ello; deben estar basados en hechos los cuales deben constatarse; porque la tendencia natural del auditado es concentrarse y extenderse en la discusión de cualquier error cometido por el auditor, con lo cual se anula el efecto constructivo de las observaciones efectuadas.
4. El auditor debe tener una buena educación, experiencia, entrenamiento y tacto para el trato con el personal ejecutivo de la empresa; porque con ello logra el respeto y la consideración a sus recomendaciones.
5. El auditor no debe ser teórico; sí debe tener buena teoría, pero principalmente debe ver las cosas con juicio

<sup>40</sup> The Internal Auditor, sesión del 11 de septiembre de 1957. Página 12.

comercial práctico. Sus recomendaciones deben ser accesibles y reflejar un buen juicio comercial.

6. El personal de auditores debe tener un grado de independencia para pensar y actuar, siempre que ello tenga presente el punto de vista o esté en armonía con los fines perseguidos por la dirección y administración.
7. Los reportes deben ser de interés, constructivos, fácilmente comprensibles, bien preparados, y deben tener la fuerza de convencer para que consigan obtener la acción.
8. La programación y planeamiento de las auditorías deben hacerse con tiempo, observando la selección de los aspectos más importantes y productivos, y no duplicar trabajo con lo que hacen otras personas, auditorías, o contadores públicos; así como no desperdiciar el tiempo del personal y de la empresa en cosas innecesarias.
9. El auditor debe examinar todos los puntos significativos de control, y familiarizarse con los procedimientos de control interno que cubren todas las funciones importantes. Debe insistir en que se implante el control esencial a un costo adecuado.
10. El auditor debe ser excesivamente discreto, en lo cual se incluye evitar pláticas innecesarias, murmuraciones, o ínfulas. Sus reportes deben ser completos e imparciales, sin intentar vanagloriarse a expensas de otro.

#### QUESTIONARIO DE EVALUACION

Muchas son las técnicas que se pueden utilizar para efectuar una evaluación. Algunos utilizan registros escritos teniendo el punto de vista de una revisión futura o de referencia; otros utilizan dos cuestionarios para ello, uno de revisión general para la empresa de que se trate y otro específico para control interno; otros emplean un solo cuestionario que incluyan los dos aspectos anteriores; en fin una serie e técnicas.

En lo personal estoy de acuerdo con los que utilizan un solo cuestionario porque como dice Paul W. Hillier Jr.<sup>41</sup> auditor gerente de la Price Waterhouse & Co. Dallas: es preferible un cuestionario coordinado con un programa de auditoría detallada por lo siguiente:

1. Existe un alto grado de coordinación entre el trabajo de auditoría detallada y el estudio de control interno.
2. Después de la preparación inicial reduce la escritura al mínimo y no requiere revisión constante.
3. Exige al que hace el trabajo de auditoría, mantener un constante conocimiento de la importancia del control interno.
4. Porque si las fases de auditoría y control interno están coordinadas, pueden disminuirse los tests de auditoría detallada, si responde eficientemente el control interno".

Eso sí, es conveniente tener en mente que en la preparación de tal cuestionario debe hacerse suficientemente amplio para evitar la revisión constante, cada pregunta debe involucrar un sano principio de control interno. No es importante que el estilo de pregunta se adapte a cada situación, porque lo esencial son los principios invocados en dicha pregunta. El cuestionario debe ajustarse a los procedimientos de la empresa, siempre que no se observe un crecido número de errores o deficiencias de control. Eso sí, todas las respuestas negativas deben tener una satisfactoria explicación.

Con las indicaciones anteriores, me referiré brevemente a los aspectos más importantes de dos cuestionarios que son utilizados para la evaluación del control interno en: a) una entidad bancaria y b) en empresas comerciales e industriales, advirtiendo además que la extensión que se necesite darle a tales cuestionarios depende de la empresa y necesidades de que se trate, ya que los mismos en modo alguno pretenden ser la última palabra.

<sup>41</sup> The Internal Auditor, SPRING, 1961.

CUESTIONARIO APLICABLE A UNA ENTIDAD  
BANCARIA<sup>42</sup>

No. de respuestas ..... Oficina o departamento .....  
negativas .....

Malas prácticas ..... Fecha .....  
observadas .....

Advertencia para la Gerencia: Todas las respuestas negativas y las malas prácticas observadas requieren su corrección en un término prudencial; y las que se encuentren repetidas en la próxima revisión serán hechas del conocimiento de la Junta Directiva.

Préstamos y descuentos

Sí      No

1. Se obtienen en todos los casos aplicables, estados financieros del solicitante; y han sido firmados por el jefe del Departamento de préstamos como constancia de su revisión, investigación y análisis.
2. Se observan los límites de préstamos en el Departamento de concesión de préstamos.
3. Se hace el reporte trimestral de préstamos en mora, y son inicialados por el gerente de préstamos en señal de revisión.
4. Es inicialado por el jefe del Departamento de préstamos todo documento que represente adelantos de efectivo.
5. Están los documentos libres de alteraciones y cambios en el interés y con las iniciales del funcionario autorizado.

<sup>42</sup> Partes importantes de cuestionario utilizado por instituciones bancarias norteamericanas.

Si      No

6. Están adjuntos al documento las constancias otorgadas a favor del banco por la garantía del préstamo.
7. Son cancelados los documentos que garantizan préstamos totalmente pagados, y son devueltos al interesado.
8. Están las notas de cobro al día con los atrasados.
9. Se cobran las comisiones y otros cargos a los morosos.
10. Están los documentos de préstamos debidamente clasificados y archivados.
11. Están todas las garantías debidamente registradas y con doble control, o control dual.
12. Hace el jefe del Departamento verificaciones sorpresivas de las garantías en cartera; seguido de una conciliación con base en los registros del mayor.
13. Están las garantías registradas en los registros del Estado.
14. Están aseguradas las garantías; y se hace la renovación en su debida oportunidad.
15. Están calculados y registrados debidamente los intereses a favor del banco.
16. Están inicialados los cobros de intereses por las personas autorizadas.
17. Coinciden los pagos periódicos con los pagos mínimos.
18. Coincide el pago recibido con el recibo otorgado.
19. Están los registros contabilizados por otra persona que no sea el cajero, y es revisado por el funcionario autorizado.
20. Al final del año contable son transferidos los saldos correctamente por personas que no sean el cajero.

Sí      No

21. Se hace un balance diario, y es inicialado por el jefe del Departamento como constancia de revisión.
22. Son verificados por persona diferente del cajero, los cálculos de intereses, y los cargos mensuales.

### Préstamos para propiedades

23. Están todos los formularios de solicitud de préstamo debidamente llenados e inicialados por el jefe del Departamento, así como registrados en el libro respectivo.
24. Está la dirección verificada y su estado marital, así como la separación de bienes si existiere.
25. Se obtiene el título de propiedad a favor del banco, debidamente registrado en las oficinas del Estado; y por la cantidad del préstamo.
26. Se obtiene póliza de seguro contra incendio, por la propiedad, y se renova en su oportunidad.
27. Están las propiedades en garantía con sus pagos estatales al día.
28. Hace el funcionario responsable, visitas periódicas y especiales para constatar el estado de la propiedad pignorada, e informa al funcionario responsable.
29. En los préstamos para nuevas construcciones están llenados todos los requisitos estatales y firmado el contrato con el constructor.
30. Está el costo de la construcción en el file respectivo.
31. Se hacen inspecciones periódicas a la construcción.

Sí      No

32. Están los adelantos periódicos conforme el plan de construcción.
33. Existen las garantías por rompimiento de contrato.
34. Están los descuentos correctamente calculados y registrados en su cuenta respectiva.
35. Están cobrados todos los cargos por comisiones y gastos por adelantado, de acuerdo con los términos del contrato.
36. Se obtiene recibo de los descuentos devueltos por préstamos pagados anticipadamente, y se efectúa el registro en forma correcta.
37. Se efectúan los traslados mensuales por intereses ganados.
38. Se localiza, conversa, y se solucionan los problemas con los morosos.
39. Se hace revisión diaria de los ingresos de préstamos e intereses, por personal de la auditoría, y se inicia como constancia de dicha revisión.

#### Departamento extranjero

1. Se mantiene una custodia y control adecuados para:
  - a) cheques de viajero u otros documentos negociables;
  - b) órdenes de pago o de transferencia de fondos;
  - c) otras formas numeradas que requieren registro contable;
  - d) códigos.

Sí      No

2. Es aprobada por el funcionario responsable, cualquier exoneración de comisiones.
3. Se hacen las operaciones de manera que no pueda alterarse la numeración y los registros.
4. Son protectorados todos los documentos de cambio de este departamento.
5. Hace alguna verificación sorpresiva el jefe del departamento y deja iniciales como constancia de tal acto.
6. Están las ventas de giros, órdenes de pago, transferencias y cheques de viajero revisadas diariamente.
7. Son revisados los cómputos de moneda extranjera por una segunda persona.
8. Están cobrados los gastos de cambio correctamente.
9. Están correctamente registradas las monedas extranjeras compradas y a su cambio oficial autorizado.
10. Son enviados los embarques de monedas extranjeras debidamente asegurados.

#### Departamento de cobranzas

1. Se otorga el recibo correspondiente por cada cobranza.
2. Se registra la cobranza el mismo día de recibida.
3. Se transcriben las instrucciones de cobro en forma correcta a nuestros registros especiales (Recibidos y Enviados).
4. Se envían inmediatamente acuses de recibo por todos los ingresos de cobranzas recibidas, no pagadas o devueltas el mismo día de su recibo.

Si      No

5. Son cobrados todos los cargos pagados a otros bancos por el cobro o remesa de cobranzas.
6. Indican los registros si se siguen de cerca cada cobranza.
7. Muestran los registros al detalle los fondos recibidos y desembolsados.
8. Se indica en los giros documentarios claramente las cantidades anticipadas así como su % de interés.
9. Se tiene en las cuentas de ingresos por cobros en la ciudad un límite máximo de 3 días hábiles.
10. Están las solicitudes y condiciones de cobro aceptadas completamente y firmadas por el interesado.
11. Son devueltos los documentos y los giros después de dos meses de falta de pago.
12. Indican los registros de los cobros cancelados la situación de los documentos que lo amparan.

#### **Departamento comercial**

1. Existen registros de firmas de los depositantes con índice cruzado si es necesario.
2. Muestran las hojas de extractos los nombres y títulos completos de la cuenta.
3. Todas las correcciones en las cuentas de depósitos son revisadas y autorizadas por el funcionario responsable.
4. Reflejan los extractos más de una corrección.
5. Son reportados diariamente a la Gerencia los sobregiros y los mismos están autorizados con la firma de tal funcionario, y revisados por el jefe del Departamento.

Sí      No

6. Se toman medidas apropiadas con los sobregiros mayores de XX días hábiles.
7. Son registradas en el día todas las operaciones de depósitos, y cuando no fuere posible se conservan las operaciones bajo control dual.
8. Se cancelan los cheques antes de su devolución.
9. Se hacen balances de saldos al menos una vez por semana.
10. Son revisados los trasposos de saldos al final del mes.
11. Están archivados bajo control dual los cheques rechazados, y se obtiene autorización para su envío por carta.
12. Están los "requerimientos de suspensión de pago", y la solicitud de cancelación de tal suspensión firmados por la persona autorizada.
13. Están convenientemente colocados para su consulta las suspensiones de pago.
14. Se obtiene la autorización legal que corresponde en los casos de cuentas en los que más de una persona tiene interés.
15. Se mantiene control especial sobre las cuentas inactivas por más de 6 meses.
16. Se obtiene autorización del funcionario responsable por los movimientos de cuentas inactivas, y se inicia como constancia de su traslado a cuenta activa.
17. Se revisan periódicamente (al menos trimestral) todas las excepciones de cobro de comisiones, o cargos por gastos.
18. Se aplican correcta y oportunamente los cargos por sobregiros, cheques rechazados, cargos por servicio y otros.

### Departamento de ahorros

Sí      No

1. Existen registros de firmas vigentes de todos los depositantes con índices cruzados si es necesario.
2. Están las tarjetas de firmas de cuentas canceladas debidamente archivadas y destruidos los índices cruzados.
3. Muestran las tarjetas de firmas los títulos completos de la cuenta.
4. Están separadas las labores definidas y separadas del receptor-pagador de depósitos de ahorro, del contador.
5. Se tienen libretas de ahorro de depositantes foráneos así: en mínima cantidad, por orden numérico, dándose una razonable protección, se compara con el mayor por lo menos cada tres meses, está en custodia de un jefe responsable si no muestra movimiento en un período de un año.
6. Se cancelan y perforan las libretas de cuentas canceladas.
7. Se usa el procedimiento especial para las órdenes de suspensiones de pago.
8. Se calculan periódica y correctamente los intereses por otra persona que no sea la que anota el nombre.
9. Se revisan por una tercera persona (jefe o subjefe) los cálculos anteriores.
10. Se mantienen bajo control dual las cuentas inactivas por un período mayor de 1 año.
11. Se reportan al Estado los saldos de depósitos de ahorro que estén inactivos por un período dado (X años).

Si      No

12. Se remiten al Estado los saldos anteriores después del período anterior de acuerdo con la ley.
13. Se efectúan periódicamente los cargos por servicio.

#### **Mayor general**

1. Están foliadas y autorizadas las hojas del mayor general.
2. Están adecuadamente descritas todas las operaciones asentadas.
3. Están todas las cuentas en el orden de la nomenclatura contable, y del estado diario de saldos.
4. Existe un sistema adecuado de manera que no se pueda alterar las anotaciones.
5. Hace pruebas mensuales de saldos el jefe o quien haga sus veces.
6. Compara periódicamente el jefe de contadores o quien haga sus veces los saldos del mayor general con los de otros registros, dejando constancia de tal comparación y revisión.

#### **Cajeros y control del efectivo**

1. Dejan los cajeros bajo llave y su estricto control, su efectivo, documentos pagados y recibidos, y su sello de identificación, cuando abandonan sus ventanillas.
2. Mantienen en su gaveta el mínimo que se le indicó, y entrega los excesos acumulados al jefe de Caja.
3. Dan y reciben recibos por las transacciones de efectivo con el jefe de Caja.

Si      No

4. Observan los cajeros pagadores los máximos de autorización de pago personal.
5. Se mantienen bajo control dual las cajas conteniendo efectivo de cajeros mientras éstos no estén en la oficina; y los duplicados de las llaves bajo doble custodia.
6. Se verifica el efectivo de las bóvedas diariamente, dejándose constancia de tal recapitulación.
7. Se hace reporte diario del efectivo en caja y bóvedas, y el mismo es inicialado por el jefe de Caja como constancia de su exactitud.
8. Se mantiene registro del efectivo, y de las pruebas periódicas del mismo.
9. Sellan los cajeros cada uno de los paquetes de billetes y de moneda que hacen.
10. Observan diligencia los cajeros para localizar sus diferencias.
11. Observan los cajeros y contadores precaución al contestar preguntas telefónicas solicitando saldos de cuentas de depósitos.
12. Están las combinaciones de las cajas arregladas de manera que por lo menos una persona (un jefe) esté presente cuando se abra o se cierre la puerta.
13. Se cambian las combinaciones cuando se cambian las custodias.
14. Se toman precauciones al entrar al banco en la mañana y durante el transcurso del día.
15. Se dejan bajo llave las puertas en las horas inhábiles, y se comprueba tal situación diariamente.
16. Se dejan en la bóveda en las horas inhábiles los registros de firmas, y bajo doble custodia.

Sí      No

17. Se mantienen duplicados de llaves en custodia, bajo control dual.
18. Se han hecho del conocimiento del personal, todas las circulares que los afecten.
19. Se revisa periódicamente los instructivos para constatar que se están siguiendo correctamente los procedimientos, y se deja constancia de tal revisión.

#### Correo y efectivo en tránsito

1. Se anota la hora de entrada del correo cuando se recibe.
2. Se mantiene bajo doble custodia el efectivo que se recibe por correo, desde que se recibe hasta que se abre, registra, y se envía a la persona adecuada.
3. Se empaca el efectivo o los valores que se remesan bajo control y sello de dos personas; y se mantiene bajo doble custodia hasta que es recibido por el correo.
4. Se han mandado al correo y se mantienen actualizadas las firmas de las personas que pueden retirar correo certificado o valores.
5. Se mantiene registro de estampillas de correo sin usar.
6. Se examina por el jefe responsable si se envía sólo correo oficial de la empresa.

#### Personal

1. Existen reuniones mensuales de jefes para discutir los problemas y hallar solución a los mismos.

Sí      No

2. Se revisa la asistencia puntual del personal por parte del jefe responsable.
3. Se lleva registro de las ausencias del personal, como se indica.
4. Está el registro del empleado al día, como estado marital, dependientes, dirección actual, clasificación de trabajo, funciones asignadas, etcétera.
5. Está el récord confidencial del personal bajo custodia de una persona de alta jerarquía sin acceso para otros empleados que los únicamente autorizados.
6. Se prepara plan de vacaciones y se cumple a cabalidad.

#### Nuevos negocios

1. Se hacen sesiones periódicas, durante las cuales se entrena a los empleados en las formas de obtener nuevos negocios para el banco.
2. Se hacen encuestas sistemáticas en el área y las mismas se mantienen actualizadas, así como se mantiene también un programa sistemático para hacerlas.
3. Se le proporciona a los clientes importantes los informes que solicitan con vistas a ampliar sus negocios con el banco.
4. Se mantiene registros de negocios con clientes importantes y de menor importancia.

## CUESTIONARIO APLICABLE A UNA EMPRESA COMERCIAL O INDUSTRIAL

Gómez Morfín<sup>43</sup> en su obra nos da una traducción muy completa del cuestionario de evaluación del control interno en una empresa comercial o industrial, el cual fue traducido de la obra *Montgomery's Auditing* 7a. edición, y en el mismo están contempladas preguntas más o menos en la misma forma que en el cuestionario para una empresa bancaria, sólo que organizado así:

1. Para fondos de caja chica.
2. Para entradas de caja.
3. Para salidas de caja.
4. Para documentos por cobrar.
5. Para cuentas por cobrar.
6. Para inventarios.
7. Para inversiones en valores.
8. Para bienes raíces, maquinaria y equipo.
9. Para documentos por pagar.
10. Para cuentas por pagar.
11. Para el capital social y pasivo a largo plazo.
12. Para ventas.
13. Para compras y gastos.
14. Para nóminas de salarios.
15. Para aspectos generales.

Es indudable que lo completo de tal cuestionario hace innecesario su comentario y el mismo puede ser de utilidad en cualquier tipo de negocio comercial o industrial, y aún más, puede complementar los mínimos mencionados dentro del cuestionario que mencioné como aplicable a un banco; por lo que estoy seguro todo Contador Público y Auditor, encontrará un gran auxiliar en este documento.

43 Op. Cit., páginas 154-170.

## CONCLUSIONES

Debo ponerle punto final a este trabajo que enfoca varios aspectos importantes del control interno en las empresas, y su evaluación periódica; y al hacerlo, deseo dejar constancia que ha sido mi interés, principalmente, hacer los análisis adecuados del mismo, con el objeto de que pueda servirle de alguna ayuda a la persona interesada en solucionar problemas relacionados con el tema indicado.

Al terminar de desarrollar el programa de trabajo previsto de antemano, para este pequeño documento, veo que es muy necesario dejar en la mente de todos, un breve resumen de lo que he comentado en toda esta literatura anterior; y nada mejor que dejarlo en las siguientes conclusiones:

**Primera:** De ninguna manera puede dejar de mencionarse el hecho de que el error humano existe; y que en las empresas siempre está latente la posibilidad de la existencia de actos improbables, llámense como se llamen, o de despilfarros que perjudican el desarrollo ordenado de su economía.

**Segunda:** Existen medios apropiados, que de observarse fielmente, pueden prevenir los actos anómalos anteriores, y es preferible prevenir que después hacer lamentaciones.

**Tercera:** El control interno debe establecerse y observarse dentro de las empresas como el sistema ideal preventivo de anomalías como las mencionadas; y adecuadamente implantado le proporciona a sus autoridades paz y tranquilidad porque existe con el propósito de que puedan salir adelante en sus planes y propósitos con un máximo de seguridad.

**Cuarta:** Debe tomarse en cuenta que las características del control interno son que: los controles no suplen al discernimiento, que no discuten, que para ser efectivos deben contar con la aceptación del personal, ser coordinados y continuos; y que todos sus elementos componentes se integran y se complementan.

**Quinta:** Debe implantarse en forma económica y no onerosa para la empresa.

**Sexta:** Debe hacerse periódicamente una inteligente, sistemática y bien dirigida evaluación del control interno, con el objeto de que éste no pierda su efectividad, se mantenga actualizado, y resuelva los problemas latentes de la administración, de las operaciones, de la contabilidad, etcétera, en la forma que se necesita.

**Séptima:** Que sea personal idóneo el que practique esta evaluación, en los cuales debe considerarse capacidad en esta clase de trabajo y del de la empresa de que se trate, que posea habilidad en resolver los problemas que se le presentan, que tenga carácter bien cimentado y puedan presentar informes objetivos.

**Octava:** Que de preferencia sea un Contador Público y Auditor el que practique la evaluación, ya sea desde el punto de vista de auditoría interna o externa, o asesor; pues como elemento técnico, plenamente capacitado, es la persona ideal para hacer trabajo tan vital para las empresas.

## BIBLIOGRAFIA

- BOTER MAURI, Fernando: Revisión de contabilidades y balances.
- BRINK, Z. Victor: Internal Auditing, 2a. edición.
- BATARDON, León: La contabilidad por el sistema centralizador.
- BATARDON, León: Elementos de contabilidad.
- CADMUS, Bradford y CHILD, Arthur J. E.: Control interno contra el fraude y el derroche, primera edición argentina.
- CUYAS, Arturo: Appleton's New English-Spanish Dictionary, 3a. edición.
- DIAZ V., Luis A.: El delito financiero.
- ESPASA-CALPE: Enciclopedia universal ilustrada.
- GOXENS DUCH, Antonio: Inflación, deflación y tributos en la contabilidad de las empresas.
- GOMEZ MORFIN, Joaquín: El control interno en los negocios.
- HOLMES, W. Arthur: Auditoría, principios y procedimientos.
- KAUFMAN, Félix: Electronic data processing and Auditing.
- MIRANDA, Miguel A.: La auditoría ante los fraudes.
- MACIAS PINEDA, Roberto: El análisis de los estados financieros y las deficiencias en las empresas.
- MANCERA HERMANOS: Terminología del contador.
- MOSQUERA E., Eduardo: Auditoría fiscal, sus bases, principios y trámites administrativos derivados.
- NABAC (National Associations of Bank Auditors and Comptrollers): Operations-Accounting Audit Control.
- PATON, W. A.: Manual del contador.
- PIQUE BATLLE, Ricardo: Revisión técnica de contabilidades.
- RIBERA, Luis: Misal diario.
- SEOANE, Joaquín Raúl: Diccionario de contabilidad, organización, administración, control y ciencias afines. Segunda edición argentina.

SATET, Roberto: La lucha contra el despilfarro, 2a. edición.  
SALVAT: Diccionario enciclopédico.  
SCHELL, Erwin Haskell: Técnica del control ejecutivo.  
WARREN HANSON, Arthur: Teoría y práctica de intervención y fiscalización de contabilidades.

### PUBLICACIONES ESPECIALIZADAS

AUDITGRAM: Magazine of Bank control and Operation. Año 1961 y enero 1962.  
AUTOMATION OF BANK OPERATING PROCEDURE: American Bankers Association.  
THE INTERNAL AUDITOR: Journal of the Institute of Internal Auditors. Summer 1961, Winter 1961, y Spring 1961.  
THE INTERNAL AUDITOR: Seventh international congress of accountants 1957.  
ERMA BRANCH GUIDE: Bank of America. National trust and savings Association.  
SU BANCO Y EL ROBO A MANO ARMADA: Nabac. Traducción preparada por el Banco de Guatemala.  
PUBLICACIONES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS para los cursos de Auditoría I, y Auditoría II.  
PUBLICACIONES VARIAS: Bank of America. National Trust and savings Association.

### L E Y E S

CODIGO DE COMERCIO DE GUATEMALA (Decreto N° 2946).  
LEY DE BANCOS (Decreto N° 315).  
LEY ORGANICA DEL BANCO DE GUATEMALA (Decreto N° 215).  
LEY MONETARIA DE GUATEMALA (Decreto N° 203).  
CIRCULARES DE LA CONTRALORIA DEL IMPUESTO SOBRE UTILIDADES.

Se imprimió el 26 de junio de  
1962, en los talleres del Centro  
Editorial "José de Pineda Ibarra"  
del Ministerio de Educ. Pública,  
en la ciudad de Guatemala, C. A.