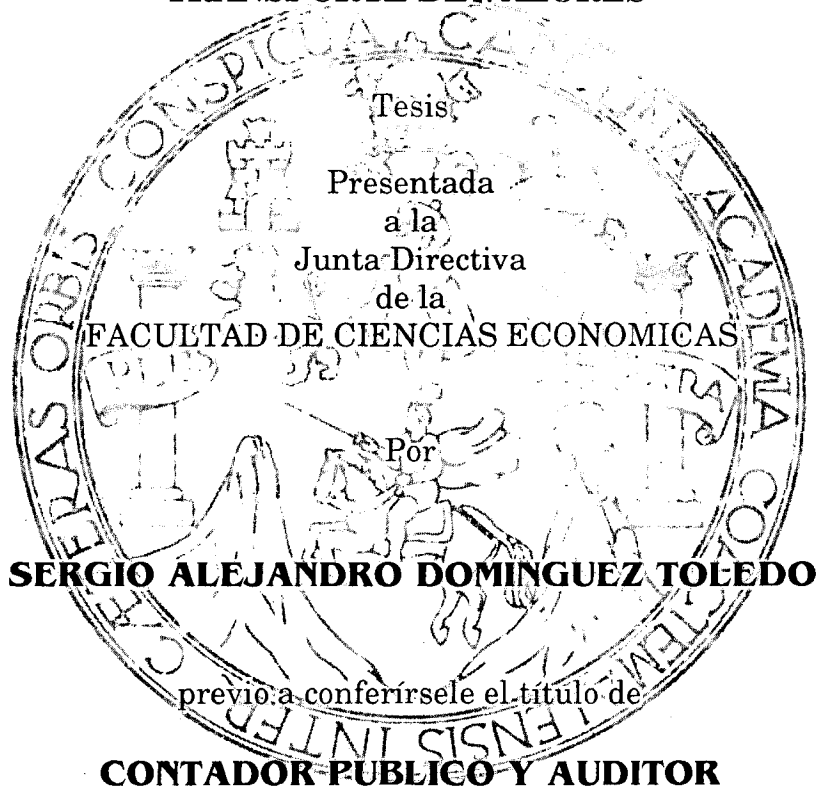


**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**"CONTROL INTERNO EN EMPRESAS DE
TRANSPORTE DE VALORES"**



en el grado académico de

LICENCIADO

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

Guatemala, Noviembre de 1,994

DL
03
T(1476)

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

DECANO: Lic. Donato Santiago Monzón Villatoro
SECRETARIO: Lic. Roberto Salazar Casiano
VOCAL 1o: Lic. Jorge Eduardo Soto
VOCAL 2o: Lic. Josué Efraín Aguilar Torres
VOCAL 3o: Lic. Victor Hugo Recinos Salas
VOCAL 4o: Pc. Oswaldo Ciriaco Ixcayau López
VOCAL 5o: Pc. Fredy Orlandò Mendoza López

TRIBUNAL QUE PRACTICO EL
EXAMEN GENERAL PRIVADO

PRESIDENTE: Lic. Carlos Humberto Calderón Hernández
SECRETARIO: Licda. Olga Marina Gutiérrez Vargas
EXAMINADOR: Lic. Mario Danilo Espinoza Aquino
EXAMINADOR: Lic. Carlos Humberto Rivera Cifuentes
EXAMINADOR: Lic. Marco Antonio Ovando Cermeño

Orozco & Molina

Contadores Públicos y Auditores

7a. Avenida 8-56, Zona 1, Of. 807, 808 y 818

8o. Nivel Edificio El Centro

Teléfonos: 21507 - 21508 - Fax: 21508

Guatemala, C. A.

Guatemala, 7 de Enero de 1994.

Señor Decano
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Lic. Gilberto Batres Paz
Ciudad Universitaria
Guatemala, C. A.

Señor Decano:

Tengo el agrado de dirigirme a usted en esta oportunidad para referirme a la designación que se sirvió notificarme oportunamente como Asesor del trabajo de tesis del estudiante SERGIO ALEJANDRO DOMINGUEZ TOLEDO denominado "CONTROL INTERNO EN EMPRESAS DE TRANSPORTE DE VALORES". Sobre el particular me permito informarle que he revisado el trabajo presentado por el señor Dominguez Toledo, el cual contiene el resultado de la experiencia personal en el campo de las empresas de transporte de valores y representa un apropiado documento de consulta que viene a complementar la bibliografía existente sobre este tema en particular.

En virtud de lo anteriormente expuesto, estimo que el referido trabajo reúne las características necesarias para ser discutido en el examen general público del referido estudiante.

Sin mas por el momento, aprovecho la ocasión para saludarlo.

Atentamente,



Lic. Walter Extoven Molina Mayén.
Colegiado No. 1800.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 13
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS:
GUATEMALA, NUEVE DE NOVIEMBRE DE MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y
CUATRO

Con base en el dictamen emitido por el
Licenciado Walter Molina Mayén, quien fuera designado
Asesor y la opinión favorable del Director de la
Escuela de Auditoria, se acepta el trabajo de Tesis
denominado: "CONTROL INTERNO EN EMPRESAS DE TRANSPORTE DE
VALORES", que para su graduación profesional presentó
el estudiante SERGIO ALEJANDRO DOMINGUEZ TOLEDO,
autorizándose su impresión.

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"

LICDA. DORA ELIZABETH LEMUS QUEVEDO
SECRETARIO

LIC. DONATO MONZON VILLATORO
DECANO



INDICE GENERAL

PAGINA

INTRODUCCION

CAPITULO I

EMPRESAS DE TRANSPORTE DE VALORES

1.1 Definición	1
1.2 Antecedentes Históricos	4
1.3 Principales Servicios Ofertados	6

CAPITULO II

CONTROL INTERNO

2.1 Definición	12
2.2 Estructura y Elementos del Control Interno	13
2.3 Principios de Control Interno	16
2.4 Métodos de Evaluación del Control Interno	20
2.5 Tipos de Controles	23
2.6 Tipos de Riesgos	26
2.7 El Control Interno y las Normas de Auditoría	28

CAPITULO III

EVALUACION DEL CONTROL INTERNO EN UNA EMPRESA DE TRANSPORTE DE VALORES

3.1 Planeación del trabajo	33
3.2 Delimitación del trabajo	37
3.3 Revisión del diseño del sistema	46
a. Ciclo de Ingresos	
b. Ciclo de Egresos	
b.1 Proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal y Proceso de No- minas de Sueldos.	53

b.2	Proceso de Control de Cobertura de Valores en Tránsito.	69
b.3	Proceso de Control de Combustibles y Lubricantes.	73
b.4	Proceso de Reparación y Mantenimiento de Unidades Móviles Blindadas -UMB-	75
c.	Ciclo de Producción	
c.1	Proceso de Recolección de Valores	80
c.2	Proceso de Ensobrado y Pago de Planchillas.	90
c.3	Proceso de Optimización de Rutas de Recorrido.	99
3.4	Verificación del cumplimiento con los procedimientos establecidos.	103

CAPITULO IV

DETERMINACION DE LOS PRINCIPALES EFECTOS FINANCIEROS DE QUE NO EXISTAN O NO SE APLIQUEN LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO EN UNA EMPRESA DE TRANSPORTE DE VALORES.

4.1	En las Ventas	106
4.2	En los Costos y Gastos	107
4.3	En los Flujos de Efectivo	110

CAPITULO V

CASOS TIPICOS DE DEFICIENCIAS DE CONTROL INTERNO EN UNA EMPRESA DE TRANSPORTE DE VALORES

Caso 1.		113
Caso 2.		116
Caso 3.		119

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFIA

I N T R O D U C C I O N

El trabajo que a continuación se presenta es resultado de una investigación científica, acerca del control interno y su aplicación en empresas de transporte de valores. Estas compañías que, sin ser bancos, realizan la función de transporte y resguardo temporal de valores tangibles, y que, por los volúmenes de efectivo que manejan, necesitan de un cuidado especial en la operación.

Actualmente, por el índice de delincuencia que vive Guatemala, se hace cada día más necesario contar con sistemas más seguros para las empresas, que permitan tener una seguridad razonable de que el efectivo, producto de las ventas, tenga un medio seguro y eficiente para ser llevado a los bancos.

En la realización de la investigación se utilizó el método científico, y en la realización del caso práctico se utilizaron Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas -NAGA- e incluyó las técnicas y procedimientos de auditoría operacional que se consideraron necesarias a las circunstancias.

Las herramientas básicas utilizadas para conocer el control interno, fueron el flujograma y la narrativa, mismas

que permitieron conocer los detalles de los principales procesos que fueron analizados en forma de ciclos de operación.

Los ciclos analizados fueron los siguientes:

- a) Ciclo de Ingresos: Este ciclo incluyó los siguientes procesos: La facturación de los servicios y el cobro de los mismos, así como los procesos contables que le son relativos.

- b) Ciclo de Desembolsos: Este ciclo incluyó los siguientes procesos: a) Proceso de Nóminas; b) Proceso de Control de Cobertura de Seguro de Valores en Tránsito; c) Proceso de Control de Combustibles y Lubricantes; d) Proceso de Control de Reparación y Mantenimiento de Unidades Móviles Blindadas -UMB-.

- c) Ciclo de Producción: Este ciclo incluyó los siguientes procesos: a) Proceso de ensobrado y pago de planillas; b) Proceso de recolección de valores; c) Proceso de optimización de rutas de recorrido.

El trabajo incluye un análisis, que permite establecer los principales efectos financieros derivados de que no existan o no se apliquen los procedimientos de control interno en una empresa de transporte de valores.

En el Capítulo V se incluyen un caso "típico" de deficiencia de control interno.

Para finalizar se presentan las conclusiones que confirman el contenido de la hipótesis que fue:

Los efectos financieros de no aplicar los procedimientos de control interno en una empresa de transporte de valores, es la reducción drástica, por muchos medios, de la utilidad, como los que se mencionan a continuación:

1. Deficiente facturación que comprende: sobrefacturación, subfacturación, no facturación y duplicación de facturación, lo que consecuentemente genera información financiera no fidedigna.
2. Mala distribución de las rutas de recorrido de las unidades móviles y deficiente servicio al cliente, lo que evidencia una falta de adhesión a las políticas emanadas de la administración.
3. Mal aprovechamiento de los recursos y resultados por debajo de lo presupuestado, así como pérdida de imagen y credibilidad por prestar un mal servicio, lo que ocasiona reducción en utilidades y desviación del camino para alcanzar las metas para las cuales fue creada la empresa.

4. Deficiente selección de personal y falta de mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos de la empresa, lo que provoca no solamente deficiente salvaguarda de los activos de la empresa, sino también de los activos (efectivo y valores) de las empresas a las cuales se les presta el servicio.

CAPITULO I
EMPRESAS DE TRANSPORTE DE VALORES

1.1 Definición

Es una empresa que se dedica al transporte y resguardo temporal de efectivo y valores tangibles, que se pueden valorar, con el objeto de reducir a su mínima expresión el riesgo de atracos en el momento de su transportación.

Para eso cuenta con unidades móviles blindadas, equipadas con equipos de radiocomunicación, en cuyo interior viaja personal especializado en seguridad.

Estas empresas tienen contratada una póliza de seguros que cubre todos los valores en custodia que son transportados.

Asimismo, por la naturaleza de la operación necesitan de contar con bóvedas para resguardo temporal de los valores, mismas que se encuentran ubicadas en sus instalaciones.

Con el objeto de poder satisfacer a cabalidad las necesidades de los clientes que utilizan el servicio de Recolección de Valores, diseñan rutas de recorrido, las cuales deben ser revisadas constantemente para poder tener la certeza de que se cumple adecuadamente con los compromisos

contraídos con los clientes, en cuanto a rango de horario de visitas.

Tienen un sistema de comunicación radial que les permite tener una comunicación en todo momento con la Unidad Móvil Blindada -UMB-, para auxiliar la misma en cualquier problema que tenga en su recorrido diario.

Las personas que viajan en la unidad mantienen una rotación diaria que es programada por 3 personas distintas, que indican, al momento de asignarse las rutas, 10 minutos antes de salir a recorrido, las personas que viajarán en cada vehículo y que rutas realizará cada vehículo. También los vehículos son rotados en su recorrido y en sus horarios.

Actualmente este tipo de empresas además de recolectar valores en empresas y llevarlos a los bancos ofrecen servicios como los siguientes:

- Ensobrado y pago de planillas en los centros de operación de las empresas que así lo requieren.
- Traslado de planillas vía terrestre o aérea.
- Traslado de Remesas Inter-Agencias de bancos locales hacia Banco de Guatemala.

- Traslado de canje de monedas a empresas que así lo requieran.

- Traslado de objetos de valor como obras de arte y otros.

- Transporte internacional de valores (generalmente divisas).

- Boletaje en eventos deportivos y culturales (Partidos de Fútbol, Conciertos, etc.).

La organización de este tipo de empresas varía, pero básicamente se compone de 5 áreas que son:

1. Area de Operaciones.

2. Area Administrativa y Financiera.

3. Area de Mercadeo y Ventas.

4. Area de Seguridad.

5. Area de Transportes.

Estas áreas tienen íntima relación para poder cumplir a cabalidad su objetivo común: Atender las necesidades y

expectativas de los clientes.

La forma de cobro de los servicios es variada y responde al tipo de servicio, por lo cual omitimos exponerla a detalle en esta parte, para tratarla en un capítulo posterior.

1.2 Antecedentes Históricos.

En Guatemala inicia la actividad del transporte de valores como una necesidad que tiene el sistema bancario nacional de proveer de efectivo a sus diferentes puntos de atención al público, por lo cual se ven en la necesidad de comprar unidades móviles blindadas, que les permitan realizar esta actividad. Sin embargo, a medida que la actividad comercial se va desarrollando en el país y el nivel de delincuencia llega a niveles preocupantes, inversionistas con visión sobre el futuro coinciden en iniciar empresas de policía privada y venta de mecanismos de alarma.

Posteriormente, se vislumbra la demanda creciente de contar con un medio seguro y eficiente para transportar valores, situación que es aprovechada por inversionistas, importándose la primera unidad móvil a Guatemala.

En sus inicios el transporte de valores era algo que las personas podían considerar limitado exclusivamente a los

bancos o a personas de muchos recursos económicos y, quizá era verdad, puesto que habían muy pocos clientes y los costos fijos debían de ser absorbidos por éstos.

Las empresas de transporte de valores, originalmente nacieron como un departamento de las empresas de policía privada, pero por su crecimiento se separaron de estas empresas, para nacer a la vida jurídica y económica como un ente independiente.

Como consecuencia de esto, se dio un crecimiento en el número de servicios y con la diversidad de "productos" que hoy por hoy se ofrecen, ha permitido que los costos en los servicios se haya reducido. Para mencionar algo, el precio de recolección de valores, cinco días a la semana, de un negocio que deposita un promedio de Q. 60,000.00 al mes, sería aproximadamente de Q. 340.00, que es aproximadamente el 0.5% del total transportado, lo que tomando en cuenta lo reducido del valor diario transportado (Q. 3,000.00 ó US\$ 550.00) llega a un gran rendimiento, si analizamos que si robaran el depósito de un día, con ese dinero se hubiera podido pagar casi un año de servicio.

Actualmente, las empresas de transporte de valores han crecido y este crecimiento ha traído consigo una diversidad de efectos en lo que a control interno se refiere, puesto que

son grandes volúmenes de efectivo y títulos valores los que diariamente se transportan y que requieren de estructuras y procedimientos claros, sencillos, eficientes y, por sobre todo, seguros para poder dar la satisfacción que el cliente espera del servicio.

1.3 Principales Servicios Ofertados

Los principales servicios ofertados por una empresa de transporte de valores son los que se mencionan a continuación:

a) Recolección de Valores:

La operación de este servicio se realiza cuando el cliente requiere que se recoja periódicamente sus depósitos para llevarlos a su banco, utilizando para el efecto bolsas plásticas marchamadas con sellos de plomo. Los detalles se presentan a continuación:

a.1) El servicio se presta los días y rango de hora estimadas de visita que, de acuerdo al contrato se hubieren pactado.

a.2) El depósito se hace en bolsa plástica proporcionada por la empresa transportadora de valores, la

mencionada bolsa plástica es cerrada con un sello de plomo o marchamo, por medio de una marchamadora.

- a.3) Al momento de presentarse la unidad móvil blindada -UMB-, es responsabilidad del cliente tener el depósito bancario listo. y una Boleta de Valores en Custodia y Transito debidamente llenada indicando el origen del envío, o sea el nombre del cliente que hace el depósito; el destino de la bolsa, que es el banco al que se depositará; y, la cantidad que dice contener la bolsa, puesto que la compañía de transporte de valores nunca ve el dinero; asimismo, se consigna el número de sello de plomo que cierra la bolsa, este último dato es muy importante, puesto que garantiza al momento de recibirla el banco que la misma no ha sido violada.
- a.4) La unidad puede llevar el dinero directamente al banco o depositarlo en las bóvedas de la empresa, para que otra UMB lo lleve por la tarde o por la mañana del día siguiente al banco.
- a.5) Cuando ingresa a las bóvedas de la empresa se lleva a cabo un complicado procedimiento de control que se analizará en el Capítulo III.

a.6) Posteriormente, se lleva el depósito al banco, quien sella la Boleta de Valores en Custodia y Tránsito, dando por finalizada la operación.

a.7) El banco se encarga de devolver la boleta de depósito o lo hace el mismo cliente por medio de su mensajería.

b) Traslado de Remesas Bancarias.

Se trata de una clásica recolección de valores, con la característica particular de que se traslada de una agencia bancaria a la oficina central del banco o viceversa; o bien, entre estos mismos al Banco de Guatemala.

Estos movimientos los realizan los bancos básicamente por dos razones, que son:

b.1) Para mantener abastecidas a sus agencias del efectivo necesario para realizar sus operaciones. (Generalmente los bancos tienen límites máximos y mínimos de efectivo en sus bóvedas).

b.2) Para mantener sus niveles de Encaje Bancario en el Banco de Guatemala, requerido por la ley, debido a que en algunas oportunidades, dependiendo de su

mencionada bolsa plástica es cerrada con un sello de plomo o marchamo, por medio de una marchamadora.

- a.3) Al momento de presentarse la unidad móvil blindada -UMB-, es responsabilidad del cliente tener el depósito bancario listo. y una Boleta de Valores en Custodia y Transito debidamente llenada indicando el origen del envío, o sea el nombre del cliente que hace el depósito; el destino de la bolsa, que es el banco al que se depositará; y, la cantidad que dice contener la bolsa, puesto que la compañía de transporte de valores nunca ve el dinero; asimismo, se consigna el número de sello de plomo que cierra la bolsa, este último dato es muy importante, puesto que garantiza al momento de recibirla el banco que la misma no ha sido violada.
- a.4) La unidad puede llevar el dinero directamente al banco o depositarlo en las bóvedas de la empresa, para que otra UMB lo lleve por la tarde o por la mañana del día siguiente al banco.
- a.5) Cuando ingresa a las bóvedas de la empresa se lleva a cabo un complicado procedimiento de control que se analizará en el Capítulo III.

a.6) Posteriormente, se lleva el depósito al banco, quien sella la Boleta de Valores en Custodia y Tránsito, dando por finalizada la operación.

a.7) El banco se encarga de devolver la boleta de depósito o lo hace el mismo cliente por medio de su mensajería.

b) Traslado de Remesas Bancarias.

Se trata de una clásica recolección de valores, con la característica particular de que se traslada de una agencia bancaria a la oficina central del banco o viceversa; o bien, entre estos mismos al Banco de Guatemala.

Estos movimientos los realizan los bancos básicamente por dos razones, que son:

b.1) Para mantener abastecidas a sus agencias del efectivo necesario para realizar sus operaciones. (Generalmente los bancos tienen límites máximos y mínimos de efectivo en sus bóvedas).

b.2) Para mantener sus niveles de Encaje Bancario en el Banco de Guatemala, requerido por la ley, debido a que en algunas oportunidades, dependiendo de su

posición de encaje, necesitan hacer depósitos al Banco de Guatemala para cubrir el porcentaje legal de Encaje Bancario; y, en otras sucede lo contrario, o sea, que necesitan retirar fondos ya que su nivel de reservas en el Banco de Guatemala, en la Cuenta de Encaje, está muy por encima de los requerimientos legales y necesitan retirar fondos para cubrir sus obligaciones con los ahorrantes.

c) Traslado de Planillas

Operacionalmente también es una recolección de valores, con la diferencia de que en esta oportunidad el dinero es recogido en el Banco, con instrucciones de nuestro cliente al mismo banco de que nos entregue una bolsa marchamada con la cantidad de dinero exacta para el pago de la planilla de sus empleados.

Otra característica es que no se tiene contacto con el dinero y la frecuencia del servicio puede variar entre semanal, catorcena, quincena, mensual o eventual.

En este caso se considera concluida la operación cuando se entrega el dinero al cliente y él firma la Boleta de Valores en Custodia y Tránsito, de haber recibido conforme, sin ninguna violación la bolsa con el dinero.

d) Traslado y pago de Planillas.

Es la única operación en la cual la empresa transportadora de valores tiene contacto físico con el dinero, la operación es la siguiente:

- d.1) El cliente proporciona la nómina de empleados a pagar y pone a disposición de la empresa de transporte de valores el dinero en el banco, con por lo menos 24 horas de anticipación al pago.
- d.2) Una UMB recoge el dinero en el banco trasladándolo a las instalaciones de la empresa transportadora de valores, posteriormente, la bolsa es abierta y el dinero contado, para entregárselo a un Ensobrador de Planillas.
- d.3) Previamente y por medio de sistemas computarizados se elaboran los sobres de seguridad para el pago de las planillas, de acuerdo con la nómina proporcionada por el cliente.
- d.4) Posteriormente, se ensobra el dinero en los sobres teniendo especial cuidado en que toda la planilla cuadre.

- d.5) Al día siguiente, se procede a realizar el pago en las instalaciones del cliente, contra presentación de identificación personal de cada empleado.
- d.6) Seguidamente, los sobres de las personas que no se presentaron, son entregados a la persona que el cliente requiera por escrito, o se son depositados a la cuenta que él hubiere solicitado por escrito, con firma autorizada.
- a.7) Al finalizar la operación se elabora un informe de liquidación del pago el cual firma el cliente, si está de acuerdo.

CAPITULO II

CONTROL INTERNO

2.1 Definición

La definición de control interno ha sufrido variaciones en su contenido, producto del desarrollo cualitativo que han tenido las empresas y de la importancia que este desarrollo ha representado a nivel de seguridad y mejoramiento constante de la calidad de los productos o servicios que las empresas han ido desarrollando.

Nuevos conceptos como Calidad Total o Cultura del Servicio, deberán ser incorporados posteriormente al de control interno para continuar con este desarrollo cualitativo que orienta los esfuerzos a no solamente producir en forma masiva, sino también con altos estándares de calidad en los productos y/o servicios.

La definición más actualizada con la que se cuenta en nuestro medio es la emitida por el Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores, que se transcribe a continuación:

"El Control Interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas de coordinación adoptados para:

salvaguardar sus activos, promover la eficiencia de sus operaciones y la confiabilidad de la información contable y el cumplimiento de las políticas adoptadas por la administración." 1_/

2.2 Estructura y Elementos del Control Interno

Según el Diccionario Larousse, la definición de la palabra "Estructura" es: "Armadura que sostiene un conjunto, arreglo o disposición de las diversas partes de un todo." 2_/

En tal sentido, la estructura del Control Interno se encuentra formada por todas las políticas y procedimientos establecidos, para proporcionar seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad. 3_/

Si decimos lo anterior en un lenguaje más práctico, debemos entender como estructura del control interno todas las políticas, manuales y procedimientos, emitidos por la administración de una compañía para tener un alto grado de seguridad de que se cumplirá con los objetivos específicos de la entidad.

-
- 1_/ I.G.C.P.A. Norma de Auditoría Generalmente Aceptada número 2. Control Interno.
2_/ Diccionario Larousse Ilustrado, 11a. Edición, 1980.
3_/ I.G.C.P.A. Norma de Auditoría Generalmente Aceptada número 2.

Los elementos del Control Interno, son las piezas en que se divide su estructura, para efectos de estudio y evaluación, los elementos son los siguientes:

- a) Ambiente de Control.
- b) Sistema Contable.
- c) Procedimientos de Control.

A continuación se describe cada uno de ellos:

- a) Ambiente de Control

El ambiente de control representa el efecto de varios factores en establecer, realzar o reducir la efectividad de procedimientos y políticas específicas. Dentro de estos factores se incluyen los siguientes:

- La filosofía y forma de operación de la gerencia.
- Estructura organizativa de la entidad.
- Funcionamiento del consejo de administración y sus comités dedicados a la revisión del proceso de información financiera.
- Políticas y prácticas del personal.

- Diferentes influencias externas que afectan las operaciones y prácticas de la entidad. Ej. Revisiones Fiscales.

b) Sistema Contable.

El sistema contable consiste en los métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar e informar las operaciones de una entidad, así como mantener el control de los activos y pasivos. Un sistema contable adecuado, toma en cuenta el establecimiento de métodos y registros que:

- Identifican y registran todas las transacciones.
- Describen en forma oportuna todas las transacciones con suficiente detalle, permitiendo la clasificación adecuada de la misma en los estados financieros.
- Determinan el período en que las transacciones ocurren, para registrarlas en el período contable correspondiente.
- Registra adecuadamente el valor de las operaciones en los estados financieros.

c) Procedimientos de Control

Son aquellos procedimientos y políticas adicionales al ambiente de control y al sistema contable, establecidos por la gerencia para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad.

Por lo general podrán catalogarse como procedimientos de control los siguientes:

- Debida autorización de transacciones y actividades.

- Segregación adecuada de funciones, asignando a diferentes personas las responsabilidades de autorizar las transacciones, registrarlas y custodiar los activos.

- Diseño y uso de los documentos y registros apropiados que aseguren la contabilización adecuada de las transacciones.

- Medidas de seguridad adecuadas sobre el acceso y uso de activos y registros.

2.3 Principios de Control Interno.

Los procedimientos de estudio y evaluación del control interno varían de una empresa a otra, sin embargo, los

principios básicos del control interno pueden exponerse de la forma siguiente:

1. Debe definirse la responsabilidad. Si no existe una delimitación exacta de ésta, el control será deficiente. En empresas de transporte de valores, este principio se muestra claramente, en los procedimientos de entrega y recepción de valores, en los cuales se delimita en forma muy clara, cuándo inicia y cuándo finaliza la responsabilidad sobre un embarque de valores.
2. La contabilidad y las operaciones deben estar separadas. Un empleado no debe ocupar un puesto en que tenga control de la contabilidad y, al mismo tiempo, control de las operaciones que ocasionan asientos en la contabilidad. Ej. El Encargado de Cobros no debe tener acceso a realizar partidas contables. En compañías de transporte de valores, el área operativa no tiene acceso a los procesos de emisión de registros contables.
3. Deben utilizarse todas las pruebas disponibles para comprobar la exactitud, con el objeto de tener la seguridad de que las operaciones y la contabilidad se llevan en forma exacta. Por ejemplo, las ventas diarias deben totalizarse y comprobarse con la suma de las boletas de valores en custodia y tránsito para

verificar que todos los servicios han sido facturados.

4. Ninguna persona individualmente debe tener completamente a su cargo una transacción comercial. Cualquier persona, deliberada o inadvertidamente cometerá errores, pero es probable que un error se descubra si el manejo de una transacción está dividido entre dos o más personas. Ejemplo de este principio en empresas de transporte de valores, sería que el programa de los clientes a visitar por una UMB, son asignados por una persona, y otro empleado es la que ingresa al computador, las boletas de valores en custodia y tránsito, de esos clientes, para verificar si efectivamente los clientes que han sido programados para visitarse, fueron visitados.

5. Debe escogerse y entrenarse cuidadosamente al personal. Un entrenamiento cuidadoso da por resultado mejor rendimiento, costos reducidos y empleados más atentos y activos. En transporte de valores, la capacitación del personal es, especialmente, en procedimientos de operaciones y de seguridad y, en técnicas de atención a clientes.

6. Si es posible, debe haber rotación entre los empleados asignados a cada trabajo; debe imponerse la obligación

de disfrutar de vacaciones entre las personas que ocupan un puesto de confianza. La rotación reduce las oportunidades de cometer un fraude, indica la adaptabilidad de un empleado y frecuentemente da por resultado nuevas ideas para la organización.

7. Las instrucciones de operación de cada puesto deben estar siempre por escrito. Los manuales de procedimiento fomentan la eficiencia y evitan los errores. En transporte de valores, todos los procedimientos en los cuales se tiene contacto con valores de los clientes, son regulados a través de manuales, que son revisados y actualizados constantemente.

8. Los empleados deben tener póliza de fianza. La fianza protege a la empresa y actúa como un disuasivo psicológico en el caso de un empleado en tentación. En transporte de valores, se tiene una póliza de valores en tránsito que cubre la totalidad de los valores transportados.

9. No debe exagerarse las ventajas de protección que presta el sistema de contabilidad de partida doble. Este sistema no substituye al control interno. Errores también se cometen en la contabilidad por partida doble

y el sistema por si solo no probará una omisión, un asiento equivocado o la falta de honradez.

10. Debe hacerse uso de las cuentas de control con la mayor amplitud posible. Estas cuentas prueban la exactitud entre los saldos de las cuentas y los empleados segregados en diferentes ocupaciones.
11. Debe hacerse uso de computadoras para el registro de todos los procedimientos, siempre que sea factible. Aun cuando siempre hay que ejercer vigilancia para evitar errores y manipulaciones, inclusive utilizando computadores, se facilitan las operaciones, se fomenta la separación de funciones y se puede reforzar el control interno. En transporte de valores, los procesos se encuentran sistematizados a través de computadoras.

2.4 Métodos de Evaluación del Control Interno

Los métodos de evaluación del Control Interno, son los siguientes:

a) Cuestionario

Este método consiste en elaborar una serie de preguntas que permitan obtener información de si existen o si se

cumplen los controles básicos de una operación específica. Como por ejemplo: Qué las ventas de un día sean depositadas íntegramente al día siguiente.

Este método ha caído en desuso como consecuencia de que no permite obtener información que ayude al análisis del sistema de control interno en su conjunto y por lo limitadas que son las respuestas (sí, no, n/a), no permite al entrevistado dar a conocer particularidades de cada empresa y por lo mismo el diseño y alcance de las pruebas sustantivas es planificado en la mayoría de casos erróneamente.

Actualmente, es el método menos usado en el estudio y evaluación del control interno por el auditor.

b) Entrevista o narrativa

Consiste en conversaciones con los empleados y funcionarios de la compañía a la que se le evalúa el control interno, tratando de esta forma de poder conocer el flujo de operaciones y documentos que transcurren durante uno o algunos procesos de producción, operación o administrativos de una compañía.

Este método, a diferencia del cuestionario, proporciona más libertad al entrevistado de dar a conocer intimidades de

la actividad de la empresa, que permiten al auditor planificar de mejor manera sus pruebas sustantivas cuando el objetivo es realizar una auditoría externa y como consecuencia de ello, hacer más eficiente el estudio y evaluación del control interno.

En este proceso, el auditor escribe en un papel de trabajo todas las fases de una actividad.

El problema con este método es que cuando los procesos son largos y complicados, desorientan al auditor y dificultan el trabajo ya que no se puede tener una apreciación general de el o los procesos que convergen en una actividad.

c) Flujoograma

Al igual que la narrativa, el flujoograma es una descripción de procesos generados por actividades, con la diferencia de que en esta oportunidad, la descripción es a través de símbolos, generalmente de la simbología ANSI, que ordenados en procesos, permiten tener una panorámica de el o los procesos que se desarrollan en una actividad, siendo esta última su principal ventaja sobre la narrativa.

El flujoograma permite, de un vistazo, conocer el proceso

sin necesidad de estar leyendo grandes cantidades de texto y deja ver más fácilmente las deficiencias de control interno.

El método de la flujogramación para el estudio y evaluación del control interno es el más recomendado actualmente.

Para una mejor ilustración de los procesos que se llevan a cabo en una actividad, el flujograma se complementa con narrativas, que permiten no solamente tener una visión general proporcionada por el flujograma sino, cuando se requiere, poder ir a los detalles que se encuentran en las narrativas, que se escriben en una columna, a la izquierda del flujograma.

2.5 Tipos de Controles

a) Preventivos

Como su nombre lo indica, previenen que ocurran errores o irregularidades en los procesos; por excelencia, el principal control preventivo es la firma de revisión, previa autorización de cualquier documento.

Los seguros y fianzas de cualquier índole también son controles preventivos, puesto que aseguran el patrimonio de las empresas previendo incidentes posteriores.

Los controles preventivos son los más económicos, porque evitan un daño mayor a futuro, con un gasto menor en el presente.

En empresas de transporte de valores, la póliza de seguros de valores en tránsito, y el mantenimiento de UMB, son de los principales controles preventivos.

b) Detectivos

Se les conoce también como controles alarma, porque al detectar un error se activan inmediatamente. Ejemplo: conciliaciones bancarias, integraciones de cuenta, totales de control o inventarios físicos.

Los costos de implementación de estos controles son un poco más elevados que los costos de los controles preventivos, pero menores a los controles correctivos.

En transporte de valores, ejemplos de controles detectivos serían: Cuadre de hojas de recorrido de clientes a visitar cada día. Arqueos diarios a existencias en las

bóvedas.

c) Correctivos

Son los más costosos ya que actúan como última opción, cuando ya han ocurrido los errores o irregularidades. Como las consecuencias de un error o irregularidad son incalculables, de la misma forma, el anular los efectos que el mismo ocasiona son igualmente elevados.

Debe tomarse en cuenta que aunque existan controles preventivos y detectivos, cuyos costos y conveniencias sean mejores que los controles correctivos, éstos últimos deben existir también dado que un error o una irregularidad pueden filtrarse y deberá contarse con un plan de acción que corrija el error o irregularidad. Este plan de acción es un control correctivo.

En transporte de valores, a pesar de la existencia de innumerables controles preventivos y correctivos, se puede dar el caso de la pérdida de un embarque, por lo cual se tiene planes de contingencia, para recuperar los valores extraviados.

2.6 Tipos de Riesgos

Los tipos de riesgos que a continuación se definirán son utilizados cuando se evalúa el control interno con la finalidad de realizar una auditoría financiera. Es de suma utilidad definirlos en los procesos, con el objeto de diseñar la naturaleza, oportunidad y alcance de las pruebas sustantivas que habrán de realizarse, para que el auditor pueda satisfacerse de la razonabilidad del saldo de una cuenta. En este capítulo se incluyen en forma ilustrativa al lector, sin embargo, se aclara que el estudio y evaluación del sistema de control interno que se realiza en esta investigación, no es con el fin de planificar las pruebas de una auditoría financiera, sino de conocer la estructura del control interno de la entidad.

a) Riesgo Inherente

"Representa la susceptibilidad de una aseveración a una declaración incorrecta material, en el supuesto de que no existen procedimientos y políticas de estructura de control interno relacionados."4/

En transporte de valores, se detectaron algunos riesgos inherentes por ausencia de control interno como los siguientes:

4/ NAGA 14, Párrafo 20.

- a) No existía un cuadro de las bolsas que ingresaban y las que salían.

- b) No existía un control de las cantidades transportadas por cada UMB.

b) Riesgo de Control

"Es aquel en el que los procedimientos y políticas de la estructura de control interno no pueden evitar ni detectar oportunamente una declaración incorrecta importante" 4/

En transporte de valores, el cuadro entre las boletas transportadas y los servicios facturados no era sobre todos los servicios, lo que impedía detectar si efectivamente todos los servicios habían sido facturados.

c) Riesgo de Detección.

"Es aquel en que el auditor al planificar y aplicar sus procedimientos no detecte una declaración incorrecta, importante en los estados financieros." 4/

En transporte de valores, derivado de la falta de controles, resultaba imposible poder auditar si todos

los servicios habian sido efectivamente facturados.

2.7 El Control Interno y las Normas de Auditoría.

En este apartado se tratará las regulaciones que tiene el control interno a nivel de Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, también, en base a lo anterior se definirá el alcance del trabajo a realizar.

Existen varias normas de auditoría generalmente aceptadas, emitidas por el Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores, que hacen referencia al Control Interno; estas normas se comentan a continuación:

NORMA DE AUDITORIA 1.

La parte de esta norma que tiene relación con el control interno, se presenta a continuación:

NORMAS DE EJECUCION DEL TRABAJO.

"2. El auditor deberá obtener el conocimiento suficiente de la estructura de control interno, para planificar la auditoría y determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de las pruebas sustantivas."

NORMA DE AUDITORIA 8.

EVALUACION E INFORME SOBRE LA ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO EN CASOS DIFERENTES DE UNA AUDITORIA FINANCIERA.

Esta norma es la que sirve de guía para la elaboración del presente trabajo de investigación y a continuación se transcriben algunas partes importantes de ella:

"ALCANCE

1. Esta Norma describe:

- a) Los procedimientos que un Contador Público y Auditor independiente debe aplicar cuando ha sido contratado específicamente para informar sobre la estructura de control interno de una entidad.
- b) Otros informes sobre control interno, con propósito especial.

INFORMACION SOBRE LA ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO DE UNA ENTIDAD.

2. Un Contador Público y Auditor independiente puede comprometerse a informar sobre la estructura de control interno, en distintas formas:

- a) Expresar una opinión sobre el sistema vigente a una fecha específica.

- b) Informar sobre todo o parte de la estructura de control interno de la entidad, para uso restrictivo de la administración o de organismos regulatorios, basado en los criterios establecidos previamente por tales organismos.

- c) Emitir otros informes con propósitos especiales sobre todo o parte de la estructura de control interno de la entidad para uso restrictivo de la administración."

El trabajo de investigación que se presenta está definido con el criterio del párrafo 1 literal b) y del párrafo 2 literal c), ya transcritos.

NORMA DE AUDITORIA 14

EVALUACION DE LA ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO

Esta norma presenta la estructura y elementos del control interno y la importancia que tiene su conocimiento para la planificación de las pruebas sustantivas. A continuación se transcribe una parte de ella:

- "4. Esta norma proporciona orientación acerca de las consideraciones por parte del auditor independiente de la estructura de control interno, en una auditoría de estados financieros de acuerdo con normas de auditoría generalmente aceptadas. Asimismo, describe los elementos de una estructura de control interno y explica cómo un Auditor deberá considerar dicha estructura al planificar y realizar una auditoría."

NORMA DE AUDITORIA 16.

INFORMACION DE LOS ASUNTOS RELACIONADOS CON LA
EVALUACION DE LA ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO
OBSERVADOS EN UNA AUDITORIA DE ESTADOS FINANCIEROS

Esta norma, como su nombre lo indica es utilizada para reportar las deficiencias encontradas en una auditoría de estados financieros, a continuación se transcribe una parte de ella:

- "1. Esta norma proporciona los lineamientos para identificar los asuntos a informar, relacionados con la evaluación de la estructura de control interno de una entidad, que se presentan durante una auditoría de los estados financieros. También establece que la información debe comunicarse al consejo de administración, gerencia, propietario o quienes hayan contratado al auditor.

Asimismo proporciona lineamientos para establecer un acuerdo entre el auditor y el cliente para identificar e informar asuntos adicionales a los requeridos por esta norma."

CAPITULO III

EVALUACION DEL CONTROL INTERNO EN UNA EMPRESA DE TRANSPORTE DE VALORES

3.1 Planeación del Trabajo

El trabajo de evaluación del control interno en una empresa de transporte de valores se realizará por ciclos operacionales.

Para dar sustentación teórica podemos decir que "Un ciclo trasciende diferencias en estructura organizacional entre compañías y permite el rastreo de transacciones desde su iniciación hasta contemplar los efectos últimos sobre los estados financieros de la entidad. Los ciclos son ampliamente utilizados por la administración al diseñar sistemas de control interno y por los auditores al estudiar y evaluar el control interno.... La identificación de áreas importantes de actividad de negocios puede ser amplia o estrecha. Por ejemplo una compañía decidirá utilizar un ciclo de ingresos e incluir las ventas y entradas de efectivo dentro de esta agrupación. En contraste, otra compañía podrá identificar las ventas y entradas de efectivo como ciclos diferentes. Aun cuando la identificación de ciclos difiera entre entidades, los ciclos seleccionados incluirán todas las transacciones repetitivas en que participe normalmente la entidad.

Para efectos de ilustración se definen los siguientes ciclos y tipos específicos de transacciones:

<u>CICLO</u>	<u>PRINCIPALES CLASES DE TRANSACCIONES</u>
Ingresos	Ventas, ajustes a las ventas y cobro de las ventas.
Desembolsos	Compras, salidas de efectivo y Nóminas
Producción	Manufactura/generación de servicios.
Inversión	Inversiones temporales y a largo plazo
Financiamiento	Pasivo a largo plazo y capital social" 5_/

Ampliando un poco más los conceptos del cuadro anterior, a continuación se presenta una definición, a manera de ilustración, no excluyente, de cada uno de los ciclos:

"Naturaleza del ciclo de ingresos.

El ciclo de ingresos de la entidad consiste en las actividades que se relacionan con la prestación de servicios al clientes y la cobranza del ingreso en efectivo. Diferentes entidades podrán tener diferentes fuentes de ingresos. Por ejemplo: En el ciclo de ingresos de una compañía de transporte de valores, se tendrá especial cuidado en que efectuar un cuadro diario, de todas las boletas de valores en custodia y tránsito, de traslados que hayan sido

realizados durante el día, con el objeto de que ninguna se extravíe, y con ello, verificar que todos los servicios prestados sean debidamente facturados, haciéndose referencia en la factura a la Boleta de Valores en Custodia y Tránsito que originó el cobro. Dentro del ciclo de ingresos se incluyen las transacciones siguientes: (1) ventas, (2) ajustes a las ventas/ descuentos, rebajas y bonificaciones, y cuentas incobrables (provisiones y cancelaciones) (3) cobro de facturas y (4) depósito al día siguiente del total cobrado el día anterior.

"Naturaleza del ciclo de egresos o gastos"

El ciclo concerniente a erogaciones involucra las actividades asociadas con la adquisición y pago de activos fijos, bienes y servicios y pago de nómina de empleados. Existen tres tipos básicos de transacciones en este ciclo: (1) compras, (2) desembolsos de efectivo y (3) nóminas.

Este ciclo no incluye la adquisición de inversiones a corto o largo plazos en valores, el redimir o pagar la deuda a largo plazo, o la readquisición de las acciones que integran el capital social de la compañía. Estas transacciones se consideran parte de los ciclos de inversión y financiamiento, respectivamente.

En transporte de valores, las principales erogaciones estarán relacionadas con las nóminas de sueldos, prestaciones laborales, contratación anual de seguros, y comprende también los gastos por reparación y mantenimiento de vehículos y compra de combustible.

"Naturaleza del ciclo de producción.

El ciclo de producción de una compañía está integrado por el grupo de transacciones que permiten generar servicios que se venden a los clientes.6/

En el capítulo IV se incluirá un análisis de los servicios ofertados y que tiene disponibles para comercializar una compañía de transporte de valores. Estos servicios son:

- a) Proceso de ensobrado y pago de planillas
- b) Proceso de recolección de valores

Por aparte, para planear el alcance del trabajo de investigación se tomaron en consideración los factores siguientes:

- a) La estructura organizativa de este tipo de entidades.

Esta estructura orgánica se presentó en el capítulo I de esta tesis.

- b) Los métodos usados para comunicar la autoridad y la responsabilidad. En transporte de valores, las comunicaciones se hacen por escrito en todos los casos. Las comunicaciones generales, son dadas a través de manuales de procedimiento y de actividades del personal. Las comunicaciones específicas son dadas a través de Memorándum, dirigido a las partes involucradas.
- c) Los principales informes financieros preparados para los propósitos de planeación y control de la administración, tales como presupuestos, etc.
- d) La supervisión del sistema hecha por la administración incluyendo en su caso, la función de auditoría interna.
- e) La competencia del personal.

3.2 Delimitación del Trabajo.

Para efectos de la presente investigación, a mi criterio considerados los más importantes, se definieron los procesos siguientes dentro de cada ciclo como se presenta a continuación:

1. Ciclo de Ingresos

En este ciclo se incluye el proceso de facturación de los servicios y de cobro, incluyendo los procesos contables que le son relativos.

2. Ciclo de Desembolsos.

Dentro del ciclo de desembolsos se incluyeron los procesos siguientes:

- a) Proceso de Nóminas
- b) Proceso de Control de Cobertura de Seguro de Valores en Tránsito.
- c) Proceso de Control de Combustibles y Lubricantes
- d) Proceso de Control de Reparación y Mantenimiento UMB's.

3. Ciclo de Producción.

En este ciclo se incluyen las actividades "productoras" de servicios, que son las siguientes:

- a) Proceso de ensobrado y pago de planillas
- b) Proceso de recolección de valores
- c) Proceso de optimización de rutas de recorrido

Los ciclos de financiamiento y de inversión no se consideró necesario incluirlos pues se trata de actividades realizadas en todo tipo de empresas y que en empresas de transporte de valores no hay variantes significativas en las mismas.

Se planea flujogramar los procesos mencionados en cada ciclo, el flujograma que se presentará es el que surgió después de analizarlo y mejorarlo para presentar un sistema de control interno eficiente, sin embargo, en un análisis posterior a cada flujograma se presentarán las deficiencias que originalmente presentaba el proceso y el cumplimiento que actualmente tienen en lo que se refiere a los principios de control que se definen a continuación:

- "Separación de Funciones.

Este principio básico se aplica a cada uno de los cuatro objetivos operativos y por lo tanto está incluido en cada uno de ellos. Abarca el asignar responsabilidad sobre una transacción de manera tal que los deberes de un empleado automáticamente proporcionen una verificación del trabajo realizado por uno o más empleados adicionales. El objetivo principal de la separación de funciones se refiere a prevenir y detectar con rapidez los errores o irregularidades en el desarrollo de responsabilidades asignadas. Las funciones se

consideran incompatibles, desde un punto de vista de control, cuando es posible para una persona cometer errores o irregularidades en el curso normal de sus funciones sin que el sistema lo detecte.

La principal aplicación de este principio se refiere a que la responsabilidad para ejecutar una transacción y registrarla, y la custodia de activos resultantes de la transacción deberán ser asignados a diferentes departamentos y personas. Para transacciones de compra, por ejemplo, el personal del departamento de compras hará la compra de un repuesto, el personal del departamento de contabilidad registrará los artículos recibidos, y el personal la bodega de repuestos, se encargará de la custodia de los artículos recibidos. Antes de registrar la compra, el personal del departamento de contabilidad deberá asegurarse que fue autorizada y que los bienes ordenados fueron recibidos. A su vez el asiento contable sirve de base de control respecto a los artículos que se encuentran en la bodega de repuestos.

El principio de separación de funciones también se aplica a los diversos pasos involucrados en la ejecución de una transacción. Por ejemplo, para poder realizar una transacción de ventas en la compañía de transporte de valores, diferentes departamentos o individuos deberán ser responsables de contactar al cliente e informar al

departamento de operaciones, prestar el servicio, facturar al cliente y cobrar el servicio. De manera similar, dentro del departamento de contabilidad diferentes personas se encargarán de llevar el libro mayor y los mayores auxiliares de clientes.

- Procedimiento de Autorización.

El propósito de este principio básico es asegurar que las transacciones sean autorizadas por personal de la administración actuando dentro del alcance de su autoridad. Las autorizaciones serán generales o específicas. Las primeras se refieren a condiciones generales bajo las cuales se autorizan las transacciones, como serían listas de precios estándar para la prestación de servicios y políticas de seguridad.

Autorización específica podrá referirse a transacciones de rutina que exceden los límites prescritos en la autorización general, como sería el caso de otorgamiento de autorizar un embarque a un cliente que exceda los límites de cobertura de seguro de valores en tránsito por UMB.

Existe una diferencia entre la autorización que hace la administración de una transacción y la aprobación por un empleado, actuando dentro del límite de políticas de autorización de embarques de valores, por ejemplo, el personal del departamento de operaciones podrá autorizar

éste a clientes individuales.

Los procedimientos de autorización se consideran también importantes para restringir acceso a los activos. Por ejemplo, solamente personal autorizado podrá tener acceso a las áreas de máxima seguridad donde se almacena el efectivo. De manera similar, deberá existir cierta restricción de acceso a áreas de guarda de formas no utilizadas, como serían los cheques en blanco y los comprobantes o cuentas por pagar, que pudieran ser utilizadas para un mal uso de los activos. Además, un acceso directo a los registros contables se deberá restringir a personal autorizado de contabilidad.

- Procedimiento de documentación:

Una documentación adecuada es esencial para lograr un control interno contable efectivo. Los documentos proporcionan evidencia de que han sucedido ciertas transacciones, además de indicar el precio, naturaleza y términos de la transacción. Las facturas, los cheques, contratos y boletas de valores en tránsito, son ejemplos de tipos comunes de documentos. Cuando éstos vienen debidamente firmados o estampados, también proporcionan una base apropiada para fijar responsabilidades para realizar y contabilizar las transacciones. Para poder mantener un buen control se recomienda que tales documentos sean numerados con

anticipación. Por ejemplo, el hecho de que los documentos se numeren con anticipación garantiza que (1) todas las transacciones se registren (2) que ninguna transacción se registre más de una vez y (3) Se identifique fácilmente un embarque. Cuando existe la numeración anticipada de documentos, todos los que se inutilicen deberán ser conservados.

Los procedimientos de documentación se prepararán para la oportuna elaboración de los documentos por el personal operativo cuando se realizan las transacciones. Se facilita el registro de transacciones cuando los documentos son remitidos con prontitud al departamento de contabilidad. Posteriormente los documentos se archivan de una manera ordenada.

- Registros y procedimientos contables

Este principio básico se centra en el registro de transacciones dentro del departamento de contabilidad. Los objetivos de este control serán (1) que se hagan registros oportunos en los libros de contabilidad (2) que se preparen informes oportunos basados en datos contables, informes que se proporcionarán a los usuarios. Se consideran importantes tanto los procedimientos manuales de contabilidad como un catálogo de cuentas. Un catálogo de cuentas proporciona la

base para la clasificación de transacciones y facilita enormemente la elaboración de los estados financieros... Dentro de la contabilidad se deben establecer procedimientos para un rápido procesamiento de documentos que son transmitidos al departamento de contabilidad por el personal operativo, incluyendo la oportuna afectación de las subcuentas que integran el mayor auxiliar de clientes. Estos procedimientos también deben requerir que el personal de contabilidad registre en los diarios de manera consecutiva todos los documentos prenumerados en serie.

Todo lo anterior se puede cumplir con una gran consistencia si se cuenta con un sistema de cómputo en línea.

- Controles físicos.

Los controles físicos se refieren a (1) medidas y medios de seguridad para salvaguardar los activos, registros contables y formas preimpresas no utilizadas y (2) el uso de equipo electrónico en la ejecución y registro de las transacciones.

Los medios de seguridad incluyen salvaguardas en el propio lugar, como sería tener cajas de seguridad y bóvedas protegidas contra incendio, así como almacenes y bodegas cerradas y protegidas con candados, además de otras

salvaguardas fuera de la empresa tales como bóvedas de depósito bancario y almacenes generales de depósito. Las medidas de seguridad implican limitar el acceso de las áreas de almacenamiento, a personal autorizado. Los controles físicos se podrán referir a la ejecución de transacciones incluyendo tanto cajas registradoras mecánicas como electrónicas. Se incluyen en este rubro las copias de respaldo de los sistemas de cómputo.

- Verificación interna independiente.

Este principio básico de control interno contable se relaciona con la revisión de la exactitud y precisión del trabajo de un empleado por otro empleado. Para que este principio sea efectivo, tres condiciones deberán existir:

- El estudio debe ser realizado por un empleado que no tenga relación y que sea independiente del personal que originalmente preparó los datos o que tienen custodia de activos relacionados.
- El estudio deberá efectuarse con frecuencia ya sea en total o sobre una base de muestreo.
- Los errores y diferencias se deberán comunicar rápidamente a los empleados involucrados para

realizar la acción correctiva. Errores recurrentes y significativos, así como las incongruencias se deberán reportar a la administración.

Una verificación interna independiente podrá implicar comparar los registros contables con los activos existentes (como en el caso de un arqueo de caja o un recuento físico de inventarios), constatar que las cuentas de control concuerden con la suma de las subcuentas que aparecen en los registros auxiliares o volver a calcular las percepciones de los empleados o las facturaciones a clientes por una persona que no haya preparado la información inicial o que no tenga custodia de los activos." 7/

3.3 Revisión del Diseño del Sistema.

A continuación se encontrará el flujograma ideal de cada una de las actividades escogidas en cada ciclo, con un análisis posterior de las debilidades que originalmente se encontraron en la estructura del control interno de la entidad.

a. Ciclo de Ingresos:

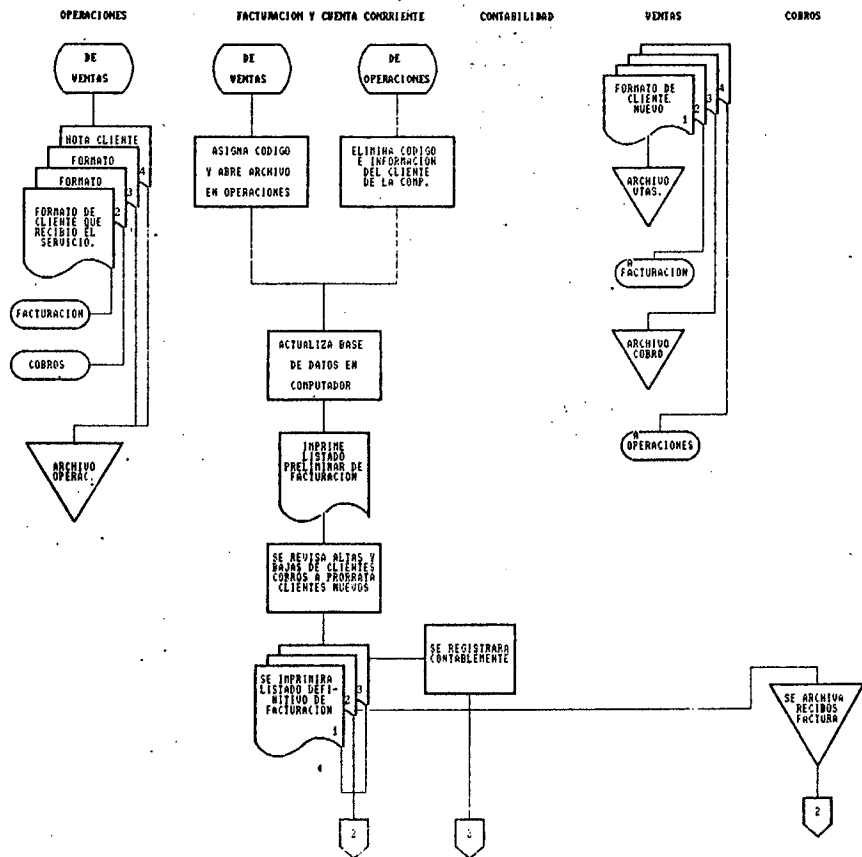
Este ciclo se encuentra definido desde su origen con un documento fuente que todos los casos lleva la firma de concluida la operación por parte del cliente y/o del

7/ Opcit.

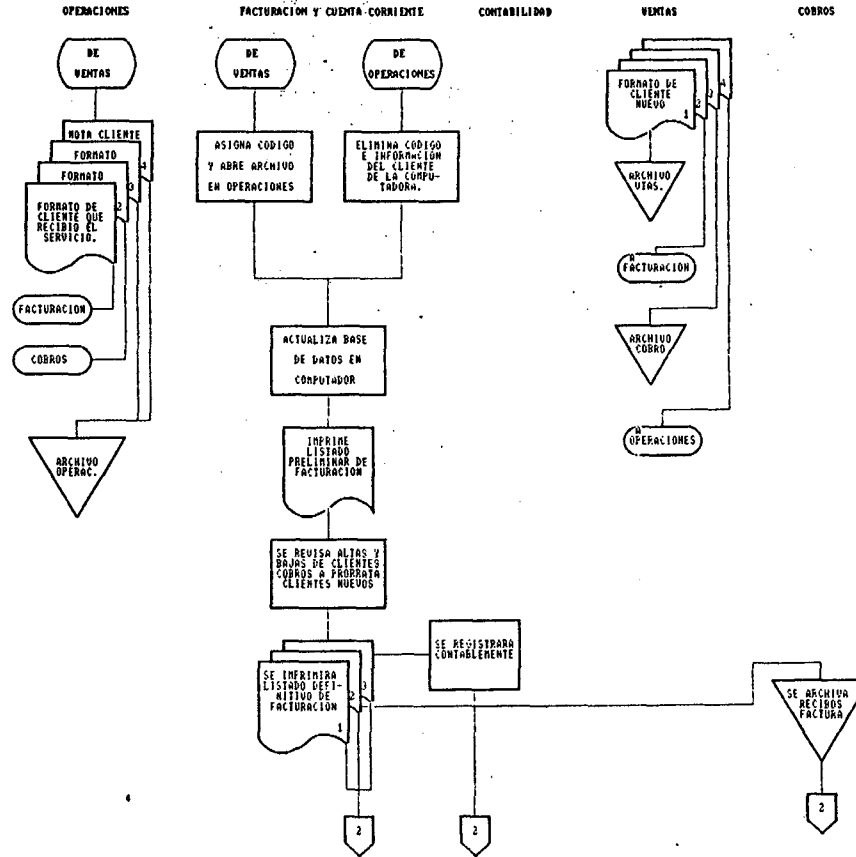
destinatario que genera un formato de orden de facturación, un archivo del documento fuente, la emisión de la factura y el cobro y contabilización de la misma.

El flujograma de este proceso se presenta en las páginas siguientes:

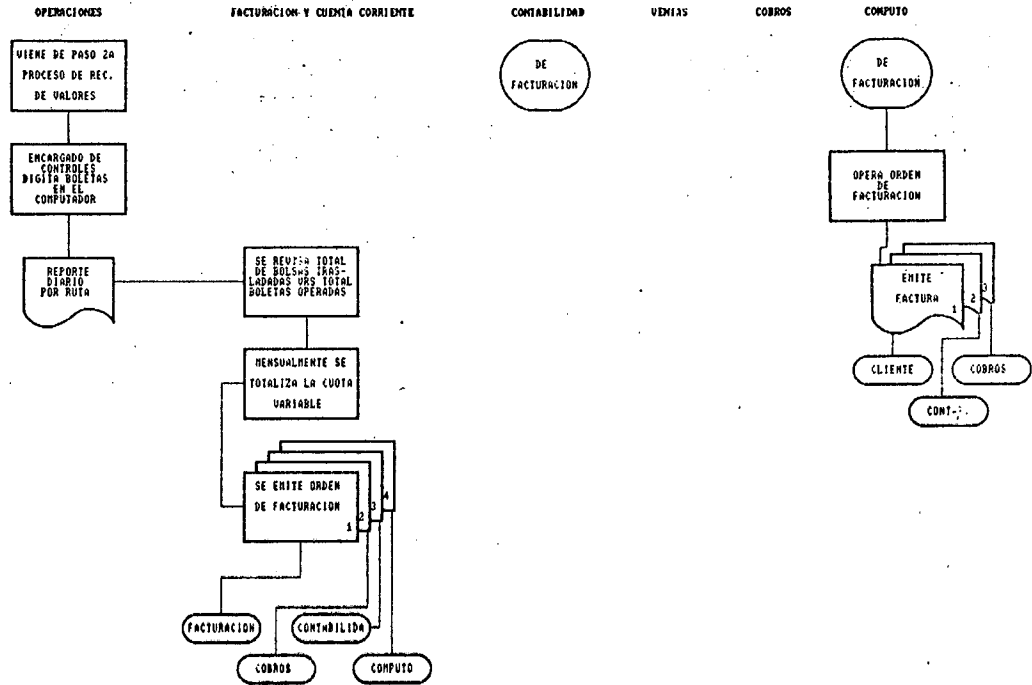
Proceso de Facturación y Cobro de Cuota Fija



Proceso de Facturación de Cuota Fija



Facturacion de Cuota Variable.



Proceso de Contabilización y Cobro de Ventas

OPERACIONES

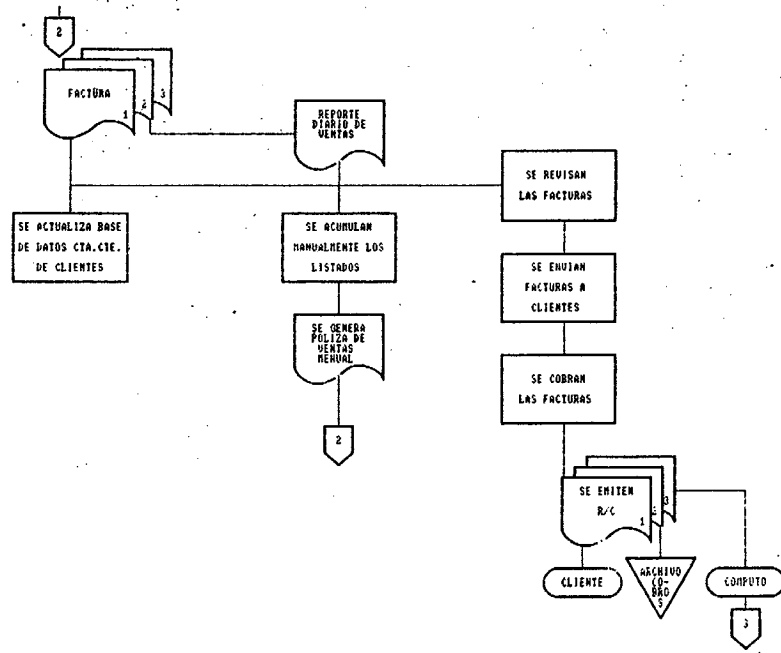
FACTURACION Y CUENTA CORRIENTE

CONTABILIDAD

VENTAS

COBROS

COMPUTO



Las principales deficiencias de control interno en el Proceso de Facturación y Cobro, encontradas fueron las siguientes:

1. No se utilizaba la Boleta de Valores en Custodia y Tránsito, como base para la emisión de la Orden de Facturación, lo cual ocasionaba, sobre-facturación, sub-facturación, no facturación y doble facturación.
2. No existía un cuadro de las Boletas de Valores en Custodia y Tránsito contra facturas emitidas, lo que impedía establecer si todos los servicios habían sido facturados.
3. No existía un formulario autorizado, que informara al Departamento de Facturación y Cobro, sobre los nuevos servicios y las tarifas a aplicársele a éstos.
4. No existía un formato autorizado, por medio del cual se informara al Departamento de Facturación y Cobro, de los clientes que hubieren rescindido el contrato.

b. Ciclo de Egresos.

b.1 Proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal y Proceso de Nóminas.

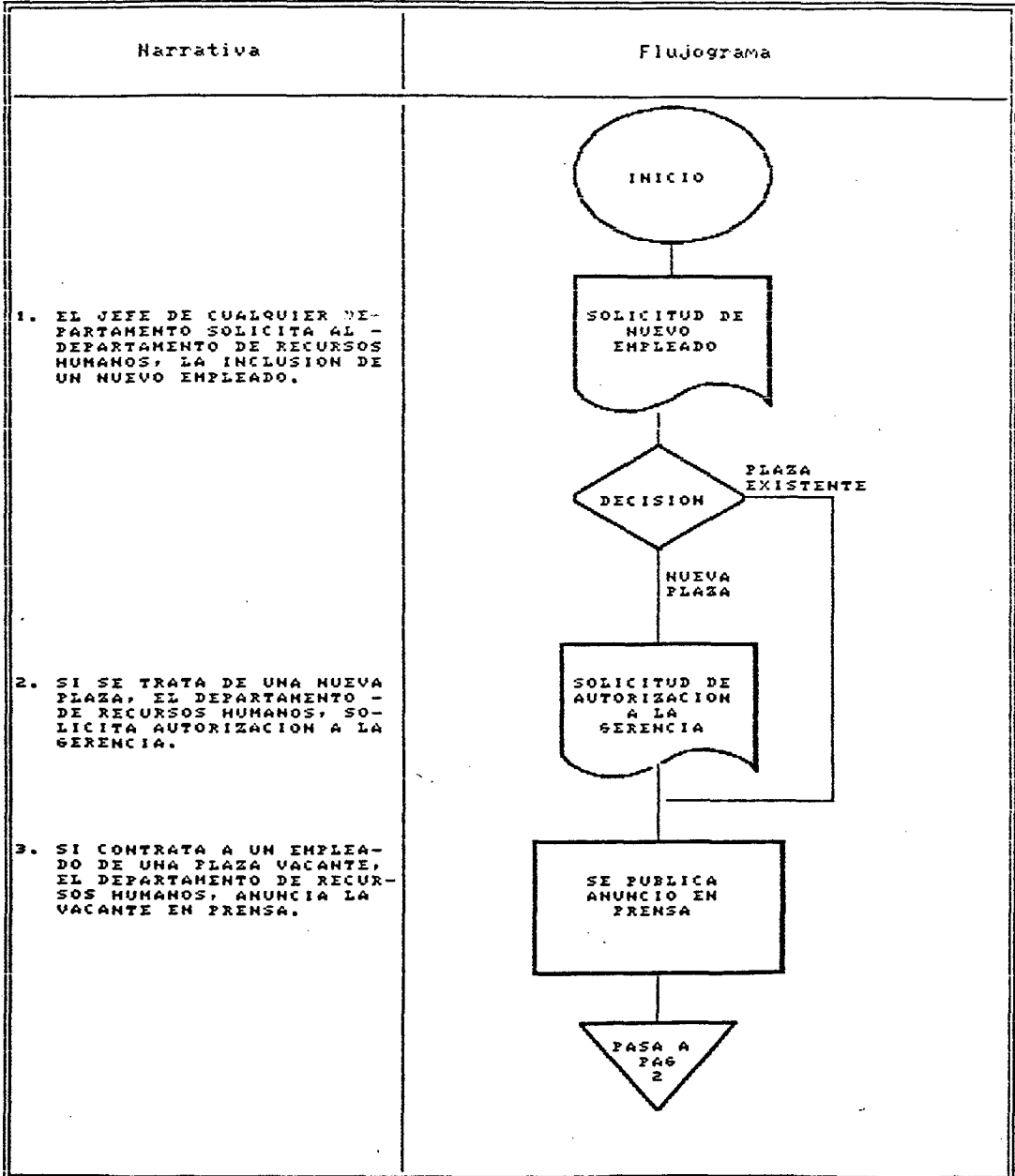
Como el "activo" más importante de cualquier empresa son los recursos humanos, revisten gran trascendencia en el buen o mal desempeño de la compañía.

El caso de la empresa de Transporte de Valores no es ajeno a esto, por lo cual al momento de contratar personal nuevo debe cumplirse con un estricto proceso de reclutamiento, selección e inducción en las actividades que habrá de realizar el nuevo empleado.

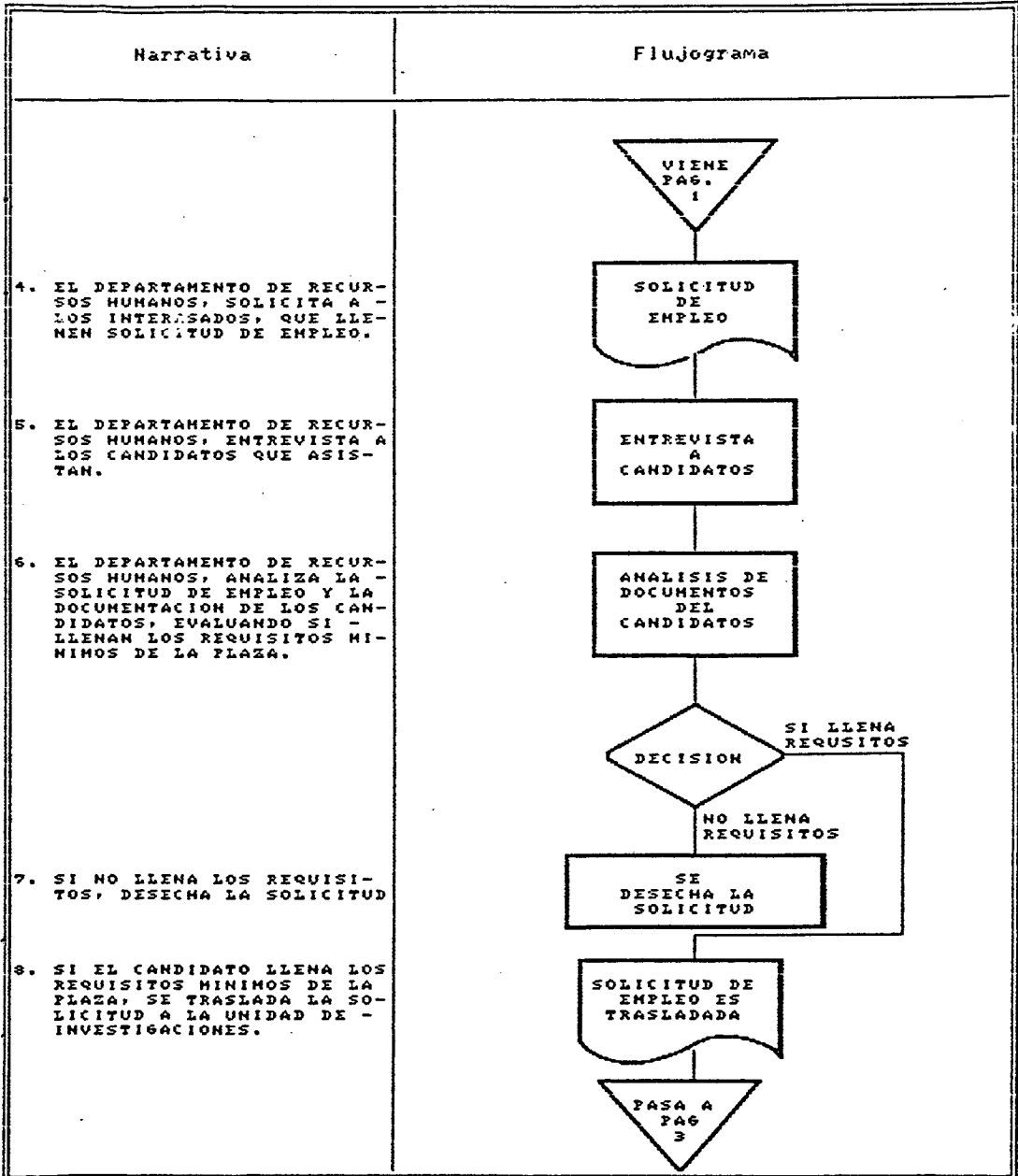
Los valores en custodia y tránsito, están el 100% de veces en manos de ellos, pues son quienes tratan directamente con el cliente y, en consecuencia, son los trabajadores los que en la mayor parte de casos atienden sus necesidades.

Por lo anterior, es de vital importancia, contar con un proceso lógico y seguro de contratación e inducción del personal, mismo que se presenta en el flujograma siguiente:

Proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción de Recursos Humanos



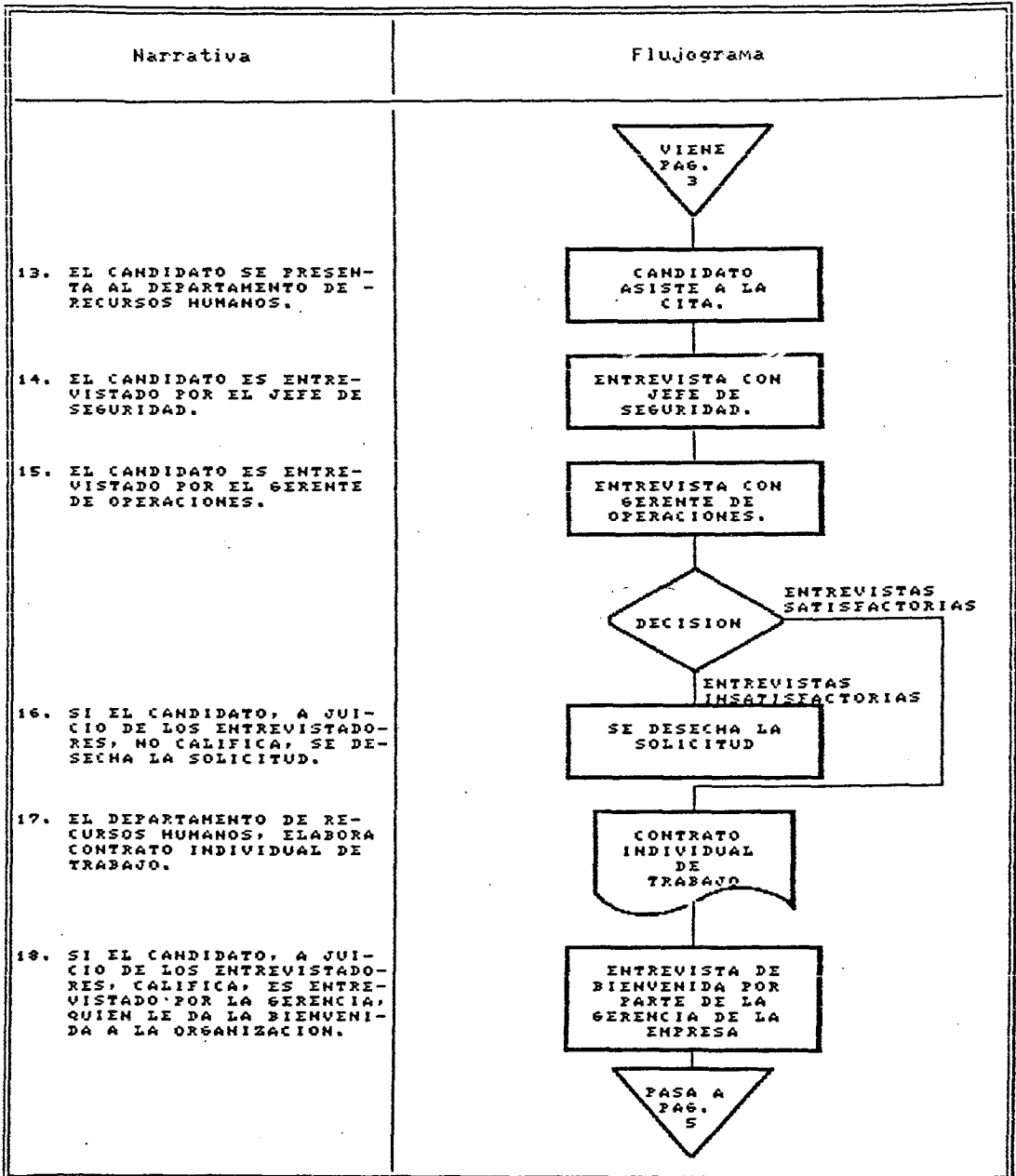
Proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción de Recursos Humanos



Proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción de Recursos Humanos

Narrativa	Flujograma
<p>9. LA UNIDAD DE INVESTIGACIONES, REALIZA LA INVESTIGACION DOMICILIAR Y DE REFERENCIAS LABORALES Y PERSONALES.</p> <p>10. LA UNIDAD DE INVESTIGACIONES, INFORMA DEL RESULTADO DE LA INVESTIGACION.</p> <p>11. SI EL INFORME ES NEGATIVO, SE DESECHA AL CANDIDATO.</p> <p>12. SI EL INFORME ES POSITIVO, SE CITA AL CANDIDATO</p>	<pre> graph TD Start([VIENE PAG. 2]) --> Step1[SE REALIZA LA INVESTIGACION] Step1 --> Step2[INFORME DE INVESTIGACION] Step2 --> Decision{DECISION} Decision -- INFORME POSITIVO --> Step3[INFORME POSITIVO, CONTINUA EL PROCESO] Decision -- INFORME NEGATIVO --> Step4[INFORME NEGATIVO, DESECHA A CANDIDATO] Step4 --> Step3 Step3 --> End([PASA A PAG. 4]) </pre>

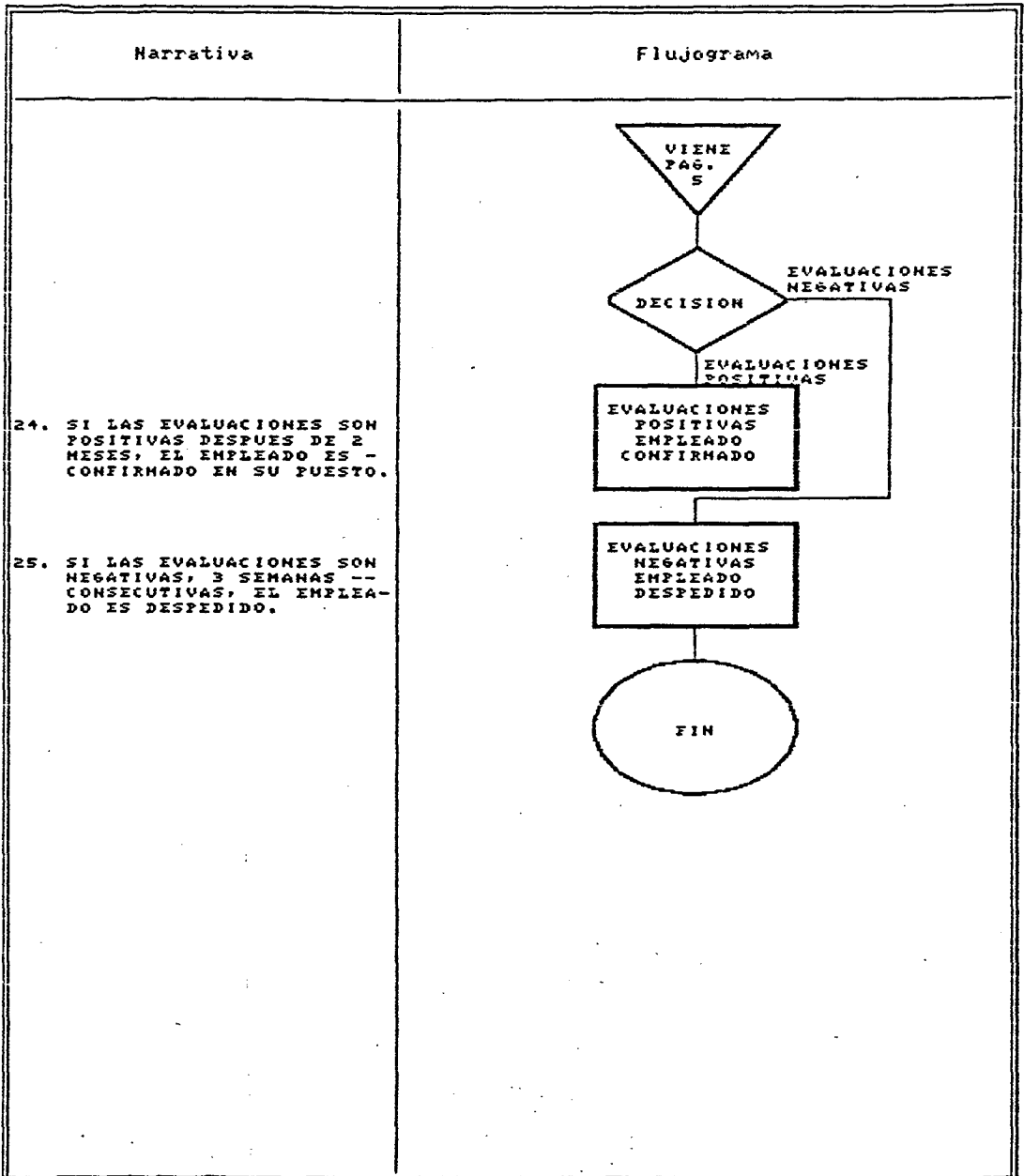
Proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción de Recursos Humanos



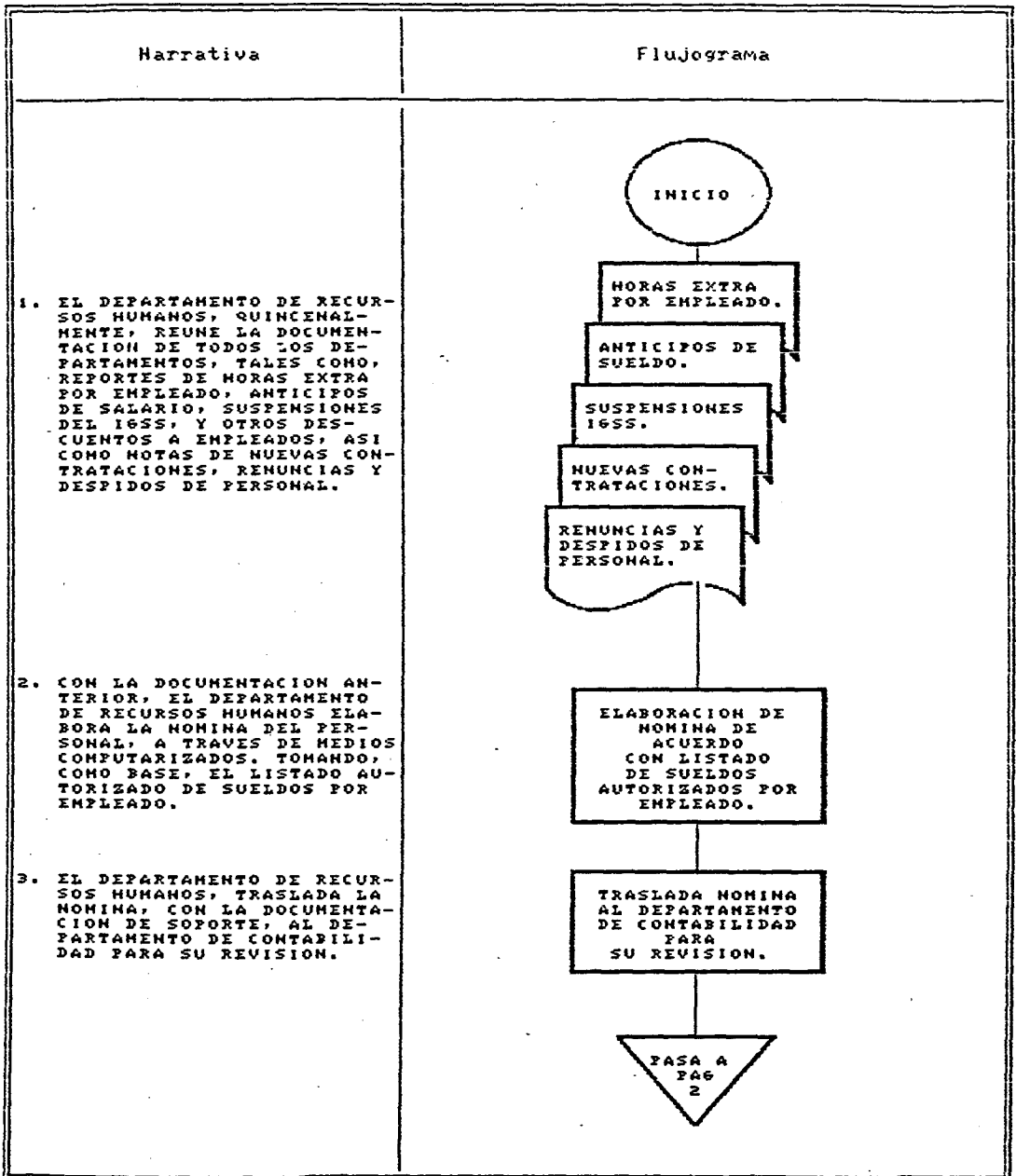
Proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción de Recursos Humanos

Narrativa	Flujograma
<p>19. EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, INFORMA A LOS DEPARTAMENTOS INVOLUCRADOS CON LA LABOR DEL NUEVO EMPLEADO, DE SU CONTRATACION.</p> <p>20. EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, ENTREGA EL MANUAL DE FUNCIONES DEL PUESTO AL QUE FUE CONTRATADO EL EMPLEADO, Y TAMBIEN, SU MANUAL DE INDUCCION.</p> <p>21. EL CANDIDATO ES PRESENTADO CON LOS EMPLEADOS CON QUIENES TENDRA RELACION LABORAL DIRECTA.</p> <p>22. EL JEFE DEL DEPARTAMENTO EVALUA LA LECTURA DE LOS MANUALES DE FUNCIONES, - RESUELVE DUDAS E INDUCE AL EMPLEADO, EN LA FORMA CORRECTA DE REALIZAR SUS FUNCIONES.</p> <p>23. EL EMPLEADO ES SUJETO DE UNA EVALUACION SEMANAL - DE SU LABOR.</p>	<pre> graph TD A[VIENE PAG. 4] --> B[NOTIFICACION A DEPARTAMENTOS INVOLUCRADOS.] B --> C[MANUALES DE FUNCIONES E INDUCCION.] C --> D[PRESENTACION DEL EMPLEADO.] D --> E[JEFE INMEDIATO EVALUA EL APPENDIZAJE DE LOS MANUALES.] E --> F[EVALUACION SEMANAL DEL NUEVO TRABAJADOR.] F --> G[PASA A PAG. 6] </pre>

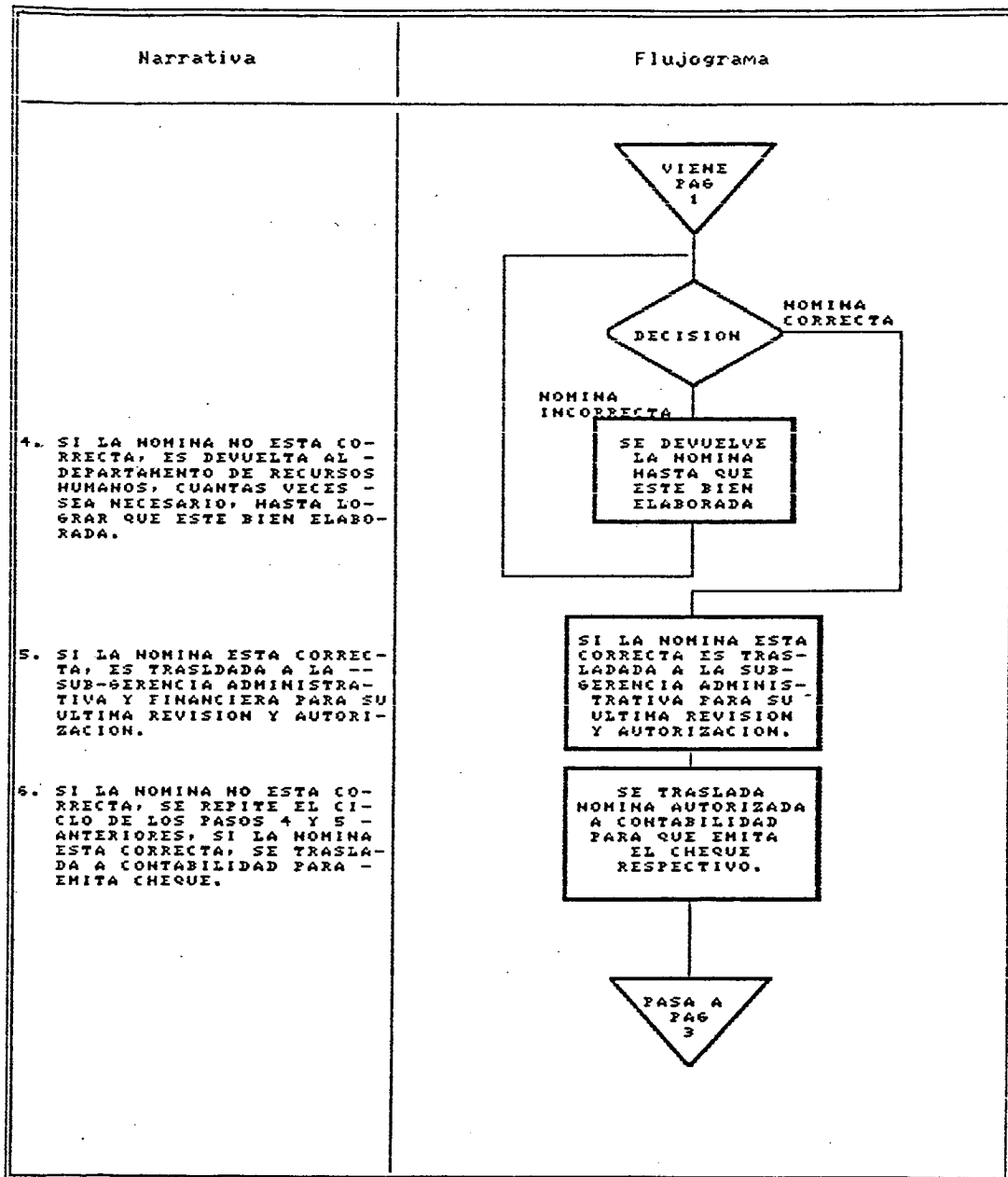
Proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción de Recursos Humanos



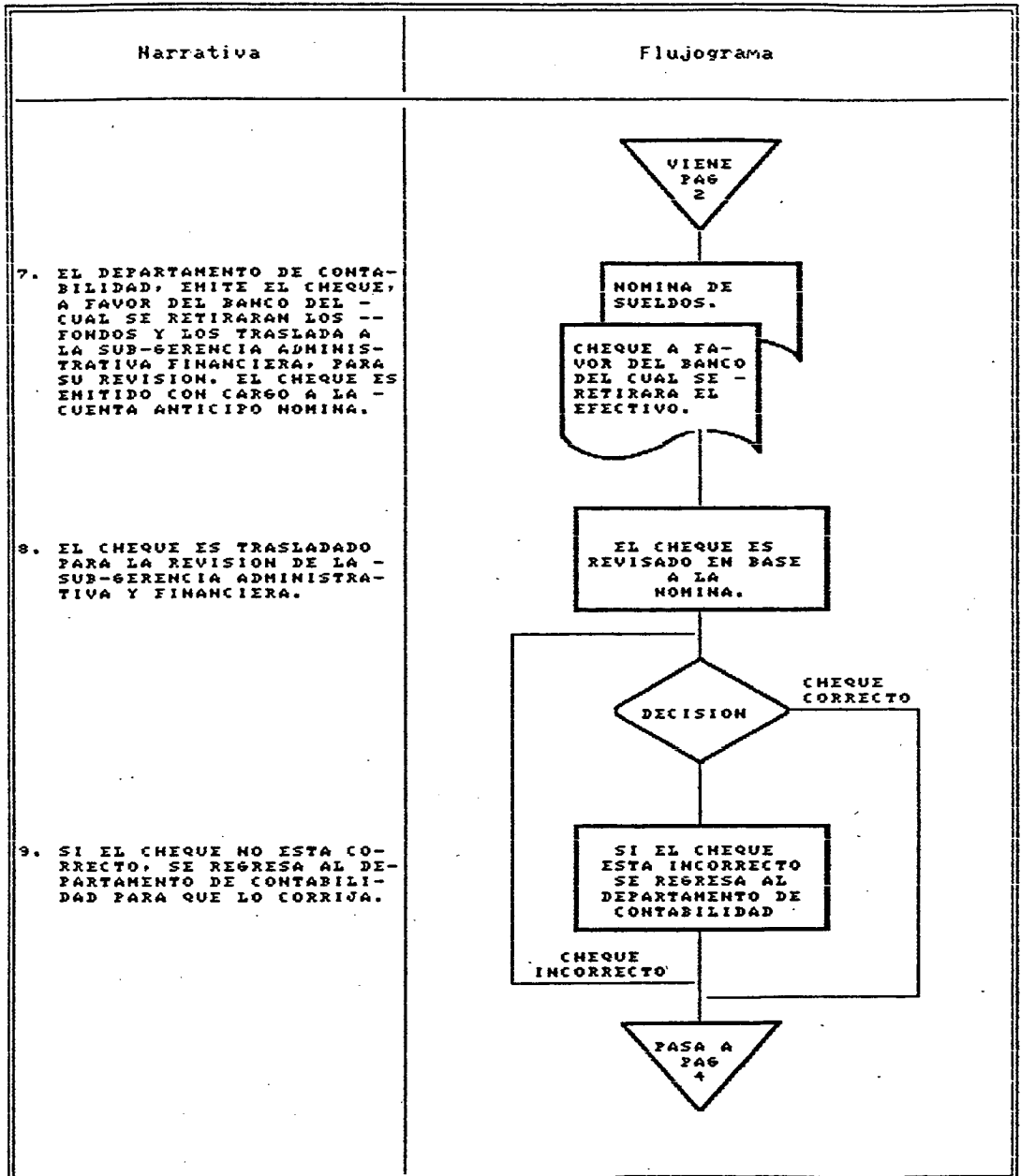
Proceso de elaboracion y pago de Nominas de Sueldos



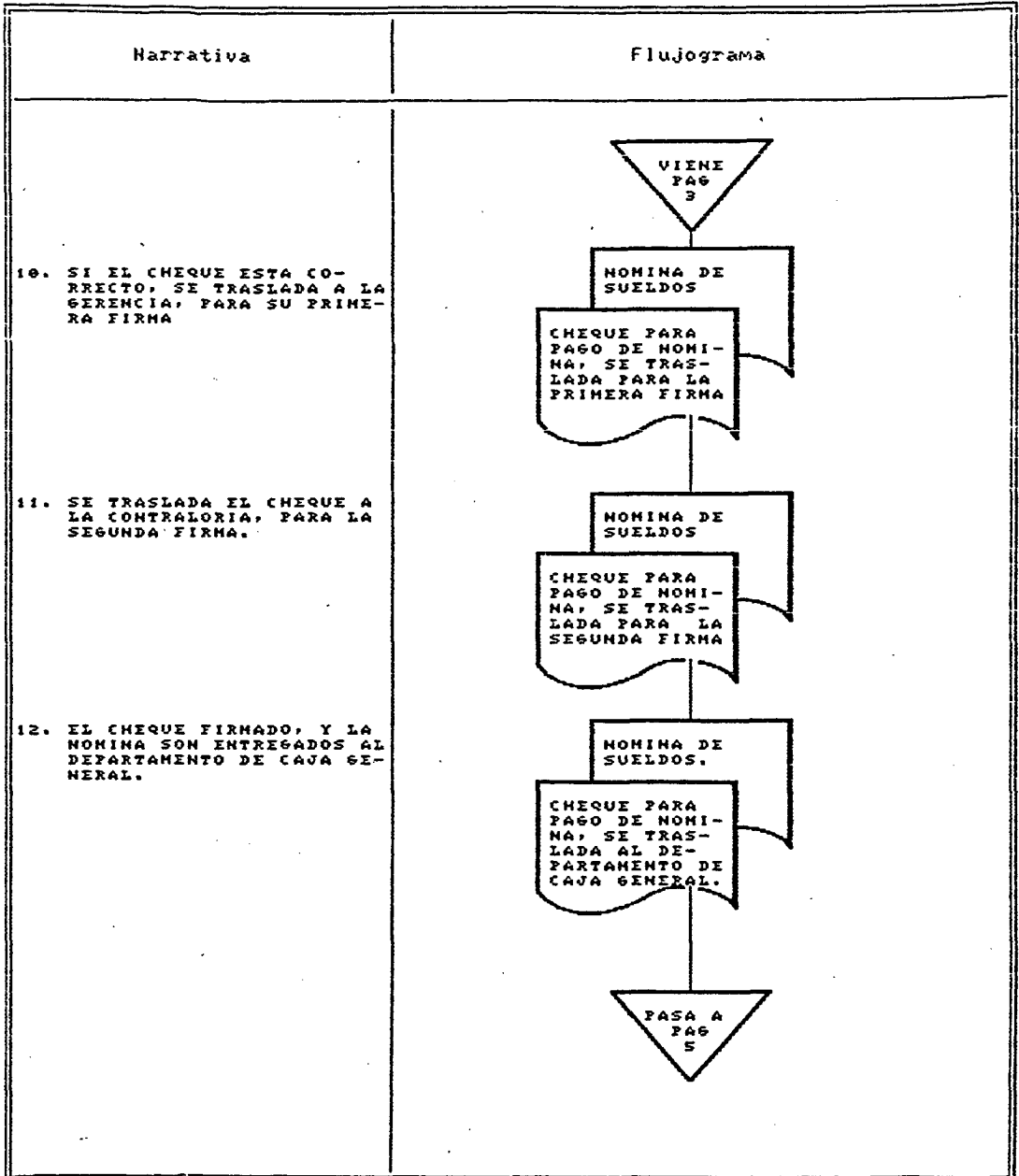
Proceso de elaboracion y pago de Nominas de Sueldos



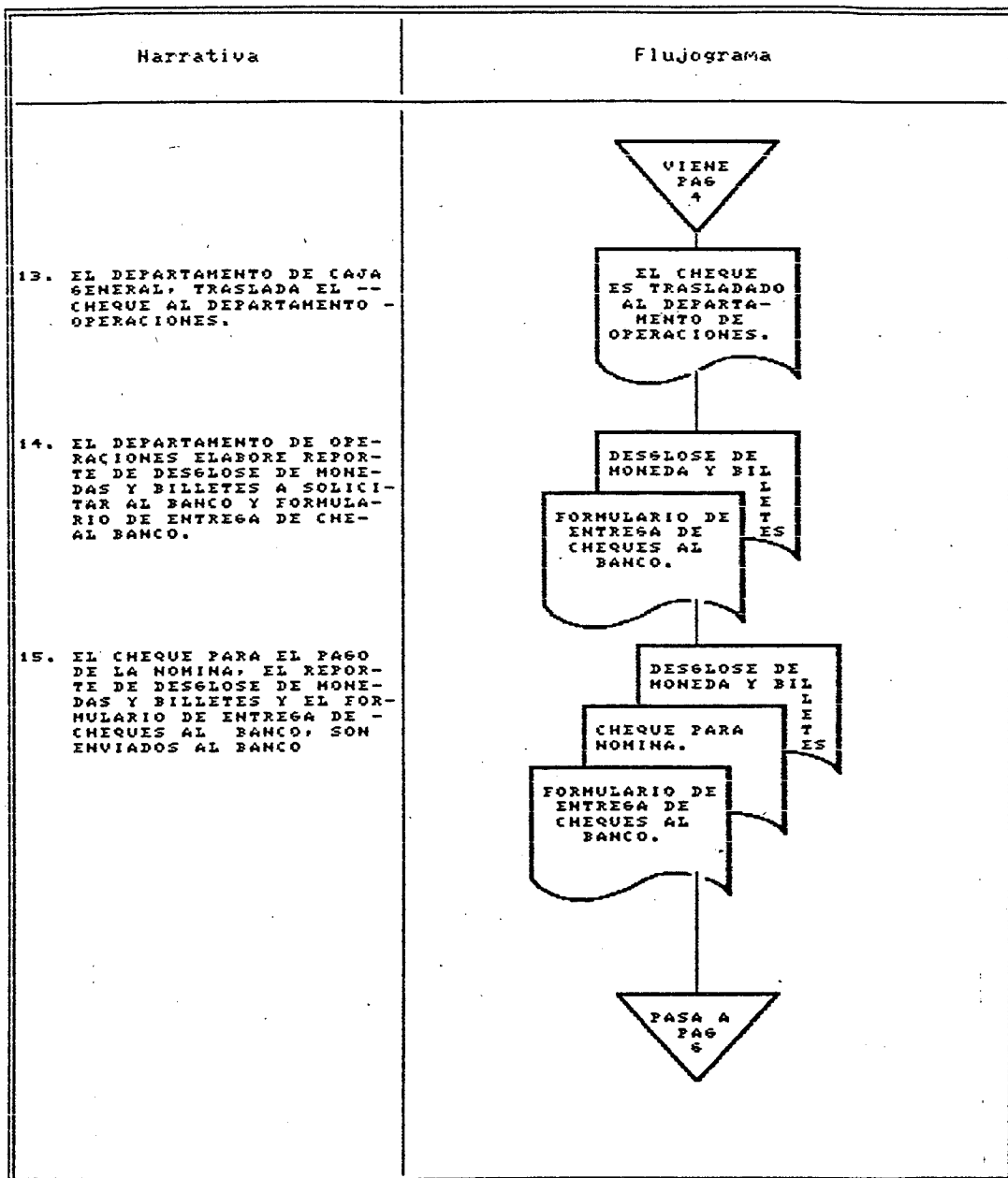
Proceso de elaboracion y pago de Nominas de Sueldos



Proceso de elaboracion y pago de Nominas de Sueldos



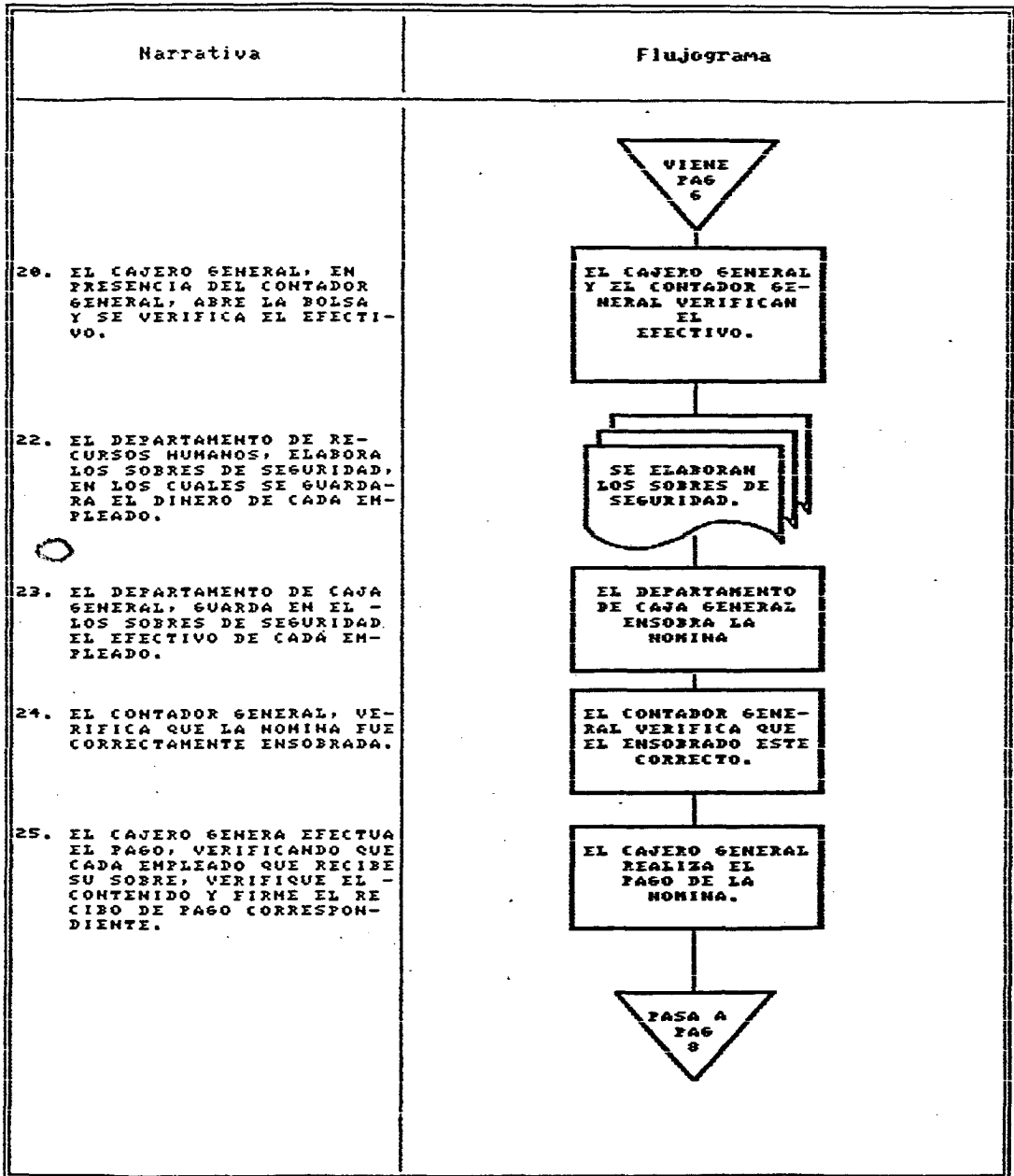
Proceso de elaboracion y pago de Nominas de Sueldos



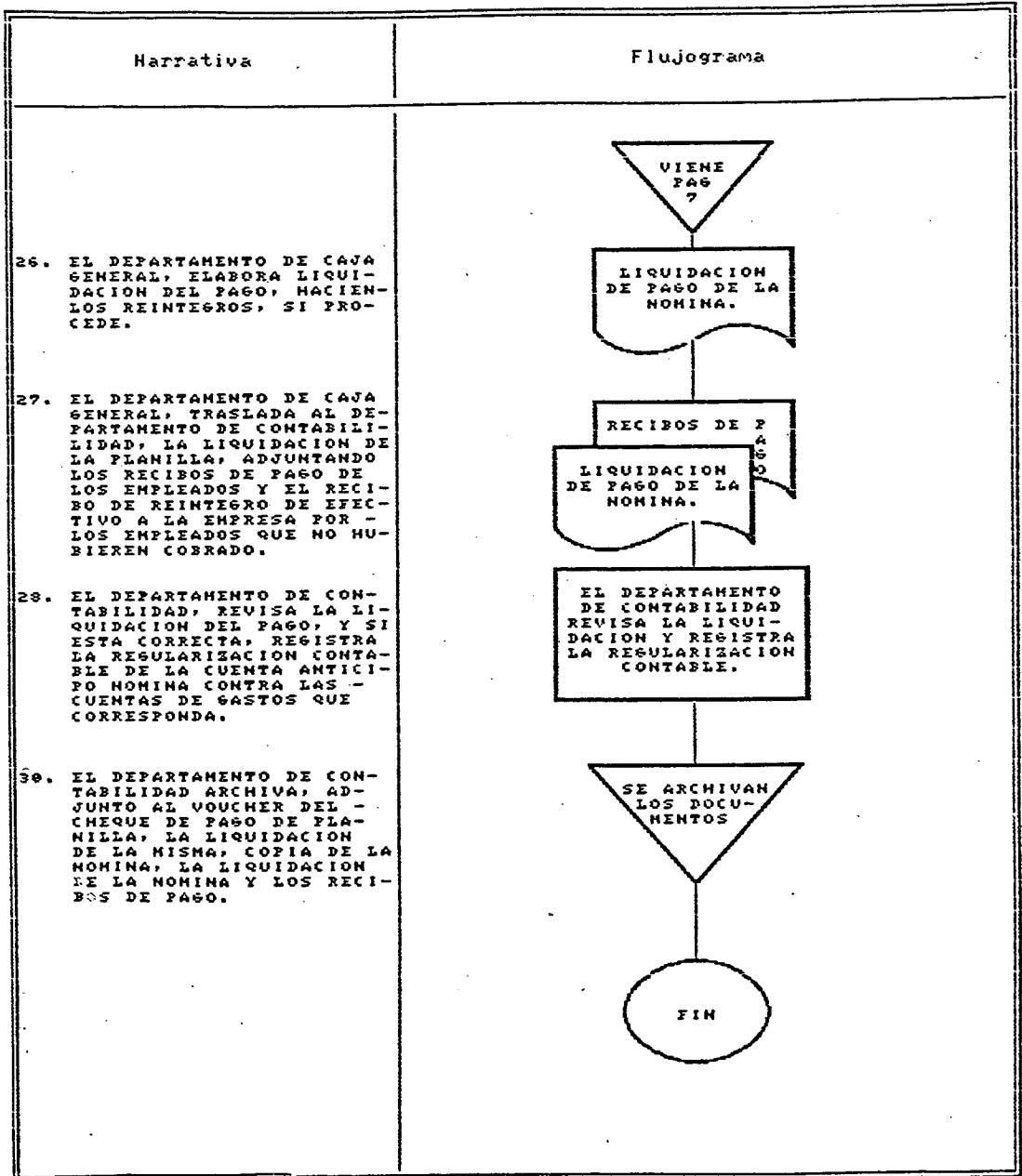
Proceso de elaboracion y pago de Nominas de Sueldos

Narrativa	Flujograma
<p>16. EL BANCO PREPARA LA CANTIDAD DE BILLETES Y MONEDAS PARA LA ELABORACION DE LA PLANILLA.</p> <p>17. EL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES COORDINA QUE UNA UMB RECOJA EL EFECTIVO EN EL BANCO.</p> <p>18. EL EFECTIVO INGRESA A LA EMPRESA Y ES TRASLADADO POR PARTE DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES AL DEPARTAMENTO DE CAJA GENERAL.</p> <p>19. EL DEPARTAMENTO DE CAJA GENERAL RECIBE LA BOLSA SELLADA Y VERIFICA QUE EL NUMERO DE MARCHAMO QUE CIERRA LA BOLSA COINCIDA CON EL QUE TIENE LA BOLETA DE VALORES EN CUSTODIA Y TRANSITO.</p>	<pre> graph TD Start([VIENE PAG 5]) --> Step1[EL BANCO PREPARA LA CANTIDAD DE BILLETES Y MONEDAS, QUE LE FUERON SOLICITADOS.] Step1 --> Step2[EL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES ENVIA UMB A RECOGER EL EFECTIVO.] Step2 --> Step3[EL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES, TRASLADA EL EFECTIVO AL DEPARTAMENTO DE CAJA GENERAL.] Step3 --> Step4[EL DEPARTAMENTO DE CAJA GENERAL RECIBE LA BOLSA Y VERIFICA QUE EL NUMERO DE MARCHAMO SEA EL CORRECTO.] Step4 --> End([PASA A PAG 7]) </pre>

Proceso de elaboracion y pago de Nominas de Sueldos



Proceso de elaboracion y pago de Nominas de Sueldos



Las principales deficiencias de control interno en el Proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal y en el Proceso de Nóminas, son las siguientes:

1. No existía una investigación del candidato, previo a la contratación del mismo.
2. No existía un procedimiento de inducción de personal, que garantizara que el empleado supiera exactamente, desde el primer día de trabajo sin supervisión directa, cuál era su trabajo.
3. No existía un programa de verificación que garantizara que el empleado hubiere comprendido sus funciones.
4. No existía un proceso de evaluación de desempeño del nuevo empleado, que permitiera, sobre una base sólida, confirmarlo en su puesto a los 2 meses de trabajo, o en su caso, despedirlo a las 3 semanas de trabajo.
5. No se contaba con un listado autorizado de sueldos, que sirviera de base para la elaboración de la nómina.
6. No se contaba con un procedimiento adecuado para

verificar que el efectivo que venía del banco en bolsa marchamada, estuviera completo, de tal forma, que el Cajero General podía decir que el dinero venía incompleto del Banco, y, no necesariamente, debía ser cierto.

7. No existía un proceso de liquidación de la nómina, que permitiera revisar, por parte del Departamento de Contabilidad, que el pago de la nómina, se hubiere realizado correctamente.

b.2 Proceso de Control de Cobertura de Seguro de Valores en Tránsito.

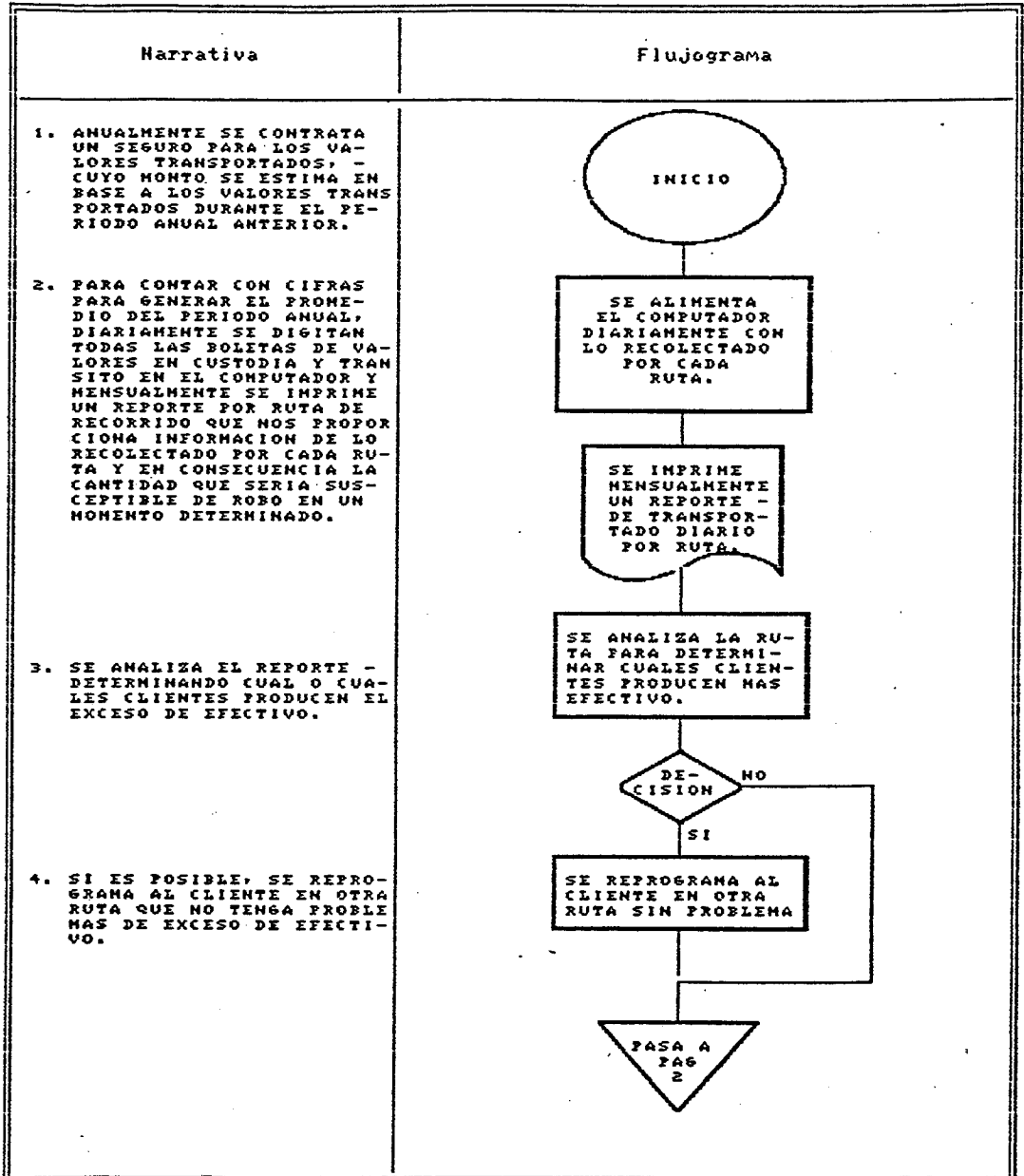
Este control es fundamental para salvaguardar los activos de los clientes que utilizan el servicio, como también los activos de la empresa de transporte de valores, puesto que al momento de un desfalco, la compañía de seguros, reintegrará únicamente el valor de la cobertura y, si existiere un desfase de más, éste correrá por cuenta de la compañía transporte de valores.

Como durante un recorrido de recolección de valores depositan muchos clientes, se debe tener especial

cuidado en que la suma de los depósitos de todos estos clientes no exceda el monto de la cobertura de seguros y es por eso que se hace necesario que los depósitos sean analizados día a día.

A continuación, se presente el flujograma de este proceso:

Proceso de Control de Cobertura de Seguro de Valores en Tránsito



Proceso de Control de Cobertura de Seguro de Valores en Transito

Narrativa	Flujograma
<p>5. SI NO ES POSIBLE CORREGIR EL PROBLEMA ASIGNANDO EL CLIENTE O LOS CLIENTES A OTRA RUTA SE DEBERA CONSIDERAR FINANCIERAMENTE LAS SIGUIENTES 2 OPCIONES.</p> <p>6. ABRIR UNA NUEVA RUTA PARA LO CUAL SE NECESITARIA UN NUEVO VEHICULO Y SU TRIPULACION, ARMAS Y RADIO.</p> <p>7. AMPLIAR LA COBERTURA DE SEGURO DE VALORES EN TRANSITO HASTA EL MONTO QUE SE CUBRA LA RUTA CON EL PROMEDIO MAXIMO TRANSPORTADO.</p>	<pre> graph TD Start([VIENE PAG 1]) --> Decision{DECISION} Decision -- OPCION 2 --> Box1[ABRIR UNA NUEVA RUTA DE RECORRIDO] Decision -- OPCION 1 --> Box2[INCREMENTAR LA COBERTURA DEL SEGURO DE VALORES] Box1 --> End([FIN DEL PROCESO]) Box2 --> End </pre>

El caso del Proceso de Control de Cobertura de Valores en Tránsito, existía una ausencia de control en el área, por lo cual hubo que diseñar el proceso que se presentó.

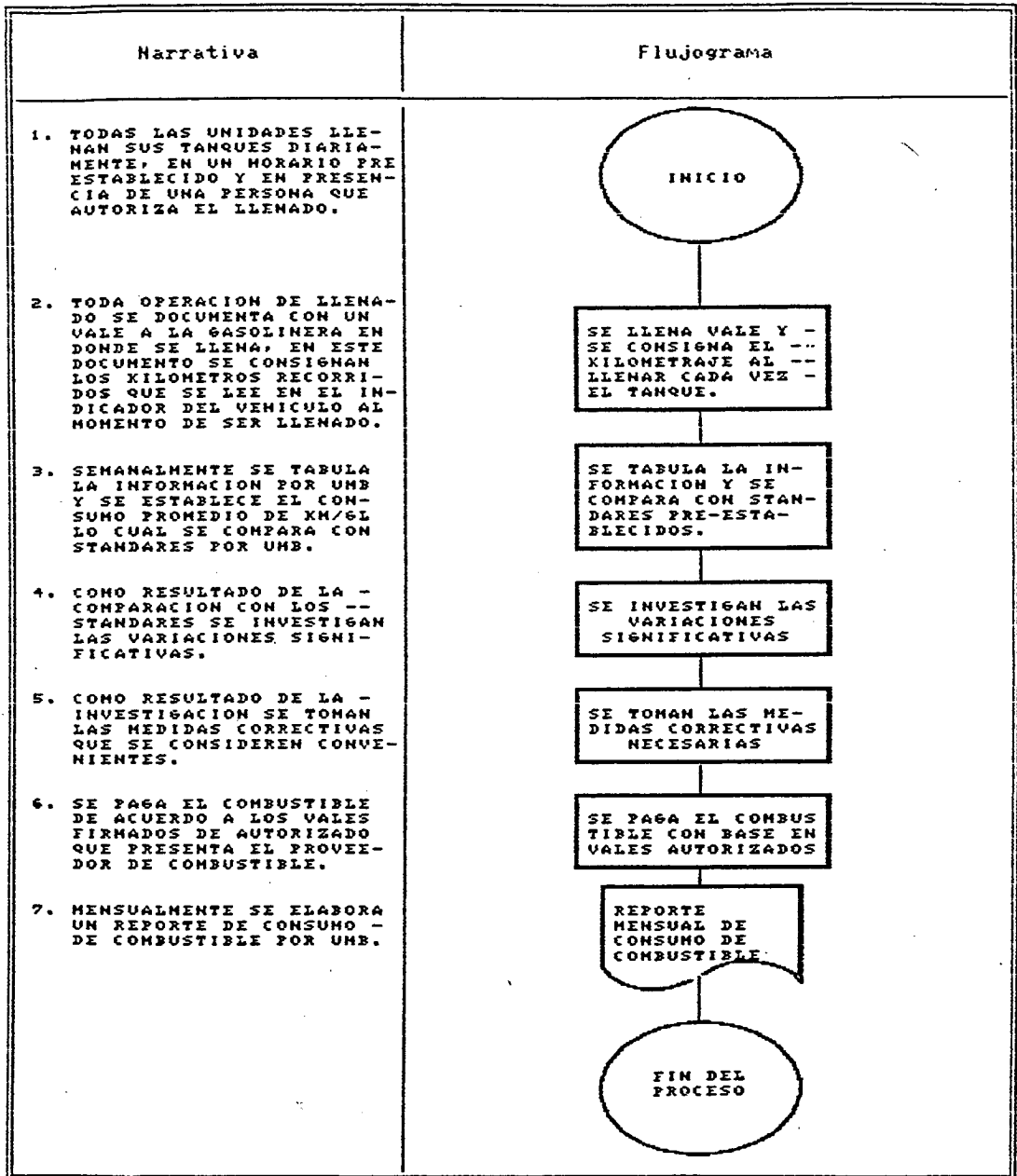
b.3 Proceso de Control de Combustibles y Lubricantes.

Cualquier empresa de transportes, terrestres o aéreos, debe tener especial cuidado en el control del combustible y los lubricantes, puesto que es un rubro importante de su estructura de costos, y conlleva, si no se controla adecuadamente, reducciones importantes en los márgenes de ganancia de la empresa.

Pudiera decirse que, el efectivo y el combustible son similares, son necesidades diarias de la persona que tiene vehículo, por lo cual se necesita de un buen control en esta área, y que el mismo esté basado en la documentación y autorización de todas las operaciones y, también en la separación de funciones incompatibles.

A continuación, se presenta el flujograma de Proceso de Control de Combustibles y Lubricantes:

Proceso de Control de Combustibles y Lubricantes



Las principales deficiencias de control interno en el Proceso de Control de Combustibles y Lubricantes, se mencionan a continuación:

1. No se habían establecido estadísticas que permitieran obtener estándares de consumo por UMB, de tal forma que, no se sabía cuánto se consumía combustible por encima del estándar, para poder iniciar una investigación de las causas.
 2. El mismo piloto era quien iba solo a la gasolinera a llenar de combustible la UMB, y entregaba el vale al gasolinero. Se recomendó que se nombrara a una persona ajena, quien estuviere en la gasolinera con los vales para que anotara en los vales, según el consumo por UMB, en los horarios previamente establecidos para esto.
- b.4 Proceso de Reparación y Mantenimiento de Unidades Móviles Blindadas -UMB-.

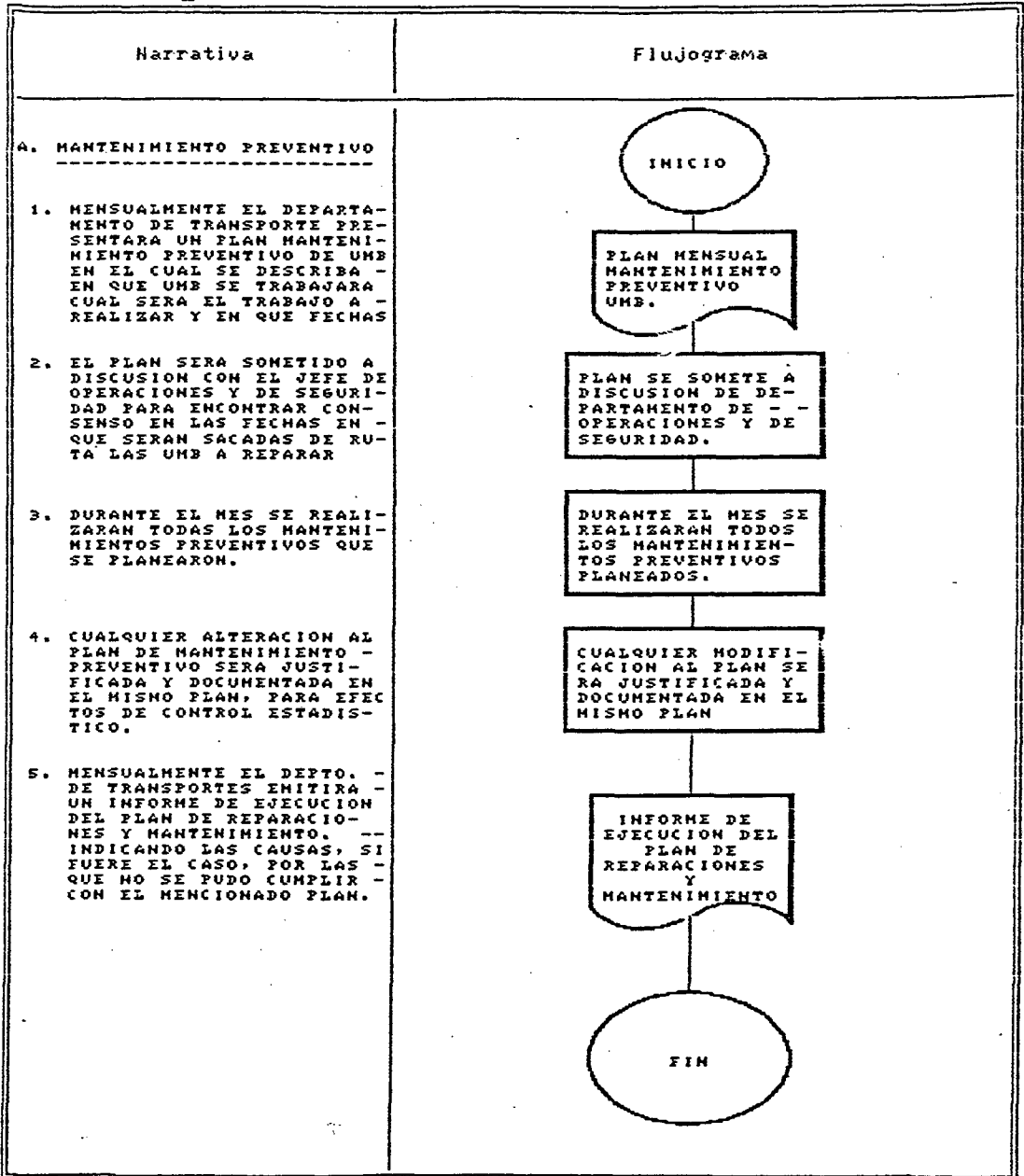
Al igual que los combustibles, la reparación y mantenimiento de UMB, es un área crítica de control de gastos, puesto que, como cualquier otro departamento de compras, el mismo puede dar lugar a irregularidades

entre empleado y proveedor.

Esta situación, se puede ver reducida en gran medida si se segrega la operación en por lo menos 4 sub-operaciones que serían: 1. señalar qué repuesto ha que comprar. 2. Autorizar la compra. 3. Comprar el Repuesto. 4. Almacenar las existencias en una bodega de repuestos. También, se consigue un efectivo control elaborando informes comparativos y detallados de las reparaciones efectuadas durante el periodo, por vehículos. Y, por último, y no menos importante, solicitando cotizaciones por compras importantes a varios proveedores.

El flujograma se divide en 2 partes, una de mantenimiento preventivo, y otra de mantenimiento correctivo, el mismo se presenta a continuación:

Proceso de Control de Reparaciones y Mantenimiento de UMB's



Proceso de Control de Reparaciones y Mantenimiento de UMB's

Narrativa	Flujograma
<p>6. DENTRO DE LOS 15 DIAS DEL MES INMEDIATO SIGUIENTE SE ELABORA UN INFORME DETALLADO DE LOS GASTOS EN QUE SE INCURRIO POR UMB, EL CUAL ES COMPARADO CON EL INFORME DE CUMPLIMIENTO DEL MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE LAS UMB.</p> <p>7. LAS VARIACIONES CON RELACION AL PROGRAMA DEBERAN SER LAS DE MANTENIMIENTO CORRECTIVO QUE ES EL QUE SE PRESENTA A -- CONTINUACION.</p>	<pre> graph TD A[/VIENE PAG 1/] --> B[INFORME DE GASTOS POR UMB, DETALLADO.] B --> C[COMPARACION CON INFORME DE CUMPLIMIENTO DE CRONOGRAMA] C --> D[LAS VARIACIONES CORRESPONDEN A MANTENIMIENTO CORRECTIVO.] D --> E((FIN DEL PROCESO)) </pre>

Proceso de Control de Reparaciones y Mantenimiento de UMB's

Narrativa	Flujograma
<p>B. MANTENIMIENTO CORRECTIVO</p> <p>1. EL MANTENIMIENTO CORRECTIVO HACE POR NECESIDADES NO PREVISTAS DE REPARACION DE UMB, POR COLISIONES O POR REPARACIONES MAYORES QUE NECESITE EL VEHICULO POR DESGASTE DE LOS COMPONENTES DEL MISMO.</p> <p>2. SE ABRE UNA ORDEN DE REPARACION PARA LA UMB.</p> <p>3. SE ELABORAN LAS ORDENES DE COMPRA QUE SEAN NECESARIAS PARA REALIZAR LA REPARACION DE LA UNIDAD HASTA SU FINALIZACION. TODAS LAS ORDENES DE COMPRA DEBERAN ESTAR AUTORIZADAS POR PERSONAL RESPONSABILIZADO DE HACERLO</p> <p>4. HAY UNA REVISION FINAL DEL TRABAJO REALIZADO Y OPINION ESCRITA SOBRE EL FUNCIONAMIENTO DE LA UMB DESPUES DE LA REPARACION EL INFORME ES ELABORADO PRINCIPALMENTE POR EL PILOTO DE LA UMB.</p> <p>5. COSTEO DE LA REPARACION.</p>	<pre> graph TD A([INICIO]) --> B[ORDEN DE REPARACION POR UMB.] B --> C[SE ELABORAN TANTAS ORDENES DE REPARACION COMO SEA NECESARIO TODAS AUTORIZADAS.] C --> D[REVISION FINAL - DE LA UMB POR PILOTO DE LA HISHA] D --> E[INFORME ESCRITO DEL RESULTADO DEL TRABAJO] E --> F[COSTEO DE LA REPARACION] F --> G[/PASA A PAG 3/] </pre>

Proceso de Control de Reparaciones y Mantenimiento de UMB's

Narrativa	Flujograma
<p>6. SI LA REPARACION ALARGA LA VIDA UTIL DE LA UMB Y SU MONTO ES SUPERIOR A UNA CANTIDAD ESTABLECIDA EN LA POLITICA, LA REPARACION SE CAPITALIZA AL VALOR DE LA UMB.</p> <p>7. SI LA REPARACION NO CUMPLE CON LOS REQUISITOS DEL INCISO ANTERIOR, SE CARGA A LOS RESULTADOS DEL PERIODO.</p>	<pre> graph TD Start([VIENE PAG 2]) --> Decision{ } Decision -- SI --> Process1[REPARACION A-LARGA VIDA U-TIL Y CUMPLE MINIMO, SE CAPITALIZA.] Decision -- NO --> Process2[SI NO CUMPLE LOS REQUISITOS SE CARGA A RESULTADOS DEL PERIODO] Process1 --> End((FIN DEL PROCESO)) Process2 --> End </pre>

Las principales deficiencias encontradas en el control interno del Proceso de Reparación y Mantenimiento de Vehículos, son las siguientes:

1. No existía un programa de mantenimiento preventivo, lo que provocaba que este tipo de mantenimiento no estuviera controlado, arruinándose prematuramente las UMB, con el consecuente incremento en los costos para la empresa.
2. No existía una política definida para capitalizar gastos en las UMB.
3. No existía una adecuada separación de funciones entre, autorización de la compra y la custodia de los repuestos comprados, almacenados en bodega.

c. Ciclo de Producción.

c.1 Proceso de Recolección de Valores.

Este proceso reviste gran importancia, por cuanto es la principal actividad de las empresas de transporte de valores y, el control interno no podía ser menos que

estricto en esta área.

El sistema de control interno en el área de bóveda es análogo al utilizado en empresas que cuentan con inventarios pormenorizados o al detalle (joyerías, ventas de antigüedades, etc.), sin embargo tiene una alta rotación de mercadería, esta mezcla de una gran cantidad de artículos únicos, que son las bolsas de valores en tránsito, con una rotación de 365 veces al año, da como resultado un control sin precedentes en una bodega, que en este caso es una bóveda.

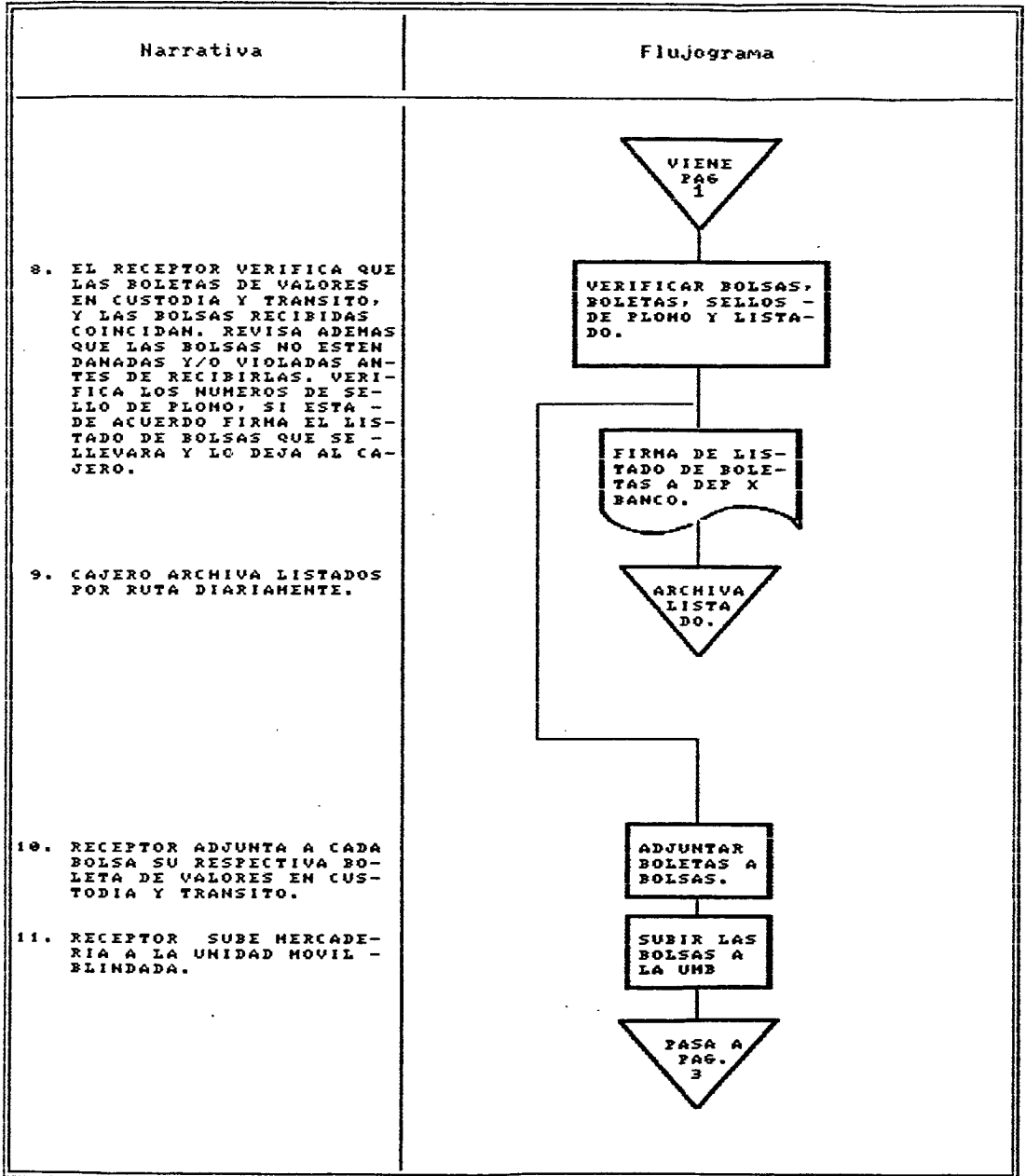
Asimismo, en todos los procesos fuera de las instalaciones de la compañía de transporte de valores, reviste gran importancia la boleta de valores en custodia y tránsito, que al momento de rendir informe ante la compañía de seguros, en caso de siniestro, es prueba fehaciente de que la mercadería fue recibida del cliente a satisfacción del transportista.

No se incluye en el flujograma los depósitos recibidos y entregados al banco en ruta, puesto que es el mismo proceso pero obviando el ingreso, resguardo y salida de bóveda. El flujograma se presenta a continuación:

Proceso de Recoleccion de Valores

Narrativa	Flujograma
<p>1. RESGUARDO DE VALORES EN BOVEDA.</p> <p>2. APERTURA DE BOVEDA POR CAJERO, JEFE DE OPERAC. Y DELEGADO DE SEGURIDAD</p> <p>3. CLASIFICACION FISICA DE LA MERCADERIA POR PARTE DEL CAJERO ENCARGADO DE BOVEDA.</p> <p>4. EL ENCARGADO DE CONTROLES AGRUPA LAS BOLETAS DE VALORES EN CUSTODIA Y TRANSITO, DE LAS BOLSAS QUE SE ENCUENTRAN EN LA BOVEDA, QUE SERAN DEPOSITADAS EN EL BANCO.</p> <p>5. EL JEFE DE OPERACIONES ASIGNA LAS RUTAS A LOS RECEPTORES Y LES ENTREGA SUS HOJAS DE RECORRIDO</p> <p>6. EL RECEPTOR PIDE A ENCARGADO DE CONTROLES - LAS BOLETAS DE VALORES EN CUSTODIA Y TRANSITO DE LAS BOLSAS QUE DEPOSITARA EN SU RUTA, ASI COMO UN DETALLE DE LAS BOLETAS QUE RECIBE, EL CUAL FIRMA Y LE DEJA - UNA COPIA AL ENC. DE - CONTROLES.</p> <p>7. EL CAJERO ENTREGA BOLSAS SEGUN BOLETAS PRESENTADAS.</p>	<pre> graph TD INICIO((INICIO)) --> A[APERTURA DE BOVEDA] A --> B[CLASIFICA BOLSAS X BANCO] B --> C[CLASIFICA BOLETAS X BANCO] C --> D[ASIGNAR RUTA A RECEPTOR] D --> E[RECEPCION BOLETAS A DEPOSITAR] E --> F[ENTREGA DE -- BOLSAS A RECEPTOR, PARA DEPOSITAR AL BANCO.] F --> G[/FASA A PAG 2/] </pre>

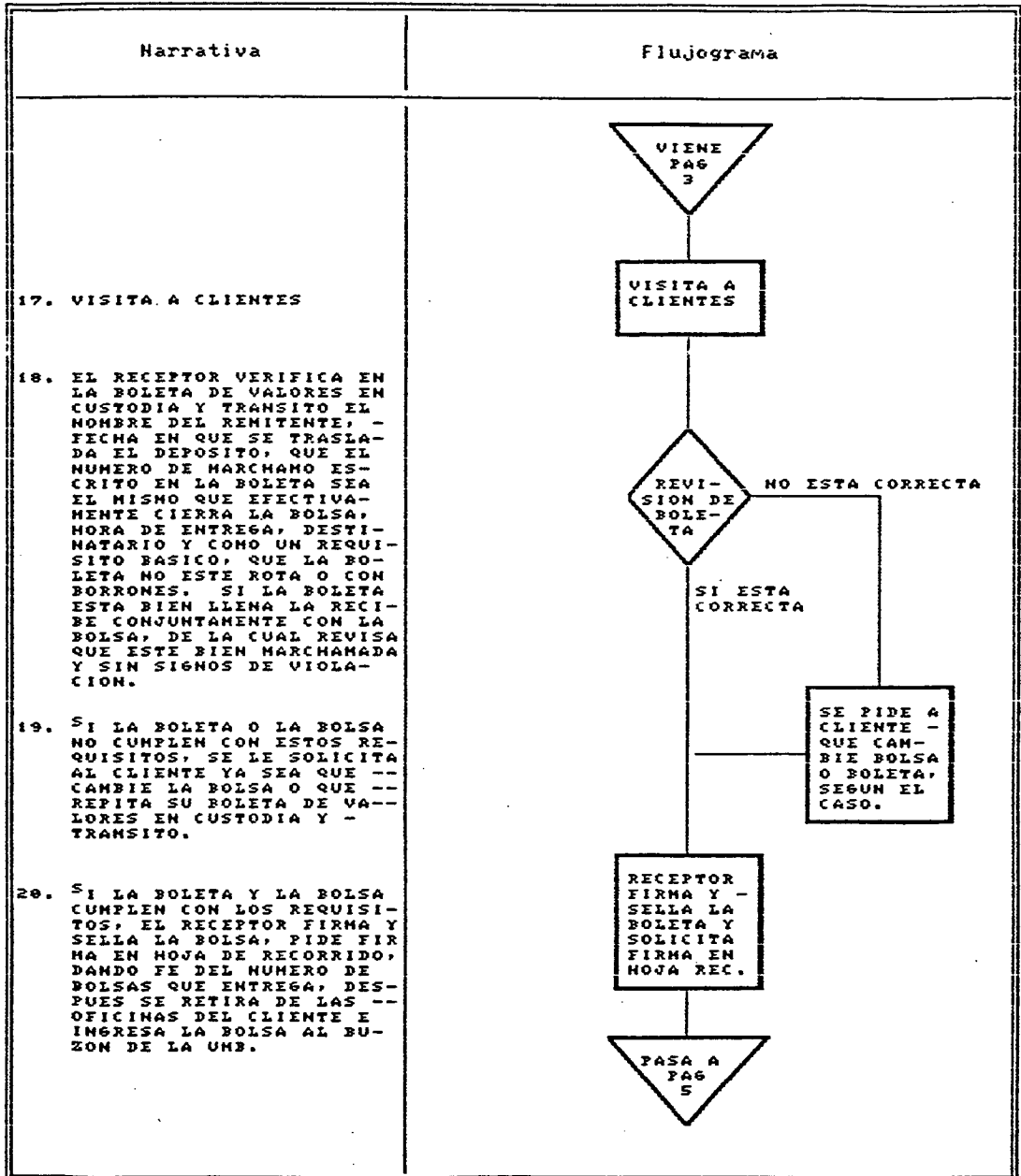
Proceso de Recoleccion de Valores



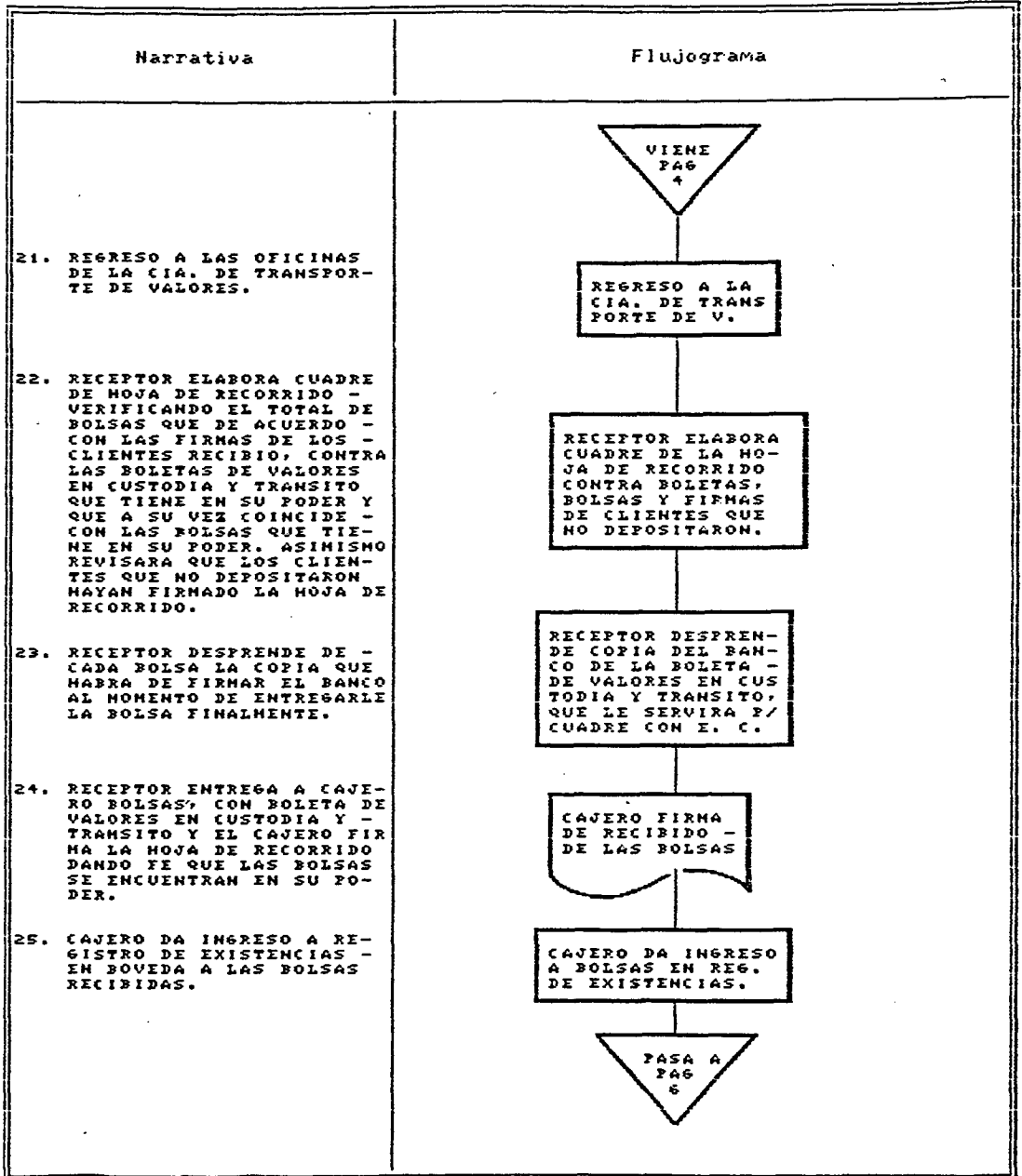
Proceso de Recoleccion de Valores

Narrativa	Flujograma
12. SALIDA A RUTA	<pre> graph TD A[/VIENE PAG 2/] --> B[SALIDA A RUTA] </pre>
13. ENTREGA DE BOLSAS A BANCOS, SOLICITANDO FIRMA Y SELLO EN BOLETA DE VALORES EN CUSTODIA Y TRANSITO. EN ESTE DOCUMENTO SE ANOTARA EL DIA Y LA HORA EN QUE SE ENTREGARON LAS BOLSAS AL BANCO.	<pre> graph TD B[SALIDA A RUTA] --> C[ENTREGA DE BOLSAS A BANCOS A BANCOS PIDIENDO FIRMA Y SELLO DEL BANCO.] </pre>
14. EL BANCO A SU DISCRECION PUEDE O NO RECIBIR LA BOLSAS, SI CONSIDERA QUE LA MISMA TIENE ALGUN PROBLEMA NO LA RECIBIRA Y LA DEVOLVERA EN EL ACTO.	<pre> graph TD C[ENTREGA DE BOLSAS A BANCOS A BANCOS PIDIENDO FIRMA Y SELLO DEL BANCO.] --> D{BANCO ANALIZA BOLSA} D -- SI --> E[BANCO RECIBE BOLSA, FIRMA Y SELLO, SE HACE RESPONSALE TOTAL] D -- NO --> F[SE REGRESA LA BOLSAS AL CLIENTE Y SE ACLARA CUALQUIER DUDA.] </pre>
15. SI NO LA RECIBE, SE REGRESA LA BOLSA A LA EMPRESA Y EN LA PROXIMA RUTA, SE LE ENTREGA AL CLIENTE PARA QUE PROCEDA A ABRIRLA Y A VERIFICAR SU CONTENIDO, SI EXISTE ALGUNA DIFERENCIA LA CIA. DE TRANSPORTE SE RESPONSABILIZA POR LA MISMA.	
16. SI EL BANCO RECIBE LA BOLSA, ENTONCES PONE SU SELLO Y FIRMA LA PERSONA ENCARGADA DE LA BOVEDA DEL BANCO. EN ESTE CASO, CUALQUIER DIFERENCIA EN EL DEPOSITO, LA DEBERA ABSORBER EL BANCO	<pre> graph TD E[BANCO RECIBE BOLSA, FIRMA Y SELLO, SE HACE RESPONSALE TOTAL] --> G[/PASA A PAG 4/] </pre>

Proceso de Recoleccion de Valores



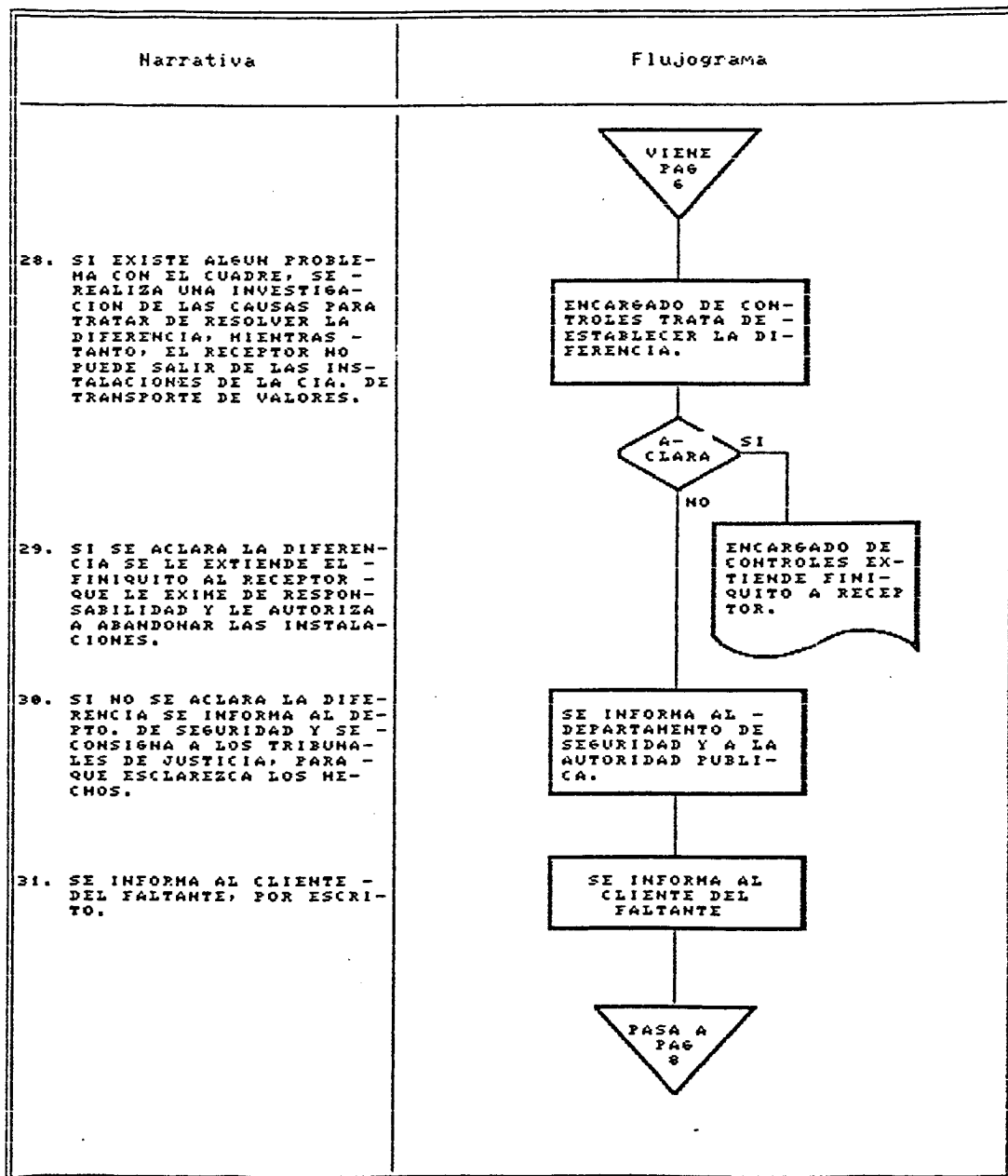
Proceso de Recoleccion de Valores



Proceso de Recoleccion de Valores

Narrativa	Flujograma
<p>26. ENTREGA AL ENCARGADO DE CONTROLES POR PARTE DEL RECEPTOR DE LA HOJA DE RECORRIDO CUADRADA CON SUS BOLETAS, EL ENCARGADO DE CONTROLES VERIFICARA EL CUADRE DE LA HOJA REVISANDO QUE²</p> <p>EL TOTAL DE BOLSAS QUE INDIQUE LA HOJA DE RECORRIDO SE TOTALICE CON LA SUMA DE²</p> <p>CLIENTES VISITADOS CUYAS BOLETAS SE ENCUENTREN RECIBIDAS EN LA BOVEDA.</p> <p>CLIENTES QUE NO DEPOSITARON, CON LA FIRMA DEL CLIENTE EXPONIENTE BREVEMENTE LOS MOTIVOS POR LOS CUALES NO DEPOSITO, AMPARANDOLO CON SU SELLO Y FIRMA</p> <p>Y, CLIENTES QUE NO FUERON VISITADOS, REPROGRAMANDO LA VISITA Y CONFIRMANDO TAL EXTREMO POR TELEFONO.</p> <p>27. SI NO EXISTE NINGUN PROBLEMA EN EL CUADRE, ES DECIR SE TIENE LA CERTeza DE LA UBICACION DE LAS BOLSAS RECIBIDAS, EL ENCARGADO DE CONTROLES EXTIENDE UN FINIQUITO DE RUTA QUE EXIME AL RECEPTOR DE TODA RESPONSABILIDAD Y AUTORIZANDO SU SALIDA DE LAS INSTALACIONES.</p>	<pre> graph TD Start([VIENE PAG 5]) --> Process[ENCARGADO DE CONTROLES ELABORA CUADRE DE HOJA DE RECORRIDO] Process --> Decision{DECISION} Decision -- SI ESTA CORRECTO --> Callout[SE EMITE FINIQUITO EXIMIENDO A RECEPTOR DE TODA RESPONSABILIDAD.] Decision -- NO ESTA CORRECTO --> End([PASA A PAG 7]) </pre>

Proceso de Recoleccion de Valores



Proceso de Recoleccion de Valores

Narrativa	Flujograma
<p>32. SI EL FALTANTE NO CUBRE EL DEDUCIBLE, SE SOLICITA AL CLIENTE Y EL MISMO ES RESPONSABILIDAD DE LA EMPRESA, SE SOLICITA UNA NOTA DE RECLAMO AL CLIENTE.</p> <p>33. SE PROCEDE A REINTEGRAR EL FALTANTE SIN MAS TRAMITE.</p> <p>34. SE PROCEDE JUDICIALMENTE CON EL RESPONSABLE, TRABANDO EMBARGO SOBRE SUS BIENES Y PIDIENDO ENCARCACION INMEDIATA.</p> <p>35. SE PROCEDE A HACER EL RECLAMO A LA CIA DE SEGUROS PARA QUE REINTEGRE EL FALTANTE AL CLIENTE.</p> <p>36. CIA. DE SEGUROS REINTEGRA EL FALTANTE</p>	<pre> graph TD Start([VIENE PAG?]) --> Eval{EVALUACION} Eval -- "MENOR A VALOR DE DEDUCIBLE" --> Eval Eval -- "MAYOR A VALOR DE DEDUCIBLE" --> Reclamo[NOTA DEL CLIENTE HACIENDO EL RECLAMO.] Reclamo --> Reintegro[SE REINTEGRA EL FALTANTE] Reintegro --> Judicial[SE PROCEDE EN CONTRA DEL RESPONSABLE.] Judicial --> Seguro[SE HACE EL RECLAMO A LA CIA. DE SEGUROS] Seguro --> ReintegroSeguro[CIA DE SEGUROS - REALIZA EL REINTEGRO DEL FALTANTE] ReintegroSeguro --> End((FIN)) </pre>

Las principales deficiencias de control interno detectadas en el Proceso de Recolección de Valores, son las que se presentan a continuación:

1. No existía una separación de funciones entre la custodia de valores en bóveda y el registro de las cantidades que deberían existir en la bóveda, de acuerdo a un cuadro de ingresos y egresos de bolsas.
2. No existía un cuadro de bolsas recibidas y bolsas entregadas a bancos y/o bóveda de la empresa.
3. No se establecía, qué clientes no habían sido visitados para reprogramar la ruta.
4. No existía un finiquito de ruta, emitido por un Encargado de Controles, que certificara que el Receptor había cumplido con todos los procedimientos de control en una ruta específica.

c.2 Proceso de ensobrado y pago de planillas.

Esta se considera el área más crítica de control interno, puesto que es ésta la única oportunidad en que

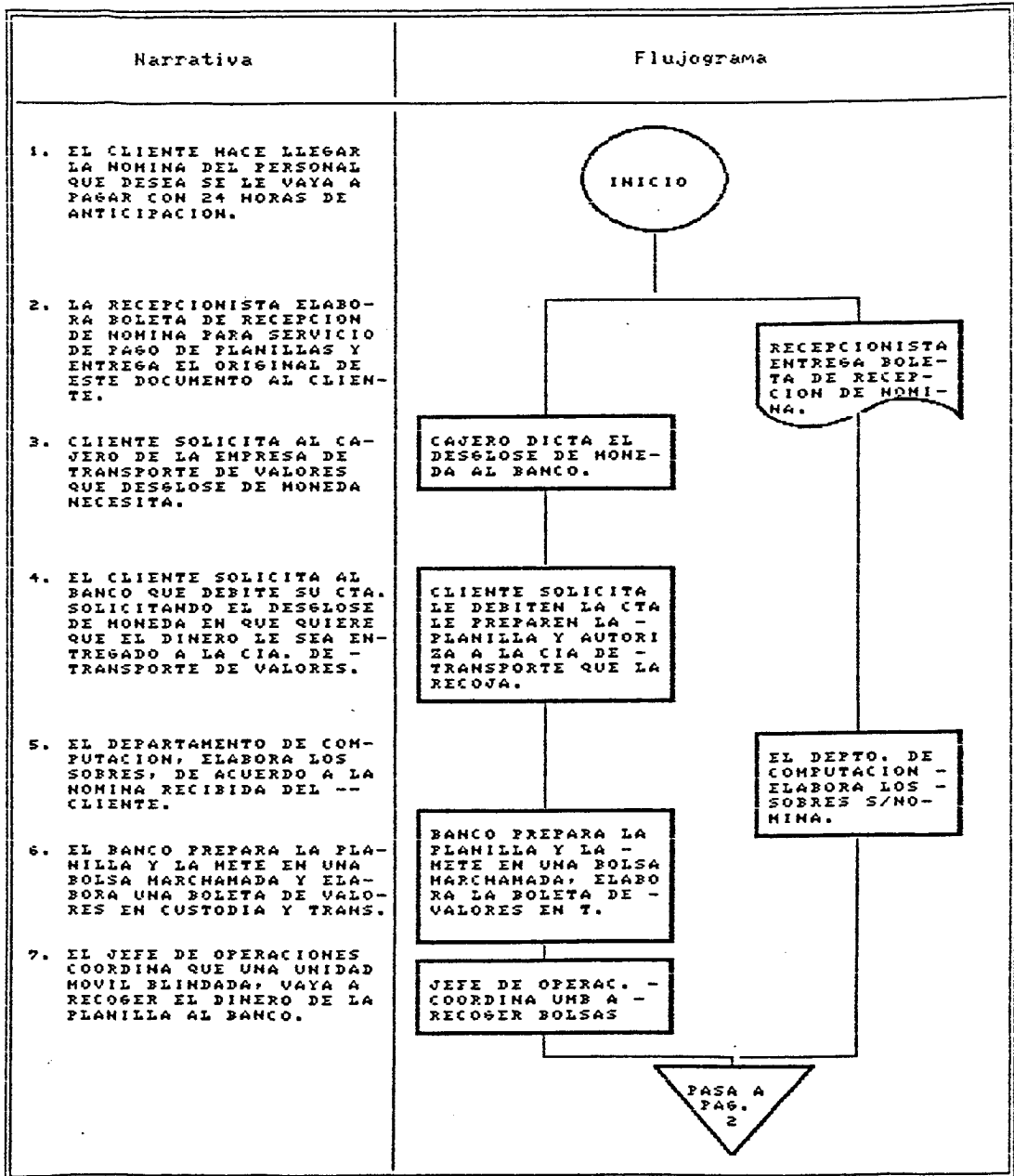
la empresa transportadora de valores, tiene contacto físico con el efectivo, propiedad del cliente.

Las cifras transportadas, contadas y ensobradas, son de magnitudes muy significativas, y el volumen de sobres elaborados y de personas pagadas en este proceso, lo son también, por lo cual el control interno de esta área, es prioritario para mantener niveles de eficiencia y seguridad en la operación.

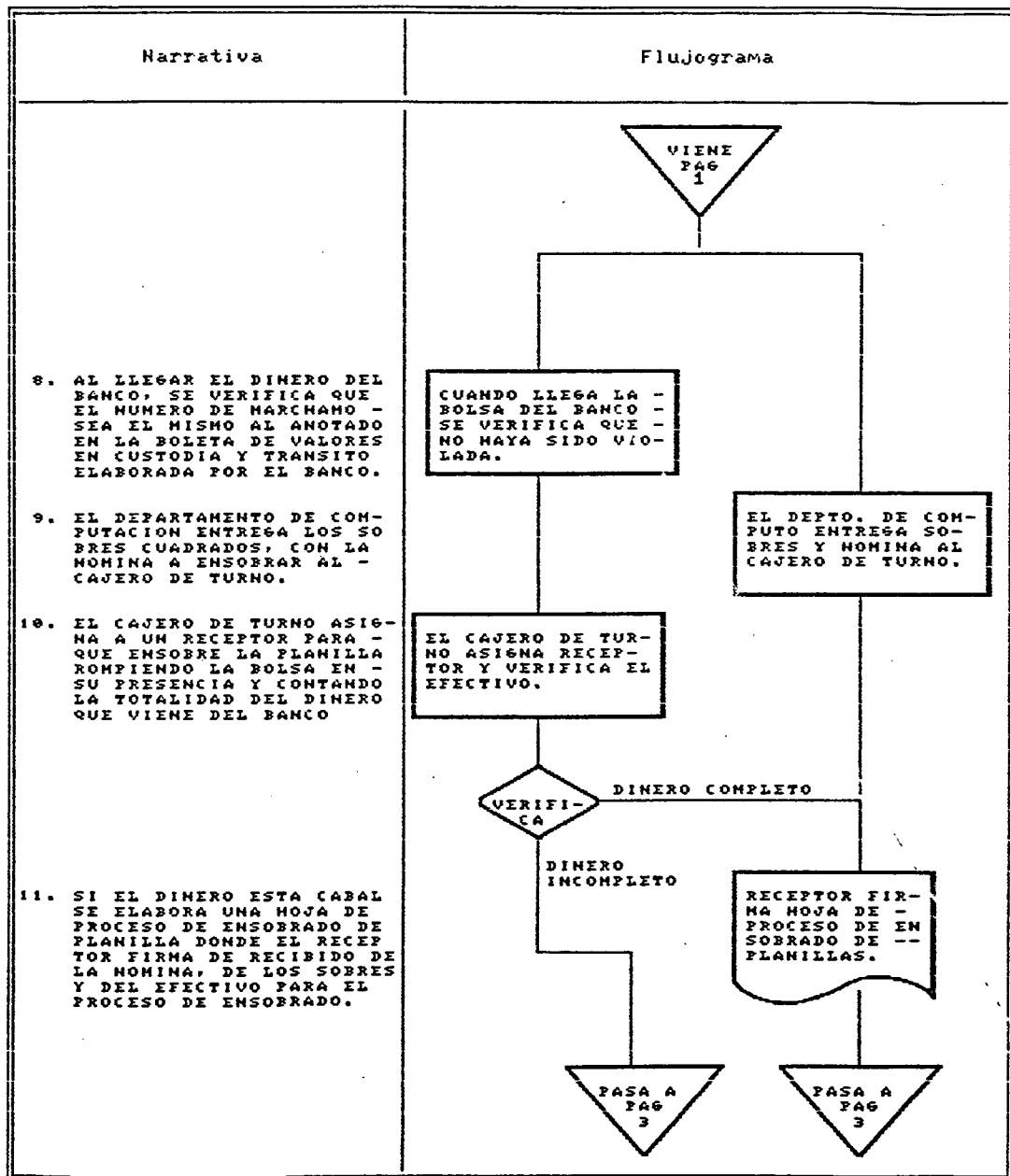
El flujograma de este proceso es amplio y detallado en toda su operación, como puede verse en cada etapa del proceso del mismo, existen controles estrictos y de encontrarse irregularidades se toman las medidas correctivas inmediatamente.

El flujograma en cuestión consta de 38 pasos y se presenta a continuación:

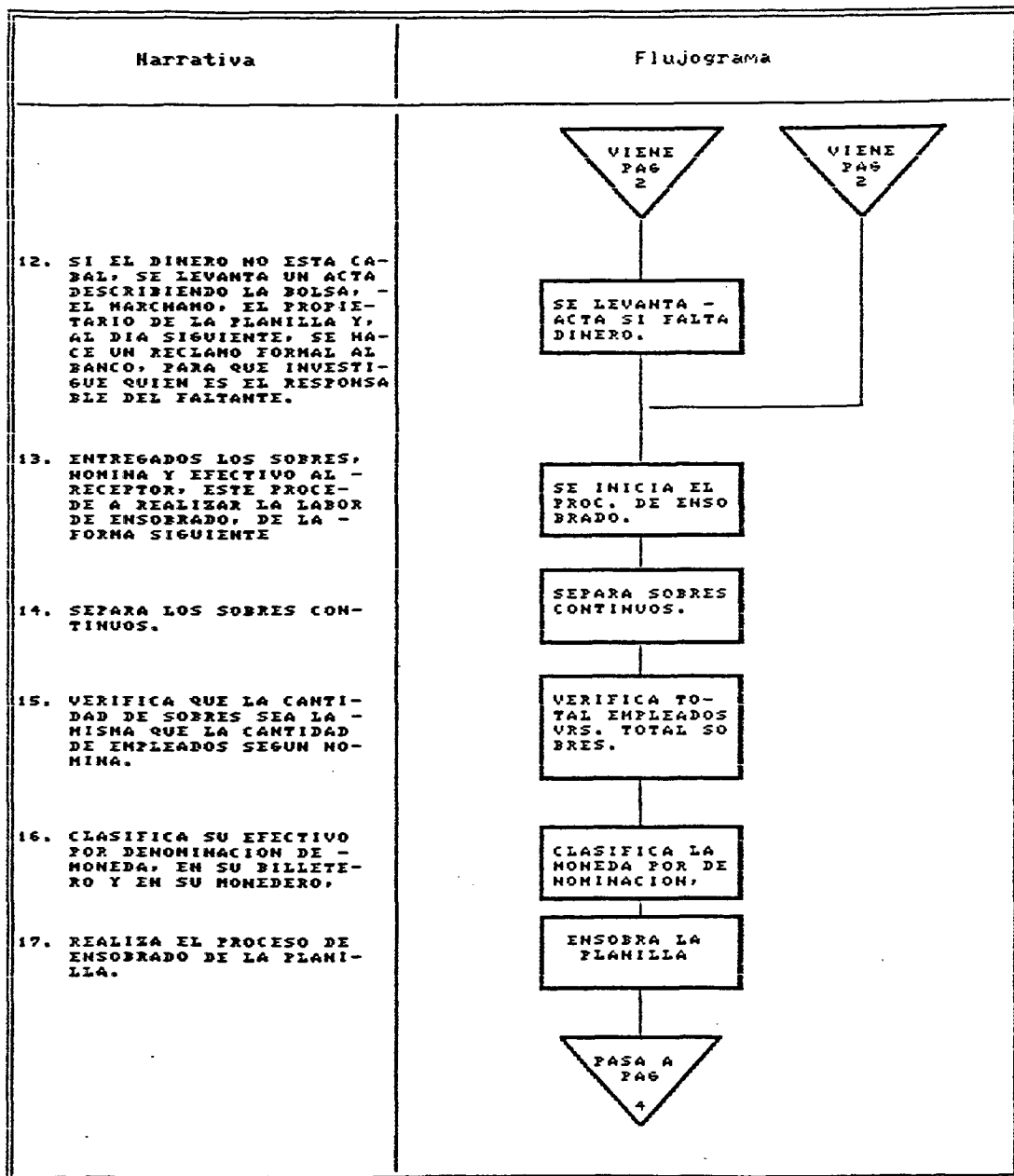
Proceso de Ensobrado y Pago de Planillas



Proceso de Ensobrado y Pago de Planillas



Proceso de Ensobrado y Pago de Planillas



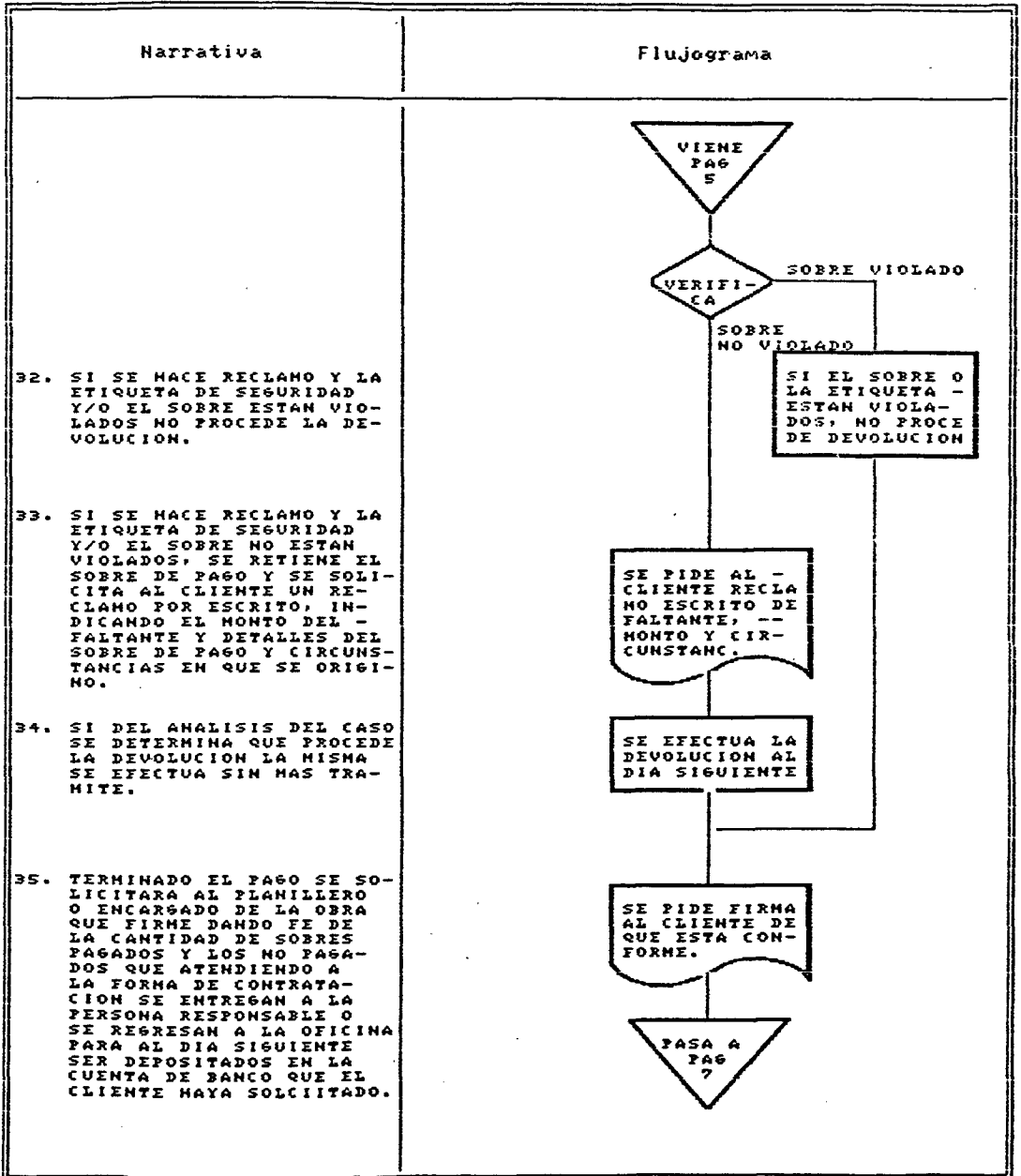
Proceso de Ensobrado y Pago de Planillas

Narrativa	Flujograma
<p>18. ENGRAPA EL SOBRE Y ADHIERE ETIQUETA DE SEGURIDAD.</p> <p>19. ORDENA SOBRE EN UNA CAJA DE METAL O MADERA Y MARCHAMA; ELABORANDOSE CONOCIMIENTO DE ENTREGA A BOVEDA; PARA SU PAGO EL DIA SIGUIENTE</p> <p>20. CAJERO GUARDA LA CAJA EN LA BOVEDA</p> <p>21. AL DIA SIGUIENTE, INDIFFERENTEMENTE LE ENTREGA AL RECEPTOR QUE ENSOBRO O A OTRO LA CAJA Y SE VERIFICA EL NUMERO DE MARCHAMO, PARA VERIFICAR QUE LA CAJA NO FUE VIOLADA.</p> <p>22. SI LA CAJA MUESTRA INDICIOS DE VIOLACION SE PROCEDE IGUAL QUE EN EL CASO DE DESCUADRES DEL PROCESO DE RECOLECCION DE VALORES.</p> <p>23. SI LA CAJA NO MUESTRA INDICIOS DE VIOLACION SE LE ENTREGA AL RECEPTOR QUE FIRMA EL CONOCIMIENTO HACIENDOSE RESPONSABLE DE PAGAR LA PLANILLA</p>	<pre> graph TD Start([VIENE PAG 3]) --> Step18[ENGRAPA SOBRE Y ADHIERE ETIQUETA DE SEGURIDAD.] Step18 --> Step19[GUARDA SOBRES EN CAJA CON MARCHAMO] Step19 --> Step19a[ELABORA CONOCIMIENTO DE ENTREGA A BOVEDA] Step19a --> Step20[CAJERO GUARDA CAJA EN BOVEDA] Step20 --> Step21[SE ENTREGA LA CAJA PARA IR A EFECTUAR EL PAGO EN LAS OFICINAS DEL CLIENTE] Step21 --> Step22[SE VERIFICA QUE LA CAJA NO ESTE VIOLADA.] Step22 --> Step23[EL RECEPTOR TOMA LA RESPONSABILIDAD DE HACER EL PAGO.] Step23 --> End([PASA A PAG 5]) </pre>

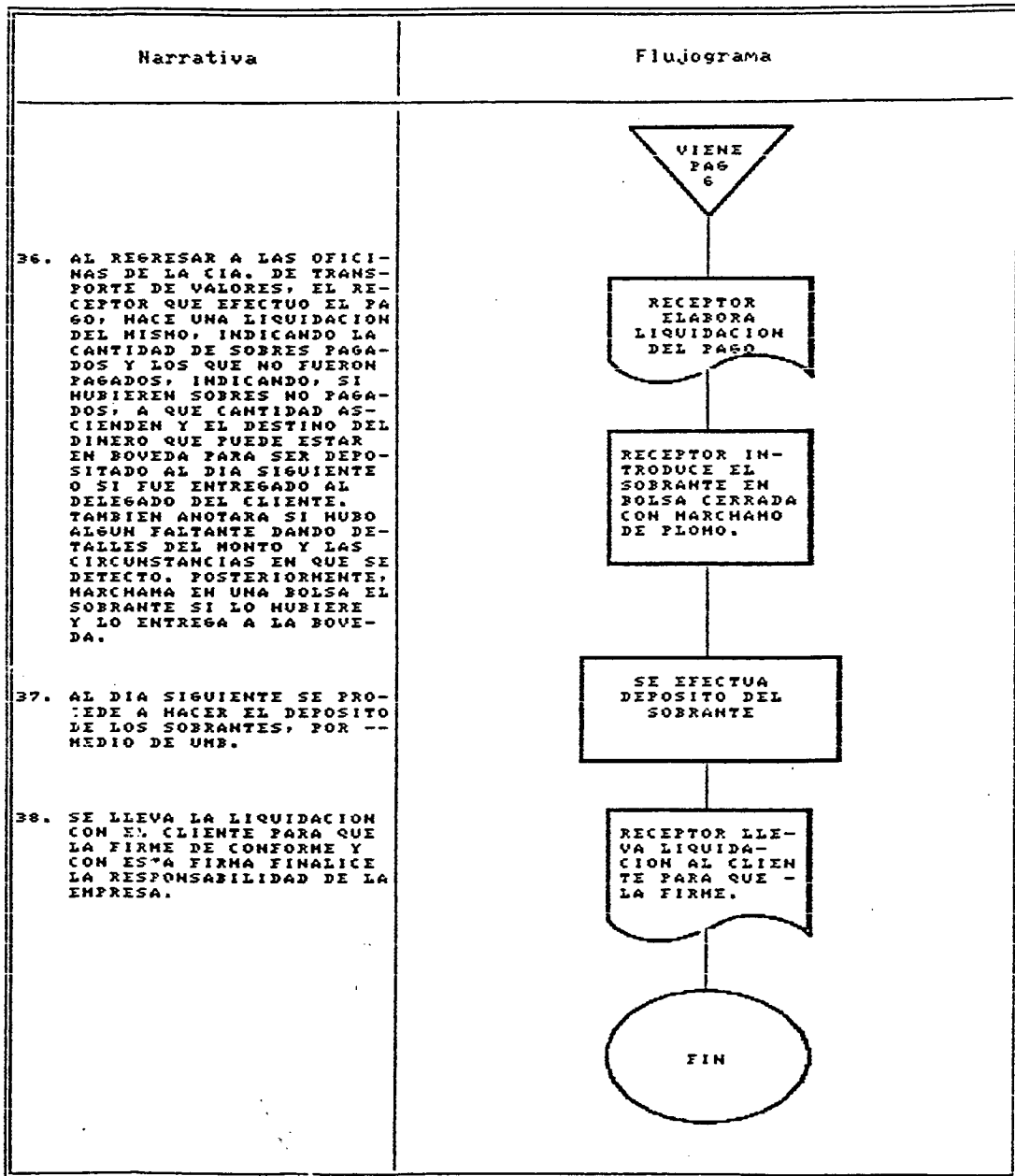
Proceso de Ensobrado y Pago de Planillas

Narrativa	Flujograma
<p>26. EL RECEPTOR SE PRESENTA EN EL LUGAR DEL PAGO Y SE IDENTIFICA CON EL PLANILLERO O ENCARGADO DE LA OBRA.</p> <p>27. EL RECEPTOR LE COMUNICA AL REPRESENTANTE DEL CLIENTE QUE DEBE ORDENAR AL PERSONAL PARA REALIZAR EL PAGO.</p> <p>28. SE PROCIEDE A REALIZAR EL PAGO LLAMANDO A LOS EMPLEADOS POR EL NOMBRE QUE APARECE EN LA NOMINA DE PAGOS.</p> <p>29. SE SOLICITA A CADA EMPLEADO QUE PRESENTE SU DOCUMENTO DE IDENTIFICACION PREVIO A ENTREGARLE EL SOBRE.</p> <p>30. SE SOLICITA AL EMPLEADO QUE FIRME EL RECIBO DE PAGO, PREVIO A ENTREGAR EL SOBRE.</p> <p>31. EL EMPLEADO DEBERA CONTAR SU DINERO SIN REMOVER LA ETIQUETA DE SEGURIDAD; SI LO HICIERE Y RECLAMARE UN FALTANTE, EL MISMO NO SERA REINTEGRADO.</p>	<pre> graph TD Start([VIENE PAG 4]) --> Step1[EL RECEPTOR SE PRESENTA EN EL LUGAR DEL PAGO.] Step1 --> Step2[SE ORDENA AL PERSONAL PREVIO AL PAGO] Step2 --> Step3[SE LLAMA AL PERSONAL DE ACUERDO A NOMINA] Step3 --> Step4[SE SOLICITA DOCUMENTO DE IDENTIFICACION] Step4 --> Step5[SE SOLICITA FIRMA DEL RECIBO AL EMPLEADO] Step5 --> Step6[EL EMPLEADO DEBE RA CONTAR SU DINERO SIN QUITAR LA ETIQUETA DE SEGURIDAD.] Step6 --> End([PASA A PAG 6]) </pre>

Proceso de Ensobrado y Pago de Planillas



Proceso de Ensobrado y Pago de Planillas



Las principales deficiencias de control interno, detectadas en el Proceso de Ensobrado y Pago de Planillas, se presentan a continuación:

1. No existía un cuadro entre nóminas recibidas y nóminas pagadas y liquidadas.
2. No existían procedimientos escritos para deducir responsabilidades en caso de faltantes de efectivo.
3. No estaba claramente definida la responsabilidad sobre el dinero a ensobrar, de tal forma que al detectar un faltante de efectivo, el mismo se le cobrara en partes iguales a todas las personas que habían tenido contacto con el mencionado dinero.
4. En muchos casos, no se pedía documento de identificación para realizar el pago a los empleados del cliente, con el riesgo de pagar a quien no era o a plazas fantasmas de los planilleros del cliente.

c.3 Proceso de Optimización de Rutas de Recorrido.

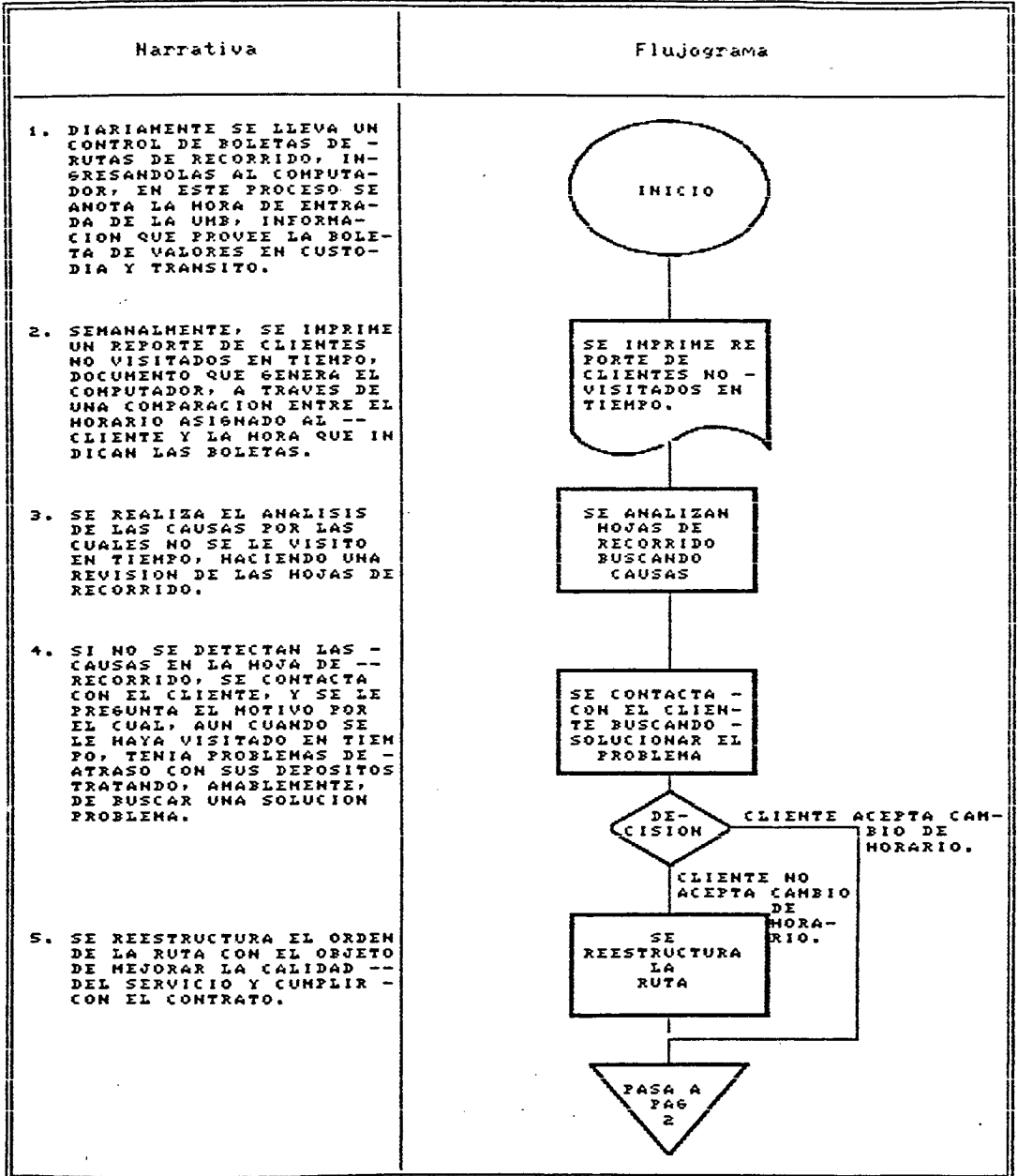
Como una necesidad de las compañías de transporte de

valores, éstas deben actualizar sus rutas de recorrido con relativa frecuencia, puesto que las necesidades de los clientes, la contratación de clientes nuevos, el dar de baja a clientes que han rescindido su contrato, el manejar los volúmenes de cobertura de seguro de valores en tránsito, el cubrir horarios desfasados, son situaciones del diario vivir en este tipo de compañías, y la única forma de cumplir con todos los clientes, es haciendo pruebas diarias de cumplimiento y comparándolas con los ofrecimientos al cliente.

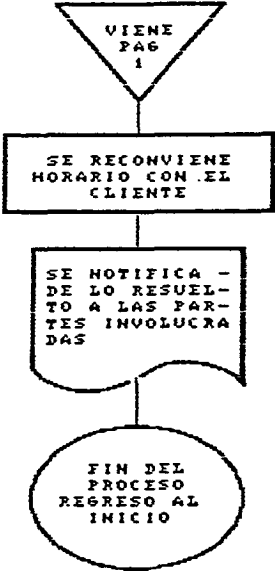
En este proceso se utiliza, por el volumen de información, en gran medida, sistemas computarizados, y el análisis se hace sobre la base de los resultados de una investigación "empleado-cliente", en la cual se escucha a ambas partes para buscar un consenso que tiende a satisfacer las necesidades del cliente, como razón de ser de la compañía.

El flujograma de este proceso, se presenta a continuación:

Proceso de Optimizacion de Rutas de Recorrido



Proceso de Optimizacion de Rutas de Recorrido

Narrativa	Flujograma
<p>6. SE RECONVIENE HORARIO -- CON EL CLIENTE.</p> <p>7. EN CUALQUIERA DE LOS DOS CASOS -INCISOS 5 Y 6- SE NOTIFICA POR ESCRITO AL CLIENTE, RECEPTORES, CAJEROS, ENCARGADOS DE CONTROLES, JEFE DE OPERAC. Y CUALQUIER OTRO INVOLUCRADO.</p> <p>8. SE VUELVE A VERIFICAR - EL CICLO Y SE PASA AL - INCISO 1.</p>	 <pre> graph TD A[/VIENE PAG 1/] --> B[SE RECONVIENE HORARIO CON EL CLIENTE] B --> C[SE NOTIFICA - DE LO RESUELTO A LAS PARTES INVOLUCRADAS] C --> D((FIN DEL PROCESO REGRESO AL INICIO)) </pre>

En el caso del Proceso de Optimización de Rutas de Recorrido, existía un riesgo inherente, es decir había ausencia de un control interno que, sistemática y constantemente, estuviera revisando y actualizando las rutas de recorrido de las unidades móviles blindadas.

3.4 Verificación del cumplimiento de los procedimientos establecidos.

La verificación del cumplimiento de los controles internos establecidos y analizados en el inciso anterior, se realizó durante 2 meses en empresas de transporte de valores guatemaltecas, en el año 1,992.

Se realizaron las pruebas de controles de acuerdo a las circunstancias y proporcionan una seguridad razonable de que no existen desviaciones importantes a las políticas emanadas de la administración.

A efectuar las pruebas se utilizaron las técnicas siguientes:

a. Observación:

Al observar la forma en que se ensobraban las planillas;

en que se llenaban y vaciaban las unidades móviles blindadas con valores; en que se abastecían de combustible las unidades móviles blindadas, etc.

b. Indagación:

Al indagar sobre el proceso de elaboración de liquidaciones de planilla; sobre la solución de faltantes de planilla y en bolsas violadas en recolección de valores.

c. Cálculo:

Al verificar por medios manuales, la forma en que se calculaba la cuota variable en Recolección de Valores, Remesas Bancarias y Servicios Extraordinarios.

d. Comprobación:

Al comprobar que los registros de bóveda coincidían con los valores efectivamente almacenados en la misma y al comprobar que los listados de cuotas variables coincidían con la suma de la Boletas de Valores en Custodia y Tránsito de los Clientes revisados

aleatoriamente.

e. Confirmación:

Al confirmar con el encargado de la gasolinera, si todas las ventas de combustible las hacía con vales prenumerados y previamente autorizados, y que sin la presentación de los mismos, adjuntos a la factura, no le era cancelado el consumo.

f. Declaración:

Obteniendo una declaración escrita de la empresa que solamente una persona está autorizada a firmar vales de combustible y sólo una persona distinta a la anterior, es la encargada de estar presente en la gasolinera al momento de llenarse las unidades móviles blindadas.

g. Revisión General

Al realizar una revisión general de todos los procesos para definir cuáles eran las áreas de mayor riesgo, y a las que era necesario ponerles mayor realce en las pruebas de controles.

CAPITULO IV

DETERMINACION DE LOS PRINCIPALES EFECTOS FINANCIEROS DE QUE
NO EXISTAN O NO SE APLIQUEN LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTROL
INTERNO EN UNA EMPRESA DE TRANSPORTE DE VALORES4.1 En las Ventas.

Los efectos en las ventas pueden ser, por lo menos, 2 situaciones, en la no aplicación de procedimientos de control interno:

- a. El primer efecto puede darse por una doble, sobre, sub o no facturación, consecuencia de no cumplimiento o no existencia de control interno en el área de facturación y cobro. Pudiera darse el caso de emitir dos veces la misma factura, de facturar de más, de facturar de menos o de no facturar. Siempre, estos problemas surgirán cuando no se tome como base un documento fuente que se encuentre debidamente archivado y que permita su revisión posterior.

- b. Se dará siempre una reducción en las ventas, como consecuencia de que si no se cumple con lo convenido en los contratos, siempre existirá inconformidad por parte del cliente y se rescindirán contratos.

Estos 2 efectos producirán reducción de utilidades de la empresa y en los flujos de efectivo de la misma.

4.2 En los Costos y Gastos.

Si no existen delimitadas las responsabilidades de control de costos y gastos o no se cumple con las mismas; si no existe o no se cumple con un proceso de autorización previa del costo o gasto de personal responsable para hacerlo; si las operaciones no se documentan adecuadamente; o, si no existe una adecuada segregación de funciones en las actividades diarias que conllevan costos y gastos, por regla general los mismos tienden a incrementarse, duplicarse, sobrevaluarse, o lo que es lo mismo, a expresarse de una forma distinta a su verdadera sustancia financiera.

En las áreas críticas se deberá tener especial cuidado en diseñar y velar por el fiel cumplimiento de los controles internos, de lo contrario los efectos pueden llegar a ser, no limitativamente, los siguientes:

a. Gastos de Reparación y Mantenimiento de Vehículos.

Reparaciones inexistentes, sin autorización y fondos utilizados en reparación de vehículo particular

Compra de Repuestos sobrevaluada por no presentarse cotizaciones previas para autorizar la compra.

En conclusión, un incremento en los costos y gastos, resultado de un deficiente control interno en el área.

b. Cobertura de Seguros y Monto de Primas.

Contar con coberturas de seguros por encima de lo que efectivamente se necesita asegurar y consecuentemente pagar más prima de seguro de la necesaria.

Contar con cobertura de seguros por debajo de lo que efectivamente se necesita asegurar y a la hora de un siniestro, cubrir con fondos de la empresa la parte del siniestro que no estaba asegurado con la consecuente pérdida.

Existe la posibilidad de que se esté pagando una prima por encima del valor que se necesite asegurar y por las cláusulas de la póliza, un siniestro, dadas la situación en que ocurrió, no esté asegurado, lo que originaría un pago doble.

En general, por no tener un control interno eficiente en esta área, se puede pagar mucho dinero de más o no

asegurado, lo que necesariamente reduce las utilidades.

c) Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal.

El costo de reclutar, seleccionar e inducir al personal debe ser relativamente bajo, en la estructura de costos, puesto que se pretende tener la mayor cantidad de tiempo posible al personal trabajando en la empresa. Si el índice de rotación de personal es mayor al 35%, deberá investigarse las causas de la deserción y eliminarse las mismas a efecto de poder reducir los costos en este rubro, que es un gasto que, con un índice de rotación alto, no tiene ningún beneficio para la empresa.

En oportunidades, es menos costoso incrementar el salario de los empleados y mantenerlo a un nivel competitivo en el mercado de trabajo, que estar contratando personal todo el tiempo, porque éste logra una mejor remuneración en otras empresas.

En estos casos no sólo se pierde el costo del reclutamiento y la selección sino también el de la inducción del empleado que en muchos casos es mayor que los anteriores.

Esto afecta las utilidades de la empresa por estar

erogando fondos continuamente sin un beneficio real, tanto en la calidad del servicio, como en las utilidades de la empresa.

- d) En el combustible el efecto de que no exista o no se aplique correctamente los procedimientos de control interno producirá necesariamente, incremento en el costo de este rubro, debido a que: (a) podrían robar el combustible; (b) podrían lograr un acuerdo los pilotos de las Unidades Móviles Blindadas y los encargados de abastecimiento de combustible, anotando en los vales, cantidades mayores a las que efectivamente se haya abastecido al vehículo.

4.3 En los Flujos de Efectivo.

El torrente sanguíneo de la empresa está representado por los flujos de efectivo, mismos que son planificados cuidadosamente por periodos.

Estos flujos de efectivo, en una compañía de transporte de valores, pueden verse afectados negativamente por:

- a. Deficiente Cobranza.

Provocada por mala facturación, lo que hace que el cliente devuelva la factura y consecuentemente se

alargue el periodo de cobro.

Provocada también por un deficiente departamento de cobro, que no recoge los pagos cuando el cliente los tiene listos.

Provocada además por clientes irresponsables, contra los cuales no se ejecuta la acción de cobro por los procedimientos que la ley permite.

b. Pago de Desfalcos no Presupuestados.

Nunca se presupuesta un desfalco y, en ocasiones, puede ser tan grande su magnitud que los flujos de efectivo de operación resultan insuficientes para cancelarlo, si esto sucede, se deberá contratar un financiamiento externo con su ya conocido efecto en los resultados de operación de la empresa.

c. Los incrementos en las pólizas de seguro no siempre son predecibles y su forma de pago tampoco, por lo cual su incremento debe considerarse como una variable a la cual se debe esperar lo máximo, y asignarle esta cantidad, esperando que la misma cumpla con los requerimientos.

d. Por deficiente control interno, los flujos de efectivo

pueden verse afectados por erogaciones no presupuestadas y que podrían originarse, a manera de ejemplo, por las siguientes causas:

- d.1 Pago de empleados que ya no laboren en la empresa
- d.2 Pago de combustible no despachado o robado
- d.3 Pago de reparación de vehículos que no la necesitaban

En conclusión, el efecto financiero de que no se apliquen o no existan controles internos en las ventas; los costos y gastos; y en los flujos de efectivo, son situaciones que reducen las utilidades de la empresa y afectan su capital de trabajo, desviando recursos a actividades distintas para la que fue creada la empresa.

CAPITULO V
CASOS TIPICOS DE DEFICIENCIAS DE CONTROL INTERNO Y
DEFICIENCIAS REALES DETECTADAS EN LA OPERACION

En este capítulo se tratan casos frecuentes de deficiencia de control interno, detectado en la operación de una empresa de transporte de valores. Generalmente ocurren cuando el cliente no está bien informado de su gestión, o cuando no se cumple con alguno de los procedimientos de control interno que se mencionaron en el capítulo IV.

La forma como se expondrán estas deficiencias, será presentando casos de deficiencias reales y, posteriormente, se señalará en qué parte fue violado el control interno y cuál es la forma correcta de realizar la actividad, para evitar el no cumplir con el control interno mencionado.

CASO 1.

a. **Desarrollo del Caso.**

La señorita Mónica G., Cajera de un prestigioso restaurante, al cual una Compañía de Transporte de Valores presta sus servicios, era la encargada de preparar el depósito en la bolsa y tener lista la boleta de valores en custodia y tránsito al momento en que se presentara el Receptor de la UMB, a recoger los valores. El día anterior

había sido un buen día de ventas y tenía una gran cantidad de efectivo que depositar, y al finalizar el día no había podido hacer el cuadro de sus ventas para preparar el depósito, por lo cual ese día por la mañana se apresuraba a hacerlo. La UMB, tenía un rango de llegada entre las 10 de la mañana hasta las 12 del medio día. Eran las 11:35 cuando se presentó el Receptor a las oficinas del cliente. La señorita Mónica G., acababa de cuadrar y únicamente estaba elaborando la Boleta de Valores en Custodia y Tránsito. El Receptor le pidió la bolsa para cerrar el sello de plomo con la marchamadora que él portaba y devolvió la bolsa para que la señorita Mónica G. la revisara, a su conformidad. Asimismo, el Receptor revisó la boleta de valores en custodia y tránsito y se retiró del punto, continuando con su ruta. Al día siguiente, por la mañana, la bolsa fue rechazada por el banco indicándole al Receptor que la había llevado (que no era el mismo que la había recibido), que el número de sello de plomo no correspondía al consignado en la boleta de valores en custodia y tránsito. Se tuvo que llevar nuevamente la bolsa con la señorita Mónica G., para que revisara el contenido de la bolsa. Al verificarlo, el mismo estaba completo y se procedió a trasladarlo a una nueva bolsa y a elaborar una nueva boleta de valores en custodia y tránsito.

b. Análisis.

Lo primero que viene a la mente es pensar si el Receptor que recibió la bolsa, revisó si el número de sello de plomo, era el que se encontraba en la Boleta de Valores en Custodia y Tránsito, aunque además de él hubo por lo menos 2 personas más que tocaron esta bolsa, Quiénes? El cajero que custodió la bolsa por la noche, puesto que se fue a depositar al día siguiente y, además, el Receptor que la fue a entregar al Banco el día siguiente. Tendrían ellos alguna responsabilidad? Según afirmación de la señorita Mónica G., todo el dinero estaba completo, y coincidía con el que se mencionaba en la boleta.

c. Conclusión.

El Receptor que recibió la boleta no verificó que el número de sello de plomo que cerraba la bolsa, coincidiera con el número de sello de plomo anotado en la boleta de valores en custodia y tránsito, puesto que si la bolsa hubiere sido violada, tendría que haber algún motivo en ello, y el único móvil, que lógicamente justifica la apertura de la bolsa es el de sustraer el dinero. El cajero y el receptor que llevó la bolsa al banco, fueron responsables de no revisar al igual que su compañero, que los números de sello

de plomo coincidieran, es decir, que fue un error en cadena en el cual se involucraría a 4 personas:

La Cajera del restaurante, señorita Mónica G., al Receptor que recibió la bolsa, al Cajero de la Compañía de Transporte de Valores y el Receptor que llevó la bolsa al Banco.

Resulta difícil creer que ésto suceda, sin embargo ha ocurrido y se pudiera concluir en que se trata de una falta de cumplimiento de un control preventivo, el que se puede corregir con darle información constante al cliente y con entrenamiento, capacitación y motivación continua al personal del área de operaciones.

CASO 2.

a. Desarrollo del Caso.

El señor Anibal E. era el Encargado de Recursos Humanos en una compañía de Transporte de Valores y quincenalmente tenía la tarea de cancelar en efectivo la remuneración del personal de la empresa, para lo cual seguía el siguiente procedimiento:

1. Elaboraba la Nómina
2. Elaboraba la Solicitud de Cheque

3. Recibía el cheque y solicitaba que una Unidad Móvil Blindada, lo cambiara en el banco.
4. Recibía el efectivo y ensobraba la planilla
5. Realizaba el pago de la planilla
6. Liquidaba la Planilla en Contabilidad

Constantemente, tardaba mucho tiempo en elaborar la liquidación de la planilla, de tal forma que el departamento de contabilidad, debía de estar solicitando la mencionada documentación de las 2 quincenas de un mes, en los primeros días del mes siguiente, para poder realizar el ajuste y registrar los sueldos y bonificaciones del personal. Como consecuencia de este inconveniente, y por la presión que tenía el Departamento de Contabilidad de presentar Estados Financieros, se originó la mala práctica de realizar el ajuste y posteriormente, verificar la liquidación de la planilla. Sin embargo después de 2 meses de realizarla, se detectó lo siguiente:

1. Que no se encontraban completos los recibos de pago de varios miembros del personal.
2. Que existían personas que habían sido despedidas y que aún aparecían en la nómina.

b. Análisis.

La separación de funciones, entre autorización y custodia no existía y la separación de funciones entre custodia y registro aunque existía no se cumplía porque:

1. Se pudo constatar que no existía un proceso de autorización para agregar o eliminar un empleado de la nómina.
2. El empleado que elaboraba la nómina era el mismo que realizaba el pago, por lo cual podía simular fácilmente que pagaba a un empleado inexistente o previamente despedido.
3. El Departamento de Contabilidad, encargado del registro contable de la transacción, no realizaba el mismo sobre una base documental.

c. Conclusión

Derivado de la existencia de una deficiencia de control interno, al no separar las funciones de autorización y custodia, era prácticamente imposible determinar si existían o no pagos a personas que ya no laboraran en la empresa.

Asimismo, como resultado de un ambiente de control no propicio, no se realizó el cumplimiento de la separación de funciones entre custodia y registro de las operaciones por parte del departamento contable, lo que ocasionó que el Encargado del Departamento de Recursos Humanos, cometiera el error de perder algunas boletas, lo que originó la investigación que propició los resultados ya mencionados.

El efecto de estas deficiencias de control interno fueron un incremento, sin justificación aparente, en los sueldos y salarios de la compañía, con su consecuente efecto negativo en las utilidades de la empresa.

CASO 3.

a. Desarrollo del Caso.

El señor Edgar C. era el Encargado de Compras de una compañía de Transporte de Valores y, desde el inicio de su gestión, hacía 3 meses, se había notado un incremento sostenido en la cuenta de Reparación y Mantenimiento de Vehículos, mismo que originó una investigación de la cual se obtuvo la información siguiente:

1. El señor Edgar C., recibía información directa de los