

**RECINTO UNIVERSTARIO CARLOS FONSECA AMADOR**

**UNAN – MANAGUA**

**DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS**



**SEMINARIO DE GRADUACION PARA OPTAR AL TITULO DE LICENCIADAS EN  
CONTADURIA PÚBLICA FINANZAS**

**Tema General:**

Control Interno

**Sub Tema:**

“Análisis del Control Interno, basado en el informe COSO II, en el registro de las Cuentas por Pagar en la empresa El Pies de Oro, S.A, durante el periodo 2015”.

**Autor:**

Br. Martha Arellys Molina Picón

Br. Grace Stephanny López Mendoza

**Tutor,**

Msc. Sandra Alvarado

Managua, 24 de Mayo del 2016

## **DEDICATORIA**

Especialmente a Dios, amigo que nunca falla que siempre ha estado conmigo iluminándome, fortaleciendo, guiando mi vida, por darme el valor y la dicha de alcanzar una de mis metas anheladas. Ya que el éxito en la vida no se mide por lo que has logrado, sino por los obstáculos que has tenido que enfrentar en el camino.

Dedico este logro a mis padres Ariel Molina y Martha Picón, por darme amor, apoyo, cariño, buenos principios y lo más importante de todo, la vida.

A mi Novio Carlos Villalobos, por tenerme paciencia; ayudándome en todo momento dándome el apoyo necesario para lograr con entusiasmo la culminación de mi carrera.

A mis hermanos: Elías, Eliezer y amigos por ayudarme a lograr las metas propuestas hasta ahora, su apoyo incondicional es muy importante. Gracias.

Martha Arellys Molina Picón.

## **DEDICATORIA**

Primero que nada al corazón de Jesús por darme las fuerzas necesarias para encontrar mi camino, ser mi guía y así lograr con éxito una etapa más en mi vida.

A mis Madres Jacqueline Mendoza, Sandra Ortega y María Isabel Medina por enseñarme, educarme y darme las fuerzas necesarias cuando más las necesitaba.

A mi Padre David López Medina, por ser mi fuerza, ya que con su amor incondicional mueve y transforma mi mundo, y aunque en este momento no puedas leer estas líneas, sé que cuando las escuches me darás un beso y un cálido abrazo cuando sea una profesional. Te amo mucho Papá.

A mi Esposo Luis Guerrero por brindarme siempre su apoyo incondicional y ser unos de los principales en ayudar a enfocarme en mis objetivos propuestos en el transcurso de mi Carrera.

A mis hermanos: Jaqueline, Megan y David, por ser grandes hermanos y darme el apoyo, cariño, comprensión, respeto y colaboración durante todo este proceso.

Grace Stephanny López Mendoza.

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar quiero dar gracias a Dios, por acompañarme y guiarme en todo momento. En especial a la Msc. Sandra Alvarado, por su invaluable y desinteresada disposición en asesorarnos en este trabajo. Muchas Gracias. A mi Papa y Mama por su valioso apoyo en los momentos más difíciles de mi vida como estudiante, ellos lo son todo para mí.

Gracias de todo corazón.

Martha Arellys Molina Picón.

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero dar gracias a Dios, por acompañarme y guiarme en todo momento. En especial a la Msc.

Sandra Alvarado, por su invaluable y desinteresada disposición a en este trabajo. Muchas Gracias. A mi familia por su valioso apoyo en los momentos más difíciles de mi vida como estudiante.

Gracias de todo corazón.

Grace Stephanny López Mendoza.

## CARTA AVAL

**Valoración del docente**

**Managua, Nicaragua, 24 de Mayo del 2016.**

**Msc. Álvaro Guido**

**Director del departamento de Contaduría Pública y Finanzas**

**Su Despacho.**

**Estimado Maestro Guido:**

Remito a usted los ejemplares del Informe Final de Seminario de Graduación titulado con el tema: **Control interno** y el sub-tema “Análisis del Control Interno, basado en el informe COSO II, en el registro de las Cuentas por Pagar en la empresa EL PIES DE ORO S.A., durante el período 2015.” presentado por las bachilleras: Grace Stephanny López Mendoza, Carnet No.11202268 y Martha Arellys Molina Picón, Carnet No. 11202620 para optar al título de licenciadas en Contaduría Pública y Finanzas.

Este Informe Final reúne todos los requisitos metodológicos para el Informe de Seminario de Graduación que especifica la Normativa para las modalidades de Graduación como formas de culminación de estudios, Plan 1999, de la UNAN-Managua.

Solicito a usted fijar fecha de defensa según lo establecido para tales efectos.

Sin más que agregar al respecto, deseándole éxitos en sus funciones, aprovecho la ocasión para reiterar mis muestras de consideración y aprecio.

---

Msc. Sandra Guadalupe Alvarado Cervantes

Tutora

## INDICE

DEDICATORIA .....	i
DEDICATORIA .....	i
AGRADECIMIENTO .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	ii
CARTA AVAL.....	iii
RESUMEN .....	iv
I. Introducción .....	1
II. Justificación .....	3
III. Objetivos.....	4
3.1. Objetivo General .....	4
3.2. Objetivos Específicos .....	4
IV. Desarrollo del Subtema .....	5
4.1. Control Interno .....	5
4.1.1. Definición.....	5
4.1.2. Características del Sistema de Control Interno.....	9
4.1.3. Funciones del Control Interno.....	10
4.1.4. Componentes del Control Interno. ....	11
4.2. Generalidades del Sistema del Control Interno COSO II.....	22
4.2.1. Normas de Ambiente del Control.....	23
4.2.2. Normas de Evaluación de Riesgo.....	30
4.2.3. Normas de Actividades de Control.....	35
4.2.4. Normas de información y comunicación.....	43
4.2.5. Normas de supervisión. ....	49
4.3. Cuentas por Pagar.....	50
4.3.1. Definición.....	50
4.3.2. Objetivo de las Cuentas por pagar.....	51
4.3.3. Importancia de las Cuentas por pagar. ....	52
4.3.4. Control Interno en las Cuentas por pagar. ....	53
4.3.5. Políticas en la Administración de las cuentas por pagar. ....	58
V. Caso Práctico .....	69

5.1. Historia.....	69
5.2. Misión.....	70
5.3. Visión .....	70
5.4. Valores .....	70
5.4. Objetivos .....	71
5.6. Planteamiento del Problema.....	73
5.7. Descripción y Análisis de la Situación Actual. ....	74
5.8. Matriz FODA Empresa El Pies de Oro, S.A. ....	76
5.9. Diagnóstico del Problema.....	77
5.9.1.    Diagnóstico FODA.....	77
5.9.2.    Evaluación Control Interno COSO II.....	78
5.9.2.1 <i>Ambiente de control</i> .....	78
5.9.2.1.1 <i>Consejo de administración y comité de auditoría</i> . ....	78
5.10.    Organigrama Propuesto para la Empresa El Pies de Oro, S.A. ....	84
5.11.    Organigrama Propuesto para Cuentas por pagar para la Empresa El Pies de Oro, S.A. ....	85
5.12.    Alternativas o solución del caso .....	86
5.13.    Análisis del Control Interno de la Empresa El Pies de Oro, S.A.....	89
5.14.    Conclusiones del Caso.....	90
5.15.    Recomendaciones del Caso. ....	91
VI. Conclusiones .....	92
VII. Bibliografía .....	94
VIII. Anexos.....	

## RESUMEN

La Empresa El Pies de Oro S.A a la cual se le realizó un Análisis del Control Interno, basado en el informe COSO II, en el registro de las Cuentas por Pagar, durante el periodo 2015, debido a que la empresa cuenta con muchas debilidades y es de suma importancia mejorar lo antes posible su rendimiento, con el fin de optimizar sus operaciones y transacciones administrativas.

El análisis de control interno de las Cuentas por Pagar, aplicado a un Caso Practico, se realizó mediante cuestionarios efectuados a los trabajadores que laboran en el Departamento de Cuentas por Pagar, así como también un análisis FODA. Cuyos resultados permitieron encontrar debilidades, como fallas en la recolección de facturas, demoras en la realización del pago por que los documentos se extravían o entre papelean, desconocimientos de funciones y falta de capacitación brindada por la entidad, esto da validez y ayudara a dar respuesta al problema en estudio.

Las principales conclusiones analizadas del control interno dan respuesta a las inquietudes que se plantean en la administración de las cuentas por pagar de la empresa El Pies de Oro, S.A, ya que la aplicación de cada componente del control interno reforzara el plan de organización, y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas, tendientes a ofrecer una garantía razonable, de que se cumplan los objetivos, así como también la optimización de los diversos recursos con él que cuenta la empresa . La principal debilidad se encuentra remarcada a la falta de un Manual de políticas y procedimientos en el área de las Cuentas por Pagar, esto dificulta la gestión administrativa y por ende los procesos no se desarrollan eficientemente, en cuanto este entre en vigor, la compañía mejorara efectivamente el funcionamiento de dicho departamento.

## **I. Introducción**

El control interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la Gerencia y otro personal de la organización, diseñado para proporcionar una garantía razonable sobre el logro de objetivos relacionados con operaciones y cumplimiento.

El análisis del control interno, basado en el informe COSO II, en el registro de las Cuentas por Pagar en la empresa El Pies de Oro, S.A, durante el periodo 2015, está enfocado en analizar y verificar los procedimientos efectuados por todo el personal relacionado con la misma, para mejorar la eficiencia y los objetivos propuesto por la empresa.

Entre los objetivos de los controles, cabe mencionar que, son creados para asegurar que la información suministrada sea objetiva, veraz, confiable y oportuna en relación a las actividades económicas que se realizan en el área de Cuentas por pagar, debido a que en ella se registran las obligaciones pendiente de pago que tiene la empresa con sus proveedores y acreedores, lo que puede comprometer la disponibilidad del efectivo para las actividades habituales de la empresa.

El tema en Seminario de Graduación es de suma importancia ya que servirá como un documento de apoyo tanto para los empresarios como para el profesional de Contaduría Pública y Finanzas, porque demostrara como diseñar y aplicar controles, para la administración de riesgo bajo el enfoque del COSO II, del área de cuentas por pagar en una empresa Distribuidora y Comercializadora de Zapatos.

El presente trabajo de Seminario de Graduación comprende VII acápite distribuido de la manera siguiente:

Acápite I: Es la introducción, que está compuesta por el Tema General, Subtema, el Objetivo General y la importancia del presente Trabajo de Seminario de Graduación.

Acápite II: Es la Justificación, que está compuesta por el Tema General, Subtema, el Objetivo General del presente Trabajo de Seminario de Graduación, y la importancia social, académica y científica.

Acápite III: En este acápite se da a conocer la base del presente Trabajo de Seminario de Graduación siendo estos, el Objetivo General y los Objetivos específicos.

Acápite IV: Está compuesto por el Desarrollo del Subtema, donde se detallan conceptos, funciones, características y componentes del control interno, también tenemos la importancia y las actividades que se deben de realizar en el registro de las mismas.

Acápite V: Se presenta un caso práctico, en el cual se desarrolla la evaluación del control interno del área de cuentas por pagar de una empresa comercializadora y distribuidora de zapatos.

Acápite VI: Se presenta las conclusiones de los resultados de cada uno de los objetivos que se persiguen en el presente trabajo de Seminario de Graduación.

Acápite VII: La Bibliografía, son todas las fuentes de información, de la cual está compuesto el presente trabajo de Seminario de Graduación.

Acápite VIII: Se compone de los Anexos donde se muestran el cuestionario de control interno para la evaluación del mismo.

## **II. Justificación**

El sistema de control interno COSO II, permitirá desarrollar una gestión empresarial eficiente, mediante la aplicación de control, verificación del cumplimiento de objetivos, políticas y procedimientos, la evaluación de las operaciones y el análisis de resultados para la toma de decisiones. De acuerdo a los avances tecnológicos y los logros obtenidos por la globalización es de vital importancia que los empresarios tengan como herramienta un sistema de control interno basado en el sistema COSO II, para que les ayude a prevenir problemas o irregularidades.

La evaluación de las cuentas por pagar de la empresa El Pies de Oro, S.A. durante el periodo 2015 partirá de recopilar la suficiente información para cumplir a cabalidad con todo los objetivos propuestos siendo el principal, mejorar el rendimiento de la empresa y de esta manera reducir los problemas de liquidez que se pudieren presentar. Cabe mencionar que dentro de este proceso de administración dependen muchos procedimientos que se pondrán en marcha para lograr el objetivo principal que es mejorar el control interno.

Esta investigación tiene como importancia, ser una buena herramienta de apoyo para toda la comunidad universitaria de Contaduría Pública y Finanzas, tanto como a los demás profesionales, de tal manera que se utilicé como base para los estudios principalmente en el área de Auditoría. Para los investigadores ayudara a reforzar las debilidades que se poseen sobre el control interno y a garantizar el buen funcionamiento del departamento de las cuentas por pagar.

### **III. Objetivos**

#### **3.1. Objetivo General**

Analizar el Control Interno, basado en el informe COSO II, en el registro de las Cuentas por Pagar en la empresa EL PIES DE ORO S.A, durante el período 2015.

#### **3.2. Objetivos Específicos**

- Explicar las generalidades de la aplicación del control interno basado en el informe COSO II.
- Comprender los componentes del control interno basados en el informe COSO II y la importancia de los mismos, en los procedimientos de la empresa El Pies de Oro, S.A, durante el periodo 2015.
- Conceptuar las cuentas por pagar con el fin de conocer la base principal para contribuir al funcionamiento del control interno.
- Evaluar el sistema de control interno en las cuentas por pagar basado en el informe COSO II en la empresa El Pies de Oro, S.A, durante el periodo 2015.
- Analizar las causas y efectos que pueden ocasionar el mal registro o contabilización de las cuentas por pagar en la empresa El Pies de Oro, S.A del periodo 2015.
- Identificar las soluciones y alternativas, que permitan mejorar la situación económica y administrativa en las cuentas por pagar de la empresa El Pies de Oro, S.A, durante el periodo 2015.

## **IV. Desarrollo del Subtema**

### **4.1. Control Interno**

#### **4.1.1. Definición.**

Según Sánchez, L. B. (2011, Enero 13).

El concepto que nos ocupa tiene distintas acepciones y campos de acción para su aplicación, esto debido a la gran variedad de giros y objetivos para los cuales se quiera implementar un control en la operación y administración de cada entidad, siendo estos últimos los más comunes, aquellos que tienen que ver de manera general con la salvaguarda y la optimización de los diversos recursos con los que cuenta una organización.

De acuerdo a lo anterior y para poder entender de una manera sencilla lo que es el Control Interno, tomaremos la definición de las Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, la cual a la letra señala que:

Control Interno consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad.

Según Seguil, C. W. (s.f).

El control interno se define así:

Control interno es un proceso, ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.

- Confiabilidad en la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Esta definición refleja ciertos conceptos fundamentales:

El control interno es un proceso. Constituye un medio para un fin, no un fin en sí mismo.

El control interno es ejecutado por personas. No son solamente manuales de políticas y formas, sino personas en cada nivel de una organización.

Del control interno puede esperarse que proporcione solamente seguridad razonable, no seguridad absoluta, a la administración y al consejo de una entidad.

El control interno esta engranado para la consecución de objetivos en una o más categorías separadas pero interrelacionadas.

Esta definición de control interno es amplia por dos razones. Primero, es la manera como la mayoría de los ejecutivos principales intercambian puntos de vista sobre control interno en la administración de sus negocios. De hecho, a menudo ellos hablan en términos de control y están dentro de controles.

Segundo, acomoda subconjuntos del control interno. Quienes esperan encontrar centros separados, por ejemplo, en los controles sobre información financiera o en controles relacionados con el cumplimiento de leyes y regulaciones. De manera similar, un centro dirigido sobre los controles en unidades particulares o actividades de una entidad, pueden modificarse.

Según Ladino. (2012).

El Control Interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos incluidos en las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas.

Completan la definición algunos conceptos fundamentales:

- El control interno es un proceso, es decir un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo.
- Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.
- Sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, a la conducción.
- Está pensado para facilitar la consecución de objetivos en una o más de las categorías señaladas las que, al mismo tiempo, suelen tener puntos en común.

Al hablarse del control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión. Tales acciones se hallan incorporadas (no añadidas) a la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad.

Según la Comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), el control interno puede ser definido como el plan de organización, y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los siguientes objetivos principales:

- Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada.
- Preservar al patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades.
- Respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma.
- Obtener datos financieros de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos.

Para la alta dirección es primordial lograr los mejores resultados con economía de esfuerzos y recursos, es decir al menor costo posible. Para ello debe controlarse que sus decisiones se cumplan adecuadamente, en el sentido que las acciones ejecutadas se correspondan con aquéllas, dentro de un esquema básico que permita la iniciativa y contemple las circunstancias vigentes en cada momento.

Por consiguiente, siguiendo los lineamientos de INTOSAI, incumbe a la autoridad superior la responsabilidad en cuanto al establecimiento de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica.

Ambas definiciones (COSO e INTOSAI) se complementan y conforman una versión amplia del control interno: la primera enfatizando respecto a su carácter de proceso

constituido por una cadena de acciones integradas a la gestión, y la segunda atendiendo fundamentalmente a sus objetivos.

#### **4.1.2. Características del Sistema de Control Interno.**

Según Narino. (s.f).

- Establecer una estructura estándar de Control Interno que soporte los procesos de Implementación, unifique los criterios de control y garantice un control corporativo a la gestión de la Empresa que le permita el cumplimiento de sus objetivos.
- Motivar la construcción de un entorno ético alrededor de la función administrativa de la Empresa.
- Mantener una orientación permanente a controlar los riesgos que pueden inhibir el logro de los propósitos de la Empresa
- Establecer la comunicación como un proceso de control a la transparencia y la divulgación de información a los diferentes grupos de interés.
- Otorgar un valor preponderante a la evaluación ya sea este del orden administrativo, financiero u operativo realizado por la Unidad de Control Interno o por los órganos de Control legalmente establecidos.
- Dar mayor relevancia a los Planes de Mejoramiento, como herramienta que garantice la proyección de la entidad hacia la excelencia y calidad total.

Según Unicauca. (2003).

Las características de un sistema de control interno satisfactorio deberían incluir:

- Un plan de organización que provea segregación adecuada de las responsabilidades y deberes.
- Un sistema de autorizaciones y procedimientos de registro que provea adecuadamente un control razonable sobre activos, pasivos, ingresos y gastos.

- Prácticas sanas en el desarrollo de funciones y deberes de cada uno de los departamentos de la organización
- Recurso Humano de una calidad adecuada de acuerdo con las responsabilidades.

Estos elementos son importantes individualmente por derecho propio pero son tan básicos para un sistema de control interno adecuado que cualquier deficiencia importante en uno de ellos evitaría el funcionamiento satisfactorio de todo el sistema. Por ejemplo, el sistema de autorización y de procedimientos de registros no puede considerarse adecuado sin que el personal encargado de desarrollar los procedimientos sea capacitado, lo cual es necesario para que el sistema funcione.

#### **4.1.3. Funciones del Control Interno.**

Según Tapia, C. (2011, Septiembre 28).

Una empresa es un gran entramado de secciones, oficinas, dependencias, que mientras más grande es la organización, más crece este verdadero enjambre de decisiones, que necesitan por ende, un eje articulador, que pueda poner orden y lograr así, que todo funcione de mejor manera, obteniendo así, que la eficiencia sean las velas que lleven al barco, a un lugar donde el éxito sea la piedra filosofal tan anhelada.

Por lo anterior, es necesario conocer lo que todo control interno de una empresa debe desarrollar, y de esta manera poder alcanzar, que la gran maquinaria, en qué consiste la empresa, pueda funcionar de manera perfecta, sin ripios ni otras imperfecciones.

Las funciones a desarrollar por el Control Interno de la Empresa:

- Quienes participan en el control interno, como responsables de la gestión del riesgo y el control, capacitarnos continuamente, ser autodidactas, y certificar nuestro trabajo.
- Establecer los procedimientos de mejora continua del control.

- Estar al tanto de los nuevos proyectos de la empresa o de cambios significativos en el entorno: nuevas tecnologías, crecimiento acelerado, nuevos negocios o productos, operaciones en el extranjero, entre otros.
- Involucrar a todos los responsables del control y hacerles ver las mejoras, respaldadas por números.
- Innovar constantemente la forma de presentar los temas de control, que no se convierta en algo rutinario.
- Esta rama de la empresa, debe alinear el control interno con todos los temas estratégicos de la empresa.
- El control interno debe identificar nuestras fortalezas y aprender de lo que hacemos bien.
- Convencer, con nuestros informes de control, a la alta gerencia y a todo el personal involucrado.
- Reconocer las pérdidas por la ausencia de control e implementar medidas inmediatamente.

#### **4.1.4. Componentes del Control Interno.**

Según Ladino. (2012).

El marco integrado de control que plantea el informe COSO consta de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección, e integrados al proceso de gestión:

1. Ambiente de control
2. Evaluación de riesgos
3. Actividades de control
4. Información y comunicación
5. Supervisión

El ambiente de control refleja el espíritu ético vigente en una entidad respecto del comportamiento de los agentes, la responsabilidad con que encaran sus actividades, y la importancia que le asignan al control interno.

Sirve de base de los otros componentes, ya que es dentro del ambiente reinante que se evalúan los riesgos y se definen las actividades de control tendientes a neutralizarlos. Simultáneamente se capta la información relevante y se realizan las comunicaciones pertinentes, dentro de un proceso supervisado y corregido de acuerdo con las circunstancias.

El modelo refleja el dinamismo propio de los sistemas de control interno. Así, la evaluación de riesgos no sólo influye en las actividades de control, sino que puede también poner de relieve la conveniencia de reconsiderar el manejo de la información y la comunicación.

No se trata de un proceso en serie, en el que un componente incide exclusivamente sobre el siguiente, sino que es interactivo multidireccional en tanto cualquier componente puede influir, y de hecho lo hace, en cualquier otro.

Existe también una relación directa entre los objetivos (Eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información y cumplimiento de leyes y reglamentos) y los cinco componentes referenciados, la que se manifiesta permanentemente en el campo de la gestión: las unidades operativas y cada agente de la organización conforman secuencialmente un esquema orientado a los resultados que se buscan, y la matriz constituida por ese esquema es a su vez cruzada por los componentes.

#### **4.1.4.1. Ambiente de control.**

El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.

Es, fundamentalmente, consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia, y por carácter reflejo, los demás agentes con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.

Fija el tono de la organización y, sobre todo, provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto.

Constituye el andamiaje para el desarrollo de las acciones y de allí deviene su trascendencia, pues como conjunción de medios, operadores y reglas previamente definidas, traduce la influencia colectiva de varios factores en el establecimiento, fortalecimiento o debilitamiento de políticas y procedimientos efectivos en una organización.

Los principales factores del ambiente de control son:

- La filosofía y estilo de la dirección y la gerencia.
- La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimiento.
- La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.

- Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.
- El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.

En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de consejos de administración y comités de auditorías con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

El ambiente de control reinante será tan bueno, regular o malo como lo sean los factores que lo determinan. El mayor o menor grado de desarrollo y excelencia de éstos hará, en ese mismo orden, a la fortaleza o debilidad del ambiente que generan y consecuentemente al tono de la organización.

#### **4.1.4.2. *Evaluación del Riesgo.***

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto al nivel de la organización (interno y externo) como de la actividad.

El establecimiento de objetivos es anterior a la evaluación de riesgos. Si bien aquéllos no son un componente del control interno, constituyen un requisito previo para el funcionamiento del mismo.

Los objetivos (relacionados con las operaciones, con la información financiera y con el cumplimiento), pueden ser explícitos o implícitos, generales o particulares.

Estableciendo objetivos globales y por actividad, una entidad puede identificar los factores críticos del éxito y determinar los criterios para medir el rendimiento.

A este respecto cabe recordar que los objetivos de control deben ser específicos, así como adecuados, completos, razonables e integrados a los globales de la institución

Una vez identificados, el análisis de los riesgos incluirá:

- Una estimación de su importancia / trascendencia.
- Una evaluación de la probabilidad / frecuencia.
- Una definición del modo en que habrán de manejarse.

Dado que las condiciones en que las entidades se desenvuelven suelen sufrir variaciones, se necesitan mecanismos para detectar y encarar el tratamiento de los riesgos asociados con el cambio. Aunque el proceso de evaluación es similar al de los otros riesgos, la gestión de los cambios merece efectuarse independientemente, dada su gran importancia y las posibilidades de que los mismos pasen inadvertidos para quienes están inmersos en las rutinas de los procesos.

Existen circunstancias que pueden merecer una atención especial en función del impacto potencial que plantean:

- Cambios en el entorno.
- Redefinición de la política institucional.
- Reorganizaciones o reestructuraciones internas.
- Ingreso de empleados nuevos, o rotación de los existentes.
- Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías.
- Aceleración del crecimiento.

- Nuevos productos, actividades o funciones

Los mecanismos para prever, identificar y administrar los cambios deben estar orientados hacia el futuro, de manera de anticipar los más significativos a través de sistemas de alarma complementados con planes para un abordaje adecuado de las variaciones.

#### **4.1.4.3. *Actividades de control.***

Están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos según lo expresado en el punto anterior: conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados:

- Las operaciones
- La confiabilidad de la información financiera
- El cumplimiento de leyes y reglamentos

En muchos casos, las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar también a otros: los operacionales pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera, éstas al cumplimiento normativo, y así sucesivamente.

A su vez en cada categoría existen diversos tipos de control:

- Preventivo / Correctivos
- Manuales / Automatizados o informáticos
- Gerenciales o directivos

En todos los niveles de la organización existen responsabilidades de control, y es preciso que los agentes conozcan individualmente cuales son las que les competen, debiéndose para ello explicitar claramente tales funciones.

La gama que se expone a continuación muestra la amplitud abarcada de las actividades de control, pero no constituye la totalidad de las mismas:

- Análisis efectuados por la dirección.
- Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.
- Comprobación de las transacciones en cuanto a su exactitud, totalidad, y autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, recálculos, análisis de consistencia, pre numeraciones.
- Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones, recuentos.
- Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.
- Segregación de funciones.
- Aplicación de indicadores de rendimiento.

Es necesario remarcar la importancia de contar con buenos controles de las tecnologías de información, pues éstas desempeñan un papel fundamental en la gestión, destacándose al respecto el centro de procesamiento de datos, la adquisición, implantación y

mantenimiento del software, la seguridad en el acceso a los sistemas, los proyectos de desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones.

A su vez los avances tecnológicos requieren una respuesta profesional calificada y anticipativa desde el control.

#### **4.1.4.3. Información y comunicación.**

Así como es necesario que todos los agentes conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la organización (funciones, responsabilidades), es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos.

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales.

La información operacional, financiera y de cumplimiento conforma un sistema para posibilitar la dirección, ejecución y control de las operaciones.

Está conformada no sólo por datos generados internamente sino por aquellos provenientes de actividades y condiciones externas, necesarios para la toma de decisiones.

Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas, y funcionan muchas veces como herramientas de supervisión a través de rutinas previstas a tal efecto. No obstante resulta importante mantener un esquema de información acorde con las necesidades institucionales que, en un contexto de cambios constantes, evolucionan rápidamente. Por lo tanto deben adaptarse, distinguiendo entre indicadores de alerta y reportes cotidianos

en apoyo de las iniciativas y actividades estratégicas, a través de la evolución desde sistemas exclusivamente financieros a otros integrados con las operaciones para un mejor seguimiento y control de las mismas.

Ya que el sistema de información influye sobre la capacidad de la dirección para tomar decisiones de gestión y control, la calidad de aquél resulta de gran trascendencia y se refiere entre otros a los aspectos de contenido, oportunidad, actualidad, exactitud y accesibilidad.

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a sus responsabilidades de gestión y control. Cada función ha de especificarse con claridad, entendiendo en ello los aspectos relativos a la responsabilidad de los individuos dentro del sistema de control interno.

Asimismo el personal tiene que saber cómo están relacionadas sus actividades con el trabajo de los demás, cuáles son los comportamientos esperados, de qué manera deben comunicar la información relevante que generen.

Los informes deben transferirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz. Esto es, en el más amplio sentido, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal.

La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar por parte de los directivos resultan vitales.

Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria, y en ambos casos importa contar con medios eficaces, dentro de los cuales tan importantes como los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales, resulta la

actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados. Una entidad con una historia basada en la integridad y una sólida cultura de control no tendrá dificultades de comunicación. Una acción vale más que mil palabras.

#### **4.1.4.4. Supervisión.**

Incumbe a la dirección la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado. Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables. Las causas pueden encontrarse en los cambios internos y externos a la gestión que, al variar las circunstancias, generan nuevos riesgos a afrontar.

El objetivo es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

Las primeras son aquellas incorporadas a las actividades normales y recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevinientes.

En cuanto a las evaluaciones puntuales, corresponden las siguientes consideraciones:

- Su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que éstos conllevan, la competencia y experiencia de quienes aplican los controles, y los resultados de la supervisión continuada.

- Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión (autoevaluación), la auditoría interna (incluida en el planeamiento o solicitada especialmente por la dirección), y los auditores externos.
- Constituyen en sí todo un proceso dentro del cual, aunque los enfoques y técnicas varíen, priman una disciplina apropiada y principios insoslayables.
- La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema: que los controles existan y estén formalizados, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos, y que resulten aptos para los fines perseguidos.
- Responden a una determinada metodología, con técnicas y herramientas para medir la eficacia directamente o a través de la comparación con otros sistemas de control probadamente buenos.
- El nivel de documentación de los controles varía según la dimensión y complejidad de la entidad.

Existen controles informales que, aunque no estén documentados, se aplican correctamente y son eficaces, si bien un nivel adecuado de documentación suele aumentar la eficiencia de la evaluación, y resulta más útil al favorecer la comprensión del sistema por parte de los empleados. La naturaleza y el nivel de la documentación requieren mayor rigor cuando se necesite demostrar la fortaleza del sistema ante terceros.

- Debe confeccionarse un plan de acción que contemple:
  - El alcance de la evaluación
  - Las actividades de supervisión continuadas existentes.
  - La tarea de los auditores internos y externos.
  - Áreas o asuntos de mayor riesgo.
  - Programa de evaluaciones.

- Evaluadores, metodología y herramientas de control.
- Presentación de conclusiones y documentación de soporte
- Seguimiento para que se adopten las correcciones pertinentes.

Las deficiencias o debilidades del sistema de control interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes.

Según el impacto de las deficiencias, los destinatarios de la información pueden ser tanto las personas responsables de la función o actividad implicada como las autoridades superiores.

#### **4.2. Generalidades del Sistema del Control Interno COSO II.**

El denominado "INFORME COSO II" sobre control interno, publicado en EE.UU. en 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida.

Plasma los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la TREADWAY COMMISSION, NATIONAL COMMISSION ON FRAUDULENT FINANCIAL REPORTING creó en Estados Unidos en 1985 bajo la sigla COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS). El grupo estaba constituido por representantes de las siguientes organizaciones:

- American Accounting Association (AAA)
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)
- Financial Executive Institute (FEI)
- Institute of Internal Auditors (IIA)
- Institute of Management Accountants (IMA)

La redacción del informe fue encomendada a Coopers & Lybrand.

Se trataba entonces de materializar un objetivo fundamental: definir un nuevo marco conceptual del control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, al nivel de las organizaciones públicas o privadas, de la auditoría interna o externa, o de los niveles académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual común, una visión integradora que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados.

#### **4.2.1. Normas de Ambiente del Control.**

La autoridad superior del organismo debe procurar suscitar, difundir, internalizar y vigilar la observancia de valores éticos aceptados, que constituyan un sólido fundamento moral para su conducción y operación.

Tales valores deben enmarcar la conducta de funcionarios y empleados, orientando su integridad y compromiso personal.

Los valores éticos son esenciales para el Ambiente de Control. El sistema de Control Interno se sustenta en los valores éticos, que definen la conducta de quienes lo operan. Estos valores éticos pertenecen a una dimensión moral y, por lo tanto, van más allá del mero cumplimiento de las Leyes, Decretos, Reglamentos y otras disposiciones normativas.

El comportamiento y la integridad moral encuentran su red de sustentación y su caldo de cultivo en la cultura del organismo. Esta determina, en gran medida, cómo se hacen las cosas, que normas y reglas se observan. Si se tergiversan o se eluden. En la creación de una cultura apropiada a estos fines juega un papel principal la Dirección Superior del

organismo, la que con su ejemplo contribuirá a construir o destruir diariamente este requisito de control interno.

#### **4.2.1.1. Competencia profesional.**

Los directivos y empleados deben caracterizarse por poseer un nivel de competencia que les permita comprender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de controles internos apropiados.

Tanto directivos como empleados deben contar con un nivel de competencia profesional ajustado a sus responsabilidades.-comprender suficientemente la importancia, objetivos y procedimientos del control interno.

La Dirección debe especificar el nivel de competencia requerido para las distintas tareas y traducirlo en requerimientos de conocimientos y habilidades.

Los métodos de contratación de personal deben asegurar que el candidato posea el nivel de preparación y experiencia que se ajuste a los requisitos especificados. Una vez incorporado, el personal debe recibir la orientación, capacitación y adiestramiento necesarios en forma práctica y metódica.

El Sistema de Control Interno operará más eficazmente en la medida que exista personal competente que comprenda los principios del mismo.

#### **4.2.1.2. Atmosfera de confianza mutua.**

Debe fomentarse una atmósfera de mutua confianza para respaldar el flujo de información entre la gente y su desempeño eficaz hacia el logro de los objetivos de la organización.

Para el control resulta esencial un nivel de confianza mutua entre la gente. La confianza mutua respalda el flujo de información que la gente necesita para tomar decisiones y entrar en acción. Respalda, además, la cooperación y la delegación que se requieren para un desempeño eficaz tendiente al logro de los objetivos de la organización. La confianza está basada en la seguridad respecto de la integridad y competencia de la otra persona o grupo.

La comunicación abierta crea y depende de la confianza dentro de la organización. Un alto nivel de confianza estimula a la gente para que se asegure que cualquier tema de importancia sea de conocimiento de más de una persona. El compartir tal información fortalece el control reduciendo la dependencia de la presencia, el juicio y la capacidad de una única persona.

#### **4.2.1.3. *Filosofía y estilo de la dirección.***

La Dirección Superior debe transmitir a todos los niveles de la organización, de manera explícita, contundente y permanente, su compromiso y liderazgo respecto de los controles internos y los valores éticos.

La Dirección Superior y las Gerencias deben hacer comprender, a todo el personal, que las responsabilidades del control interno deben asumirse con seriedad, que cada miembro cumple un rol importante dentro del Sistema de Control y que cada rol está relacionado con los demás.

La filosofía y el estilo de la Dirección influncian y traducen la manera en la que el organismo es conducido. Son ejemplos: la transparencia de la gestión, la postura ante las innovaciones y el aprendizaje, la forma de resolver los problemas y medir los desempeños y resultados.

La actitud de interés de la Dirección, por un control interno efectivo, debe penetrar la organización. Las declamaciones no son suficientes. Es necesario sustentarlas con acciones y actitudes concretas.

Este ejemplo de la Dirección hacia el control interno suscita, indefectiblemente, en todo el personal una actitud positiva hacia éste.

De esta forma los empleados se desempeñarán en un ambiente que les facilite tanto la comprensión y respeto por el control interno, como la motivación para la sugerencia de medidas que fomenten su perfeccionamiento.

#### **4.2.1.4. Misión, objetivos y políticas.**

La Misión, los Objetivos y las Políticas de cada organismo deben estar relacionados y ser consistentes entre sí, debiendo estar explicitados en documentos oficiales.

Dichos documentos deberán ser adecuadamente difundidos a la comunidad y a todos los niveles organizacionales. En el primer caso, como antecede para la posterior rendición de cuenta. En el segundo, como medio de conseguir el encolumnamiento de las acciones organizacionales en la persecución de aquéllos.

Una organización que desconoce que es, hacia donde va, y que medios utilizará en el camino, marcha a la deriva y con pocas posibilidades de éxito. En esta condición el control interno carecería de sus más importantes fundamentos y tan sólo se limitaría a la verificación del cumplimiento de ciertos aspectos formales.

La Misión indica: ¿Qué somos? ¿Para qué estamos? ¿Qué necesidades servimos? Generalmente está fijada en las Leyes, Decretos, Cartas Orgánicas o Estatutos.

Los objetivos indican: ¿Hacia dónde se va? ¿Cuál es nuestro propósito? Son definidos periódicamente en los planes de acción y presupuestos.

Las Políticas delimitan la acción. Definen: ¿Cuáles son los medios preferidos? ¿Qué valoramos? ¿Qué restricciones les imponemos?

La Misión tiene vocación de permanencia; los Objetivos se ajustan a la realidad cambiante; las políticas, en general, también tienen permanencia, aun cuando pueden modificarse o sustituirse al cambiar los objetivos.

#### **4.2.1.5. Organigrama.**

Todo organismo debe desarrollar una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de la misión y objetivos, la que deberá ser formalizada en un Organigrama.

La estructura organizativa, formalizada en un organigrama, constituye el marco formal de autoridad y responsabilidad en el cual las actividades que se desarrollan en cumplimiento de los objetivos del organismo, son planeadas, efectuadas y controladas.

Lo importante es que su diseño se ajuste a sus necesidades, esto es que proporcione el marco organizacional adecuado para llevar a cabo la estrategia disertada para alcanzar los objetivos fijados. Lo apropiado de la estructura organizativa podrá depender, por ejemplo, del tamaño del organismo. Estructuras altamente formales que se ajustan a las necesidades de un organismo de gran tamaño, pueden ser desaconsejables en un organismo pequeño.

#### **4.2.1.6. Asignación de autoridad y responsabilidad.**

Todo organismo debe complementar su Organigrama, con un Manual de Organización, en el cual se debe asignar la responsabilidad, las acciones y los cargos, a la par de establecer las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales para cada uno de estos.

El Ambiente de Control se fortalece en la medida en que los miembros de un organismo conocen claramente sus deberes y responsabilidades. Ello impulsa a usar la iniciativa para enfrentar y solucionar los problemas, actuando siempre dentro de los límites de su autoridad.

Existe una nueva tendencia de derivar autoridad hacia los niveles inferiores, de manera que las decisiones queden en manos de quienes están más cerca de la operación. Un aspecto crítico de esta corriente es el límite de la delegación: hay que delegar tanto cuanto sea necesario pero solamente para mejorar la probabilidad de alcanzar los objetivos.

Toda delegación conlleva la necesidad de que los jefes examinen y aprueben, cuando proceda, el trabajo de sus subordinados y que ambos cumplan con la debida rendición de cuentas de sus responsabilidades y tareas.

También requiere que todo el personal conozca y responda a los objetivos de la organización. Es esencial que cada integrante de la organización conozca cómo su acción se interrelaciona y contribuye a alcanzar los objetivos generales.

Para que sea eficaz un aumento en la delegación de autoridad se requiere un elevado nivel de competencia en los delegatarios, así como un alto grado de responsabilidad personal. Además, se deben aplicar procesos efectivos de supervisión de la acción y los resultados por parte de la Dirección.

#### ***4.2.1.7. Políticas y prácticas en personal.***

La conducción y tratamiento del personal del organismo debe ser justa y equitativa, comunicando claramente los niveles esperados en materia de integridad, comportamiento ético y competencia.

Los procedimientos de contratación, inducción, capacitación y adiestramiento, calificación, promoción y disciplina, deben corresponderse con los propósitos enunciados en la política.

El personal es el activo más valioso que posee cualquier organismo. Por ende, debe ser tratado y conducido de forma tal que se consigna su más elevado rendimiento. Debe procurarse su satisfacción personal en el trabajo que realiza, propendiendo a que en este se consolide como persona, y se enriquezca humana y técnicamente. La Dirección asume su responsabilidad en tal sentido, en diferentes momentos:

- Selección: al establecer requisitos adecuados de conocimiento, experiencia e integridad para las incorporaciones.
- Inducción: al preocuparse para que los nuevos empleados sean metódicamente familiarizado con las costumbres y procedimientos del organismo.
- Capacitación: al insistir en que sean capacitados convenientemente para el correcto desempeño de sus responsabilidades.
- Rotación y promoción: al procurar que funcione una movilidad organizacional que signifique el reconocimiento y promoción de los más capaces e innovadores.
- Sanción: al adoptar, cuando corresponda, las medidas disciplinarias que transmitan con rigurosidad que no se tolerarán desvíos del camino trazado.

#### **4.2.1.8. *Comité de control.***

En cada organismo deberá constituirse un Comité de Control integrado, al menos, por un funcionario del máximo nivel y el auditor interno titular.

Su objetivo general es la vigilancia del adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno y el mejoramiento continuo del mismo.

La Sindicatura General de la Nación dictará las Normas particulares de instalación y funcionamiento del Comité de Control.

La existencia de un Comité con tal objetivo refuerza el Sistema de Control Interno y contribuye positivamente al Ambiente de Control.

Para su efectivo desempeño debe integrarse adecuadamente, esto es, con miembros que generen respeto por su capacidad y trayectoria, que exhiban un apropiado grado de conocimiento y experiencia que les permita apoyar a la Dirección del organismo mediante su guía y supervisión.

#### **4.2.2. Normas de Evaluación de Riesgo.**

##### **4.2.2.1. *Identificación del riesgo.***

Se deben identificar los riesgos relevantes que enfrenta un organismo en la persecución de sus objetivos, ya sean de origen interno como externo.

La identificación del riesgo es un proceso iterativo, y generalmente integrado a la estrategia y planificación. En este proceso es conveniente "partir de cero", esto es, no basarse en el esquema de riesgos identificados en estudios anteriores.

Su desarrollo debe comprender la realización de un "mapeo" del riesgo, que incluya la especificación de los dominios o puntos claves del organismo, la identificación de los objetivos generales y particulares, y las amenazas y riesgos que se pueden tener que afrontar.

Un dominio o punto clave del organismo, puede ser:

- Un proceso que es crítico para su sobrevivencia;

- Una o varias actividades que sean responsables de la entrega de porciones importantes de servicios a la ciudadanía;
- Un área que está sujeta a Leyes, Decretos o Reglamentos de estricto cumplimiento, con amenazas de severas puniciones por incumplimiento;
- Un área de vital importancia estratégica para el Gobierno (ejemplo: defensa, investigaciones tecnológicas de avanzada).

Al determinar estas actividades o procesos claves, fuertemente ligados a los objetivos del organismo, debe tenerse en cuenta que pueden existir algunos de éstos que no están formalmente expresados, lo cual no debe ser impedimento para su consideración. El análisis se relaciona con la criticidad del proceso o actividad y con la importancia del objetivo, más allá que éste sea explícito o implícito.

- Existen muchas fuentes de riesgos, tanto internas como externas. A título puramente ilustrativo se pueden mencionar, entre las externas:
  - Desarrollos tecnológicos que en caso de no adoptarse, provocarían obsolescencia organizacional;
  - Cambios en las necesidades y expectativas del ciudadano/usuario;
  - Modificaciones en la legislación y normas regulatorias que conduzcan a cambios forzosos en la estrategia y procedimientos;
  - Alteraciones en el escenario económico que impacten en el presupuesto del organismo, sus fuentes de financiamiento y su posibilidad de expansión.

Entre las internas, podemos citar:

- La estructura organizacional adoptada, dado la existencia de riesgos inherentes típicos tanto en un modelo centralizado como en uno descentralizado;
- La calidad del personal incorporado, así como los métodos para su instrucción y motivación;

- La propia naturaleza de las actividades del organismo.

Una vez identificados los riesgos a nivel del organismo, deberá practicarse similar proceso al nivel de programa y actividad. Se considerará, en consecuencia, un campo más limitado, enfocado a los componentes de las áreas y objetivos claves identificadas en el análisis global del organismo. Los pasos siguientes al diagnóstico realizado son los de la estimación del riesgo y la determinación de los objetivos de control.

#### **4.2.2.2. *Estimación del riesgo.***

Se debe estimar la frecuencia con que se presentarán los riesgos identificados, así como también se debe cuantificar la probable pérdida que ellos pueden ocasionar.

Una vez identificados los riesgos al nivel de organismo y de programa/actividad, debe procederse a su análisis. Los métodos utilizados para determinar la importancia relativa de los riesgos pueden ser diversos, e incluirán como mínimo:

- Una estimación de su frecuencia, o sea la probabilidad de ocurrencia.
- Una valoración de la pérdida que podría resultar.

En general, aquellos riesgos cuya concreción esté estimada como de baja frecuencia, no justifican preocupaciones mayores. Por el contrario, los que se estima de alta frecuencia deben merecer preferente atención. Entre estos extremos se encuentran casos que deben ser analizados cuidadosamente, aplicando elevadas dosis de buen juicio y sentido común.

Existen muchos riesgos dificultosos de cuantificar, que como máximo se prestan a calificaciones de "grande", "moderado" o "pequeño". Pero no debe cederse a la difundida inclinación de conceptuarlos rápidamente como "no medibles". En muchos casos, con un esfuerzo razonable, puede conseguirse una medición satisfactoria.

Esto se puede expresar matemáticamente en la llamada Ecuación de la Exposición:

$$PE = F \times V$$

en donde:

PE = Pérdida Esperada o Exposición, expresada en pesos y en forma anual.

F = Frecuencia, veces probables en que el riesgo se concrete en el año.

V = Pérdida estimada para cada caso en que el riesgo se concrete, expresada en pesos.

#### **4.2.2.3. *Determinación de los objetivos de control.***

Luego de identificar, estimar y cuantificar los riesgos, la Dirección Superior y las Gerencias deben determinar los objetivos específicos de control y, con relación a ellos, establecer los procedimientos de control más convenientes.

Una vez que la Dirección Superior y las Gerencias han identificado y estimado el nivel de riesgo, deben adoptarse las medidas para enfrentarlo de la manera más eficaz y económica posible.

Se deberán establecer los objetivos específicos de control del organismo, que estarán adecuadamente articulados con sus propios objetivos globales y sectoriales.

En función de los objetivos de control determinados, se seleccionarán las medidas o salvaguardas que se estimen más efectivas al menor costo, para minimizar la exposición.

#### **4.2.2.4. *Detección del cambio.***

Todo organismo debe disponer de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios registrados o inminentes en el ambiente interno y externo,

que puedan conspirar contra la posibilidad de alcanzar sus objetivos en las condiciones deseadas.

Una etapa fundamental del proceso de Evaluación del Riesgo es la identificación de los cambios en las condiciones del medio ambiente en que el organismo desarrolla su acción. Un sistema de control puede dejar de ser efectivo al cambiar las condiciones en las cuales opera.

A este proceso de identificar cambios efectivos o potenciales con vistas a adoptar las decisiones oportunas, se lo denomina gestión de cambio. Requiere un sistema de información apto para captar, procesar y transmitir información relativa a los hechos, eventos, actividades y condiciones que originan cambios ante los cuales el organismo debe reaccionar.

Involucra la identificación de los cambios y el análisis de las oportunidades y riesgos asociados. Esto es identificar causas potenciales que faciliten o impidan alcanzar los objetivos, calcular la probabilidad de su ocurrencia, evaluar sus probables efectos, y considerar el grado en que el riesgo puede ser controlado o la oportunidad aprovechada.

A título de ejemplo se señalan algunas condiciones que deben merecer particular atención:

- Cambios en el contexto externo: legislación, reglamentos, programas de ajuste, tecnología cambios de autoridades, etc.
- Crecimiento acelerado: un organismo que crece a un ritmo demasiado rápido está sujeto a muchas tensiones internas y a presiones externas.
- Nuevas líneas de productos o servicios: la inversión en la producción de nuevos bienes o servicios generalmente ocasiona desajustes en el Sistema de Control Interno, el que debe ser revisado.

- Reorganizaciones: generalmente significan reducciones de personal que ocasionan, si no son racionalmente practicadas, alteraciones en la separación de funciones y en el nivel de supervisión.
- Creación del sistema de información o su reorganización: puede llegar a generar un período de exceso o defecto en la información producida, ocasionando en ambos casos la probabilidad de decisiones incorrectas.

El proceso de gestión de cambio es crítico para el Sistema de Control Interno y no debe ser obviado en ninguna circunstancia.

### **4.2.3. Normas de Actividades de Control.**

#### **4.2.3.1. *Separación de tareas y responsabilidades.***

Las tareas y responsabilidades esenciales relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos, deben ser asignadas a personas diferentes.

El propósito de esta norma es procurar un equilibrio conveniente de autoridad y responsabilidad dentro de la estructura organizacional.

Al evitar que los aspectos fundamentales de una transacción u operación queden concentrados en una misma persona o sector, se reduce notoriamente el riesgo de errores, despilfarros o actos ilícitos, y aumenta la probabilidad que, de producirse, sean detectados.

#### **4.2.3.2. *Coordinación entre áreas.***

Cada área o sub área del organismo debe operar coordinada e interrelacionada mente con las restantes áreas o sub áreas.

En un organismo, las decisiones y acciones de cada una de las áreas que lo integran, requieren coordinación. Para que el resultado sea efectivo, no es suficiente que las unidades que lo componen alcancen sus propios objetivos; sino que deben trabajar aunadamente para que se alcancen, en primer lugar, los del organismo.

La coordinación mejora la integración, la consistencia y la responsabilidad, y limita la autonomía. En ocasiones una unidad debe sacrificar en alguna medida su eficacia para contribuir a la del organismo como un todo.

Es esencial, en consecuencia, que funcionarios y empleados consideren las implicancias y repercusiones de sus acciones con relación al organismo global. Esto supone consultas dentro y entre las unidades organizacionales.

Debe buscarse la optimización del conjunto organizativo y, una vez lograda, no subvalorar las sub optimizaciones sectoriales de posible aparición, y ser sumamente criterioso en la asignación de prioridades en materia de acciones y recursos a las diferentes áreas.

#### **4.2.3.3. Documentación.**

La estructura de control interno y todas las transacciones y hechos significativos, deben estar claramente documentados, y la documentación debe estar disponible para su verificación.

Todo organismo debe contar con la documentación referente a su Sistema de Control Interno y a los aspectos pertinentes de las transacciones y hechos significativos.

La información sobre el Sistema de Control interno puede figurar en su formulación de políticas, y básicamente en el respectivo manual. Incluirá datos sobre objetivos, estructura y procedimientos de control.

La documentación sobre transacciones y hechos significativos debe ser completa y exacta y posibilitar su seguimiento para la verificación por parte de directivos o fiscalizadores.

#### **4.2.3.4. Niveles definidos de autorización.**

Los actos y transacciones relevantes sólo pueden ser autorizados y ejecutados por funcionarios y empleados que actúen dentro del ámbito de sus competencias.

La autorización es la forma idónea de asegurar que sólo se llevan adelante actos y transacciones que cuentan con la conformidad de la dirección. Esta conformidad supone su ajuste a la misión, la estrategia, los planes, programas y presupuestos.

La autorización debe documentarse y comunicarse explícitamente a las personas o sectores autorizados. Estos deberán ejecutar las tareas que se les han asignado, de acuerdo con las directrices, y dentro del ámbito de competencias establecido por la normativa.

#### **4.2.3.5. Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.**

Las transacciones y los hechos que afectan a un organismo deben registrarse inmediatamente y ser debidamente clasificados.

Las transacciones o hechos deben registrarse en el momento de su ocurrencia, o lo más inmediato posible, para garantizar su relevancia y utilidad. Esto es válido para todo el proceso o ciclo de la transacción o hecho, desde su inicio hasta su conclusión.

Asimismo, deberán clasificarse adecuadamente para que, una vez procesados, puedan ser presentados en informes y estados financieros confiables e inteligibles, facilitando a directivos y gerentes la adopción de decisiones

#### **4.2.3.6. Acceso restringido a los recursos, activos y registros.**

El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, debe estar protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas, quienes están obligadas a rendir cuenta de su custodia y utilización.

Todo activo de valor debe ser asignado a un responsable de su custodia y contar con adecuadas protecciones, a través de seguros, almacenaje, sistemas de alarma y pases para acceso.

Además, deben estar debidamente registrados y periódicamente se cotejarán las existencias físicas con los registros contables para verificar su coincidencia. La frecuencia de la comparación, depende del nivel de vulnerabilidad del activo.

Estos mecanismos de protección cuestan tiempo y dinero, por lo que en la determinación nivel de seguridad pretendido deberán ponderarse los riesgos emergentes entre otros del robo, despilfarro, mal uso, destrucción, contra los costos del control a incurrir.

#### **4.2.3.7. Rotación del personal en las tareas claves.**

Ningún empleado debe tener a su cargo, durante un tiempo prolongado, las tareas que presenten una mayor probabilidad de comisión de irregularidades. Los empleados a cargo de dichas tareas deben, periódicamente, abocarse a otras funciones.

Si bien el Sistema de Control interno debe operar en un ambiente de solidez ética y moral, es necesario adoptar ciertas protecciones para evitar hechos que puedan conducir a realizar actos reñidos con el código de conducta del organismo.

En tal sentido, la rotación en el desempeño de tareas claves para la seguridad y el control es un mecanismo de probada eficacia, y muchas veces no utilizado por el equivocado concepto del "hombre imprescindible".

#### **4.2.3.8. *Control del sistema de información.***

El sistema de información debe ser controlado con el objetivo de garantizar su correcto funcionamiento y asegurar el control del proceso de diversos tipos de transacciones.

La calidad del proceso de toma de decisiones en un organismo descansa fuertemente en sus sistemas de información.

Un sistema de información abarca información cuantitativa, tal como los informes de desempeño que utilizan indicadores, y cualitativa, tal como la atinente a opiniones y comentarios.

El sistema deberá contar con mecanismos de seguridad que alcancen a las entradas, procesos, almacenamiento y salidas.

El Sistema de Información debe ser flexible susceptible de modificaciones rápidas que permitan hacer frente a necesidades cambiantes de la Dirección en un entorno dinámico de operaciones y presentación de informes. El sistema ayuda a controlar todas las actividades del organismo, a registrar y supervisar transacciones y eventos a medida que ocurren, y a mantener datos financieros.

Las actividades de control de los sistemas aplicación están diseñadas para controlar el procesamiento de las transacciones dentro de programas de aplicación e incluyen los procedimientos manuales asociados.

#### **4.2.3.9. *Control de la tecnología de información.***

Los recursos de la tecnología de informar deben ser controlados con el objetivo de garantizar el cumplimiento de los requisitos del sistema de información que el organismo necesita para el logro de su misión.

La información que necesitan las actividades del organismo, es provista mediante el uso de recursos de tecnología de información. Estos abarcan datos, sistemas de aplicación, tecnología asociada, instalaciones y personal.

La administración de estos recursos debe llevarse a cabo mediante procesos de tecnología información agrupados naturalmente a fin de proporcionar la información necesaria que permita a cada funcionario cumplir con sus responsabilidades y supervisar el cumplimiento de las políticas. A fin de asegurar el cumplimiento de los requisitos del sistema de información, es preciso de actividades de control apropiadas, así como implementarlas, supervisarlas y evaluarlas.

La seguridad del sistema de información es la estructura de control para proteger la integridad, confidencialidad y disponibilidad de datos y recursos de la tecnología de información.

Las actividades de control general de la tecnología de información se aplican a todo el sistema de información incluyendo la totalidad de sus componentes, desde la arquitectura de procesamiento -es decir grandes computadores, minicomputadores y redes- hasta la gestión de procesamiento por el usuario final. También abarcan las medidas y procedimientos manuales que permiten garantizar la operación continua y correcta del sistema de información.

#### **4.2.3.10. Indicadores de desempeño.**

Todo organismo debe contar con métodos de medición de desempeño que permitan la preparación de indicadores para su supervisión y evaluación.

La información obtenida se utilizará para la corrección de los cursos de acción y el mejoramiento del rendimiento.

La dirección de un organismo, programa, proyecto o actividad, debe conocer cómo marcha hacia los objetivos fijados para mantener el dominio del rumbo, es decir, ejercer el control.

Un sistema de indicadores elaborados desde los datos emergentes de un mecanismo de medición del desempeño, contribuirá al sustento de las decisiones.

Sobre estos aspectos consultar las Pautas de Control Interno - Sistemas Computarizados y Tecnología de Información (Junio 1997).

Los indicadores no deben ser tan numerosos que se tomen ininteligibles o confusos, ni tan escasos que no permitan revelar las cuestiones claves y el perfil de la situación que se examina.

Cada organismo debe preparar un sistema de indicadores ajustado a sus características, es decir, tamaño, proceso productivo, bienes y servicios que entrega, nivel de competencia de sus funcionarios y demás elementos diferenciales que lo distinguen.

El sistema puede estar constituido por una combinación de indicadores cuantitativos, tales como los montos presupuestarios, y cualitativos, como el nivel de satisfacción de los usuarios.

Los indicadores cualitativos deben ser expresados de una manera que permita su aplicación objetiva y razonable. Por ejemplo: una medición indirecta del grado de satisfacción del usuario puede obtenerse por el número de reclamos.

#### **4.2.3.11. *Función de auditoría interna independiente.***

La Unidad de auditoría Interna de los organismos públicos debe depender de la autoridad superior de los mismos y sus funciones y actividades deben mantenerse desligadas de las operaciones sujetas a su examen.

Las Unidades de auditoría Interna deben brindar sus servicios a toda la organización. Constituyen un "mecanismo de seguridad" con el que cuenta la autoridad superior para estar informada, con razonable certeza, sobre la confiabilidad del diseño y funcionamiento de su sistema de control interno.

Esta Unidad de Auditoría Interna, al depender de la autoridad superior, puede practicar los análisis, inspecciones, verificaciones y pruebas que considere necesarios en los distintos sectores del organismo con independencia de estos, ya que sus funciones y actividades deben mantenerse desligadas de las operaciones sujetas a su examen.

Así, la Auditoría Interna vigila, en representación de la autoridad superior, el adecuado funcionamiento del sistema, informando oportunamente a aquella sobre su situación. Por su parte, los mecanismos y procedimientos del Sistema de Control Interno protegen aspectos específicos de la operatoria, para brindar una razonable seguridad del éxito en el esfuerzo por alcanzar los objetivos organizacionales.

#### **4.2.4. Normas de información y comunicación.**

##### **4.2.4.1. Información y responsabilidad.**

La información debe permitir a los funcionarios y empleados cumplir sus obligaciones y responsabilidades. Los datos pertinentes deben ser identificados, captados, registrados, estructurados en información y comunicados en tiempo y forma adecuados.

Un organismo debe disponer de una corriente fluida y oportuna de información relativa a los acontecimientos internos y externos. Por ejemplo, necesita tomar conocimiento con prontitud de los requerimientos de los usuarios para proporcionar respuestas oportunas, o de los cambios en la legislación y reglamentaciones que le afectan. De igual manera, debe estar en conocimiento constante de la situación de sus procesos internos.

Los riesgos que afronta un organismo se reducen en la medida que la adopción de las decisiones se fundamente en información relevante, confiable y oportuna. La información es relevante para un usuario en la medida que se refiera a cuestiones comprendidas dentro de su responsabilidad y que el mismo cuente con la capacidad suficiente para apreciar su significación.

La supervisión del desempeño del organismo y sus partes componentes, opera mediante procesos de información y de exigencia de responsabilidades de tipos formales e informales. La cultura, el tamaño y la estructura organizacional influyen significativamente en el tipo y la confiabilidad de estos procesos.

#### **4.2.4.2. *Contenido y flujo de la información.***

La información debe ser clara y con un grado de detalle ajustado al nivel decisional. Se debe referir tanto a situaciones externas como internas, a cuestiones financieras como operacionales. Para el caso de los niveles directivo y gerencial, los informes deben relacionar el desempeño del organismo o competente, con los objetivos y metas fijados.

El flujo informativo debe circular en todos los sentidos: ascendente, descendente, horizontal y transversal.

Es fundamental para la conducción y control del organismo disponer de la información satisfactoria, en tiempo y en el lugar necesario. Por ende, el diseño del flujo informativo y su posterior funcionamiento acorde, deben constituir preocupaciones centrales para los responsables del organismo.

Pero, además, debe atenderse a que por su contenido constituya un verdadero apoyo a las decisiones. De nada serviría hacer llegar al punto indicado y en el momento oportuno, antecedentes irrelevantes.

Los contenidos deben referirse a situaciones externas e internas, alcanzar los aspectos financieros y no financieros, estar condensados de acuerdo con el nivel al que se destinen (un Director General necesita informes condensados mientras que un Gerente de Proyectos requiere mayores detalles) y cuando se refiera a desempeños, deben estar comparados con objetivos y metas prefijadas.

#### **4.2.4.3. *Calidad de la información.***

La información disponible en el organismo debe cumplir con los atributos de: contenido apropiado, oportunidad, actualización, exactitud y accesibilidad.

Esta norma plantea los aspectos a considerar con vistas a formar juicios sobre la calidad de la información que utiliza un organismo, y hace a la imprescindible confiabilidad de la misma.

Es deber de la autoridad superior, responsable del control interno, esforzarse por obtener un grado adecuado de cumplimiento a cada uno de los atributos mencionados.

#### **4.2.4.4. *El sistema de información.***

El sistema de información debe diseñarse atendiendo a la Estrategia y al Programa de Operaciones del organismo.

Deberá servir para:

- Tomar de decisiones a todos los niveles;
- Evaluar el desempeño del organismo, de sus programas, proyectos, sectores, procesos, actividades y operaciones.
- Rendir cuenta de la gestión.

La calificación de sistema de información se aplica, tanto al que cubre la información financiera de un organismo como al destinado a registrar otros procesos y operaciones internos. Aquí lo aplicamos en un sentido más amplio por alcanzar también al tratamiento de acontecimientos y hechos externos al organismo.

Nos referimos a la captación y procesamiento oportuno de situaciones referentes a, por ejemplo:

- Cambios en la normativa, legal o reglamentaria, que alcance al organismo.
- Conocer la opinión de los usuarios sobre el servicio que se le proporciona,
- Sus reclamos e inquietudes en lo que hace a sus necesidades emergentes.

Tal sistema de información, deberá ser diseñado para apoyar la Estrategia, Misión, Política y Objetivos del organismo.

En igual forma, sustentará la formulación y supervisión del Programa de Operaciones Anual, con información sobre los aspectos operacionales específicos y su comparación con las metas prefijadas. Toda esta información, en definitiva, pasará a constituir el antecedente para la rendición de cuenta de la gestión.

El organismo necesita información que le permita alcanzar todas las categorías de objetivos: operacionales, financieros y de cumplimiento. Cada dato en particular puede ayudar a lograr una o todas estas categorías de objetivos.

La información se identifica, captura, procesa, transmite y difunde a través de sistemas de información, que pueden ser computarizados, manuales o combinados.

#### **4.2.4.5. *Flexibilidad al cambio.***

El sistema de información debe ser revisado y, de corresponder, rediseñado cuando se detecten deficiencias en su funcionamiento y productos. Cuando el organismo cambie su estrategia, misión, política, objetivos, programa de trabajo, etc. se debe contemplar el impacto en el sistema de información y actuar en consecuencia.

Si el sistema de información se diseña orientado en una estrategia y un programa de trabajo, es natural que al cambiar estos, tenga que adaptarse.

Por otra parte, es necesario una atención especial para evitar que la información que dejó de ser relevante siga fluyendo en detrimento de otra que pasó a serlo.

Además, se debe vigilar que el sistema no se sobrecargue artificialmente, situación que se genera cuando se adiciona la información ahora necesaria sin eliminar la que perdió importancia.

#### **4.2.4.6. *Compromiso de la autoridad superior.***

El interés y el compromiso de la autoridad superior del organismo con los sistemas de información se deben explicitar mediante una asignación de recursos suficientes para su funcionamiento eficaz.

Es fundamental que la autoridad superior de un organismo tenga cabal comprensión del importante rol que desempeñan los sistemas de información para el correcto desenvolvimiento de sus deberes y responsabilidades, y en tal sentido debe mostrar una actitud comprometida hacia los mismos.

Esta actitud debe expresarse en declaraciones y acciones que evidencien la atención a la importancia que se otorga a los sistemas de información.

El ejemplo típico, en esta cuestión como en otras en las que debe explicitarse la decisión de la autoridad relacionada con una inversión, es su incorporación en el presupuesto con los debidos sustentos.

#### **4.2.4.7. *Comunicación, valores organizacionales y estrategias.***

El proceso de comunicación del organismo, debe apoyar la difusión y sustentación de sus valores éticos, así como los de su misión, políticas, objetivos y resultados de su gestión.

Para que el control sea efectivo, los organismos necesitan un proceso de comunicación abierto, multidireccionado, capaz de transmitir información relevante, confiable y oportuna.

El proceso de comunicación es utilizado para transmitir una variedad de temas, pero queremos destacar en este caso la comunicación de los valores éticos a los que se refiere la norma 2220 - Integridad y valores éticos y la comunicación de la misión, políticas y

objetivos, cuya necesidad de difusión se estableció en la norma 2220 - Misión, objetivos y políticas.

Si todos los miembros del organismo están imbuidos de los valores éticos que deben respetar, de la misión a cumplir, de los objetivos que se persiguen, y de las políticas que los encuadran, la probabilidad de un desempeño eficaz, eficiente, económico, encuadrado en la legalidad y la ética, se acrecienta notoriamente.

#### **4.2.4.8. *Canales de comunicación.***

Los canales de comunicación deben presentar un grado de apertura y eficacia adecuado a las necesidades de información internas y externas.

El sistema se estructura en canales de transmisión de datos e información. En gran medida el mantenimiento del sistema radica en vigilar la apertura y buen estado de estos canales, que conectan diferentes emisores y receptores de variada importancia, como ser:

La comunicación con los receptores de los bienes y servicios producidos por el organismo, para que conozcan los valores organizacionales, se detecte tempranamente el cambio en sus gustos y preferencias y se tome nota de su opinión con relación al organismo.

La comunicación con los empleados, para que estos puedan hacer llegar sus sugerencias sobre mejoras.

#### **4.2.5. Normas de supervisión.**

##### **4.2.5.1. *Evaluación del sistema de control interno.***

La autoridad superior de todo organismo y cualquier funcionario que tenga a su cargo un segmento organizacional, programa, proyecto o actividad, periódicamente debe evaluar la eficacia de su Sistema de Control Interno, y comunicar los resultados a aquél ante quien es responsable.

La posibilidad y calidad del correcto descargo de su responsabilidad para cualquier funcionario al que se la ha confiado la conducción de un segmento de la organización, proyecto, programa o actividad, descansa en gran medida en su Sistema de Control Interno.

Un análisis periódico de la forma en que ese sistema está operando le proporcionará al responsable la tranquilidad de un adecuado funcionamiento, o la oportunidad de su corrección y fortalecimiento.

##### **4.2.5.2. *Eficacia del sistema de control interno.***

El Sistema de Control Interno se considera efectivo en la medida en que la autoridad a la que apoya cuenta con una seguridad razonable en:

- La información acerca del avance en el logro de sus objetivos y metas y en el empleo de criterios de economía y eficiencia;
- La confiabilidad y validez de los informes y estados financieros;
- El cumplimiento de la legislación y normativa vigente, incluyendo las políticas y los procedimientos emanados del propio organismo.

Esta Norma fija el criterio para calificar la eficacia de a un Sistema de Control Interno. Obsérvese que al mismo se lo juzga en las tres materias del control:

- Las Operaciones.
- La información financiera.
- El cumplimiento con las leyes, decretos, reglamentos y cualquier tipo de normativa.

## **4.3. Cuentas por Pagar**

### **4.3.1. Definición.**

Según González, J. P. (2011).

Los documentos y cuentas por pagar representan obligaciones presentes provenientes de las operaciones de transacciones pasadas, tales como la adquisición de mercancías o servicios o por la obtención de préstamos para el financiamiento de los bienes que constituyen el activo.

En este Seminario, se le da un concepto más amplio a las cuentas por pagar, para comprender las cuentas por pagar a proveedores, adeudos con compañías afiliadas, gasto e impuestos acumulados por pagar, anticipos de clientes, dividendos por pagar, provisión para impuestos sobre la renta y participación de utilidades para trabajadores.

Los adeudos por los conceptos anteriores que forman parte del capital de trabajo son aquellos que tienen vencimientos a corto plazo y que por lo tanto se tiene la obligación de liquidarlos en el término de un año o dentro del ciclo financiero a corto plazo de la entidad si éste es mayor a un año.

Las cuentas por pagar a proveedores representan financiamientos que recibe la empresa que no tienen costo.

Según Wikipedia. (s.f).

En contabilidad, una cuenta por pagar es cualquier aporte de una parte deudora que aparece como resultado de una compra de bienes o servicios en términos de crédito, a una parte acreedora.

Aunque una persona jurídica haga una compra sin emitir por escrito la intención de pago registra en contabilidad el monto adeudado como una obligación corriente en sus cuentas. Las compañías a menudo incurren en este tipo de débito a corto plazo con el fin de costear sus inventarios, especialmente en industrias donde el rendimiento de inventario es acelerado.

Según Cantu, G. G. (2004).

Las cuentas por pagar comprenden las obligaciones contraídas por una entidad económica como consecuencia de las operaciones o transacciones pasadas, por ejemplo: Compra de mercancías, pérdidas o gastos incurridos, obtención de préstamos, entre otros. Por lo general todas las compras que realiza la empresa son a crédito. Al efectuarse la compra, el negocio adquiere una responsabilidad de pagar, la cual debe liquidarse en alguna fecha futura. Esta partida es la que ha ocurrido como consecuencia de la compra de materiales o mercancías a crédito que se convierten en pasivos que deben pagarse con dinero, mercancías o servicios.

#### **4.3.2. Objetivo de las Cuentas por pagar.**

Según Cantu, G. G. (2004).

El objetivo del control de cuentas por pagar es llevar al corriente todos los pagos de la empresa para aprovechar los descuentos por pronto pago en lugar de pagar intereses por no realizar los pagos en tiempo y forma, así como tener la mercancía cuando lo requiera

la empresa sin contratiempos para que pueda seguir sus operaciones. Los beneficios de estos controles son que la empresa tenga la seguridad de que su dinero está siendo manejado por personal autorizado y confiable donde el empresario este seguro de que esa persona está llevando a cabo correctamente las cosas y no darle un mal uso al efectivo. Así como el de cuentas por pagar trae como beneficio para el empresario su credibilidad como cliente, y esto le ayuda a que puede conseguir más créditos para el financiamiento de sus productos.

### **4.3.3. Importancia de las Cuentas por pagar.**

Según Pymes, M. (2013).

Las cuentas por pagar constituyen en la gran mayoría de las empresas el monto principal de las obligaciones circulantes, debido a que se incluyen los adeudos por mercancías y servicios necesarios para las operaciones de producción y venta, además de otros adeudos por gastos y servicios que no afectan la producción o inventarios sino se consideran directamente en las cuentas de gastos, como pueden ser conceptos relacionados con honorarios profesionales, anuncios de publicidad, rentas etc., que son aplicados a resultados. También incluyen pasivos originados por la adquisición de maquinaria y equipo que representan una inversión en activos no circulantes.

Una medida importante es conocer el financiamiento que se recibe de proveedores que tienen como origen la adquisición de inventarios para la producción o venta. Es necesario contar con información relativa a los pasivos relacionados con proveedores.

El promedio del financiamiento de los proveedores depende en parte de las condiciones económicas, de la oferta y demanda de insumos que se adquieren y de la oportunidad de la empresa de negociar descuentos de pronto pago o pago anticipado.

Según Warren, R. F. (2005).

Para una empresa es importante llevar a cabo un buen control de efectivo ya que de esto depende que se lleven a cabo las operaciones con las que cuenta la empresa y así afrontar sus gastos correspondientes. El efectivo incluye monedas, billetes, cheques, órdenes de pago y depósitos, estos últimos disponibles para sus retiros en los bancos y otras instituciones financieras. En condiciones normales se piensa en el efectivo como todo lo que el banco acepta para depósito en cuentas bancarias.

#### **4.3.4. Control Interno en las Cuentas por pagar.**

Según Cantu, G. G. (2004).

El control de las cuenta por pagar se deberá llevar a cabo a través de las compras a crédito donde se negociarán con los proveedores días de créditos. Para esto la empresa deberá establecer días de pagos, así como conseguir los créditos a determinados días. Las facturas se entregan en el día establecido para pasar a revisión. Donde se revisarán si cuentan con todos los requisitos fiscales, los importes, las cantidades y si es el producto deseado y se considera en buen estado.

Según Pymes, M. (2013).

El sistema de control interno contable debe asegurar la captación exacta de las operaciones realizadas. Se apoya en forma importante en la dualidad económica de las operaciones tomando en cuenta la base en que se sustenta, que es la partida doble en

donde un pasivo aumenta con un aumento de activo o una disminución del capital o de otro pasivo y los pasivos disminuyen por una disminución del activo o por un aumento del capital o de otro pasivo.

Al pagarle al proveedor la mercancía recibida se tiene: una disminución de pasivo por el importe de pago de la mercancía y una disminución del activo por el importe del cheque que se expide en pago al proveedor.

En todas las transacciones va a haber dos puntos de control, uno en cada una de las cuentas que se afecten tanto de cargo como de crédito.

Un principio básico es que exista un registro del pasivo por las compras de los bienes o servicios, aun cuando se pague de contado, así como que en todos los pagos se cancelen las facturas o documentos que amparan el pago indicándose el número de cheque expedido.

Todos los pagos que deba realizar la empresa deben ser previamente registrados a través de cuentas de pasivo con el fin de que la empresa tenga registro de las transacciones y se pueda consultar en caso necesario. Si se efectúan pagos y su registro se hace directamente a gastos a través de las cuentas de cheques, se pierde fácilmente la transacción y por lo tanto su control.

Las transacciones que se registran por estos conceptos son muy numerosas e importantes por lo que debe existir un control interno que salvaguarde la integridad de las operaciones y permita un registro que deje información para poder consultar sus movimientos y saldos en cualquier fecha. En la administración financiera de la empresa, el administrador deberá implementar todas aquellas medidas de control operativo que salvaguarden los activos y el patrimonio de los socios o accionistas, manteniendo así la funcionalidad e integridad de la empresa.

La administración de la empresa debe asegurarse del control existente de las cuentas por pagar dentro de la empresa y para ello deben poder contestarse varias preguntas encaminadas todas ellas a proporcionar información suficiente sobre si las cuentas por pagar están siendo administradas en forma eficiente.

Según Alarca, M. C. (2009).

En efecto, para una empresa es indispensable que el Control Interno de las Cuentas por Pagar este bien definido, ya que de esta manera mejorará el funcionamiento, calidad, confiabilidad y seguridad de los procesos, los cuales comprenden todo lo referente al pago, que se inicia desde la recepción de la factura a crédito hasta el momento de efectuar la cancelación al proveedor. Éste control abarca un conjunto de operaciones y transacciones que si no son ejecutadas en forma efectiva, causaría fallas; por tanto es importante que las organizaciones posean un Control Interno de las cuentas que satisfagan sus compromisos ante terceros.

#### **4.3.4.1. Principios y procedimientos de control interno.**

Según González, J. P. (2011).

- Deben separarse las funciones de recepción en el almacén, de autorización del pago y de firma del cheque para su liquidación.
- Es preciso conciliar periódicamente los importes recibidos y pendientes de pago según controles contables, con los de los suministradores.
- Deben elaborarse Expedientes de Pago por proveedores contentivos de cada Factura, su correspondiente Informe de Recepción (cuando proceda) y el cheque o referencia del pago, cancelándose las Facturas con el cuño de “Pagado”.

- Es preciso mantener al día los Submayores de Cuentas por Pagar, los de Cuentas por Pagar Diversas y no presentar saldos envejecidos.
- Las Cuentas por Pagar a Proveedores y las Diversas deben desglosarse por cada Factura recibida y cada pago efectuado; así como por edades y analizarse por el Consejo de Dirección.
- Las devoluciones y reclamaciones efectuadas a suministradores deben controlarse para garantizar que los pagos se realicen por lo realmente recibido.
- Mensualmente debe verificarse que la suma de los saldos de todos los Submayores de las Cuentas por Pagar coincidan con los de las cuentas de control correspondientes.

#### **4.3.4.2. Procedimientos de comprobación interna.**

##### **4.3.4.2.1. Cuentas por pagar a corto plazo.**

- Cuadre contable de las partidas pendientes en el submayor analítico por deudores.
- Verificación de los documentos en los expedientes de pago por acreedores (proveedores).
- Comprobar si existen partidas o saldos deudores (contrario a la naturaleza de estas cuentas).
- Análisis por edades determinando los adeudos vencidos (más de 30 días).
- Verificar los convenios de pagos suscritos.

##### **4.3.4.2.2. Cuentas por pagar diversas.**

- Analizar las partidas que integran el saldo de esta cuenta, clasificarlas conforme a su contenido, comprobando su cuadro contable así como analizar por edades para determinar las envejecidas (más de días).

- Verificar los documentos justificantes de las obligaciones pendientes de pago, así como las conciliaciones, confirmaciones y convenios de pago.
- Comprobar que esta cuenta (Grupo) no se registre el Contravalor en MN de las operaciones en MLC que deben contabilizarse en la cuenta Contravalor Pendiente de Pagar en el Activo Circulante.

#### 4.3.4.2.3. *Efectos, cuentas y partidas por pagar a largo plazo.*

- Verificar el cuadro contable de los saldos y partidas que integran esta cuenta en cada una de las subcuentas y submayor analítico por acreedores.
- Análisis por edades comprobando que en esta cuenta se incluyan exclusivamente los que exceden de un año.
- Comprobar los documentos en los expedientes de pago (contratos, convenios, etc).
- Comprobar las conciliaciones y confirmaciones con los acreedores.
- Analizar las obligaciones vencidas y pendientes de pago, así como las partidas deudoras (contrarias a la naturaleza de esta cuenta).
- Es preciso analizar estos pasivos por cada acreedor y en cada uno de éstos por cada documento de origen (fecha, número del documento e importe) y por cada pago efectuado. También deben analizarse por edades para evitar el pago de moras o indemnizaciones.
- Las Cuentas por Pagar a Largo Plazo al finalizar cada período económico, deben reclasificarse a Corto Plazo, (las exigibles el año próximo).
- Los préstamos a corto plazo son pasivos que están programados para que su reembolso se efectúe en el transcurso de un año. El financiamiento a corto plazo se puede obtener de una manera más fácil y rápida que un crédito a largo plazo y por lo general las

tasas de interés son mucho más bajas; además, no restringen tanto las acciones futuras de una empresa como lo hacen los contratos a largo plazo.

- Existen cuatro fuentes principales de financiamiento a corto plazo que son: el crédito comercial, los pasivos acumulados, el papel comercial y los préstamos bancarios, con y sin garantía.

#### **4.3.5. Políticas en la Administración de las cuentas por pagar.**

Según Pymes, M. (2013).

Las políticas para la administración de cuentas por pagar deben ser formuladas por las áreas de finanzas y compras con el conocimiento y aceptación de la dirección general. El establecimiento y seguimiento de estas políticas es importante para la eficiencia de la administración de este financiamiento, que influye directamente en el monto de este financiamiento.

La buena o mala administración de las cuentas por pagar afecta directamente la liquidez de la empresa y el flujo del efectivo.

Información para la administración de las cuentas por pagar Para una buena administración de las cuentas por pagar es necesario contar con información veraz y oportuna de la empresa que permita tomar decisiones todos los días. La información puede ser:

- Relativa del presupuesto operativo de la empresa.
- La información real actual.
- Programas globales de pagos modificados mensualmente, una vez que se conozcan los datos reales del mes anterior y se pueden llevar a cabo las modificaciones para los meses siguientes.

- Informe sobre cuentas que han dejado de pagarse por problemas varios como calidad, surtidos incompletos, descuentos rechazados por el proveedor, aumento de precios del proveedor que no fueron notificados y con los que no se está de acuerdo, etc.
- Informe de días de inventarios financiados por proveedores y su explicación si el número de días está fuera de parámetros.
- Informe periódico (semanal o quincenal) a tesorería de los saldos de cuentas por pagar que deben liquidarse, calendarizado por día para los próximos 15 días por lo menos. Este informe se efectúa con facilidad través de un programa en la computadora que agrupe los saldos a proveedores por día de su vencimiento.

Este informe debe complementarse con los datos de pagos que deban hacerse por concepto de nóminas, impuestos, honorarios y otros para que de esta manera se tenga un programa de pagos y se conozcan las necesidades de efectivo.

#### ***4.3.5.1. El nivel de los financiamientos con cuentas por pagar.***

El nivel de las cuentas por pagar está determinado en forma importante por el nivel de compras de inventarios pues son éstos los que fijan las erogaciones que deben hacerse en los días y meses siguientes. En menor grado pero también en forma significativa influyen los conceptos de gastos que son necesarios de pagar como nóminas, lista de raya, servicios recibidos, fletes, impuestos, útiles y accesorios y gastos acumulados que no afectan directamente al inventario.

Cuando se están construyendo nuevas plantas o ampliándose las existentes, las inversiones en inmuebles, planta y equipo pueden llegar a ser importantes para estos conceptos capitalizables.

El nivel de las cuentas por pagar se verá afectado en forma muy importante por la acción de tesorería de la empresa, la que decide el monto de lo que debe pagarse o dejarse pendiente si es que no hay fondos suficientes para poder cumplir con las obligaciones en un momento determinado.

Se deberá tomar en cuenta que como objetivo de los financiamientos con cuentas por pagar es obtener el mayor financiamiento y en algunas ocasiones se obtienen créditos especiales con proveedores mediante la negociación de recibir extensión de plazo de crédito en compras particularmente grandes o de características peculiares.

Las condiciones crediticias especiales se obtienen cuando el proveedor fomenta el aprovisionamiento del inventario con anticipación a su época de venta. El proveedor ofrece fechas estacionales de pago que requieren su liquidación sólo después de que la venta estacional esté muy avanzada.

#### **4.3.5.2. *Las políticas de financiamiento con cuentas por pagar.***

Las políticas de financiamiento con cuentas por pagar tienen como objetivo el elevar al máximo el financiamiento que no tiene costo para la empresa, obtener descuentos por pronto pago o pago de 90 ó 120 días.

El negociar con proveedores mejores términos de financiamiento tiene el peligro de incrementos en precios de compra o una baja en la calidad de insumos. Es importante que los insumos sean cotizados por lo menos por dos proveedores y que se ejerza un control estricto en la calidad de los insumos adquiridos.

La política del aprovechamiento de los descuentos de pronto pago o pago anticipado debe señalar como regla general que deben negociarse si el descuento es mayor al costo de oportunidad del mercado.

Una parte importante de la administración financiera de las cuentas por pagar lo constituye el contacto formal y continuo de los departamentos de compras y finanzas con los proveedores más importantes, tratando de optimizar, plazos, descuentos, etc., lo que redundará en buenos frutos.

Está relacionada con los límites de solvencia que la empresa pueda tener: La relación que deben tener los pasivos con el capital contable de la empresa, generalmente es de una relación de deuda / capital de 40% / 60% la que se considera conservadora, la relación de 45% / 55% es normal y la de 50% / 50% es agresiva. Arriba de esta última relación generalmente se considera que la situación financiera de la empresa se debilita.

#### **4.3.5.3. *Otras cuentas por pagar.***

Este concepto no tiene la importancia que tienen las cuentas por pagar a proveedores sino su importancia puede decirse es de magnitud secundaria. Sin embargo, como parte del capital de trabajo está también sujeto a un presupuesto, a un control y un registro adecuado como todos los conceptos que forman parte de los estados financieros de la empresa.

Forman parte de este concepto todas las operaciones individuales que no provengan de operaciones representativas de producción de venta, ni constituyan operaciones rutinarias sino más bien son esporádicas. De cualquier forma merecen atención y control que se da origen a través de las contra cuentas por dualidad económica.

#### **4.3.5.4. *Anticipos de clientes.***

En esta sección se incorporan los anticipos de clientes que no es una práctica usual en todos los negocios; sin embargo, en algunos giros de negocios es práctica común pedir a los clientes anticipos a cuenta de los servicios que se prestarán o por la adquisición de

bienes como maquinaria y equipo bajo diseño especial o en construcciones. Casi siempre existen contratos escritos que fijan los montos de los anticipos, la fecha de entrega y la forma de amortizarlos.

Al recibirse los anticipos se controlan y registran como una obligación o pasivo de la empresa, que será liquidado a través de la prestación de servicios o entregas de mercancías o bienes.

#### ***4.3.5.5. Gastos e impuestos acumulados por pagar.***

Forman parte del pasivo a corto plazo conceptos de gastos acumulados, tales como: intereses por pagar, gastos por servicios como luz y fuerza, agua, teléfonos, faxes, regalías, etcétera.

Los impuestos acumulados por pagar los integran el impuesto sobre la renta, la participación de utilidades a los trabajadores, las cuotas del seguro social tanto lo retenido a los empleados como la parte patronal, el impuesto sobre productos del trabajo, el impuesto al valor agregado, retenciones en la fuente, pago mínimo definitivo.

Gastos acumulados por pagar. Por lo general en las empresas estas cuentas representan cargos a los resultados de operación por servicios recibidos, por beneficios devengados aplicables al periodo terminado a la fecha de la información financiera. Se registran por medio de estimaciones cuando no son susceptibles de determinarse en una forma exacta, y basados en la experiencia propia de la empresa.

Una buena administración debe vigilar que no se vayan arrastrando faltantes en provisiones mensuales registradas, ajustándose su monto a la fecha en que se realiza su pago respectivo produciéndose diferencias resultantes entre la estimación efectuada y el

pago realizado. Estas diferencias deben ajustarse en el momento que se conocen para que la administración tenga una información actualizada.

La otra parte importante del control administrativo es ejercida a través del presupuesto de operación que determina las cantidades que deben llevarse a gastos y la contra cuentas por pagar en los periodos respectivos.

Tal vez el concepto más importante de gastos acumulados por pagar son las nóminas que implican pagos significativos, las cuales influyen en forma importante en el capital de trabajo. Su control se inicia en la autorización para contratar empleados y obreros hasta su pago en los periodos correspondientes.

De las nóminas y listas de rayas se derivan pasivos por conceptos de cantidades retenidas y deducidas de los importes brutos de sueldos y salarios, por lo que no necesitan hacerse estimaciones de pasivos individuales para estos conceptos. Sin embargo, si deben estimarse los pasivos por las cantidades con cargo a la empresa por conceptos tales como Seguro Social, INATEC.

#### **4.3.5.6. *Impuestos acumulados por pagar.***

Mensualmente debe estimarse el pasivo correspondiente de los diferentes impuestos que gravan las operaciones de la empresa. Algunos de ellos son calculados en forma automática a través de los sistemas establecidos en la operación, como pueden ser: el impuesto al valor agregado que se obtiene del proceso de facturación o el impuesto sobre la renta que grava a los sueldos y salarios que se obtiene en el proceso de las nóminas. Otros impuestos deben calcularse en forma individual con los resultados operativos, antes del cierre del periodo.

El impuesto sobre la renta que grava las utilidades de la empresa resulta ser un cálculo complicado en la mayoría de las veces y su administración requiere la intervención de un experto dada la importancia que debe tener dentro de los resultados de la empresa.

Debe estimarse mensualmente en forma consistente la provisión y dada su importancia debe ser revisada la provisión por otras personas diferentes al que efectuó el cálculo, como puede ser: el contador, el contralor, el director de finanzas o gerente general dependiendo del tamaño.

#### **4.3.5.7. Organización de la empresa.**

Se deben tomar las medidas necesarias para que pueda ser su importe cubierto al fisco en las fechas o plazos que señala la ley.

Según Villamizar, M. (2011).

No obstante, el puesto que presenta mayor compromiso para la organización la empresa es el de Cuentas por Pagar ya que ellos son los que se encargan de registrar facturas de mercancía, aplicar los descuentos a las facturas, calcular las retenciones de las mismas, descontar las notas por devolución de mercancías y la elaboración de cheque para la cancelación de cada uno de los proveedores; y al momento de realizar dichas operaciones deben registrarlo en el sistema para el control de la contabilidad de cada una de las empresas a las cuales prestan sus servicios así como también llevar el control de los libros de compras y ventas que se realizan a principios de cada mes con la fin de tener respaldos de todos los movimientos que allí se ejecutan.

#### 4.3.5.8 *Estudio analítico de la cuentas por pagar.*

Según Van Horne, J. C. (2002).

Puede haber ocasiones en que las empresas quieran estudiar su propia capacidad para pagar a los proveedores, o de un posible cliente al crédito. En estos casos tal vez sea aconsejable llevar a cabo un análisis de antigüedad de las cuentas por pagar. Este método combinado con la de rotación de las cuentas por pagar, compra anuales al crédito entre cuentas por pagar, que es menos exacta permite analizar las cuentas por pagar y se pueden calcular la rotación en días o el periodo de la siguiente manera:

Equivalente: 
$$\frac{\text{Días al año}}{\text{Rotacion de las cuentas por pagar}}$$

$$\frac{\text{Cuentas por Pagar por dias del año}}{\text{Rotacion de las cuentas por pagar}}$$

Donde las cuentas por pagar son el saldo final (o quizás promedio) pendiente de pago para el año, las compras anuales a crédito son las compras externas en un año. El resultado es la antigüedad promedio de las cuentas por pagar de una empresa.

El periodo de las cuentas por pagar representa información valiosa cuando se evalúa la probabilidad de que un solicitante de crédito pague a tiempo. Si la antigüedad promedio es de 48 días y los términos en la industria son de 30 netos, sabemos que una porción de las cuentas por pagar no será una oportunidad. Análisis del historial de los solicitantes con otros proveedores permitirá conocer la gravedad del problema.

Según Gitman, L. J. (2003)

Las condiciones de crédito que los proveedores le ofrecen a una empresa le permiten retrasar los pagos por su compra. Puesto que el costo del proveedor de tener del dinero

invertido en la mercancía después de venderla tal vez se refleja en el precio de compra. El comprador ya está pagando indirectamente este beneficio. Por consiguiente el comprador debe de analizar con cuidado las condiciones de crédito para determinar la mejor estrategia de crédito comercial. Si a una empresa se le extienden condiciones de crédito que incluyen un descuento por pronto pago, tiene dos opciones: aceptar el descuento por pronto pago a renunciar a él.

Aceptación del descuento por pronto pago: si la empresa pretende aceptar el descuento, debe de pagar el último día del periodo de descuento, no hay un costo asociado por con la aceptación del descuento por pronto pago.

Renunciar del descuento por pronto pago: si la empresa decide renunciar debe de pagar en el último día del periodo de crédito. Hay un costo implícito relacionado con la renuncia del descuento por pronto pago. El costo de renunciar al descuento es la tasa de interés implícita pagada para retrasar durante un número adicional de días el pago de una cuenta por pagar, en otras palabras la cantidad es el interés que la empresa está pagando por mantener su dinero durante un número de días.

#### ***4.3.5.7. Efectos de la inflación y devaluación de las cuentas por pagar.***

Según Pymes, M. (2013).

Las cuentas por pagar son pasivos monetarios porque representan un determinado número de unidades monetarias por pagar, por lo que no son susceptibles de modificar su monto y por lo tanto no pueden corregirse ya que su importe permanece siempre determinado por la cantidad de unidades que representa.

En época de una inflación alta que puede considerarse de más de un dígito debe reconocerse la utilidad que se produce en las cuentas por pagar, porque su liquidación se

hará con unidades monetarias de menor poder de compra. En el caso de una devaluación de la moneda que representa el reconocimiento oficial de la inflación en relación a una moneda extranjera, cambia el monto a pagar en pesos de las cuentas por pagar en moneda extranjera y debe reconocerse la pérdida realizada por el tipo de cambio nuevo.

En épocas durante las cuales la tasa de inflación es de consideración, los proveedores cambian sus políticas porque su inversión está expuesta a los efectos nocivos de la inflación. En estas condiciones es muy recomendable el vigilar el crédito contratado con los proveedores porque tratarán de reducir los plazos concedidos. Es una buena época para obtener descuentos importantes de pronto pago o pago anticipado, lo que tendrá un beneficio financiero a la empresa.

Los descuentos de pronto pago o pago anticipado deben considerar el costo de oportunidad del dinero y el periodo de crédito. El costo de oportunidad del dinero incluye generalmente la inflación.

Las cuentas por pagar en moneda extranjera deben atenderse en forma especial por los siguientes factores:

- Que su importe no llegue a límites mayores que puedan poner a la empresa en peligro por una devaluación de la moneda. Esta situación ha sido experimentada en varias ocasiones en nuestro país en los últimos años y han sido numerosas las empresas con colapsos financieros, que han tenido que ir a la suspensión de pagos y muchas de ellas a la quiebra.
- Que se estén actualizando las deudas en moneda extranjera a moneda nacional para que mensualmente muestre la deuda actualizada que debe pagarse.

- Que su registro por tratarse de una dualidad de monedas sea eficiente, para lo cual es necesario que el sistema contable sea capaz de poder manejar en forma eficiente los saldos por pagar en moneda extranjera y en moneda nacional.

Una buena administración en épocas de inflación y devaluación debe medir la exposición de la empresa en forma continua para minimizar sus efectos.

La posición de la inversión de la empresa ante la inflación y devaluación se determina a través del Estado de posición de la inversión

Posiciones niveladas de activos y pasivos monetarios en moneda nacional y extranjera no producen pérdidas o utilidades por efectos de la inflación o devaluación debido a que sus resultados se compensan entre sí.

## **V. Caso Práctico**

### **5.1. Historia**

La empresa El Pies de Oro S.A, inició sus actividades en 1993, se especializo en la venta de estilos y marcas a la moda. Participa en las principales ferias de calzados obras mencionadas tanto en nuestro país como en otros países.

Con el transcurso de los años han incorporado nuevas líneas de productos con el objetivo de proveer a los clientes una solución integral a sus necesidades. Cuentan con un excelente grupo humano el cual se capacita en forma permanente a fin de estar actualizado en los cambios e innovaciones tecnológicas que se presentan en su ámbito.

El objetivo principal es lograr una permanente mejora en todas las actividades a fin de dar un servicio que asegure la calidad de la mercadería, asesoramiento, soporte técnico y su posterior servicio post-venta.

El Cumplimiento de las pautas mencionadas los obliga a un estricto cumplimiento del manual de garantía de calidad y procedimientos a fin de lograr como meta final una satisfacción plena de para los clientes.

Es importante señalar además, que los servicios están fortalecidos por contar con un stock permanente de los principales productos de la comercialización.

## **5.2. Misión**

Rentabilidad económica para sustentar las obligaciones.

## **5.3. Visión**

- ✓ Hacer un negocio, ser productivos y alcanzar los niveles de rentabilidad establecidos.
- ✓ Lograr un creciente volumen y participación de nuestras marcas.
- ✓ Ser reconocidos por los empleados, clientes, competidores, proveedores, inversionistas y público en general.
- ✓ Promover la innovación y creatividad.
- ✓ Anticiparse a los cambios del mercado, y a los posibles problemas que pueden generarse.

## **5.4. Valores**

- ✓ Excelencia
- ✓ Honestidad
- ✓ Prudencia
- ✓ Justicia
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Lealtad
- ✓ Creatividad

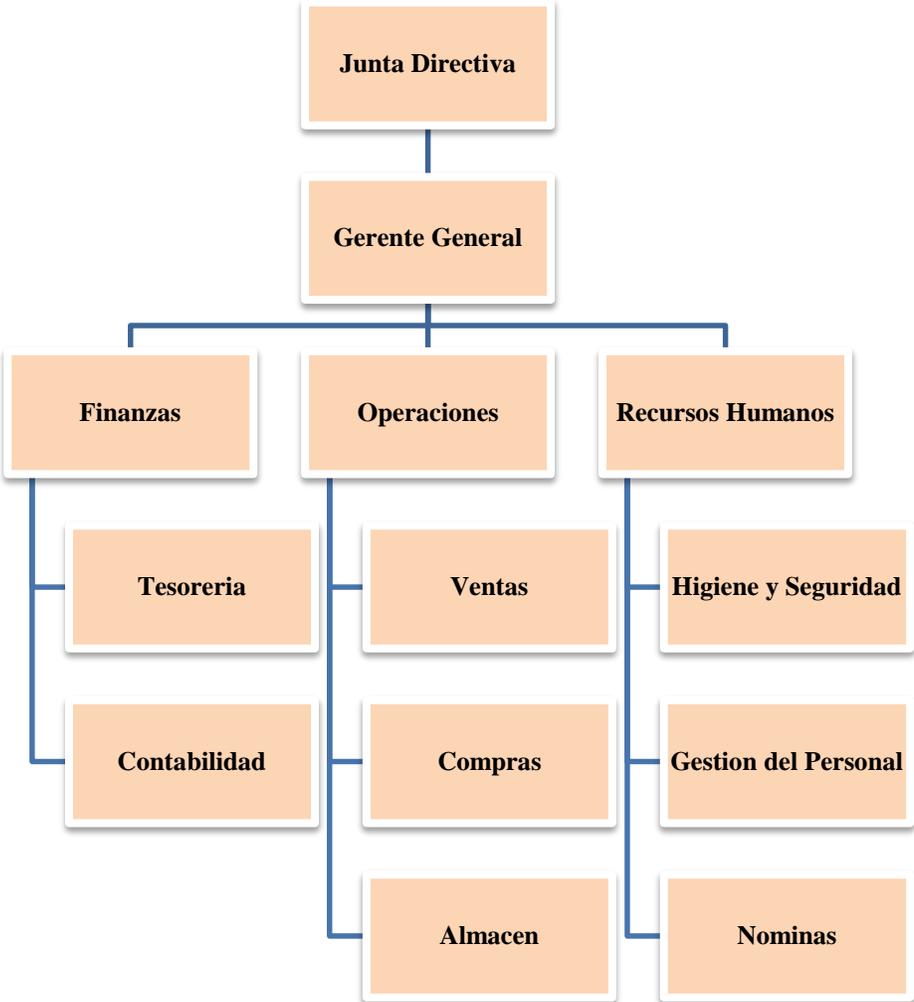
## 5.4. Objetivos

La organización ha sido creada y opera buscando satisfacer siete Objetivos Estratégicos:

- ✓ Satisfacer la demanda de Calzado en Nicaragua.
- ✓ Desarrollar un sistema atención a los clientes altamente confiable y seguro.
- ✓ Conformar una organización eficaz y productiva, administrada con modernos criterios empresariales.
- ✓ Crear y proyectar una imagen corporativa de eficiencia y calidad en el suministro del servicio y calidad de la mercadería.
- ✓ Asegurar la disponibilidad de recursos humanos calificados y promover su desarrollo profesional y personal.
- ✓ Operar con criterios de rentabilidad económica y financiera.
- ✓ Proteger el ambiente y promover el bienestar social.

**5.5. Organigrama Empresa El Pies de Oro, S.A.**

Figura 1. Organigrama Empresa El Pies de Oro, S.A



Fuente: Elaboración Propia.

## **5.6. Planteamiento del Problema.**

Unos de los problemas más comunes y de mucha importancia que se observa en la actualidad dentro de las empresas administrativas y del cual la gerencia de una empresa debe mejorar son referentes a la falta de organización en todos sus aspectos, que en muchas ocasiones trae como consecuencia retrasos y demoras en los trámites administrativos. Estos Conflictos mayormente se generan por la falta de comunicación y entendimiento entre las personas que la conforman, así como también por el desconocimiento de las obligaciones, actividades y proceso que se desarrollan en cada uno de los puestos de trabajo a nivel administrativo incluyendo las metas, propósitos y objetivos de la organización. Otra causa por la cual se originan dichos problemas se deben a la falta de programas de capacitación, manuales de procedimientos e indicadores evaluativos que suministran información para corregir fallas y mejoras a los procesos.

Los escenarios que usualmente se pueden observar y concretar de los procesos que se efectúan en El Pies de Oro, S.A., específicamente en el puesto de Cuentas por Pagar, son principalmente la falta de organización, porque los documentos se extravían o se traspapelan trayendo como consecuencias demoras en la elaboración de la contabilidad y la cancelación a sus respectivos proveedores.

Adicionalmente, se percibe la falta de comunicación de parte de todo el personal incluyendo la parte operativa de la empresa, ya que constantemente se omite información importante que puede traer resultados desfavorables a cada uno de los procesos que se ejecutan.

Por otra parte, se requiere de un personal altamente capacitado y calificado que cubra de forma completa las exigencias de sus cargos evitando así que sus actividades se tornen lentas y poco productivas tal como se ha observado en dichos puestos de trabajo.

El Pies de Oro, S.A necesita de herramientas e instrumentos que permitan agilizar todas las actividades que se realizan en cada uno de los puestos de trabajo, con el fin de que cada trabajador conozca de forma integral y global las actividades, procedimientos y tareas ejecutadas en los mismos.

Es importante resaltar que el puesto de Cuentas por Pagar no cuenta con la disposición de un manual de procedimientos el cual facilite el desarrollo eficaz y eficiente de las tareas a cada empleados. De esta manera se propuso la elaboración de dicha herramienta con el objeto de suministrarle de forma más detallada y precisa una guía que los oriente al momento de realizar sus actividades diarias.

### **5.7. Descripción y Análisis de la Situación Actual.**

El Departamento de administración, está conformado por tres personas que desempeñan los cargos de, Gerente de Administración, Analista Contable y Asistente de cuentas por pagar. Cada puesto en la organización tiene sus actividades, normas, y responsabilidades bien definidas por el cual es importante informar y entrenar a los empleados al momento de ingresar a alguno de estos puestos. Además todos los puestos deben trabajar en equipo y estar siempre comunicados, debido a que un problema de uno de los puestos puede afectar a todos debido a que están estrechamente relacionados.

No obstante, el puesto que presenta mayor compromiso en la empresa es el de Cuentas por Pagar, por motivos de registros de facturas de mercancía, aplicar los descuentos a las facturas, calcular las retenciones de las mismas, descontar las notas por devolución de mercancías y la elaboración de cheque para la cancelación de cada uno de los proveedores; al momento de realizar dichas operaciones deben registrarlos en el sistema para el control de la contabilidad de cada una de las empresas a las cuales prestan sus servicios así como también llevar el control de

los libros de compras y ventas que se realizan a principios de cada mes con la fin de tener respaldos de todos los movimientos que allí se ejecutan.

Actualmente en el puesto de Cuentas por Pagar han surgido muchos inconvenientes, por motivos de falta de entrenamiento hacia el personal, falta de organización, y un aspecto de suma importancia como lo es la falta de comunicación de parte de todos los empleados y gerentes de la empresa. Además hay que recordar, que todas las personas que han trabajado en dicho puesto han sido entrenados de manera diferente debido a que no ejecutan programas de capacitación de personal que mejoren la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Por ello, es de suma importancia, que la empresa implemente dichos programas que permitan a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto.

Analizando la información suministrada por el personal que labora dentro de la Unidad de Administración, los resultados de la observación directa, la aplicación de ciertos instrumentos tales como cuestionarios y entrevistas, se logró a evaluar de forma general, objetiva la situación actual mediante la utilización del método o matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas), dado que ésta, es considerada como un método de análisis que se utiliza para determinar el desempeño de la organización ante las diferentes problemáticas, dificultades y oportunidades presentadas dentro de la misma. Además la matriz FODA es una herramienta de gran utilidad para entender, tomar decisiones en toda clase de situaciones, en negocios y empresas.

Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios, o idea.

## 5.8. Matriz FODA Empresa El Pies de Oro, S.A.

**Tabla no. 1. Análisis FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solución rápida y efectiva a cualquier problemática que se presente en la organización.</li> <li>• Excelente trato entre Gerente y empleados.</li> <li>• Mantiene todas sus actividades al día.</li> <li>• Disponibilidad de recursos tanto financieros como material para la realización de sus actividades cotidianas.</li> <li>• Existencia del personal cortés, amable y colaborador.</li> <li>• Capital de trabajo suficiente.</li> <li>• Buen servicio al cliente.</li> <li>• Cuentan con un software contable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de planificación y división del trabajo.</li> <li>• Falta de cumplimiento de la Misión y Visión.</li> <li>• Falta de comunicación con los proveedores.</li> <li>• Carencia de manuales de procedimientos.</li> <li>• Falta de entrenamiento de personal.</li> <li>• Falta de claridad, conocimiento de funciones y tareas.</li> <li>• Falta de motivación del personal para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.</li> <li>• Falta de publicidad.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de programas de capacitación y actualización que mejoren los niveles de formación y capacitación del personal.</li> <li>• Desarrollo de manuales de procedimientos para todos los procesos de las áreas que lo conforman.</li> <li>• Mejorar las relaciones y los acuerdos con los proveedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La situación económica del país podría impedir el desarrollo de las actividades de la empresa.</li> <li>• Los constantes cambios y avances tecnológicos, que de no asumirse de manera efectiva, se verá reflejado en una notable des-actualización en sus sistemas y medios administrativos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

## **5.9. Diagnóstico del Problema**

### **5.9.1. Diagnóstico FODA**

Mediante el método de la matriz FODA se pudo realizar un estudio global en cuanto a la calidad del servicio que ofrece El Pies de Oro, S.A., con el fin de determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas para lograr visualizar de manera sintetizada las características negativas y positivas de la misma. A nivel general se puede decir, que uno de los conflictos más relevantes de la empresa viene dado por la falta de organización, falta de entrenamiento hacia el personal y la falta optimización de los procesos que se realizan en la misma lo que produce cotidianamente confusiones, pérdidas de documentos (facturas); seguidamente se presenta otro problema muy importante la falta de comunicación ascendente, descendente y horizontal de todo el personal de la empresa, desde los altos gerentes, hasta los empleados, proveedores y personal operativo. La comunicación sirve para controlar en diversas formas el comportamiento de los empleados. La organización posee jerarquías de autoridad y normas formales que es preciso que acaten. Así, cuando se exige que los empleados comuniquen primero las quejas a su jefe inmediato, que se ajusten a la descripción de su puesto o que obedezcan las políticas de la compañía. La comunicación propicia la motivación al esclarecer a los empleados lo que han de ser, la eficacia con lo que están llevando a cabo y qué medidas tomar para mejorar el desempeño en caso que sea insatisfactorio.

Por otra parte se tiene como fortaleza, que el personal cuenta con un alto sentido de orientación y atención a sus clientes, aunque se hace evidente el poco adiestramiento y capacitación en los empleados estos tratan en lo posible de solventar los problemas que se presenten. Entre las oportunidades que tiene la empresa se observan, la disponibilidad de crear

programas de capacitación y de entrenamiento con el propósito de que cada trabajador sea más productivo y contribuya mejor a la consecución de los objetivos organizacionales.

Por último se encontró con los aspectos que amenazan a la empresa, entre los más notables son: la situación política y económica que pueden impedir el desarrollo y crecimiento de la empresa, y por otro lado los cambios y avances tecnológicos tan rápidos que no permiten a la organización resistirse a dichos cambios, que para la empresa no siempre invertir en tecnología de punta es la mejor opción para el desarrollo empresarial, eso implica aumentar sus costos y crear programas de entrenamiento para todo el personal.

## **5.9.2. Evaluación Control Interno COSO II**

### ***5.9.2.1 Ambiente de control***

#### *5.9.2.1.1. Consejo de administración y comité de auditoría.*

No se cuenta con un departamento de auditoría; sin embargo poseen un plan de control aplicado por varios colaboradores de la empresa. (Gerentes, asistentes, etc.), .Pero no son lo muy eficientes.

#### *5.9.2.1.2. La filosofía de dirección y el estilo de gestión.*

La administración impone agresivas metas financieras y expectativas para el personal operativo. Hay debilidad en realizar las correcciones oportunas a los errores encontrados. Cuenta con una base de normas éticas limpia que ayuda a mejorar el enfoque de filosófico de la Empresa.

La administración no da la debida importancia al proceso de auditoría.

#### *5.9.2.1.3. Estructura organizativa.*

Existe una estructura organizacional bien definida y difundida a todos los colaboradores.

La empresa cuenta con un organigrama que manifiesta claramente la relación jerárquica funcional existente.

#### *5.9.2.1.4. Asignación de autoridad y de responsabilidad.*

La asignación de responsabilidades está claramente definido para cada colaborador lo que les permite desarrollar la iniciativa y responsabilidad necesarias.

#### *5.9.2.2. Evaluación de riesgos.*

- Ausencia del personal especializado en asuntos relativos al cálculo y aplicación de impuestos.
- No existe personal apropiado para contabilizar los montos de los impuestos que debe retener la entidad a terceros.
- Los registros de impuestos pagados son insuficientes.
- Agrupa las cuentas divisionarias que representan las obligaciones por impuesto, contribuciones y otros tributos a cargo de la entidad y/o retenidos por la entidad.
- Ausencia de procedimientos adecuados para efectuar el corte de operaciones incluyendo en revisión.
- Los registros de asistencia de personal pueden ser procesados sin autorización, ausencia de personal con conocimiento legal y contable respecto a la preparación de las planillas de remuneraciones de los servidores y el cálculo de otros beneficios establecidos por Ley.
- Falta de efectivo ocasiona retrasos importantes en el procesamiento de pagos. Los procedimientos de control diseñados para detectar errores no se aplican al saldo de las cuentas por pagar.

- No existen procedimientos formales para autorización, revisión y aprobación. Las conciliaciones bancarias no son oportunas o no son revisadas o las partidas de conciliación reciben seguimiento oportuno.
- No existe una supervisión efectiva por parte de la gerencia.
- En el cierre del ejercicio no se efectúan análisis de las obligaciones tributarias, para determinar tributos devengados no registrados o contingencias tributarias.
- Los errores sustanciales, resultantes de errores matemáticos, deficiente aplicación de políticas contables, interpretación equivocada de la norma deberán ser ajustadas

### **5.9.2.3. Actividades de control.**

#### **5.9.2.3.1 Evaluaciones de desempeño.**

No se realizan controles periódicos para verificar si el personal cumple con los objetivos de la organización en los diferentes niveles.

Los controles se refieren a las evaluaciones realizadas en cuanto a las competencias técnicas y genéricas con lo cual se busca mejorarlas y que el personal posea una preparación apropiada para el desempeño de sus funciones y esto conlleva al logro de los objetivos organizacionales porque el desempeño de los colaboradores es pieza clave en la institución. Así mismo se cuenta con evaluaciones con respecto al clima organizacional, cuyo objetivo es incrementar la satisfacción de los empleados con respecto a la organización y que puedan desarrollarse en un agradable ambiente de trabajo.

#### *5.9.2.3.2. Controles de procesamiento de información.*

La compañía no cuenta con un plan de evaluación del sistema que evalúa los diferentes componentes del mismo. Pero sí evalúa la seguridad física y lógica del sistema, su confidencialidad y respaldo; la falencia encontrada es que la política no establece la periodicidad de estas actividades, y sólo son realizadas en caso de requerimiento por parte de alta Gerencia.

#### *5.9.2.3.3. Controles físicos.*

Se ha designado a determinadas personas de la organización la responsabilidad de custodiar y rendir cuenta por la integridad física de las Cuentas por Pagar (documentación, registros contables, y cualquier otro soporte de las deudas).

Existen procedimientos de control que aseguren que sólo las personas autorizadas tengan acceso a la documentación.

No se realizan controles de constatación física de la documentación vs registros contables, sólo cuando las deudas han de ser canceladas la documentación es requerida.

#### *5.9.2.3.4. División de obligaciones.*

La segregación de funciones no está claramente definida, ocasionándose un conflicto de intereses en las tareas encomendadas a cada colaborador.

#### **5.9.2.4. Información y comunicación.**

La información y Comunicación fluyen eficazmente a través de los diferentes segmentos de la organización, se dan a conocer a todo el personal de nuevo ingreso el reglamento de la empresa

así como también se les brinda a todo el personal del área de cuentas por Pagar la información de la documentación necesaria para poder realizar el trabajo propuesto.

Cabe mencionar que la empresa no cuenta con un departamento de recepción de documentos y la misma área de cuentas por pagar recibe todos los paquetes de la empresa, así que directamente tienen potestad de toda la información requerida. Sin embargo hay deficiencias al respecto ya que el área no infunde la información para proceder a realizar los pagos, los documentos y facturas no poseen un orden lógico y no se le da prioridad según su vencimiento esto acumula deudas a la empresa y por consecuente una mala imagen cara a persona y empresa externas.

#### **5.9.2.5. Supervisión.**

El área de Cuentas por pagar no cuenta con un plan Organizacional enfocado a mejorar las operaciones adecuadas en el proceso de pago, tampoco difunden las normas etiquetas al encargado de las cuentas por pagar ni a los demás colaboradores del área.

Se necesita un seguimiento constante por parte del encargado del área de las Cuentas por pagar, debido a que los principales problemas encontrados es que no se verifica el proceso óptimo por cada colaborador, por tal razón los documentos , facturas se almacenan, se estancan impidiendo así su pago en tiempo y forma.

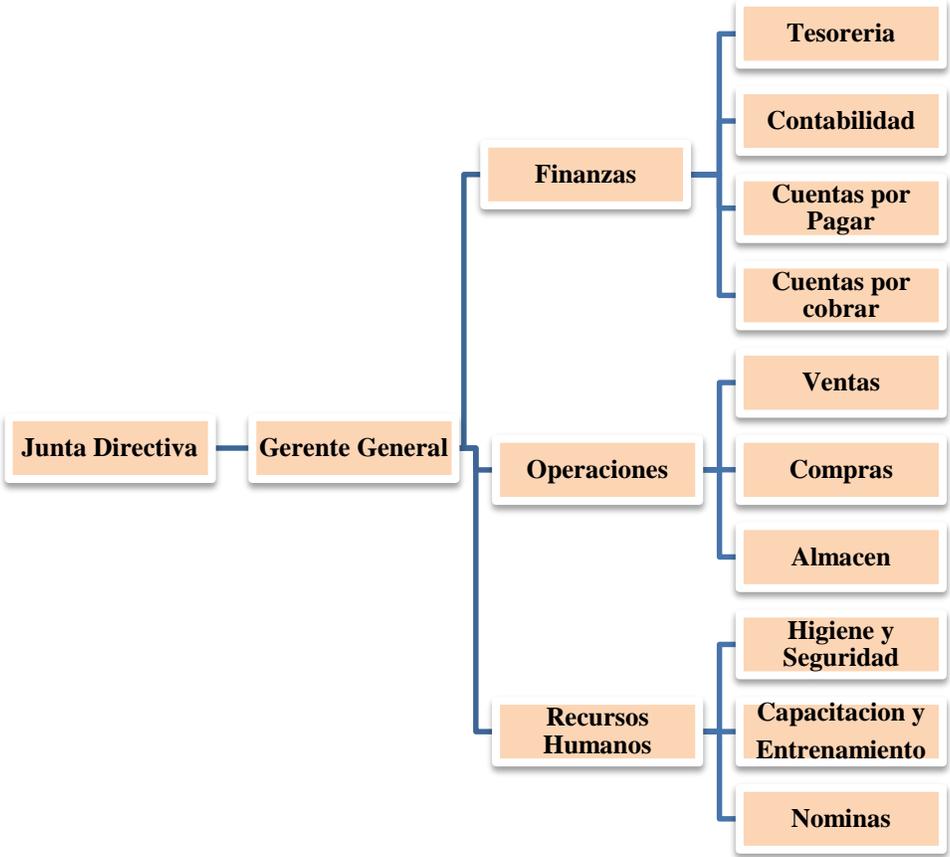
Hacer una revisión exhaustiva al cierre del mes para determinar los saldos pendientes por proveedor y que estos registros se encuentren correctos en el sistema contable de la empresa.

Se debe realizar evaluaciones sobre calidad y desempeño, así como controles continuos sobre la ejecución de las diferentes actividades que realizan, para mejorar las deficiencias. Es necesario darle seguimientos periódicamente a todas las áreas que componen el control interno desde los niveles organizacionales, normas, ética, procedimientos de operaciones , análisis de los posibles

riesgos , actividades a seguir para poder definir concretamente las debilidades encontradas y tomar decisiones para mejorar el funcionamiento y eficacia del departamento de las cuentas por pagar.

**5.10. Organigrama Propuesto para la Empresa El Pies de Oro, S.A.**

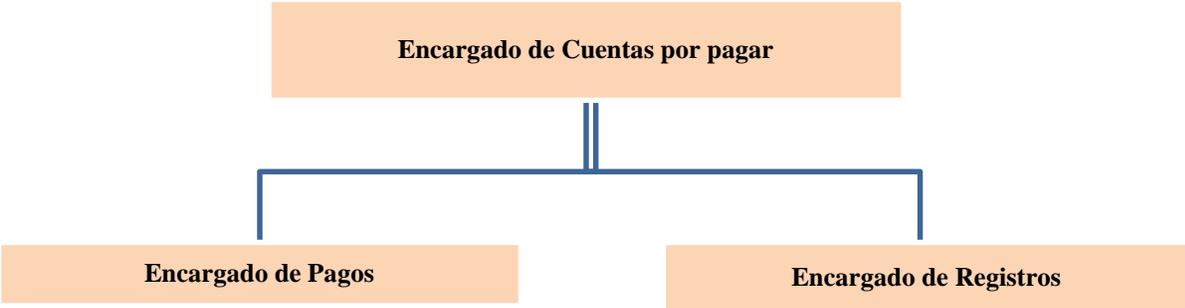
Figura 2. Organigrama Propuesto para la Empresa El Pies de Oro, S.A.



Fuente: Elaboración Propia

**5.11. Organigrama Propuesto para Cuentas por pagar para la Empresa El Pies de Oro, S.A.**

Figura 3. Organigrama Propuesto para la Empresa El Pies de Oro, S.A.



Fuente: Elaboración Propia.

## 5.12. Alternativas o solución del caso

Se realizaron las soluciones óptimas y factibles a los problemas que se presentan en las Cuentas por Pagar. A continuación se muestra el cuadro de Relación Problema - Causa- Solución, instrumento de cuyo análisis, se derivan las principales soluciones a la problemática existente.

**Tabla no. 2. Alternativas o solución del caso (Relación Problema – Causa – Solución).**

<b>Problema</b>	<b>Causa</b>	<b>Solución</b>
<b>Disminución de los estándares de calidad en las Cuentas por pagar.</b>	1. Inexistencia de un buen sistema de archivos de documentos .	Es necesario que el personal responsable en el puesto de Cuentas por Pagar se conciente en tener siempre una buena organización con todos los documentos que se les presentan. Si el personal implanta herramientas y si son más cuidadosos y minuciosos a la hora de archivar una factura, los índices de pérdida serán muchos menores y por ende se haría más eficiente el trabajo diario.
	2. Falta de Comunicación entre todo el personal que conforma la empresa.	Es muy importante que todo y cada uno de los puestos de trabajo comuniquen e informen todas las fallas e inconvenientes que surgen en la empresa. Para ello, se recomienda que la empresa realice reuniones constantes para mejorar la comunicación, y también discutir sobre las normas y valores con las que cuenta una organización para lidiar con cuestiones difíciles y adaptarse a las incesantes fluctuaciones del mercado. Por lo tanto, para potenciar los beneficios de las reuniones, es importante la apertura mental para considerar perspectivas múltiples, voluntad para compartir responsabilidades y encontrar soluciones creativas, y disciplina para moverse consistentemente desde el problema a la solución.

	<p>3. Relacionan facturas que no se han vencido para su cancelación.</p>	<p>En ocasiones las encargadas del puesto de Cuentas por Pagar reciben y relacionan las facturas que aún no están vencidas para su cancelación ya que no se fijan con minuciosidad las condiciones de pago del proveedor ni la fecha del sello de recibido, y más que todo ocurre cuando hay muchos proveedores por atender o cuando se relacionan una gran cantidad de facturas al mismo tiempo. Por eso se recomienda llevar un ordenamiento estricto y cronológico revisando pautadamente las exigencias que debe tener la factura para proceder a realizar dicho pago al proveedor.</p>
	<p>4. No tienen actualizados los descuentos de cada proveedor según lo acordado con los gerentes de las tiendas .</p>	<p>Para poder realizar los respectivos pagos a cada uno de los proveedores es necesario saber que porcentaje de descuento posee. Por eso, es necesario que semanalmente los gerentes de las tiendas envíen las actualizaciones de los descuentos y las condiciones de pago que tiene cada proveedor ya que varía constantemente. Además la encargada de puesto de Cuentas por pagar debe crear en un formato en Excel una lista de proveedores con su respectivo descuento para así, no se generen inconvenientes con las cancelaciones de las facturas a los proveedores, ni tampoco con la elaboración de la contabilidad.</p>

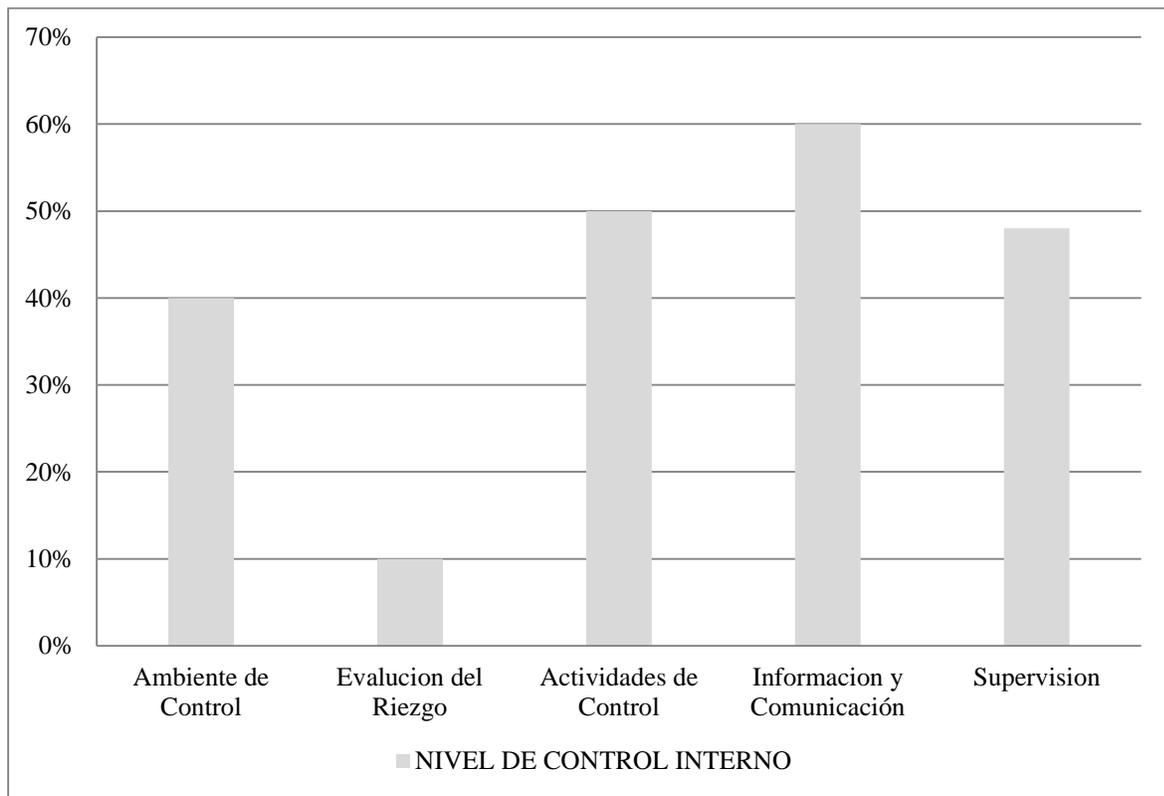
	<p>5. Se crean códigos duplicados de un mismo proveedor en el sistema.</p>	<p>En varias ocasiones al momento de realizar los pagos a los proveedores en el sistema se encuentra dos códigos para un mismo proveedor y eso trae confusiones al momento de realizar dicho pago y desmejoras en la elaboración de la contabilidad. Para prever que no ocurra esto, es necesario que antes de crear dicho código rectifiquen si dicho proveedor está en el sistema, porque hay proveedores temporales que solo ofrece sus servicios a las tiendas una vez por año.</p>
--	--	---

Fuente: Elaboración Propia.

### 5.13. Análisis del Control Interno de la Empresa El Pies de Oro, S.A.

Se realizaron una serie de cuestionarios, en los cuales se evaluaron cada uno de los componentes del Control Interno COSO II, teniendo como resultados que la Empresa El Pies de Oro, S.A., durante el periodo 2015, obtuvo un promedio de 42%, equivalente a un promedio bajo en la aplicación de procedimientos y controles del Control Interno.

**Figura No. 1 Análisis del Control Interno de la Empresa El Pies de Oro, S.A.**



Fuente: Elaboración Propia.

#### **5.14. Conclusiones del Caso.**

Al finalizar el caso práctico sobre la problemática existente en la Empresa El Pies de Oro, S.A, se puede concluir que se cumplieron los objetivos propuestos, creando mediante este trabajo un recurso que permitirá optimizar los procesos y en particular las Cuentas por Pagar, punto crítico donde fallas organizativas afectan directamente el proceso administrativo de la empresa.

No obstante, se espera que con el aporte de soluciones y una vez implementada la propuesta, la Empresa cuente con nuevas formas de control como lo es el manual de normas y procedimientos desarrollado para Cuentas por Pagar con el propósito de hacer más ágiles, rápidos, organizados y metódicos la ejecución de los procedimientos. Además la elaboración de dicho manual contribuirá a facilitar a las personas responsables de la misma, observar de una forma general, organizada y secuencial la manera de cómo realizan sus actividades rutinarias.

Por tanto, gracias a la aplicación de las estrategia antes mencionadas, los sistemas de la unidad de estudio mejorará pues contará con mayor control la cual generará a la empresa mayor ingreso, rebasando las metas de recaudación; lo que le permitirá crecer en el mercado competitivo, ofrecer mejoras al nivel administrativo y evitar tanto los retrasos en pagos de factura como los reclamos innecesarios por parte de proveedores y clientes.

Es importante resaltar que la Empresa El Pies de Oro, S.A, en la actualidad cuenta con los recursos tecnológicos y materiales necesarios para lograr una gestión eficaz y eficiente, que con la implementación del Manual de procedimientos propuesto se verá optimizado específicamente en las Cuentas por Pagar y así mismo este podrá ser considerado como modelo para los otros Departamentos.

### **5.15. Recomendaciones del Caso.**

- El diseño e implementación de un manual de políticas y procedimientos requiere del trabajo en conjunto de la administración de la empresa objeto de estudio, así como del experto a cargo del diseño. Por lo que se recomienda a la Administración, la participación del Contador Público y Auditor como Consultor Externo, en la elaboración del Manual de Políticas y Procedimientos para el departamento de Cuentas por Pagar de la Empresa El Pies de Oro, S.A.
- Las políticas y procedimientos establecidas para la empresa fueron creadas de acuerdo a las necesidades de la empresa, considerando el entorno económico en el cual opera, se requiere la actualización de dichas políticas y procedimientos, y cuando éstas sean modificadas, de acuerdo a la evolución de las operaciones de la empresa, la administración deberá considerar la participación del Contador Público y Auditor como Consultor Externo, en los cambios que pudiesen surgir, como consecuencia del ajuste a dichas operaciones.
- Es importante crear y desarrollar programas de capacitación, con el fin de proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo.
- Es necesario, mejorar la comunicación dentro de la organización manteniendo a los miembros informados de los cambios y decisiones que ocurren en ella. Crear e implantar Manuales de Procedimientos a las áreas de Contabilidad, Administración y Recursos Humanos igual al implementado en la Cuentas por pagar, para que así se lleven más organizados los procesos de la empresa.

- Establecer controles de supervisión necesarios que permitan cumplir las normas y procedimientos establecidos por la empresa.

## **VI. Conclusiones**

El "INFORME COSO II" es una respuesta a las inquietudes que se plantean en la administración de las cuentas por pagar de la empresa El Pies de Oro, S.A, ya que es el plan de organización, y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas, tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los objetivos.

La implementación de cada componente de Control Interno consiste en ayudar a establecer procedimientos para proporcionar seguridad razonable de poder lograr los objetivos estratégicos, salvaguarda y la optimización de los diversos recursos con los que cuenta la entidad.

Las cuentas por pagar como parte del capital de trabajo, constituye en la empresa El Pies de Oro, S.A, las obligaciones circulantes, que incluyen los adeudos por mercancías y servicios necesarios para las operaciones de producción y venta; lo que evidencia que las cuentas por pagar de la empresa, representan una de las mayores fuentes de financiamiento que deben ser administradas con eficiencia para la optimización de los resultados.

En la evaluación del sistema de control interno basado en el COSO II, se logró observar que la carencia de un manual de políticas y procedimientos en el Departamento de Cuentas por Pagar impide la existencia de homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa, y genera la formulación de la excusa del desconocimiento de las políticas vigentes, lo que dificulta el control por parte de los supervisores de las tareas asignadas, evidencia la necesidad de un

instrumento que defina con precisión, cuales son las actividades a desarrollar por el personal del departamento de Cuentas por Pagar.

El análisis de causas y efectos se realizó mediante el método de la matriz FODA y se hizo un estudio global en cuanto al registro de las cuentas por pagar de El Pies de Oro, S.A., con el fin de determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, visualizando de manera sintetizada las características negativas y positivas de la misma.

Se determinaron soluciones a través de un cuadro (Relación problema-causa-efecto), en el cual se le da solución al problema principal y a las causas que lo provocan, obteniendo de esta forma alternativas para mejorar la situación económica y el buen registro de las cuentas por pagar de la empresa El Pies de oro, S.A.

## VII. Bibliografía

- Alarca, M. C. (2009). *Evaluacion de Control Interno de las Cuentas por pagar*. Retrieved from :  
[http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/601/1/TESIS\\_MP--%5B00520%5D--%28tc%29.pdf](http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/601/1/TESIS_MP--%5B00520%5D--%28tc%29.pdf)
- Cantu, G. G. (2004). *Contabilidad Financiera 4ta Edicion*. Mc Graw-Hill.
- Gitman, L. J. ( 2003). *Principios de la Administracion Financiera decima edición*. Retrieved from Pearson Educación.
- González, J. P. (2011). Retrieved from <http://www.zonaeconomica.com/analisis-financiero/cuentas-pagar>
- González, J. P. (2011). *Cuentas por pagar*. Retrieved from <http://www.zonaeconomica.com/analisis-financiero/cuentas-pagar>
- Ladino. (2012). *Monografias.com*. Retrieved from  
<http://m.monografias.com/trabajos12/coso/coso2.shtml>
- Narino. (s.f). *Control Interno*. Retrieved from [http://www.buesaco-narino.gov.co/apc-aa-files/66363638386531373930303362656537/Control\\_Interno\\_1.doc](http://www.buesaco-narino.gov.co/apc-aa-files/66363638386531373930303362656537/Control_Interno_1.doc)
- Pymes, M. (2013). *Cuentas por pagar*. Retrieved from  
<http://www.uovirtual.com.mx/moodle/lecturas/admonf1/13.pdf>
- Sánchez, L. B. (2011, Enero 13). *Control Interno*. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/area-trabajo-contralor-funciones-actividades>
- Seguil, C. W. (s.f). *Control Interno*. Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos69/control-nterno-ejecutivo/control-nterno-ejecutivo2.shtml>
- Tapia, C. (2011, Septiembre 28). *Funciones del Control Interno de la Empresa*. Retrieved from  
<http://negociosybolsa.blogspot.com/2011/09/funciones-del-control-interno-de-la.html>
- Unicauca. (2003). *Control Interno*. Retrieved from <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse85.html>
- Van Horne, J. C. (2002). *Fundamentos de la Administracion Financiera*. Retrieved from  
<https://books.google.es/books?id=ziiCVbfGK3UC&pg=PA141&dq=cuentas+por+pagar&hl=es&sa=X&ved=0CCKQ6AEwAGoVChMIItfzVrLXjxwIVgRseCh0clgME#v=onepage&q=cuentas%20por%20pagar&f=false>
- Villamizar, M. (2011). *Optimizacion del proceso de las cuentas por pagar de la Empresa Administradora SELVILAR C.A*. Retrieved from <http://159.90.80.55/tesis/000165205.pdf>
- Warren, R. F. (2005). *Contabilidad Financiera 9na Edición*. Thomson.
- Wikipedia. (s.f). *Cuentas por pagar*. Retrieved from [https://es.wikipedia.org/wiki/Cuenta\\_por\\_pagar](https://es.wikipedia.org/wiki/Cuenta_por_pagar)

## **VIII. Anexos**