



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

# La Necesidad del Control Interno en las Empresas

**Autores:** Carrera, Alejandra A  
———— Tevez, María Elena  
Toledo, Ivana Paol

**Director:** C.P.N. ABDELNUR,  
Gustavo Daniel

**2010**

**Trabajo de Seminario: Lic. en Adm. de Empresas  
Contador Público Nacional**

## PROLOGO

El presente trabajo denominado ***La necesidad del Control Interno en las Empresas***, constituye nuestra ***tesis*** como futuros profesionales de las Ciencias Económicas y representa un hito importante para dar coherencia al aprendizaje que hemos venido realizando durante los años de estudios universitarios, de experiencias personales y grupales en las múltiples organizaciones con las que nos relacionamos, y de las investigaciones que realizamos en distintos ámbitos de la sociedad.

Como es natural ha requerido de adaptaciones y desde el punto de vista metodológico, el texto se inserta en una propuesta de solución a la problemática planteada. Por ésta razón, se ha puesto especial cuidado en que queden fielmente expuestas las ideas de los autores clásicos en la materia; así como las elaboraciones propias, entrevistas, indagaciones, observaciones directas, etc., para quienes serán los destinatarios de este trabajo.

Creemos que la expectativa y el esfuerzo puestos en esta ***tesis*** estarán ampliamente recompensados, si se encuentra en ella un elemento útil para el desarrollo profesional y de aplicación al mejoramiento de la realidad administrativa de empresas e instituciones del medio.

Queremos agradecer a los docentes de la cátedra Seminario de Graduación y a nuestro profesor guía por plantearnos este desafío y comprometernos en la tarea diaria de construir una mejor calidad de

educación para todos.

Nuestro reconocimiento a Fabril Maderera SA, porque nos abrió sus puertas y por la predisposición puesta de manifiesto para la concreción de nuestra tarea, contribuyendo en gran medida a nuestro aprendizaje, a todas aquellas personas e instituciones que de alguna manera hicieron su aporte y en especial a nuestras familias que fueron el principal soporte en el transcurso de nuestra carrera.

## INTRODUCCIÓN

Hasta la década del 60, el contexto en que se movían las organizaciones era relativamente estable, poco complejo y poco hostil, panorama que les aseguraba una rentabilidad y supervivencia sin necesidad de utilizar sistemas de control muy formalizado. Pero los cambios producidos en este contexto, que lo transformaron en incierto y muy complejo, llevaron a las empresas a replantearse esa necesidad, y han exigido esfuerzos de adaptación y de comportamiento a los directivos de las organizaciones, tendientes a aumentar su capacidad competitiva.

En estos tiempos de dificultades económicas, las empresas públicas o privadas deben controlar la utilización eficaz de sus recursos. Es entonces imprescindible la implementación de *sistemas de control de gestión*, que se han convertido en uno de los instrumentos de dirección más utilizados por las empresas en la actualidad, aunque no siempre adecuadamente comprendidos y valorados en sus aspectos metodológicos.

Nuestro estudio se centra justamente en el control, específicamente en el **control interno**, con el propósito de proponer pautas que permitan la resolución de problemas y lograr un control efectivo y eficiente que asegure además información confiable y oportuna para la toma de decisiones, adaptadas a las exigencias del medio.

Antes de nuestro desarrollo sobre el tema, es conveniente que nos formulemos una pregunta: *¿qué sentido tiene el esfuerzo de planificar y organizar una empresa, de dotarla del personal necesario, si no verificamos*

*que el plan se cumpla; que la estructura se respete y que el personal se desempeñe de acuerdo a las directivas impartidas?* En este trabajo trataremos de dar respuesta esa pregunta, definiendo la función del control y las formas de realizarlo efectivamente en una empresa.

La función del control interno cierra el ciclo que se inicia con el planeamiento y la organización, ya que consiste en verificar que todo se desarrolle conforme al plan adoptado, a las pautas de organización establecidas y a las instrucciones impartidas. Su objetivo es detectar desvíos y errores, no con una finalidad sancionatoria, sino para corregirlos y evitar su repetición; y además de cumplir con las leyes, disposiciones y reglamentaciones vigentes para la actividad empresarial.

Si partimos de un diagnóstico de la realidad que enfrentan las empresas en la actualidad, damos cuenta que existe un aspecto menos explorado, aunque no menos importante, y que necesita una mirada hacia adentro de la empresa, ***el control interno***.

Dado que el objetivo central de esta *tesis* es determinar la *necesidad* de la existencia de un sistema de *control interno* en las empresas, ya que de él depende en buena parte, el éxito o el fracaso de la misma, no podemos ignorar los nuevos desafíos del contexto: el impacto tecnológico y el impacto ambiental ambos elementos importantes en el *sistema de control*.

Hoy, el cambio de ritmo tecnológico ha permitido el procesamiento de datos facilitando la tarea, la tecnología es una herramienta poderosa para asegurar el control de la empresa sobre la base de la información objetiva, completa y oportuna.

Hoy, las empresas centran sus esfuerzos en la búsqueda de la disminución del impacto ambiental, ya que un manejo irresponsable de los recursos puede traer graves problemas ambientales. Un instrumento de control de la gestión ambiental es la auditoría ambiental.

Ahora, si nos preguntamos ¿por qué es necesario el control interno en las empresas?, la respuesta sería extensa y contundente.

# CAPÍTULO I

## Control

Sumario: 1.- Concepto de control. 2.- Proceso de control. 2.1.- Indicadores. 2.2.- Modelo predictivo. 2.3 - Planificación. 2.4.- Sistema de información. 2.5.- Evaluación. 3.- La información como base de control. 3.1.- La contabilidad como sistema de información. 4.- Requisitos de los controles.

### 1.- Concepto de control:

Según el diccionario de la Lengua Española: “*Control*: acción y efecto de controlar. Comprobación, contraste, examen, inspección, verificación. Autoridad, gobierno, dominio, dirección, mando.

Dupuy y Rolland conceptualizan el *control* como: “el conjunto de los procesos de recolección y utilización de la información que tiene por objeto supervisar y dominar la evolución de la organización en todos sus niveles”.(1)

Desde una perspectiva similar, Joan M. Amat explica: “se puede considerar que el *control* se ejerce a través de diferentes mecanismos que no solo miden el resultado final obtenido sino que, también, y especialmente, tratan de orientar e influir en que el comportamiento individual y organizativo sea el más conveniente para alcanzar los objetivos de la organización”.

---

(1) ENCICLOPEDIA UNIVERSAL SOPENA, Diccionario ilustrado de la lengua española, Editorial Ramón Sopena S.A., (Barcelona, 1999).

A partir de las definiciones presentadas concluiremos que el *control* permite asegurar en forma permanente que la toma de decisiones relativa a la utilización de los recursos y el cumplimiento de las acciones conduzcan efectivamente a alcanzar los objetivos previamente establecidos.

## 2.- Proceso de control:

“El *proceso de control*, fuertemente relacionado con el planeamiento y la gestión, es el mecanismo de retroalimentación que permite identificar y corregir los desvíos de los objetivos propuestos en las organizaciones”.(2)

Es importante que el proceso de *control* por parte de la dirección utilice diferentes mecanismos, no sólo formales sino también informales, para lograr que las personas que forman parte de la organización orienten sus conductas y decisiones de la manera más adecuada para el logro de los objetivos de la misma.

Estos mecanismos complementan la contabilidad de gestión.

Los *instrumentos formales* utilizados pueden incluir un sistema de control fundado en una contabilidad de gestión, la formulación de un planeamiento y el diseño de estructura organizativa.

Los mecanismos y procedimientos *no formales* pueden estar relacionados con los estilos personales y la cultura de la empresa, que complementan o suplen a los elementos formales y, al mismo tiempo, pueden impulsar la supervisión directa y el autocontrol.

Cuando la empresa es pequeña y el contexto es relativamente estable se puede aplicar un control centralizado y de manera informal. Pero, cuando una organización descentraliza su proceso decisorio, ya sea por aumento en su dimensión y complejidad o por más dinamismo y hostilidad del medio, tal vez sea necesario el control formalizado.

---

(2) ALBERTI y DENDA y DOBRY y DOVAL y GILLI y KENT y OLMEDO y SHCHULMAN, Administración conceptos y procesos claves, Edic. Editorial Docencia, (Bs. As., 2001).

El proceso de control, ya sea que esté integrado por mecanismos formales o informales, comprende los siguientes aspectos:

### 2.1.- Indicadores:

Se refiere a los *indicadores de control* que muestren la adecuación de la conducta y el resultado de cada departamento a las variables claves de la empresa.

Las *variables claves* son aquellas actividades relacionadas con el éxito de una unidad y que surgen como consecuencia del logro de sus objetivos. Tienen las siguientes características:

- Permiten explicar el éxito o fracaso de la empresa o unidad.
- Pueden cambiar rápidamente sin que pueda predecirse la modificación.
- Se miden parcial o totalmente.

Una vez elegida las variables fundamentales es importante seleccionar aquellos indicadores que permitan su seguimiento.

Los *indicadores financieros* se pueden obtener a partir de la contabilidad de gestión y entre ellos podemos mencionar los relacionados con los costos, las ventas, el margen de beneficio, la rentabilidad del capital, la rotación del capital, la rotación del activo.

Los *indicadores no financieros* se obtienen de forma extracontable y pueden ser de difícil cuantificación. Entre los cuantitativos encontramos la cuota del mercado, la productividad, las unidades vendidas y fabricadas, las unidades defectuosas, los nuevos clientes. Entre los cualitativos podemos señalar la iniciativa y la creatividad, la motivación, la formación, la capacidad de resolución de problemas, la satisfacción de clientes.



### 2.2.- Modelo predictivo:

Es imprescindible contar con él, ya que nos posibilita evaluar a priori el resultado del proceso que se realizará para lograr los objetivos perseguidos, mediante los recursos con que contamos.

### 2.3.- Planificación:

Implica tener claridad respecto de la elección de los objetivos fijados, conocer que recursos se necesitan para implementarlos y como se lograrán. Luego, al comparar los resultados con los objetivos, nos posibilita una evaluación de la conducta de los individuos y también de la organización.

### 2.4 - Sistema de información:

La información sobre el comportamiento y el resultado de la acción de los departamentos pueden estar relacionada con diferentes aspectos: desarrollo del contexto general (económico, tecnológico, político, social, cultural, demográfico, etc.); evolución del contexto específico (mercado, competidores, proveedores, distribuidores, administración pública); y con la evolución de la empresa (aspectos financieros, comerciales, productivos, comportamientos individuales, etc.).

“El diseño de un sistema de información estará en función de las variables que están sujetas al control y se adecuará al tipo de empresa, fundamentalmente a las necesidades de información”.(3)

### 2.5.- Evaluación:

Como consecuencia del establecimiento de indicadores de control de la valoración de objetivos al comienzo del proceso, y de la medición de los resultados realmente obtenidos, pueden lograrse el *control* que permite evaluar las acciones de cada unidad y de cada responsable.

---

(3) ALBERTI y DENDA y DOBRY y DOVAL y GILLI y KENT y OLMEDO y SHCHULMAN, op. cit., pág. 115.

### 3.- La información como base de control:

Controlar implica, ante todo, estar informado. “El sistema de información proporciona los mensajes necesarios, en plazos suficientemente breves, para mantener las posibilidades de acción eficaz y en unas condiciones en que los costes sean razonables” (Dupuy y Rolland).

La información puede ser intuitiva o formalizada, focalizada en aspectos internos o externos, financiera o no, histórica o previsional.

- *Intuitiva*: espontánea e informal, se basa en la capacidad de percepción de una persona. *Formalizada*: utiliza mecanismos formales, ejemplo: contabilidad.

- *Cuestiones internas de la empresa*: comerciales, de producción, compras, almacenes, etc. *Cuestiones externas de la empresa*: \*relacionada con el contexto general (económico, tecnológico, político, etc.) \*o relacionadas con el contexto específico (mercado, proveedores, otras empresas, etc.).

- *Información financiera*: como el grado de liquidez de la empresa. *Información no financiera*: relacionada con la producción o con lo comercial.

- *Histórica*: se logra después que los hechos han sucedido (registración a posteriori). *Previsional*: que anticipa los resultados de lo que ocurrirá (ej. Presupuesto).

#### 3.1.- La contabilidad como sistema de información:

Un sistema de información financiero y con características contables puede distinguirse:

- Según el *grado de análisis de la información*: contabilidad general (o financiera) y contabilidad analítica (de costos).

- Según el *período de referencia*: contabilidad histórica (o real) y contabilidad previsional (presupuestaria).

“Un sistema de información centrado en la contabilidad *analítica*, ya sea *histórica* o *previsional*, quizás pueda permitirnos un mejor análisis de la situación de la empresa. La contabilidad de *costos* también llamada analítica, está integrada por un conjunto de técnicas que se orientan hacia el análisis de los resultados de la empresa (sea en general o de sus departamentos), buscando una información que permita facilitar la gestión empresarial”.(4)

En cambio, la contabilidad *general* o *financiera* no puede suministrarle información a la dirección o a los diferentes responsables de cada área para que puedan responder a preguntas relacionadas con los costos, como por ejemplo: por qué se producen determinados gastos, dónde se han producido y quién es el responsable; ni tampoco sobre la rentabilidad de cada uno de los productos fabricados.

Como conclusión podemos establecer que, para un control efectivo, es básico disponer de un sistema de información que nos posibilite el análisis de los resultados del funcionamiento de la empresa y los posibles desvíos respecto a lo planificado.

#### 4.- Requisitos de los controles:

Los sistemas de *Control* deben diseñarse con la finalidad de brindar a los gerentes la información que los guíe para lograr que los desvíos sean lo menos posibles y para que se puedan tomar las decisiones correctivas correspondientes. Para que el diseño de estos sistemas de *control* sea eficaz es importante que reúna ciertos requisitos:

Los controles deben:

- reflejar la naturaleza y las necesidades de cada actividad;
- informar rápidamente las desviaciones;
- marcar las excepciones en los puntos críticos;
- ser objetivos;

---

(4) ALBERTI y DENDA y DOBRY y DOVAL y GILLI y KENT y OLMEDO y SHCHULMAN, op. cit., pág. 162.

- ser flexibles;
- reflejar el modelo de la organización;
- ser económicos;
- ser comprensibles;
- llevar a la acción correctiva.

## CAPITULO II

### Control Interno

Sumario: 1.- Control interno: surgimiento. 2.- Naturaleza. 3.- Concepto. 4.- Definición. 5.- Divisiones o clasificaciones. 6.- Objetivos. 6.1.- Objetivos múltiples o amplios. 6.2.- Objetivos básicos, condensados o resumidos. 6.3.- Concepto de los objetivos básicos, condensados o resumidos y medidas a adoptar para su funcionamiento. 6.3.1.- Protección de los activos. 6.3.2.- Obtención de la información adecuada. 6.3.3.- Promoción de la eficiencia operativa. 6.3.4.- Estimular la adhesión a las políticas de la dirección. 7.- Elementos y finalidades del Sistema de control interno. 7.1.- Plan de la organización. 7.2.- Manual de cuentas. 7.2.2.- Manual de procedimientos y sistemas. 7.3.- Prácticas sanas. 7.4. - Personal adecuado. 8.- Ámbito de aplicación.

#### 1.- Control interno: surgimiento:

El origen del Control Interno, suele ubicarse en el tiempo con el surgimiento de la partida doble, que fue una de las medidas de control.

“El primitivo o antiguo comerciante, como atendía su propio negocio en forma personal, no tenía la necesidad imperiosa de practicar un control sobre las operaciones, ya que él mismo las efectuaba, y si detectaba un error, estaba en perfectas condiciones de localizar cuál era su causa u origen, es decir, que en una sola persona se agrupaban todas las

funciones”.(5)

Cuando finaliza el siglo XIX, época en que se inicia la gran transformación, como consecuencia del creciente desarrollo industrial, comenzó a notarse o percibirse la necesidad de efectuar un control sobre la gestión de los negocios. Con el transcurso del tiempo, se reconoció la necesidad de generar e implantar “sistemas de control”, como consecuencia del importante crecimiento operado dentro de las empresas. Debido a ese desarrollo industrial y económico, los comerciantes no pudieron continuar atendiendo en forma personal los problemas productivos, comerciales y administrativos, y se vieron obligados a *subdividir* o *delegar funciones* dentro de la organización con la respectiva responsabilidad. Dicha *delegación de funciones y responsabilidades* estuvo acompañada por sistemas o procedimientos que previeran fraudes o errores, protegieran el patrimonio, dieran informaciones coherentes y permitieran una gestión adecuada, correcta y eficiente.

Nace así el *control* como una función gerencial para asegurar y constatar que los planes y políticas preestablecidas se cumplan tal como fueron fijados.

El Control Interno está profundamente vinculado con la administración y organización de las empresas.

## 2.- Naturaleza:

“¿*Qué es Control?* Se entiende por Control al conjunto de medidas tendientes a determinar la veracidad de las afirmaciones o la normalidad y/o regularidad de los actos que realizan otros individuos o sistemas de procesamiento de información”.(6)

Dentro de una institución, ente o empresa, la administración se subdivide en cuatro fases:

---

(5) RUSENAS, Rubén Oscar, Manual de Control Interno. 2ª Edic., Editorial Macchi, (Bs. As. 1999).

(6) Ibidem.

- *Planificar*: consiste en determinar los objetivos y subobjetivos y establecer como alcanzarlos o lograrlos.
- *Organizar*: es crear departamentos operativos de servicios o *staff*, cuya base es la especialidad.
- *Dirigir y coordinar*: es dar las directrices para lograr los rendimientos predeterminados.
- *Controlar*: es unir el cumplimiento de las normas con la responsabilidad del individuo.

El control repercute o se manifiesta en las fases restantes.

Un sistema de Control Interno eficiente sólo podrá establecerse en una empresa que se encuentre correctamente organizada.

La naturaleza e importancia del Sistema de Control Interno, es indivisible porque integra toda la organización.

El auditor no tiene responsabilidad directa sobre el Sistema de Control Interno, pero es el “evaluador” del mismo y sobre la base de la evaluación podrá determinar: la naturaleza, el alcance y la oportunidad de los procedimientos de Auditoría a aplicar durante la revisión de una empresa.

El auditor obtiene conclusiones que debe informar a la dirección de la empresa y, a su vez, sugerir cambios para su mejor funcionamiento. Pero, todo cambio implica un costo, por lo que el costo de implantar un control debe ser inferior a los beneficios que el mismo pueda traer.

### 3.- Concepto:

“El alcance de Control Interno está dado por todo el ámbito de la empresa, y los problemas que se generan al controlar las actividades que tienen origen en los distintos sectores de la organización, según las tareas que éstos desarrollan”.(7)

El *método de control* en las empresas incluye la comparación de una *actuación real*, con una *acción pronosticada*.

---

(7) RUSENAS, Rubén Oscar, op. cit., pág. 63.

En cada área funcional de la organización, existirán “controles propios” y “controles externos”, que tenderán a medir y confrontar la actuación o realidad de las operaciones realizadas contra una norma, un procedimiento, una pauta o un estándar de actuación predeterminada por la dirección del ente.

Si bien la responsabilidad de diseño, implantación y ejecución del Sistema de Control Interno corresponde a la Dirección del ente, cada funcionario es responsable del Control Interno en su ámbito de actuación.

Verificar la correcta actuación y efectividad de la operación del ente, es la función de evaluación del Sistema de Control Interno.

“El sistema de Control Interno es un conjunto de normas, controles, consideraciones y aspectos a tener en cuenta por el propio ente que los ha de adoptar, cuyo objetivo es:

- evitar la comisión de errores y fraudes
- ganar seguridad y confiabilidad en la operatoria de la organización sin que ello signifique pérdida de eficiencia administrativa”.(8)

#### 4.- Definición:

La expresión Control Interno carece de una definición apropiada o universal, o que sea aceptada por todos los que investigaron sobre el tema. En los EE.UU., no existe una completa unificación del significado de la expresión y se usan distintos vocablos, en el idioma castellano se usan las expresiones “Control Interno” (la más utilizada), “comprobación interior” o “comprobación interna y control”.

Existen distintas definiciones de control interno que se dieron, provenientes de destacados autores e instituciones nacionales y extranjeras, elegimos la siguiente:

---

(8) PUNGITORE, José Luis. Sistemas Administrativos y control Interno, 2ª. Edic., Editorial Osmar Buyatti, (Bs. As., Feb.2006).



“El Control Interno es el conjunto de elementos, normas y procedimientos destinados a lograr, a través de una efectiva planificación, ejecución y control, el ejercicio eficiente de la gestión para el logro de los fines de la organización”.(9)

5.- Divisiones:

Según Oscar Rubén Rusenás, ésta es una de las divisiones o clasificaciones del control interno utilizadas más frecuentemente:

<b>Control Interno</b>	<b>Concepto</b>
<b>Contable</b> <b>Operativo</b>	Control de los movimientos patrimoniales y de resultados, que modifican las situaciones patrimonial, económica y financiera de la empresa Se practica dentro de las distintas áreas, departamentos y sectores del ente.
<b>Preventivo</b> <b>De la información</b> <b>Administrativo</b>	Sirve para una protección razonable y adecuada del patrimonio del ente. Para la obtención de información confiable, eficiente y oportuna para la toma de decisiones. Trata de optimizar el rendimiento operativo a través de la eficiencia
<b>Continuo</b> <b>Esporádico</b>	Se usa en todos los casos u operaciones, es rutinario o sistemático. Control selectivo, se hace irregularmente, de carácter potencial, su aplicación está latente
<b>Por sistema</b> <b>Externo al Sistema</b>	Está incorporado al sistema en que actúa (elemento censor o proceso estratégico) Es la evaluación que realiza un elemento extraño al proceso.
<b>Directo o deliberado</b> <b>Indirecto y simultáneo</b>	Control que se organiza con el propósito de llevar a cabo una revisión interna (de una información determinada). Procedimiento que acompaña a la ejecución de los actos administrativos o técnicos, se basa en la división de tareas.

---

(9) FOWLER NEWTON, E., Tratado de Auditoría, 2ª Ed., Contabilidad Moderna, (Bs. As., 1976).

Control Interno	Concepto
<b>Administrativo y operativo</b>	Promueve la eficiencia operativa y la adhesión de las prácticas sanas de la dirección superior.
<b>Contable</b>	Verifica la exactitud y confiabilidad de los datos y registros contables.
<b>Preventivo o disciplinado</b>	Tiende a proteger los bienes de la organización.

#### 6.- Objetivos:

“El objetivo de un Sistema de Control Interno es proveer una razonable seguridad de que el patrimonio este resguardado contra posibles pérdidas o disminuciones originadas por los usos y disposiciones no autorizadas, y que las operaciones o transacciones estén debidamente autorizadas y adecuadas y apropiadamente registradas a fin de permitir: a) la preparación de los estados contables de acuerdo a normas contables, b) reportes o informes de gestión de calidad aceptable”.(10)

Podemos dividir los objetivos en tres partes:

##### 6.1.- Objetivos múltiples o amplios:

Se detallan una serie de objetivos extraídos de distintas definiciones de control interno, como: a) La consecución de un balance de las diferentes actividades de un ente; b) Determinar ineficiencias y errores de sistemas, operaciones y humanos; c) Salvaguardar y custodiar los bienes, valores o patrimonio; entre otros.

##### 6.2.- Objetivos básicos, condensados o resumidos:

Resume en cuatro categorías los conceptos expresados en la parte anterior: a) Protección de los activos del patrimonio; b) Obtención de información adecuada; c) Promoción de la eficiencia operativa y d) Estimular la adhesión a las políticas de la dirección.

---

(10) RUSENAS, Rubén Oscar, op. cit., pág. 79.

6.3.- Concepto de los objetivos básicos condensados o resumidos y medidas a adoptar para su funcionamiento:

Explica el significado de cada uno de los cuatro objetivos y como se cumple en forma práctica con el mismo.

6.3.1.- Protección de los activos o razonable protección del patrimonio:

El concepto fundamental está en la idea de proteger el patrimonio contra cualquier hecho, evento o circunstancia no deseada. Responsable de ello es la dirección de la empresa.

Las medidas destinadas a proteger el patrimonio son: a) Servicio de Vigilancia; b) Sistema de protección contra incendios; c) Mantenimiento preventivo; d) Separación de funciones y responsabilidades; e) Política de Seguro; f) Comprobantes o formularios prenumerados. g) Registros de firmas y régimen de autorizaciones; h) Depósito total de los ingresos monetarios; i) Emisión de un cheque por cada egreso; j) Cheque con más de una firma; k) Compromisos u obligaciones de la empresa con terceros; l) Archivos; m) Restricciones de acceso (área físicas, información confidencial); n) Controles de supervisión; ñ) Claves de acceso a la información.

6.3.2.- Obtención de información adecuada o información confiable y eficiente:

Las situaciones donde se trata de cumplir con este objetivo del Control Interno son: a) Manual de cuentas contables; b) La sumatoria de la información analítica debe ser igual a la sintética; c) Instrucciones que determinen conceptos de uniformidad; d) Fuente de la información diversa o información cruzada; e) Comparación de datos actuales con datos históricos; f) Comparación de la información propia con la de terceros; g) Información fluida, constante o regular; h) Comparación de la información real con la pronosticada; i) Comprobantes y formularios prenumerados.

6.3.3.- Promoción de la eficiencia operativa o simplemente eficiencia operativa:

La eficiencia operativa no es privativa de un solo sector del ente, sino que abarca el total de funciones que se desarrollan dentro de la empresa. Las medidas prácticas para cumplir este objetivo, pueden ser: a) Estructura humana; b) División del trabajo; c) Manuales de funciones o procedimientos; d) Medios materiales y tecnológicos.

6.3.4.- Estimular la adhesión a las políticas de la dirección o el cumplimiento de las políticas prescriptas en la organización:

Las medidas prácticas destinadas a cumplir con éste objetivo pueden ser: a) Manual de organización; b) Organigrama; c) Manual de funciones; d) Manual de procedimientos; e) Manual de autorizaciones.

7.- Elementos y finalidades del Sistema de Control interno:

“El sistema de Control Interno se desarrolla y vive dentro de la organización.

La finalidad del Control Interno es comprobar si la organización encuentra, cumple o alcanza los objetivos que persigue”.(11)

Para evaluar esos resultados debe contar con medios o elementos tales como: a) Una forma de organización ya sea simple o compleja; b) Políticas; c) Sistemas o procedimientos; d) Instrucciones; e) Manuales de organización, procedimientos, autorizaciones, etc.; f) Normas; g) Comités; h) Presupuestos económicos, financieros, comerciales, etc.; i) Programas; j) Registros y documentación respaldatoria; k) Informes y reportes rutinarios; l) Archivos; m) Estadísticas propias y de la actividad; ñ) Listas de confrontación; o) Métodos de trabajo; p) Planes a corto, mediano y largo plazo; q) Formularios y comprobantes diseñados en papel; r) Claves de acceso a la información.

---

(11) RUSENAS, Rubén Oscar, op. cit., pág. 194.

Los elementos que conforman el Sistema de Control Interno son:

#### 7.1.- Plan de la organización:

Este elemento tiene suma importancia desde el momento en que la tarea de control y supervisión se va realizando en distintos niveles de la estructura organizativa. El plan debe permitir la implantación de líneas de autoridad, responsabilidad y control. El plan de organización debe contener:

- a) Definiciones de funciones, autoridad y responsabilidad;
- b) Segregación de tareas;
- c) Comprobaciones rutinarias;
- d) Independencia intersectorial;
- e) Nivel óptimo de subordinados;
- f) División del trabajo;
- g) Auditoría interna y operativa.

#### 7.2.- Sistema de autorización y procedimiento:

Cuando la dirección ha llegado a determinar los objetivos; un plan de organización y la delegación de funciones, responsabilidad y autoridad, debe contar con los medios de control necesarios. Dos son los elementos de control interno:

##### 7.2.1.- Manual de cuentas:

Contables contiene una explicación en referencia al uso que debe darse a cada apropiación, cuando se transcribe un hecho o acontecimiento al lenguaje de la contabilidad que está reflejado en el plan de cuentas.

El manual de cuentas debe estar dividido en secciones como: Activo, Pasivo, Patrimonio Neto, Resultados, etc. Cada una de estas secciones, a su vez, estará compuesta de tres partes: a) La codificación; b) El nombre de la cuenta y; c) La descripción detallada del hecho.

#### 7.2.2.- Manual de procedimientos y sistemas:

Describe o detalla en forma secuencial como se realizan las distintas operaciones, mediante instrucciones escritas, para lograr una homogeneidad.

El sistema de autorización y procedimientos como elemento de control interno debe contener: a) Manual de cuentas o de contabilidad; b) Planes de cuentas; c) Cuentas de control o movimiento; d) Procesos de comparación; e) Homogeneidad o Uniformidad; f) Medios tecnológicos; g) Instrucciones por escrito; h) Control operativo; i) Comprobantes y formularios; j) Archivos de información; k) Programas (software) disponibles; l) Pantallas Electrónicas; m) Acceso a los sistemas; n) Sistema de aprobación de operaciones, entre otras cosas.

#### 7.3.- Prácticas sanas o cumplimiento de los planes de acción:

Constituye el complemento práctico de los dos elementos de control interno: plan de organización y sistema de autorización y procedimientos.

Las distintas prácticas sanas pueden ser: a) Separación de funciones; b) Sistema de control interno integrado; c) Identificación de proveedores; d) Licitaciones o cotizaciones varias; e) Control de ingreso y egreso de productos; f) Control de documentación; g) Hermeticidad de los depósitos; h) Seguros de fidelidad; i) Licencias o vacaciones; j) Rotación de las tareas o funciones; k) Prioridad a lo importante en vez de a lo urgente.

#### 7.4.- Personal adecuado o dotación de personal:

Este cuarto elemento tiene fundamental importancia ya que de nada sirven los tres elementos anteriores, si no contamos con los individuos idóneos que los cumplan para alcanzar los objetivos del control interno. Las fases son: a) Selección; b) Entrenamiento; c) Capacitación; d) Evaluación; e)

Promoción; f) Remuneración; g) Identificación; h) Rotación; i) Licencias o paradas obligadas; j) Examen físico; k) Incompatibilidad.

8.- Ámbito de aplicación:

Un sistema de Control Interno debe contener como mínimo los siguientes factores para que pueda operar: a) Estructura Organizativa; b) Sistema de generación, ejecución y control de operación y transacciones; c) Operadores de los sistemas.

## CAPITULO III

### El Control Interno y los Sistemas Administrativos

Sumario: 1.- El control interno y los sistemas administrativos. 2.- Subsistema de compras. 2.1.- Normas específicas de control interno. 3.- Subsistema de pagos. 3.1.- Normas de control interno generales para el movimiento de fondos. 3.2.- Normas de control interno específicas del subsistema de pagos. 4.- Subsistema de producción. 4.1.- Normas específicas de control interno. 5.- Subsistema de ventas. 5.1.- Normas específicas de control interno. 6.- Subsistema de cobranzas. 6.1.- Normas de control interno generales para el movimiento de fondos. 6.2.- Normas de control interno específicas del subsistema de cobranzas.

#### 1.- El control interno y los sistemas administrativos:

“En el uso profesional corriente, el término control interno se encuentra asociado con la especialidad de auditoría y como tal se le asigna en carácter de objetivo principal la protección de los activos, es decir los valores y bienes involucrados en las operaciones de una empresa”.(12)

Desde la perspectiva más amplia de la administración podemos decir que el control interno, como su nombre lo indica, es por naturaleza interno al sistema que integra y tiene como finalidad prevenir y evitar

---

(12) GILLI, Juan José, Sistemas Administrativos Técnicas y Aplicaciones, 3ª Edic., Editorial Docencia, (Bs.As. 1998).



condiciones propicias para la comisión de errores, anomalías o fraudes. En consecuencia, el *control interno* está estrechamente ligado con los sistemas administrativos, incorporado a su diseño, y atiende simultáneamente a los siguientes objetivos:

- Eficacia de los procedimientos y controles
- Eficiencia operativa
- Seguridad de los bienes y valores involucrados
- Confiabilidad de la información

Como vemos, el *control interno* dependerá de la calidad de los sistemas administrativos y de procesamiento de la información (personal, software y hardware).

Los requerimientos de un sistema administrativo en materia de control interno tendrán en cuenta aspectos tales como:

- Separación de funciones
- Asignación de responsabilidades
- Niveles de autorización
- Documentación de los traslados de bienes y valores
- Recaudos de seguridad sobre bienes y valores
- Diseño de formularios de archivos
- Control numérico del uso de formularios
- Normas de seguridad informática
- Normas respecto del personal interviniente
- Puntos específicos de control y controles cruzados
- Registro contables y estadísticos

Hemos subdividido el sistema administrativo en cinco subsistemas que se corresponden con las operaciones más usuales de una empresa y tratamos los aspectos específicos de control interno que se deben tener en cuenta.

## 2.- Subsistema de compras:

“El Subsistema de Compras de encarga de la obtención de recursos (bienes y servicios) necesarios para el desenvolvimiento normal de la empresa en los mejores términos; esto es, al mínimo costo, en la calidad adecuada y en el momento oportuno”.(13)

### 2.1.- Normas específicas de control interno:

- Separación de funciones: la función de compras debe estar separada del manejo físico de los bienes y de la registración de los mismos.
- Iniciación del trámite de compra: la operación de compra debe iniciarse con el respaldo de un pedido formal por parte del funcionario responsable.
- Obtención de un número determinado de cotizaciones: para todas las compras superiores a un determinado monto deben pedirse varias cotizaciones (por lo menos tres), evitando de esta manera la discrecionalidad del responsable del sector.
- Autorización de la compra: la decisión de cerrar contrato se debe tomar en función de las ofertas recibidas. Esta decisión debe ser tomada por un funcionario responsable quien debe intervenir con su firma la cotización del proveedor o la orden de compra.
- Punto de pedido y lote de compra: es recomendable que la cantidad de productos que se solicitan sean acordes con las necesidades del consumo. Para ello, las empresas suelen fijar puntos de pedido; esto es, la cantidad en existencia a partir de la cual se debe solicitar la compra de un artículo. Se establece como un stock mínimo más un margen de seguridad, teniendo en cuenta el daño que la falta podría causar.

Una vez determinados los niveles de inventario racionalmente más adecuados corresponde establecer, considerando los costos asociados el lote óptimo de compra.

---

(13) GILLI, Juan José, op. cit., pág. 57.

- Control de la mercadería recibida: es importante el control de la cantidad y calidad de los productos recibidos y la confección de reportes escritos con esta información.
- Constitución de seguros sobre mercaderías en tránsito: se recomienda la contratación de seguros para cubrir el riesgo de traslado de los productos que viajan por cuenta y riesgo de la empresa.
- Prenumeración de formularios: los formularios que trascienden a terceros, obligando a la organización, así como aquellos que sin salir de la misma avalan el movimiento de bienes, deben ser numerados correlativamente y en forma preimpresa.

### 3.- Subsistema de pagos:

“El Subsistema de Pagos se encarga de la cancelación de las obligaciones contraídas por la empresa. Estas obligaciones tienen su origen en una compra efectuada a un proveedor, ya sea de bienes y servicios, en los sueldos y jornales del personal, impuestos, obligaciones financieras, etc.”.(14)

#### 3.1.- Normas de control interno generales para el movimiento de fondos:

- Separación de funciones: el manejo de fondos no debe estar a cargo de la misma persona que realiza la registración.
- Concentración de la responsabilidad: una sola persona será la responsable de la custodia y del manejo de fondos (suele ser el tesorero).
- Separación total de los fondos: para un control eficaz de los fondos es recomendable que los provenientes de cobranzas (que se depositarán en cta. cte. bancaria) estén separados de los destinados a pagos (que se efectuarán mediante cheques).

---

(14) GILLI, Juan José, op. cit., pág. 93.

- Rotación del Personal: es conveniente que el personal que maneja fondos rote periódicamente, de manera que se puedan detectar posibles errores en el sistema. Los reemplazos se realizarán con personal ajeno al sector y que no tengan amistad o subordinación directa con el reemplazado.

- Contabilización de las operaciones: las operaciones relacionadas con el movimiento de fondos se registrarán contablemente de manera que permitan el control de las mismas y la consistencia con la información de otros sectores.

- Arqueos sorpresivos: se realizan para verificar si los valores en existencia coinciden con los que surgen de la registración contable. El arqueo debe ser sorpresivo y realizado por persona ajena a tesorería.

- Conciliación bancaria: es un elemento de control muy efectivo, tanto para la organización como para el banco, ya que las cobranzas se depositan y los pagos se efectúan con cheques.

### 3.2.- Normas de control interno específicas del subsistema pagos:

- Uso del cheque: todos los pagos deben efectuarse mediante la emisión de cheque, excepto los gastos menores. Esta medida permite disminuir el riesgo que implica la tenencia de dinero y ejercer un mejor control sobre los pagos.

Los cheques deben ser firmados, por lo menos, por dos responsables de la organización, con esto se persigue que exista un control recíproco entre los firmantes para detectar errores y evita que una sola persona pueda disponer del uso indiscriminado de los fondos.

- Pago amparado con la totalidad de los comprobantes y anulación y los mismos: al confeccionarse el cheque, la persona responsable tendrá a la vista la documentación respaldatoria que le da origen (factura, orden de compra etc.) y se le colocara el sello de "Pagado" y el número de cheques con el que se efectuó el pago.

- Existencia de fondo fijo o caja chica: la caja chica o fondo fijo tendrá un monto estipulado previamente para realizar pagos menores en efectivo, estará a cargo de una persona responsable y su reposición se efectuará periódicamente mediante la emisión de un cheque previa presentación de comprobantes que respalden los pagos efectuados.

- Pago de sueldos y jornales: es importante que exista una separación de tarea entre quien controla la asistencia, quien prepara la liquidación de los haberes y quien efectúa el pago. Es de especial interés la seguridad del movimiento de fondos para el pago (seguros de dinero en tránsito, traslado por empresas especializadas, etc.). El pago al empleado se realiza previa identificación y contra entrega del recibo firmado.

#### 4.- Subsistema de producción:

“El Subsistema de Producción se encarga del desarrollo e implementación de métodos y planes para la fabricación de productos, y del conjunto de trabajos necesarios para concretar la elaboración de un bien nuevo a partir de los insumos”.(15)

##### 4.1.- Normas específicas de control interno:

- Existencia de inventario permanente o registros contables apropiados: es recomendable que el control de las existencias de bienes de cambio se realice mediante el registro permanente de las mismas. Esto permite tener actualizado el valor y volumen de las existencias permanentemente.

- Realización de recuentos físicos periódicos: es importante que se efectúen recuentos periódicos de las existencias con la finalidad de ajustar o conciliar, a un momento dado, los registros contables y ficheros extracontables con los resultados obtenidos en esa toma de inventario.

---

(15) GILLI, Juan José. op. cit., pág. 137.

Es conveniente que los inventarios físicos sean sorpresivos y realizados por personas ajenas a quienes registran los movimientos o los stocks o detentan la custodia física de los mismos.

- Ajustes de inventario: los ajustes por diferencias de inventario deberán estar válidamente justificados, analizados y autorizados por un funcionario responsable que sea ajeno a la custodia de bienes.

- Custodia de existencias: la responsabilidad por el control y la custodia de los bienes en existencia debe recaer sobre una sola persona a quien se le deberá asegurar todas las facilidades de control. El depósito debe permitir una protección física adecuada de los bienes, también es importante las condiciones del local, como humedad, temperatura y ventilación para que los productos no se deterioren.

- Documentación de todo movimiento de existencia: todo movimiento de los bienes en almacenes debe estar amparado por un comprobante. En las entradas: duplicados del informe de recepción o del parte de producción, etc. En las salidas: vale de salida de almacenes o parte de pedido de materiales, etc.

- Fijación de stocks mínimos y lote óptimo: se recomienda la fijación de stocks mínimos o punto óptimo de reposición, así como la determinación del lote óptimo que se debe producir.

- Contratación de seguros eficientes: es aconsejable una adecuada cobertura de posibles siniestros mediante la contratación de seguros para los bienes de cambio (en proceso y terminados).

##### 5.- Subsistema de ventas:

“El Subsistema de Ventas comprende una serie de operaciones mediante las cuales la empresa llega a sus compradores, consumidores finales o sus canales de distribución para colocar sus productos o servicios”.(16)

---

(16) GILLI, Juan José, op. cit., pág. 283.

5.1.- Normas específicas de control interno:

- Separación de funciones: Es un recaudo básico que la persona que vende no tenga acceso a los registros de stock y de cuentas de los clientes, pues esto evita que quien realiza la operación de venta intervenga también en el circuito de control.

La venta debe separarse de la concesión del crédito, para que no se otorguen créditos a clientes que puedan ser insolventes o morosos. También ventas tiene que estar separada de facturación, para poder controlar los precios que se coloca en la nota de pedido y aplicar los precios oficiales al confeccionar la factura.

- Aprobación de la venta: tiene que fijarse políticas (por escrito) referentes a condiciones de venta, otorgamiento de créditos, determinación de precios. La aprobación debe estar a cargo de un funcionario responsable de créditos que conocerá el saldo de la deuda del cliente, las notas de pedido aprobadas no registradas y el importe de la nota de pedido.

- Bonificaciones: tienen que estar autorizadas por un funcionario que tenga las atribuciones necesarias según su nivel jerárquico. Se puede autorizar al vendedor a aplicar directamente un porcentaje de bonificación según montos preestablecidos, y si lo excede tendrá que recurrir a la autorización del jefe de ventas.

- Movimientos de bienes: la circulación de las mercaderías tendrá que estar respaldada por comprobante firmado por el responsable del sector que recibe. Es decir cuando Despacho recibe mercaderías de almacenes, debe firmar remito para constancia de almacenes, el repartidor le firmará a Despacho y el cliente al repartidor. Otro aspecto a considerar es la cobertura por el riesgo de traslado de mercaderías, salvo que viaje por cuenta y riesgo del comprador.

- Documentación: las notas de pedido, remitos y facturas estarán prenumeradas, se archivarán por orden numérico y en caso de que se anulen, se conservarán todos los ejemplares. Se designarán a un

responsable para el control de la correlatividad de la documentación. Esta norma tiene carácter obligatorio por resolución de la DGI.

- Control de facturación: es conveniente que un sector ajeno a almacenes y a facturación efectúe un control cruzado, correlacionando remitos y facturas y, asimismo, realice comprobaciones selectivas sobre cálculos y precios, contaduría sería el sector más apropiado.

#### 6.- Subsistema de cobranzas:

“En el Subsistema de Cobranzas se integran las acciones necesarias para la percepción efectiva de los derechos adquiridos por la empresa. Estos derechos tienen su origen en las ventas efectuadas y están representados por una cuenta o documento a cobrar según se trate de una venta en cuenta corriente o documentada”.(17)

#### 6.1.- Normas de control interno generales para el movimiento de fondos:

Estas normas han sido explicadas cuando nos referimos al subsistema de Pagos y, por lo tanto, aquí solamente se enunciarán:

- a) Separación de funciones;
- b) Concentración de la responsabilidad;
- c) Separación total de fondos;
- d) Rotación del personal;
- e) Contabilización de las operaciones;
- f) Arqueos sorpresivos;
- g) Conciliación bancaria.

#### 6.2.- Normas de control interno específicas del subsistema de cobranzas:

- Control de los recibos: el recibo es la constancia otorgada por

---

(17) GILLI, Juan José, op. cit., pág. 294.



los valores recibidos y es aconsejable tomar los siguientes recaudos:

– Los recibos, provisorios o definitivos, deben estar encuadrados en talonarios, prenumerados, utilizarse en forma correlativa y quedar una copia adherida al talonario. Los recibos están sujetos a las disposiciones de la DGI.

– Al concluirse un talonario debe verificarse la correlatividad de los recibos o constatar automáticamente al registrar las cobranzas. Los anulados deben quedar adheridos al talonario para evitar su uso indebido.

– Es importante el control de los talonarios recibidos de la imprenta y que se encuentran bajo custodia de un responsable, el Tesorero. Toda entrega de talonarios para su utilización debe hacerse mediante constancia escrita con el objeto de deslindar responsabilidades.

- Rendición diaria de la cobranza: cuando las cobranzas son realizadas por gestión externa, los cobradores deben rendir diariamente sus cobranzas, o depositar en la cuenta bancaria de la empresa. Esta norma tiene por objeto evitar que lo recaudado sea utilizado para fines ajenos y además permitir la pronta disponibilidad de los fondos.

- Apertura de la correspondencia: la correspondencia, por la seguridad de los valores e información recibida, debe ser abierta por un funcionario responsable o su secretaria. Cuando se utilice esta modalidad de cobranza, quien recibe y distribuye la correspondencia confeccionará una planilla con el detalle de los valores recibidos, y la emisión del recibo quedará a cargo de Tesorería.

- Control sobre los valores recibidos: para evitar que alguien pueda apoderarse de un cheque, al momento de su recepción se le coloca al dorso una leyenda que restrinja su uso (ej. “únicamente para depositar en la cuenta de...”).

Las transferencias de dinero o valores deben respaldarse con un comprobante que deslinda responsabilidades respecto a su custodia y debe realizarse entre la menor cantidad posible de sectores.

Para un mejor control de las cobranzas y fondos ingresados, resulta imprescindible depositar diariamente los valores recibidos.

Concesión de descuentos por pronto pago: para evitar posible fraudes mediante el ingreso de importes inferiores a los cobrados, justificando con un descuento concedido, este tipo de descuentos debe estar autorizado por un funcionario que pueda hacer uso de esa atribución.

## CAPÍTULO IV

### El Control Interno y La Auditoría

Sumario: 1.- Antecedentes doctrinarios. 2.- Tareas del auditor. 3.- Responsabilidad del auditor. 4.- Control interno y la dirección superior. 5.- Control interno y auditoría interna u operativa. 6.- Riesgo de evaluación de controles. 7.- Metodología básica para el análisis y evaluación de las actividades de control de los sistemas del ente. 8.- Técnicas del relevamiento del sistema de control interno. 8.1.- Pautas para la ponderación. 8.2.- Métodos de relevamiento. 8.2.1.- Método descriptivo. 8.2.2.- Método de los cuestionarios. 8.2.3.- Método de los cursogramas. 8.2.4.- Combinación de métodos. 8.3.- Elección, ocasión y extensión del método a utilizar. 8.4.- Validez del relevamiento. 8.5.- Obtención de las conclusiones. 8.6.- Observaciones y sugerencias. 8.7.- Influencia del control interno sobre el programa de auditoría.

#### 1.- Antecedentes doctrinarios:

La técnica de auditoría es puramente formal. Proviene de un acuerdo de voluntades y se desarrolla dentro de ese medio. Sus principios nacieron y vivieron por concepción de los individuos y tienen vigencia mientras sean aceptados por quienes ejercen la función de auditoría. Estos principios con el tiempo van sufriendo modificaciones.

“Como existen para la técnica de la contabilidad los denominados “principios de contabilidad generalmente aceptados”. También existen las “normas de auditoría generalmente aceptadas” cuyas fuentes son: a) La VII Asamblea Nacional de Graduados de Ciencias Económicas de la República Argentina – 1969, y b) El dictamen 3 del Instituto Técnico de Contadores Públicos de la Federación Argentina del Colegio de Graduados en Ciencias Económicas”.(18)

Las dos fuentes tienen un denominador común que son tres normas básicas:

- *Normas personales*: describen las cualidades y atributos que deben reunir aquellas personas que realizan la función de Auditoría.
- *Normas relativas a la realización del trabajo de auditoría*: establecen los requisitos necesarios para la ejecución de la función en forma coherente y ordenada.
- *Opinión del auditor*: expresan la conclusión de un trabajo de auditoría mediante un informe escrito.

Dentro de estas tres normas de auditoría, el Control Interno forma parte de la segunda.

## 2.- Tarea del auditor:

El Control interno toma forma práctica en la tarea del auditor, éste realiza tres funciones que son:

- *Estudio de la situación existente*: hace un relevamiento de la organización consultando las políticas, instrucciones, manuales, sistemas, controles, etc., que están vigentes, lo que le permitirá hacer una evaluación.
- *Evaluación del Sistema de Control Interno*: en la primera etapa el auditor se forma un juicio sobre el Sistema de Control Interno vigente que le permite conocer aspectos como: a) Estructura interna; b) Adecuada

---

(18) RUSENAS, Rubén Oscar, op. cit., pág. 206.

organización del ente; c) Confiabilidad de la información; e) Eficiencia operativa; f) Acatamiento de la políticas y directivas de la dirección superior; g) Calidad del grupo humano; h) Medios tecnológicos del ente; i) Determinación de los puntos débiles de control.

- *Programación del Trabajo a efectuar*: la evaluación anterior le permitirá al auditor programar los procedimientos de auditoría que aplicará, y tendrá en cuenta: a) La naturaleza del procedimiento a aplicar (entre varios procedimientos, seleccionará el/los que aplicará); b) La extensión del procedimiento a aplicar (estipulará su alcance y el límite o porcentaje sobre el contexto total); c) La oportunidad del procedimiento a aplicar (fijará el momento ideal para la prueba, según el procedimiento que aplicará).

En 1985 la FACPCE aprueba la resolución técnica 7 denominada “normas de auditoría”. Dicha resolución detalla, entre otros conceptos, lo siguiente: Cap. II “Normas de auditoría general”, apartado B “Normas para el desarrollo de la auditoría”, Cap. III “Normas sobre auditoría externa de información contable”, punto B “normas para el desarrollo de la auditoría”

“El control Interno es un punto importante y marco de referencia para el trabajo de Auditoría externa”.(19)

El Control Interno es importante para el examen de Estados Contables ya que el objetivo final de una auditoría externa es emitir una opinión sobre los estados contables. Los estados contables son un resumen de la gran cantidad de transacciones ocurridas en un ejercicio económico.

### 3.- Responsabilidad del auditor:

Los aspectos de interés principal, con respecto al sistema de Control Interno vigente, para el auditor son:

- El estudio del sistema de Control Interno vigente.
- Evaluación del relevamiento efectuado.
- Confección del programa de trabajo y poder determinar la

---

(19) RUSENAS, Rubén Oscar, op. cit., pág. 315.

naturaleza, extensión y oportunidad de los procedimientos de auditoría a aplicar.

Estos puntos le permiten a los auditores colaborar con sugerencias que contribuyan a mejorar o perfeccionar los procedimientos, métodos y sistemas de Control Interno vigentes en las empresas, determinando deficiencias, fallas y controles inoperantes, a efectos de modificarlos.

Es fundamental que cuando realicen el relevamiento y la evaluación del Sistema de Control Interno se lleve a cabo en forma ordenada y cronológica de manera tal que permita una revisión de los pasos seguidos. Además, los auditores deben preparar en forma clara y precisa, los papeles de trabajo del relevamiento, para que estos contribuyan a respaldar las conclusiones emanadas de la evaluación realizada, para la elección de los procedimientos de auditoría a aplicar.

“Para que el auditor interno pueda contribuir al cumplimiento de los objetivos del Control Interno, sus actividades deben extenderse a todas las funciones que se realizan dentro de la organización. Para que su trabajo tenga la validez necesaria para ser útil a la dirección, deben contar con una revisión y una evaluación que sean objetivas e independientes y que sus conclusiones estén sustentadas con evidencias suficientes y contundentes”.(20)

#### 4.- Control interno y la dirección superior:

Es responsabilidad de la alta gerencia o dirección superior, crear, implantar y controlar el Sistema de Control Interno acorde con el tipo de organización. Debe ser estructurado de tal forma que cumpla con los objetivos del Control Interno.

La responsabilidad de la dirección superior no finaliza con establecer y mantener un sistema de procedimientos contables, administrativos y operativos, sino que termina con la supervisión o control

---

(20) RUSENAS, Rubén Oscar, op. cit., pág. 298.

que le permita conocer que toda la organización marcha en la forma que ella pretenda que siga.

5.- Control interno y auditoría interna u operativa:

En la IIIª Convención Nacional de Auditoría Interna celebrada en Bs. As. En 1.982, se aprobaron las “normas de auditoría interna”

Estas presentan la siguiente estructura:

1 - Condiciones básicas.

1.1 - Relativas a la función de auditoría interna

1.2 - Relativa a la persona del auditor

2 - Relativa al trabajo del auditor

3 - Relativa al informe

Lo que nos importa en este análisis son las “normas relativas al trabajo del auditor”.

6.- Riesgo de evaluación de controles:

“La falta de certeza que tiene el auditor genera el concepto de “riesgo de auditoría”. Este puede enunciarse como la posibilidad técnica de emitir un informe u opinión incorrectos por no haberse detectado errores significativos que modificarían el sentido del dictamen vertido”.(21)

Los componentes del riesgo son tres:

- *Inherentes*: que ocurran errores que agregados a otros sean significativos.
- *De control*: que el Sistema de Control Interno no prevenga o corrija oportunamente los errores.
- *De detección*: que los errores no detectados por el Sistema de Control Interno, tampoco sean detectados por el auditor.

Evaluar un Control en forma desafortunada, pueda conducir a una conclusión que a su vez provoque una opinión falaz.

---

(21) RUSENAS, Rubén Oscar, op. cit., pág. 302.

7.- Metodología básica para el análisis y evaluación de las actividades de control de los sistemas del ente:

El estudio y la evaluación de las actividades de control de los sistemas de una organización, será ejecutado por el auditor. Pasos a seguir:

- Identificación de los tipos importantes de operaciones o transacciones y de los sistemas adecuados de revisión:

- Tipos importantes de transacciones: son operaciones que inciden en los estados contables, \*Sistemas y subsistemas, \*Ventas, Compras, Tesorería, Personal, Producción y sus subsistemas, \*Objetivo de los sistemas: conocer al ente para programar más detalladamente su labor.

- Descripción de los sistemas: \*Permitirá identificar el procedimiento de las transacciones y el actuar del control vigente para prevenir, detectar y corregir posibles desviaciones o errores. \*Indicará las fuentes de evidencia documental de las transacciones o sea la documentación respaldatoria de los registros analíticos.

- Verificación de las descripciones de los sistemas: se debe proceder a confirmar lo conocido, realizar el seguimiento de una operación a través de cada paso del sistema, si existen discrepancias pueden originarse en: error en la descripción realizada del sistema o deficiencias del sistema operante.

- Evaluación de las actividades de control de los sistemas: \*Identificación de los controles existentes \*Errores potenciales \*Verificación de la capacidad de las actividades de control de los sistemas operantes para prevenir, detectar y corregir errores potenciales \*Pruebas de las actividades de control de los sistemas \*Resultado de la evaluación de las actividades de control de los sistemas.

- La descripción de los sistemas operantes: Permitirá identificar el procedimiento de las transacciones. Indicará las fuentes de evidencia documental de las transacciones u operaciones. En otras palabras, es la documentación respaldatoria de los registros analíticos.



## 8.- Técnicas del relevamiento del sistema de control interno:

### 8.1.- Pautas para la ponderación:

“La realización de un trabajo de auditoría debe consistir en un estudio y evaluación del Sistema de Control Interno (SCI) existente, que permita determinar la naturaleza, extensión y oportunidad de los procedimientos de auditoría a aplicar”.(22)

La evaluación es el análisis y ponderación de “algo” que debe ser realizado con total objetividad e independencia para que se llegue a una conclusión lógica, correcta y consistente.

Para ello se deben establecer ciertas pautas: a) Detallar en forma clara y breve qué es lo que se va a evaluar; b) Momento y oportunidad en los que se va a realizar; c) Quienes efectuarán y supervisarán el trabajo; d) Determinación de un programa de trabajo y control; e) Qué temas serán profundizados o ampliados; f) Qué medios se van a utilizar.

Cuando evaluamos un SCI tenemos los siguientes pasos: a) Conocer el sistema contable y su confiabilidad; b) Conocer las operaciones en relación con la documentación respaldatoria, los formularios y los registros; c) Determinar cuales son los controles básicos (preventivos y del sistema); d) Poner a prueba los controles precedentes.

La ponderación de un SCI no es fácil, y para que éste resulte eficiente se debe cumplir con una serie de objetivos y pasos.

Para ver el funcionamiento de un SCI se requiere: a) Observación, mediante el procedimiento de lectura de: Manuales, Gráficos, Instrucciones, Normas, etc. b) Indagación a funcionarios, a empleados y, en ciertos casos a terceros; c) Comprobar lo precedente mediante pruebas que permitan conocer el real funcionamiento.

---

(22) RUSENAS, Rubén Oscar, op. cit., pág. 315.

## 8.2.- Métodos de relevamiento:

El relevamiento de la situación en el ente, al practicarse la auditoría, debe efectuarse mediante la utilización de medios o procedimientos técnicos que faciliten el trabajo en cuanto a orden o cronología o control, que sirvan como medio de prueba y como soporte de las conclusiones.

Los métodos o procedimientos técnicos de relevamiento son:

Métodos Básicos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Descriptivos</li><li>• Cuestionarios</li><li>• Cursogramas</li></ul>
Métodos Alternativos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Combinación de Métodos</li></ul>

### 8.2.1.- Método descriptivo:

Es la narración o descripción detallada, en forma de relato, de las características de los sistemas o el modo de operar de una organización.

Los datos recopilados son incorporados en los papeles de trabajo del auditor.

Las desventajas de este método son:

- a) Capacidad de comunicación o de describir hechos: dependerá del grado o habilidad de comunicación del individuo encargado;
- b) Semántica: es necesario que el que lea el relevamiento entienda o interprete lo que quiso describir el auditor y no se confunda;
- c) Efectividad: dependerá de la voluntad que ponga el lector para interpretar en forma correcta la descripción efectuada;
- d) Guía de trabajo: no tiene una estructura lógica predeterminada que permita trabajar en forma ordenada;

e) Poder de síntesis: el relato no tiene una síntesis que facilite comprender el “todo” en forma simple;

f) Acceso: carece de fácil acceso para volver sobre un punto en particular;

g) Puntos oscuros: si se encuentran deficiencias en la parte interpretativa del relato, se debe volver a preguntar a la persona con quien se practicó el relevamiento, lo que genera un desgaste del auditor.

Técnicas operativas para hacer el relevamiento: la función de relevamiento del SCI por el Método Descriptivo, se puede realizar por tres formas o procedimientos distintos:

- Encuesta o entrevista personal: consiste en realizar una entrevista con el individuo encargado de la tarea.

- Formularios: para conocer la operatoria de un sector se distribuyen formularios entre los individuos, se les dan instrucciones como deben completarlos y un plazo. Se recogen y se leen.

- Combinación de formularios y entrevistas: consiste en dos etapas principales y una accesoria, la etapa principal.

*1ª. Etapa principal:* se hace una distribución de formularios que contiene preguntas que el individuo contesta y devuelve el formulario al auditor.

*2ª. Etapa principal:* se hace una breve entrevista con los individuos para profundizar temas solicitados en el formulario.

*Etapa accesoria:* consiste en una reunión final con el responsable del sector para que confirme el grado de veracidad de la encuesta.

### 8.2.2.- Método de los cuestionarios:

Se basa en un conjunto de preguntas “estándar” presentados por escrito en un formulario sobre aspectos fundamentales del Control Interno (CI). Es respondido por el sector auditado. Los formularios están separados por áreas operativas, lo que permite ubicar el tema buscado y un acceso

directo y rápido, lo que contribuye a un trabajo ordenado, fácil de revisar y útil.

“Procedimientos utilizados: existen tres categorías:

- Pregunta – respuesta: libre
- Pregunta – respuesta: alternativa o codificada
- Pregunta – respuesta: alternativa o codificada más una

narrativa aclaratoria”.(23)

Las ventajas de este método son: a) Entrevistas cortas, ágiles que reducen los costos; b) Hace que el auditor tome buena experiencia en el uso del formulario y rinda mejor su trabajo; c) Seguridad de no haber omitido aspectos fundamentales; d) Ayuda a determinar puntos fuertes y débiles.

Las desventajas son: a) No permite llevar el análisis secuencial de la operatoria; b) Si el ente tiene una operación compleja, hace engorroso el trabajo; c) Si la empresa es pequeña no se puede utilizar este método; d) El cuestionario debe ser adaptado al tipo de empresa.

### 8.2.3.- Método de los cursogramas:

“El cursograma o flujograma es la representación gráfica del sentido, curso, flujo o recorrido de una masa de información o de un sistema o proceso administrativo u operativo, dentro del contexto de la organización, mediante la utilización de símbolos convencionales que representan operaciones, registraciones, controles, etc., que ocurren o suceden en forma oral o escrita en el quehacer diario del ente”.(24)

El cursograma tiene tres elementos básicos que son:

- Es un diagrama o representación gráfica.
- Representa el fluir de información verbal o escrita.
- Siempre se refiere a un proceso administrativo u operación

específica.

---

(23) RUSENAS, Rubén Oscar, op. cit., pág. 322.

(24) Ibidem.

Características y componentes: Los cursogramas tienen dos grandes partes componente:

- *Simbología*: representa la operación o proceso y el flujo de la información.
- *Diagramación*: la forma de graficar depende de: Lenguaje a usar y método a desarrollar.

Uno de los problemas de este método es que no existe una simbología universal.

Simbología: ver anexo.

Técnicas empleadas: en este método de los cursogramas se deben respetar ciertas técnicas de diagramación. Los aspectos fundamentales a tener en cuenta son:

- La diagramación debe representar coherente, ordenada y comprensiblemente al proceso administrativo.
- Al no existir normas estándares universales, se debe tratar de representar, en forma simple, los procesos y no dar lugar a confusión al lector.
- Según el tipo de proceso que se quiera diagramar, los cursogramas adquieren distintas formas.
- Cuando sea necesario se pueden hacer diagramas de subcircuitos (anteriores, intermedios o posteriores al circuito principal).

Las condiciones mínimas o requisitos a tener en cuenta durante la diagramación de un cursograma, son:

- Mantener una perfecta separación entre los departamentos, secciones o sectores de una empresa.
- Identificación de los símbolos aplicados.
- Dejar claro el sentido de la información.

- Deben figurar los sectores externos y los de menos trascendencia.
- Representar el desarrollo cronológico de las operaciones en sentido descendente.
- Eliminar los cruces de información
- Identificación clara de los puntos débiles detectados.
- Las leyendas explicativas deben ser concisas y claras.
- Los formularios o registros deben contener precisa distribución o desglose.

***Evaluación del método:***

*Ventajas:*

- a) Muestra el panorama general o situación total;
- b) Simplifica y agiliza la tarea de relevamiento;
- c) Ayuda a coordinar la entrevista;
- d) Reduce el tiempo de lectura y de control;
- e) Expresa la existencia y ausencia de control;
- f) Resalta trabajos innecesarios y duplicidad de información o tareas;
- g) Permite confeccionar un cursograma nuevo con mejoras sugeridas;
- h) Indica errores o escasez de información;
- i) No tiene errores semánticos.

*Inconvenientes:*

- a) Necesidad de entrenamiento y capacitación del personal;
- b) Necesidad de adoptar una simbología;
- c) Necesidad de reglas para uniformidad de criterios.

Ejemplo de Cursograma: En anexo.

#### 8.2.4.- Combinación de métodos:

“Para lograr una evaluación eficiente del SCI que tienda a la optimización del trabajo del auditor, se debería realizar una mezcla adecuada de los métodos anteriores teniendo en cuenta factores como:

- a) Tamaño de la empresa;
- b) Distribución geográfica;
- c) Cantidad de personas que emplea;
- d) Tipo de explotación;
- e) Modo de operar del ente;
- f) Tipo de trabajo a realizar;
- g) Tiempo a insumir en la labor;
- h) Cantidad de personas que actuarán en el relevamiento”.(25)

#### 8.3.- Elección, ocasión y extensión del método a utilizar:

*Elección:* en el caso de la auditoría operativa o interna, pensamos que el que mejor se adapta a sus necesidades es el método de los cursogramas.

*Ocasión:* la oportunidad u ocasión en la que los trabajos de relevamiento y de evaluación del CI se deben efectuar está, en función directa del tamaño de la empresa, en cuanto al volumen de operaciones y su distribución geográfica, como también del tipo de auditoría. Si la auditoría es de tipo externa, se realizará primero el relevamiento y la evaluación del SCI para poder determinar el alcance, la naturaleza y la oportunidad de los procedimientos a aplicar. Si la auditoría es operativa o interna, la oportunidad estará expresada en el plan de Auditoría.

*Extensión:* el alcance o extensión que se le debe dar al relevamiento y a la evaluación de CI depende de si es o no la primera auditoría. Cuando se efectúa por primera vez, es conveniente realizar una profunda evaluación del SCI vigente. En el caso de auditorías posteriores, se

---

(25) RUSENAS, Rubén Oscar, op. cit., pág. 337.

hace una confirmación de los relevamientos anteriores, para actualizarlos.

#### 8.4.- Validez del relevamiento:

El auditor debe chequear lo que relevó recorriendo y caminando una operación, desde el inicio hasta que termina, esto se denomina “validez del caso”.

#### 8.5.- Obtención de las conclusiones:

Para emitir una opinión objetiva se requiere contar con elementos que la fundamenten, como:

- Objetivo fundamental que persigue el proceso, operación o sistema.
- Objetivo mismo perseguido por el CI.

El tipo de conclusión puede estar referido a:

- El funcionamiento de un sistema, procedimiento o norma.
- La existencia del CI de un sector, proceso o circuito.
- El CI vigente en toda la empresa.

#### 8.6.- Observaciones y sugerencias:

##### *Seguimiento:*

Una vez finalizada la etapa del relevamiento del SCI, sigue la etapa de la ponderación o análisis y crítica del estado actual, generándose un listado de fallas o deficiencias localizadas y una crítica del CI vigente.

Las mejoras o recomendaciones que los auditores proponen para las fallas detectadas, deben ser discutidas y aceptadas por la empresa y los sectores interesados, para que sean aplicadas.



8.7.- Influencia del control interno sobre el programa de auditoría:

“En Auditoría, la confección de un programa de trabajo está relacionado y en función de la eficiencia del CI vigente, y observada sobre la base del relevamiento y de la evaluación efectuados del mismo”.(26)

---

(26) RUSENAS, Rubén Oscar, op. cit., pág. 357.

## CAPÍTULO V

### El Control Interno frente a la Corrupción y al Fraude

Sumario: 1.- La empresa y sus funcionarios. 2.- Control interno y corrupción. 3.- Control interno y fraude. 4.- Métodos preventivos de los actos ilícitos. 5.- Aspectos prácticos del control interno. 6.- El informe del auditor. 6.1.- Conceptos previos. 6.2.- Características. 6.3- Forma y contenido. 6.4.- Planeamiento. 6.5.- Orden. 6.6.- Análisis previo. 6.7.- Presentación. 6.8.- Revisión. 6.9.- Recomendaciones del auditor. 6.10.- Tratamiento posterior. 6.11.- Informes especiales. 6.12.- Conclusión.

#### 1.- La empresa y sus funcionarios:

En la era de la globalización desterrar las prácticas ilegales es un punto determinante de la competitividad de los negocios y de la vida empresaria. El CI debe lograr impedir el desarrollo de los hechos que puedan provocar un perjuicio al patrimonio de la empresa.

Los directivos de las organizaciones privadas son poco propensos a creer que sus colaboradores, proveedores o contratistas se encuentran involucrados en casos de corrupción y fraude.

La corrupción y el fraude destruyen moralmente a las instituciones y a los hombres. La corrupción se encuentra en todos los sectores de la

economía.

El auditor operativo o interno, tiene un rol trascendente y decisivo para identificar e investigar fraudes, sobornos y otros casos de corrupción.

“El SCI debe ser lo suficientemente fuerte como para permitir identificar en forma automática o sistematizada los errores, los actos ilegales, las irregularidades, los fraudes y los actos corruptos que se producen en la organización”.(27)

No hay empresas corruptas o fraudulentas, hay personas corruptas que trabajan en ellas.

## 2.- Control Interno y corrupción:

La corrupción es una acción ilícita que practican personas de una organización privada con funcionarios públicos, para lograr un beneficio económico a su favor o para el de la empresa que representan. Suele darse casos de corrupción entre empresas privadas y entre sectores de la administración pública.

El tema de la corrupción se transformó en una cuestión estratégica que afecta la competitividad de las empresas en el ámbito local y mundial.

La corrupción, los fraudes y los hurtos están instalados en la vida de las organizaciones públicas o privadas.

La corrupción empresaria es un tema tabú, los empresarios prefieren no hablar de ello.

Los hechos de corrupción no sólo ocurren por deficiencias en el SCI, que puede estar perfectamente definido, sino por los seres humanos que son corruptos y que buscan las fallas y los puntos débiles de la organización.

Como vemos es un problema humano, y aquí tiene suma importancia la selección y elección de los individuos que ingresan a la

---

(27) RUSENAS, Rubén Oscar, op. cit., pág. 362.

empresa.

Para combatir la corrupción dentro de las empresas, es necesario:

- a) Aumentar los controles en áreas de riesgo;
- b) Eliminar tolerancias en casos ilícitos;
- c) Atacar los ilícitos menores y frecuentes;
- d) Crear un comité de ética, entre otras cosas.

### 3.- Control interno y fraude:

Los fraudes son acciones deshonestas e intencionadas que ejecutan funcionarios o personas que están vinculados con la empresa, con el claro objeto de lograr un beneficio propio. Ejemplo: desfalcos, pagos indebidos, malversación de fondos, violación de las leyes, etc.

Cuando los ilícitos son cometidos en forma sistemática o repetitiva pueden ser detectados por el uso de técnicas de auditoría, aquí se ve actuar al SCI. EL CI debe tratar de proteger también la propiedad intelectual, la falsificación de productos, el espionaje industrial, etc.

### 4.- Métodos preventivos de los actos ilícitos:

¿Cómo se evitan el fraude y la corrupción en las organizaciones?

- Crear un sólido y efectivo marco de Control Interno.
  - La organización tendrá menos riesgos si se desenvuelve dentro de un contexto de formalidades y de acuerdo con las leyes y reglas de ordenamiento de la actividad.
    - Mantener relaciones comerciales formales con el Estado, los clientes y los proveedores.
    - Conocer muy bien al personal que trabaja en la empresa.
- “El CI es el principal elemento de prevención”.(28)

---

(28) RUSENAS, Rubén Oscar, op. cit., pág. 369.

Los aspectos a tener en cuenta en el Control Interno contable y administrativos son:

- Control Interno Contable: a) Contar con un sistema contable seguro; b) El sistema computarizado no debe permitir excepciones; c) Tener balances mensuales revisados y controlados; d) Comparar información cruzada; e) Identificar operaciones no registradas o no contabilizadas.
- Control Interno administrativo: a) Un sistema de Control Interno integral; b) Manuales de organización, procedimientos, autorizaciones, funciones; c) Estructura humana idónea y honesta; d) Formalidad jurídica y transparencia de los actos; e) Llevar todos los libros al día; f) Control de adquisiciones de bienes y servicios; g) Control de ingresos y egresos de bienes y servicios; h) Comunicar a la dirección los intentos de corrupción; i) Recuentos físicos; j) Confrontaciones con terceros; k) Identificar proveedores y clientes.

#### 5.- Aspectos prácticos del control interno:

Aspectos prácticos a tener en cuenta para lograr un SCI eficiente. La lista es de carácter enunciativo, no taxativo.

##### Enumeración y Análisis:

- Responsabilidad: la responsabilidad de todos los integrantes debe estar perfectamente delimitada.
- Funciones: realizar la separación de funciones de los individuos.
- Delegación: la responsabilidad sobre determinada función, no puede ser delegada.
- Autoridad: Cuando se le asigna una responsabilidad a un individuo se le debe otorgar la autoridad para que ejerza debidamente esa función.
- Operación: Ningún individuo debe ser el responsable de una transacción desde que se inicia hasta que finaliza, porque no permitiría

detectar errores y posibilita la comisión de fraudes.

- Personal: Para tener individuos idóneos, capaces y responsables, los empleados deben ser elegidos por sus características personales y técnicas.

- Autocontrol: Tener un control que permita la autoverificación de la información que se procesa.

- Control selectivo: Toda organización debe efectuar controles por excepción o no rutinarios, en forma periódica y sorpresiva.

- Funciones rotativas: La dotación humana debe tener una rotación de función, lo que permite que el individuo no se enajene con un trabajo y también detectar errores o fraudes.

- Elementos materiales: A los encargados de custodia de bienes debe proveérselos de los elementos de seguridad necesarios para que los valores están protegidos cuando ellos no están.

- Costo: El costo material de instalar y mantener un control debe ser menor de lo que realmente se quiere controlar.

- Instrucciones por escrito: Toda instrucción debe ser entregada por escrito, debiendo el receptor firmar que recibió dicha norma.

- Prenumeración de comprobantes y formularios: La numeración correlativa permite el procesamiento de todos los formularios y su secuencia y facilita la detección de la falta de algún ejemplar.

- Custodia de los formularios: Los formularios no utilizados deben estar lo suficientemente protegidos para que nadie pueda tener acceso a ellos.

- Depósito total de cobranzas: El dinero y cheques ingresados a la empresa debe ser depositado de inmediato y en forma intacta en los bancos.

- Dinero en efectivo: El uso de dinero en efectivo debe provenir solo de los “fondos fijos” o “caja chica” y solo se utiliza para desembolsos

urgentes o gastos menores.

- Egreso o pago con cheque: Todo pago debe realizarse con un cheque a la orden del beneficiario.
- Obligaciones con doble firma: Los compromisos u obligaciones de la empresa mediante pagaré, cheque, etc., es conveniente que tenga la firma de más de un funcionario.
- Cuentas de control: La sumatoria de las cuentas analíticas debe ser igual a lo expresado en las cuentas de control.
- Vacaciones y licencias: Las personas que tienen a su cargo funciones de custodia deben tener una vez al año descanso, así la persona que lo reemplace pueda detectar errores.
- Control por oposición: El control por oposición es aquel que se produce cuando los individuos se verifican mutuamente.
- Confrontar datos: Se deben realizar todas las conciliaciones de datos propios con informaciones de terceros, por lo menos una vez al año.
- Clave o código de acceso: Acceder a los sistemas mediante claves o códigos que debe conocer solo la persona encargada de la función. Cambiar periódicamente la clave.
- Organización informal: No debe haber una organización informal, ni ningún procedimiento administrativo u operativo ajeno al sistema formal.
- Predominio de lo importante sobre lo urgente: la urgencia es enemiga del Control y tiende a suprimir fases de una operación.
- Métodos contra el fraude y la corrupción: debe haber seguridad de que las personas de la empresa actúan de acuerdo con normas éticas y morales socialmente admitidas.
- Elementos tecnológicos: la empresa debe tener una razonable adecuación a la tecnología de la época, tanto en comunicación como en informática.

## 6.- El Informe del auditor:

### 6.1.- Conceptos previos:

El auditor como evaluador del SCI de una empresa, deberá emitir una opinión fundamentada, sobre la revisión practicada, y las novedades o los sucesos detectados durante la realización de la misma.

Esta opinión no debe ser desactualizada, debe ser oportuna y constructiva.

“El informe es el fin a la lógica conclusión de un trabajo de auditoría. Es el resultado de una investigación realizada por el auditor, sobre la base de programas, procedimientos y técnicas de auditoría”.(29)

El informe del auditor es un elemento de control independiente, que permite a la dirección tomar conocimiento de la realidad.

En su redacción se debe poner la objetividad de apreciación y el criterio de independencia. Un buen informe de auditoría no es útil por los errores y deficiencias que comenta, sino por las propuestas, sugerencias o recomendaciones de medidas correctivas que contiene.

Para que un informe sea efectivo debe:

- Informar: comunicar sobre un acontecimiento o novedad.
- Convencer: obligar al lector, con argumentos eficaces, a que cambie de opinión.
- Impresionar: conmover el ánimo del lector.
- Despertar interés: cautivar la atención del lector con una narración que lo atraiga.

Un buen informe “no debe contener” lo siguiente: a) Ambigüedad; b) Monotonía; c) Lenguaje incorrecto; d) Mala ortografía; e) Puntuación indebida; f) Falta de sencillez o uso de oraciones excesivamente largas; g) Términos técnicos; h) Palabras abstractas.

---

(29) RUSENAS, Rubén Oscar, op. cit., pág. 372.



### 6.2.- Características:

El informe del auditor interno debe poseer ciertas características como:

Seguro	Conciso	Claro	Objetivo	Oportuno
Debe ser indubitable, firme, denotar confianza.	Debe ser breve en la expresión, con pocas palabras.	Debe ser fácil de comprender.	Debe redactarse no tomando parte por ninguna parte involucrada.	Debe ser hecho cuando es conveniente.

### 6.3.- Forma y contenido:

La forma que debe guardar un informe es: a) Prolijidad en la presentación y diseño; b) Escrito en un procesador de textos; c) Que todas las copias sean legibles; d) Preferentemente escrito en interlineado doble; e) En papel de buena calidad y de tamaño uniforme; f) Escrito sobre una sola cara; g) Homogeneidad en el tipo de letra elegida.

En cuanto al contenido de un informe, debe incluir: a) Número (o referencia); b) Fecha; c) Nombre o razón social de la empresa auditada; d) Nombre, apellido y cargo del destinatario; e) Nombre, apellido y cargo de las personas que reciben copia; f) Breve introducción (objeto de la auditoría); g) Alcance del trabajo realizado; h) Desarrollo de la auditoría practicada; i) Observaciones o novedades surgidas del trabajo; j) Conclusión a la que se ha llegado; k) Recomendaciones efectuadas; l) Firma del auditor responsable final del trabajo (debe inicialarse cada una de las hojas del informe).

### 6.4.- Planeamiento:

En el informe del auditor se pueden dar las siguientes alternativas:

- Una persona hace el trabajo de auditoría y ella misma el informe.
- Una persona practica la auditoría y otra redacta el informe.
- Una persona hace la auditoría y escribe un preinforme y otra realiza la corrección y escrito final.

Las etapas en la confección del informe son:

- Durante la realización de la auditoría, al final de cada tema, se prepara una nota que luego se incorpora al texto final del informe.
  - Compaginación de todas las notas.
  - Adaptación narrativa de lo expresado.
  - Revisión y confirmación de lo expuesto.
  - Típeo del informe en un procesador de textos.
  - Revisión y control del típeo de texto, cuadros, gráficos, anexos, etc.
- Firma del auditor.
- Distribución. En el sobre colocar “información confidencial”.
- Archivo del informe.

#### 6.5.- Orden:

Depende del tema que se está informando. Se pueden seguir distintos métodos de narración. Los métodos que se suelen utilizar son:

- De lo conocido a lo desconocido: parte de premisas que son conocidas por todos y en base a ellas se muestran y demuestran hechos desconocidos, no habituales.
  - Orden cronológico: cuando los hechos ocurren en cierto orden o fechas, se computan los sucesos en el tiempo.
  - Orden deductivo: incurre en la deducción, partiendo de un juicio universal, se llega a un juicio particular.

- Orden inductivo: es producto de la inducción, va de lo particular a lo general.

Cualquiera sea el método se deben tener en cuenta los siguientes aspectos: a) Selección de la información; b) Construcción de los párrafos; c) Encabezados.

#### 6.6.- Análisis previo:

Es conveniente que el auditor converse con su jefe o responsable directo del trabajo para: a) Consolidar las apreciaciones obtenidas; b) Eliminar errores y juicios subjetivos; c) Discutir las soluciones que propone; d) Mantener la uniformidad del criterio.

Antes de que el informe sea terminado y distribuido, es conveniente realizar una reunión con el responsable del área auditada, para comentarle lo ocurrido, describirle los problemas y las soluciones propuestas.

El análisis previo con el sector auditado contribuye a mejorar la eficiencia de la organización.

#### 6.7.- Presentación:

“No se debe olvidar que los destinatarios de los informes son ejecutivos muy ocupados, y con poco tiempo para leer grandes textos”.(30)

Un informe se puede dividir en cuatro grandes fases o capítulos: a) Memorándum; b) Dictamen u opinión; c) Observaciones del Control Interno; d) Información complementaria.

- Memorándum: Es la primera hoja del informe, es como un índice o enumeración breve de los temas que contiene, que son:
  - a) Destinatario: empresa, apellido y nombre, y cargo;
  - b) Emisor: nombre y apellido y cargo;
  - c) Copias: destinatarios (enumerarlos con nombre y apellido y cargo);

---

(30) RUSENAS, Rubén Oscar, op. cit., pág. 377.

- d) Lugar y fecha de emisión;
- e) Título del informe;
- f) Material que remite;
- g) Índice del contenido del material que remite;
- h) Firma del emisor.

- Dictamen u Opinión: El dictamen es la opinión y juicio que emite una persona acerca de alguna cosa o hecho.

Puede realizarse de la siguiente manera:

**1ª Sección: objetivo y alcance:**

Se describe el objetivo de la auditoría, en forma clara y precisa. Se informa si es una rutina, una auditoría especial o una auditoría requerida. El alcance debe precisar el límite de la prueba (porcentaje controlado), este alcance debe responder a un promedio lógico y representativo del contexto.

**2ª Sección: contenido u opinión:**

La parte central del dictamen expresa la opinión global acerca del objeto básico de la auditoría practicada.

Opinión global es igual que dictamen del auditor.

La opinión emitida por el auditor puede tener distintas formas: a) Favorable o satisfactoria: la opinión es propicia para el sector auditado; b) Desfavorable, adversa o poco satisfactoria: perjudicial, opuesta o contraria a lo que debería ser como normal o correcto; c) Abstención: es privarse de emitir un juicio.

**3ª Sección: Conclusión:**

Se expone la conclusión final a la que se arribó sobre la auditoría practicada. Puede incluir comentarios finales sobre aspectos relevantes, también se puede agradecer la colaboración de personas o del sector

auditado.

- Observaciones del Control Interno: Esta tercera parte del informe del auditor en la cual se expresa lo que fue examinado en la revisión del SCI, es más extensa y detallada. Contiene la revisión y evaluación del mismo.

Cada observación sobre el funcionamiento del SCI debe ser expresada teniendo en cuenta:

- 1) Denominación del tema;
- 2) Descripción del problema;
- 3) Sugerencia o recomendación;
- 4) Opinión del sector auditado.

- Información Complementaria: En ella, las observaciones del SCI son redactadas en forma sintética. Es el detalle operativo del informe, contiene ejemplos que denotan o sustentan las fallas del CI vigente y que avalen las partes detalladas en el mismo.

#### 6.8.- Revisión:

Consiste en examinar de nuevo el informe con el fin de corregirlo, enmendarlo o repararlo.

Se trata de verificar y controlar que: a) Exista certeza en cifras, cálculos, conceptos o conclusión expresados; b) El desarrollo siga una secuencia lógica; c) No se llegue a la conclusión sin datos que la sustenten.

#### 6.9.- Recomendaciones del auditor:

Mediante estas recomendaciones, el auditor asume una responsabilidad operativa y agrega valor a la función.

Es la acción que hace el auditor para pedir u ordenar a un sector, que tome a su cuidado un tema o asunto.

Estas recomendaciones deben ser:

- a) Prácticas;
- b) Factibles;
- c) Económicas y;
- d) Apropriadadas.

#### 6.10.- Tratamiento posterior:

Una vez presentado el informe del auditor, se debe tratar de comprobar si satisfizo al destinatario y si las medidas propuestas se cumplieron. Para ellos es necesario programar visitas. Además hay que ver si hubo mejoras. A posteriori, se prepara un informe complementario.

#### 6.11.- Informes especiales:

Entre ellos, tenemos los siguientes:

- *Informe Oral:* se hace en forma oral (no escrita), de persona a persona, cara a cara, telefónicamente o grabado en cinta magnética.
- *Informe Preliminar:* es un preinforme escrito que anticipa conclusiones sobre hechos, sucesos y casos. Preceden al informe final.

#### 6.12.- Conclusión:

Para que el informe del auditor sea efectivo y cumpla en forma correcta su propósito, debe ser:

- a) Objetivo;
- b) Convincente;
- c) Seguro;
- d) Escrito y;
- e) Constructivo.

Mediante el mismo se puede conocer la capacidad técnica y el carácter que posee el auditor, ya que es el fiel reflejo de su labor.

“Un informe es la conclusión de un trabajo de auditoría, pero no es el final de la auditoría. El seguimiento debe hacerse hasta que se logre una solución a los problemas detectados por el auditor”.(31)

---

(31) RUSENAS, Rubén Oscar, op. cit., pág. 382.

## CAPÍTULO VI

### Empresa Fabril Maderera S.A.

Sumario: 1.- Presentación. 2.- Clasificación. 3.- Actividad. 4.- Ubicación geográfica. 5.- Control Interno. 5.1.- Producción. 5.2.- Personal. 5.3.- Control de fondos. 5.4.- Compras. 5.5.- Ventas. 5.6.- Sistemas Informáticos. 5.7.- Otros controles. 6.- Comentarios finales. 7.- Entrevista. 8.- Fallas del control interno y sugerencias.

#### 1.- Presentación:

Nombre de la empresa Fabril Maderera S.A. Domicilio legal Cnel. Egües 1.285 Tel. 03878-421644 Orán (Salta) Gerente General CPN Daniel Loutaif. Administración a cargo de un Directorio.

La empresa inició sus actividades en el año 1.985 teniendo siempre como objetivo que la madera saliera de nuestra zona convertida en mueble, es decir con el máximo valor agregado. La empresa fabrica el mueble Armonía hecho de madera maciza de la zona con un fino acabado, siendo en la actualidad líder en el mercado de muebles en varias provincias de la Argentina, constituyéndose en una importante fuente de ingresos desde otras regiones a nuestra región.

#### 2.- Clasificación:

- *Por su tamaño* mediana.



- *Según su forma jurídica* Sociedad Anónima
- *Según el objeto económico* con fines de lucro
- *Según el ámbito geográfico* local, nacional e iniciando sus actividades exportadoras.
- *Por la modalidad de ventas* a nivel nacional mayorista, a nivel local minorista
- *Según su propiedad* privada con capitales locales y nacionales (accionistas)
- *En función de lo que produce* productora de muebles y productora de madera, esto último como elemento estratégico para asegurarse la materia prima.
- *Cantidad de empleados:* 120 distribuidos en forestación, fábrica y mueblería.

### 3.- Actividad:

Funciona con tres unidades estratégicas de negocios, que no son empresas separadas, sino tres actividades distintas de una misma empresa. Estas unidades son:

- *Forestación* plan de 1.400 has a forestar con especies aptas para la fabricación de muebles. Actualmente cuenta con 400 has plantadas.
- *Fabricación y distribución de muebles* fabrica muebles de madera maciza torneados y lustrados en poliuretano. La distribución se realiza en 18 provincias contando para ello con viajantes y distribuidores. Tiene la marca registrada "*Armonía calidad de Vida en Muebles*".
- *Venta minorista de muebles* a través de un punto de venta en la ciudad de Orán, comercializa productos de fabricación propia, complementándose con productos de otros proveedores.

#### 4.- Ubicación geográfica:

La empresa se encuentra ubicada en la localidad de San Ramón de la Nva. Orán, Dpto. Orán, Pcia. de Salta, República Argentina.

- *El área Forestación* cuenta con 2 fincas El Carmen ubicada en el paraje El Cedral (Dpto. Orán) con 1.200 has. distante a 7 km. de la fábrica y finca Aconcagua ubicada en el paraje San Agustín (Dpto. Orán) con 213 has., distantes a 12 Km. de la fábrica.

- *La fábrica* es la base principal de la empresa, está ubicada entre las calles Cnel. Egües, Santa Fe, Sebastián Cuenca y Alvarado en la ciudad de Orán.

- *Venta minorista:* cuenta con un importante local de ventas en la zona céntrica de la ciudad.

El relevamiento se realizó en la base principal de la empresa, la Fábrica, donde también funcionan el sector Administrativo y la Gerencia General.

#### 5.- Control interno:

##### 5.1.- Producción:

Fases del proceso productivo: a) Estacionado de madera; b) Aserradero; c) Estibado; d) Secado; e) Despunte; f) Cepillado; g) Maquinado; h) Lijado; i) Armado; j) Lustrado; k) Embalado; l) Expedición.

- *Canchón* para estacionado, entra madera proveniente de forestación, con Remito y Guía Forestal, recibe el sereno de turno firma la documentación indicando la hora y se queda con una copia del remito, otro ejemplar va a administración y otro queda en talonario.

- *Aserradero* se controla por día las piezas terminadas (aserradas) mediante una planilla con los siguientes datos: tipo de madera (palo amarillo, grandis, etc.), nombre del operario, número de máquina, hora y cantidad. La planilla se archiva en carpeta del encargado del sector. Pasa

a Administración cuando ésta lo requiere.

- *Despunte* se lleva un cuaderno diario que contiene fecha, pieza, cantidad pedida, cantidad realizada, metros lineales, totales del día.
- *Cepillado* se controla a través de un cuaderno que contiene fecha, pieza, cantidad pedida, cantidad hecha, metros lineales, descartes, total del día, observaciones.
- *Armado* semanalmente recibe nota de pedido por duplicado del Sector Ventas en donde se indican los muebles a armar. Original para ventas y duplicado en Armado.
- *Lustrado* recibe los productos armados mediante remito por triplicado. Original para producción, duplicado para lustrado, triplicado para Ventas.
- *Depósito* recibe las piezas terminadas, controla, devuelve las que tienen fallas. Se utiliza remito por triplicado (talonario-depósito-ventas).
- *Cargado* en camiones para envío a clientes mediante remito triplicado (transporte, ventas, depósito). Producción mensual estimativa 1.500 piezas.

#### 5.2.- Personal:

- *Entrada*: el horario de trabajo del personal operario de fábrica es de 8 a 12 y de 14 a 18 hs., ingresan por portón lateral custodiado por el portero de turno quien controla la entrada y salida de los trabajadores. Pasada la hora de entrada se cierra el portón. Firman una planilla de Tarja Diaria en cada turno a modo de control de asistencia. El personal administrativo ingresa por la puerta de acceso a las oficinas, el horario de trabajo es mañana y tarde.
- *Legajos*: cada trabajador tiene una carpeta con los datos personales y familiares, allí se archiva toda documentación del mismo.
- *Ausencias*: las faltas sin aviso originan un llamado de atención por escrito con la advertencia de una sanción (suspensión) por reiteración.

- En caso de enfermedad se debe dar aviso dentro de las 2 horas de iniciada la jornada laboral y presentar el certificado médico en el día, las faltas injustificadas se descuentan.

- *Planilla Mensual:* en ella se registra la asistencia del mes. A partir de esa información se liquidan los sueldos. Esta planilla llamada Resumen de Novedades permite la confección del Libro Sueldos (a cargo del contador) que contiene Planilla individual de Haberes con detalle de los items a cobrar, ya firmado por el mismo. Aparte se confeccionan los Recibos de Sueldos. Libro y Recibo de sueldos se obtienen a través de un programa informático, previa carga de datos.

- *Descuentos especiales:* en una planilla se consignan descuentos por conceptos como: farmacia, anticipos de sueldos, préstamos, etc. y se determina el Neto a Cobrar.

Esta información se transfiere, por medios informáticos, al Banco Macro para la acreditación en la cuenta del empleado que cobra su sueldo con tarjeta en cajeros automáticos.

El trabajador recibe: original Recibo Sueldo y detalle descuentos especiales, firma duplicado de ambas documentación la cual se archiva en el sector.

- *Serenos:* 3 turnos (mañana, tarde y noche) con rotación semanal de turnos.

### 5.3.- Control de fondos:

Los ingresos de efectivo y cheques se depositan en cuenta bancaria. Los egresos se realizan únicamente con efectivo. El control de la cuenta bancaria se hace mensual por vía Internet con clave de acceso a la cuenta. Se lleva planilla de Rendición de Gastos.

### 5.4.- Compras:

A través de un cuaderno de pedidos el sector Insumos o Depósito

de Materiales solicita la compra de pintura, resina, herrajes, etc. consignando cantidad y fecha para cuando necesita.

Las compras se realizan directamente desde fábrica.

El sector Insumos recibe la mercadería con formulario Informe de Recepción que firma el encargado del sector. A su vez este sector utiliza un cuaderno Diario de salidas donde anota las entregas realizadas bajo firma, pasa la información a compras para registro informático (stock).

#### 5.5.- Ventas:

Pide a Producción una cantidad de piezas consignando madera, cantidad, tipo, calidad. Producción envía Remito a Ventas informando las piezas que pasaron a Depósito de aquí salen con Remito de Salida a los clientes.

Los pedidos se reciben por teléfono o viajantes. Los viajantes son exclusivos de la empresa y tienen asignadas zonas. Por ejemplo, Zona 2 Litoral (Formosa, Chaco, Corrientes, Entre Ríos y Misiones) 1 viajante (Sr. Lazarte)

La Nota de Pedido ingresa a ventas que registra nombre del cliente, cantidad, detalle y forma de pago. Pasa el pedido a depósito, éste organiza la carga para cada cliente y según cantidad salen 1 o más camiones.

Los fleteros transportan la carga con la siguiente documentación: Remito para control de ruta (Renta, AFIP), y Factura que entrega original al cliente y trae duplicado firmado.

Las Ventas sin importar su monto se realizan al contado (efectivo, cheques) y a crédito en cta. cte.

Los Fleteros y Viajantes están autorizados a cobrar a los clientes entregando un Recibo Provisorio, luego la empresa envía Recibo definitivo.

#### 5.6.- Sistemas informáticos:

Los empleados de la empresa solamente tienen acceso a la

información que le compete a sus actividades. Cuentan para ello claves de seguridad que se cambia en forma periódica. Toda la información de la empresa está registrada en el sistema.

#### 5.7.- Otros controles:

a) Portero electrónico DSW con pantalla en la puerta de acceso a la empresa; b) Sistema de protección contra incendios; c) Organigrama; d) Manual de funciones; e) Estudio Contable; f) Registros; g) Supervisores; h) Auditoría Interna; i) Personal honesto y de confianza; j) Maquinarias que registran cantidad de piezas procesadas por minuto.

#### 6.- Comentarios finales:

La información fue proporcionada por el gerente general y por los encargados de cada sector.

Recorrimos toda la planta y observamos que tiene un taller de máquinas o mantenimiento y un taller de afilaje. El sector donde se realiza el proceso productivo es el más extenso, ocupa la mayor parte del predio que mide 110 m x 110 m, las maquinarias son modernas y rápidas, los operarios cumplen cada uno con su tarea, están uniformados. Hay sectores para piezas descartables, para acopio del aserrín y para trozos de madera desechada.

No todos los operarios usan equipo de protección personal; no vimos si tienen elementos de control ambiental por el ruido de las máquinas, el olor de las pinturas, el esparcimiento de aserrín, etc.; el sistema de vigilancia nos pareció insuficiente al momento de nuestra visita.

Fue una agradable y enriquecedora experiencia, en especial por vivenciar el proceso productivo de muebles a este nivel. Este tipo de actividad es poco común en Tucumán. Dicen que Orán es el corazón maderero del norte argentino.

7. – Entrevista:

Realizada al CPN Daniel Loutaif, Gerente General

1. *¿Considera necesario el Control Interno en la empresa? ¿por qué?*

Sí, es muy necesario, porque permite preservar la integridad de las personas y el patrimonio de la empresa. La información que se genera es a tiempo para la toma de decisiones.

2. *¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades en el Control Interno?*

Son varias, las más importantes son: *Fortalezas:* a) Compromiso del personal con la empresa; b) Tecnología en área industrial. *Debilidades:* a) Necesidad de más capacitación al personal; b) Falta de tecnología más avanzada en algunos sectores.

3. *¿Cuenta con medios tecnológicos de control? ¿cuáles?*

Sí, sistema informático y maquinarias.

4. *¿Realiza Auditorías?*

Sí, impositiva por auditor externo y contable dos veces al año por auditor interno.

5. *¿Aplica normas de control ambiental?*

Sí, las referidas a la extracción de madera y uso de agroquímicos; asesorado por la Fundación Pro-Yungas.

8.- Observaciones y sugerencias en base al relevamiento:

- El sereno cuando ingresa la madera proveniente de forestación no realiza un recuento de la misma. **Sugerencias:** el encargado de recibir la materia prima (sereno de turno) antes de firmar el remito tiene que contar la misma para cotejar las cantidades con la documentación respaldatoria,

realizando así las observaciones pertinentes.

- En cuanto al personal es deficiente el control que se lleva respecto a las entradas y salidas de los trabajadores. **Sugerencias:** para evitar que se produzcan fraudes en cuanto al horario de entradas y salidas que se lleva en forma manual, es conveniente que el mismo se realice a través de un sistema de tarjetas magnéticas que marque la hora exacta de ingreso y egreso de cada empleado.

- No existe segregación de funciones en cuanto a la liquidación y autorización de haberes. **Sugerencias:** La persona encargada de preparar las planillas de liquidación de haberes tiene que ser distinta a la encargada de autorizar dicho pago.

- Todas las compras independientemente de su monto son efectuadas con efectivo. **Sugerencias:** las compras cuyo monto superen los \$1000 deben ser realizadas con cheques o deposito en cuenta bancaria de dicho proveedor.

- No existe separación de la caja grande y la caja chica. **Sugerencias:** Debe existir una separación entre ambas cajas para un mejor control. La caja grande es para ingresos y egresos de fondos cuyos montos sean significativos, siendo la caja chica solamente utilizada para gastos menores.

- El área donde se realizan los movimientos de fondos no posee medidas de seguridad. **Sugerencias:** es imprescindible que la empresa cuente con sistemas de seguridad (cámaras, servicios de vigilancia, alarmas y monitoreo) y acceso restringido a dicha área.

- El control de la cuenta bancaria se hace mensualmente por vía internet. **Sugerencias:** debido a los constantes movimientos de fondos



imperantes en la empresa, el control de las cuentas bancarias deben realizarse diariamente y las conciliaciones bancarias semanalmente.

- Las compras son realizadas por el sector producción.

**Sugerencias:** el encargado de realizar las compras es el departamento de compras en base a la necesidad requerida por el sector insumos o deposito de materiales. Previamente a las compras se debe efectuar solicitudes de cotización a los distintos proveedores, seleccionando a los que ofrecen mejores precios y condiciones de pago.

- Ventas pide a Producción una cantidad de piezas para vender, producción envía Remito a Ventas informando las piezas que pasaron a Depósito. **Sugerencias:** Ventas debe enviar a deposito una nota de pedido de venta, este es el encargado de verificar la disponibilidad en el stock. En caso de no contar con lo solicitado por ventas deberá pedirle a producción la fabricación de lo requerido.

- Los pedidos se reciben por teléfono. **Sugerencias:** las ventas realizadas a través de esta modalidad no cuentan con un documento escrito que respalden su veracidad.

- Los fleteros transportan la carga y están autorizados a cobrar a los clientes entregando un recibo provisorio. **Sugerencias:** las cobranzas no deben ser efectuadas por los fleteros ya que es una falta grave para el control en el manejo de fondos, debido que el riesgo de fraude es mayor.

- Los viajantes no siempre realizan los depósitos de las cobranzas en el banco. **Sugerencias:** toda cobranza debe ser depositada diaria e íntegramente para evitar diferencias al realizar la conciliación bancaria como así también evitar fraude y robo.

**Modelos de Cuestionarios:**

- Realizado a las pequeñas empresas del medio

1. ¿Sabe lo que es un Sistema de Control Interno?

2. ¿Aplica normas de control interno en su empresa?

3. ¿Cuáles son los ilícitos más comunes que sufre la pequeña empresa?

- Realizado a la empresa Fabril Maderera S.A.

1. ¿Considera necesario el Control Interno en la empresa? ¿por qué?

2. ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades en el Control Interno?

3. ¿Cuenta con medios tecnológicos de control? ¿Cuáles?

4. ¿Realiza Auditorías?

5. ¿Aplica normas de control ambiental?

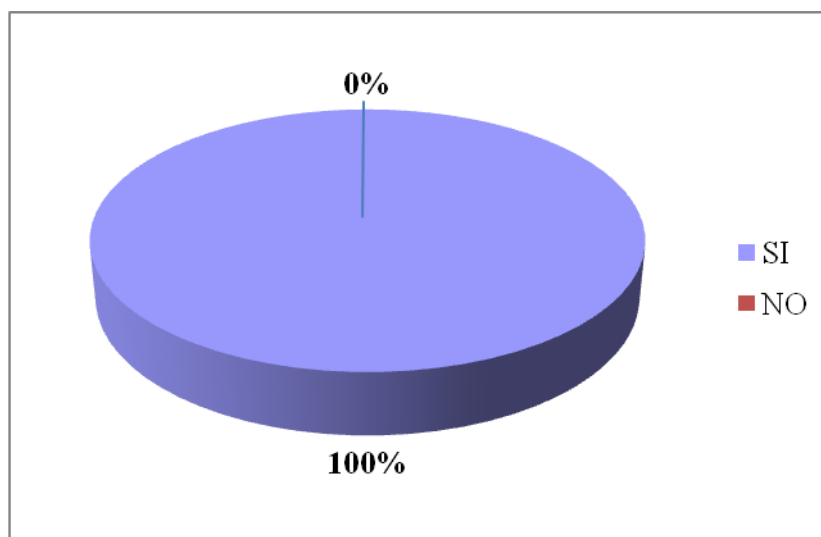
## Resultados

Analizamos y evaluamos la información obtenida y elaboramos el siguiente diagnóstico de la situación.

*Título:* 3 empresas entrevistadas respecto a si es necesario o no el Control Interno en la empresa.

### Cuadro N° 1

Es necesario el CI	Población f(x)	Porcentaje
Si	3	100%
No	0	0%
Total	3	100%



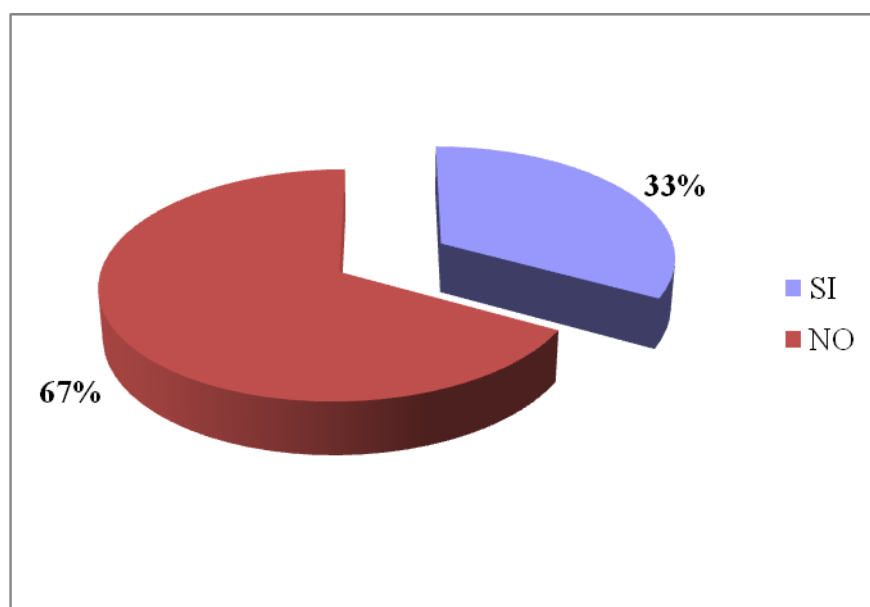
Fuente: Entrevistas a Fabril Maderera S.A. y dos empresas de la zona.

*Interpretación:* de las 3 empresas consultadas todas coinciden en que es necesario el C.I., es decir el 100%.

*Título:* 3 empresas entrevistadas respecto a si consideran o no al Sistema de Control Interno como una Fortaleza.

**Cuadro N° 2**

Consideran al SCI como una Fortaleza	Población f(x)	Porcentaje
Si	1	33%
No	2	67%
Total	3	100%



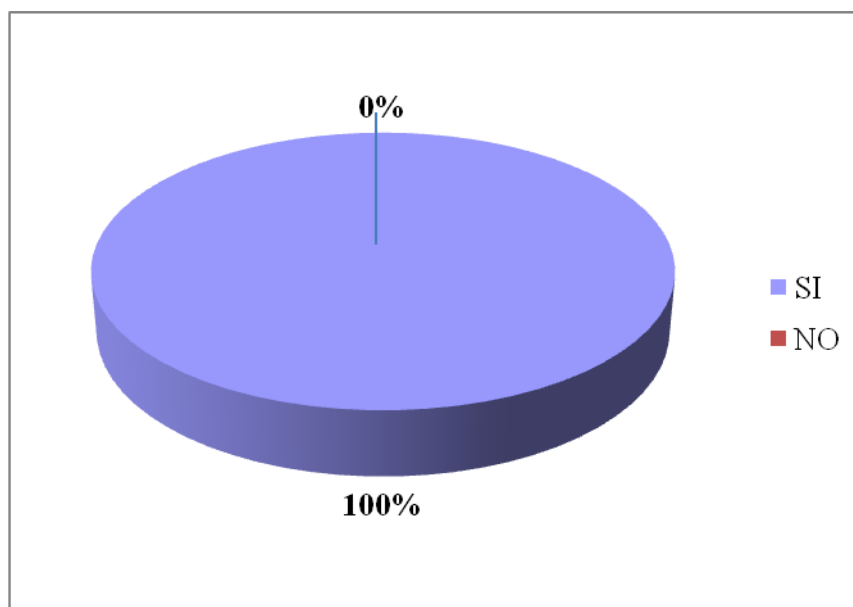
Fuente: Entrevistas a Fabril Maderera S.A. y dos empresas de la zona.

*Interpretación:* Solo un 33% de las empresas consideran al SCI como una fortaleza, el 67% restante no lo considera.

*Título:* 2 empresas entrevistadas respecto a si cuentan o no con Medios Tecnológicos de Control Interno.

**Cuadro N° 3**

Cuentan con Medios Tecnológicos de CI	Población f(x)	Porcentaje
Si	3	100%
No	0	0%
Total	3	100%



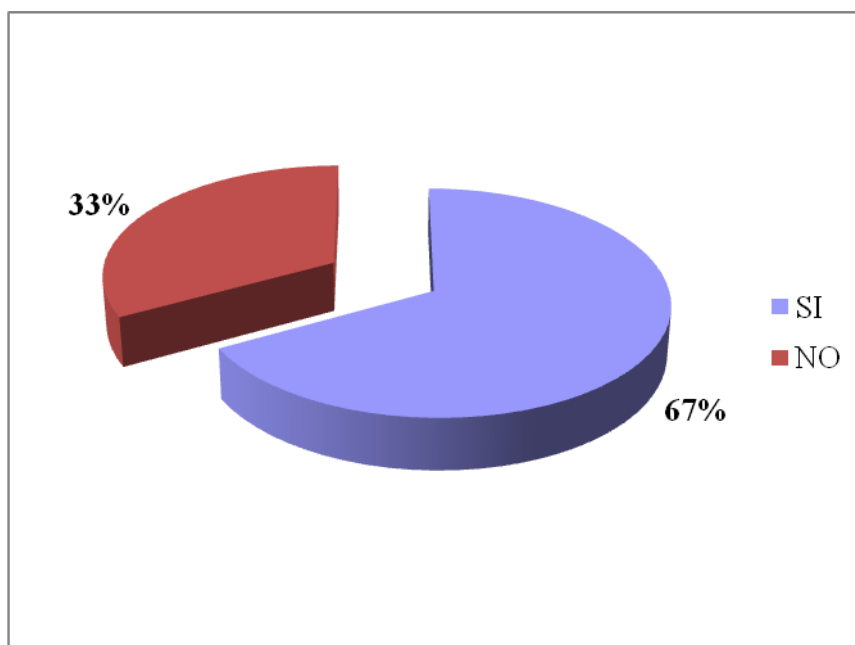
Fuente: Entrevistas a Fabril Maderera S.A. y dos empresas de la zona.

*Interpretación:* la totalidad de las empresas consultadas, es decir el 100%, cuentan con medios tecnológicos de C.I.

Título: 3 empresas entrevistadas respecto a si realizan o no Auditorías.

**Cuadro N° 4**

Realizan Auditorías	Población f(x)	Porcentaje
Si	2	67%
No	1	33%
Total	3	100%



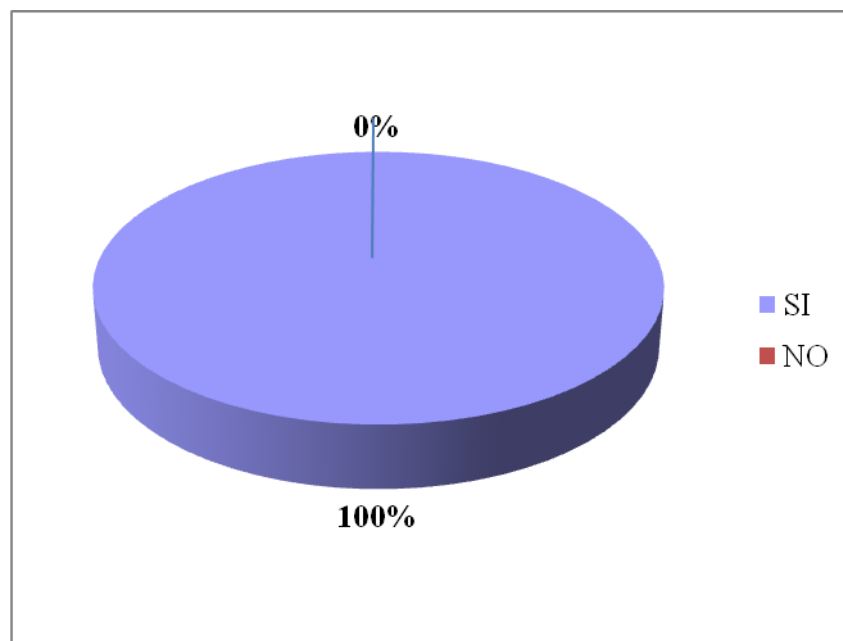
Fuente: Entrevistas a Fabril Maderera S.A. y dos empresas de la zona.

*Interpretación:* 1 empresa realiza auditorías, es decir el 67% y 1 empresa no realiza auditoría, es decir el 33%.

*Título:* 3 empresas entrevistadas respecto a si aplican o no Normas de Control Ambiental.

**Cuadro N° 5**

Aplican Normas de Control Ambiental	Población f(x)	Porcentaje
Si	3	100%
No	0	0%
Total	3	100%



Fuente: Entrevistas a Fabril Maderera S.A. y 3 empresas entrevistadas.

*Interpretación:* el 100% manifiesta que aplican normas de control ambiental.

**Situación actual de las empresas**

Medios tecnológicos de CI	Control como función gerencial	Algunas normas de CI que no se aplican
Son variados, hay desde rudimentarios hasta los más sofisticados.	Aplican: manual de procedimientos y sistemas, prácticas sanas (cotizaciones, evaluación de proveedores, control de documentación, etc.) entre otros.	No aplican: a) Registro de salidas de personas ajenas a la empresa; b) Equipos de protección para operarios; c) Cursogramas; d) Rotación de personal; e) Separación de funciones orientadas al CI, entre otras.

***Sugerencias***

Las empresas deberían:

- Crear un sólido y efectivo marco de CI como método preventivo de ilícitos.
- Reemplazar algunos elementos de C.I. por otros más rápidos y modernos.
- Hacer uso de técnicas de auditoría.
- Valorar la importancia de la auditoría para la continuidad del negocio.
- Contar con asesoramiento adecuado.
- Considerar al CI y Auditoría una inversión y no un gasto, ya que le da a las funciones un “valor agregado”.



## CAPÍTULO VIII

### Estructuras y Herramientas de las Empresas

Sumario: 1.- Cursogramas. 2.- Manual de funciones. 3.- Fondo Fijo. Concepto. 3.1.- Cómo se ejecutan los fondos fijos. 4.- Límites de compras. 5.- Cómo ingresa la plata de las exportaciones. 5.1.- Control de la mercadería que se exporta. 6.- Cómo se liquidan las divisas.

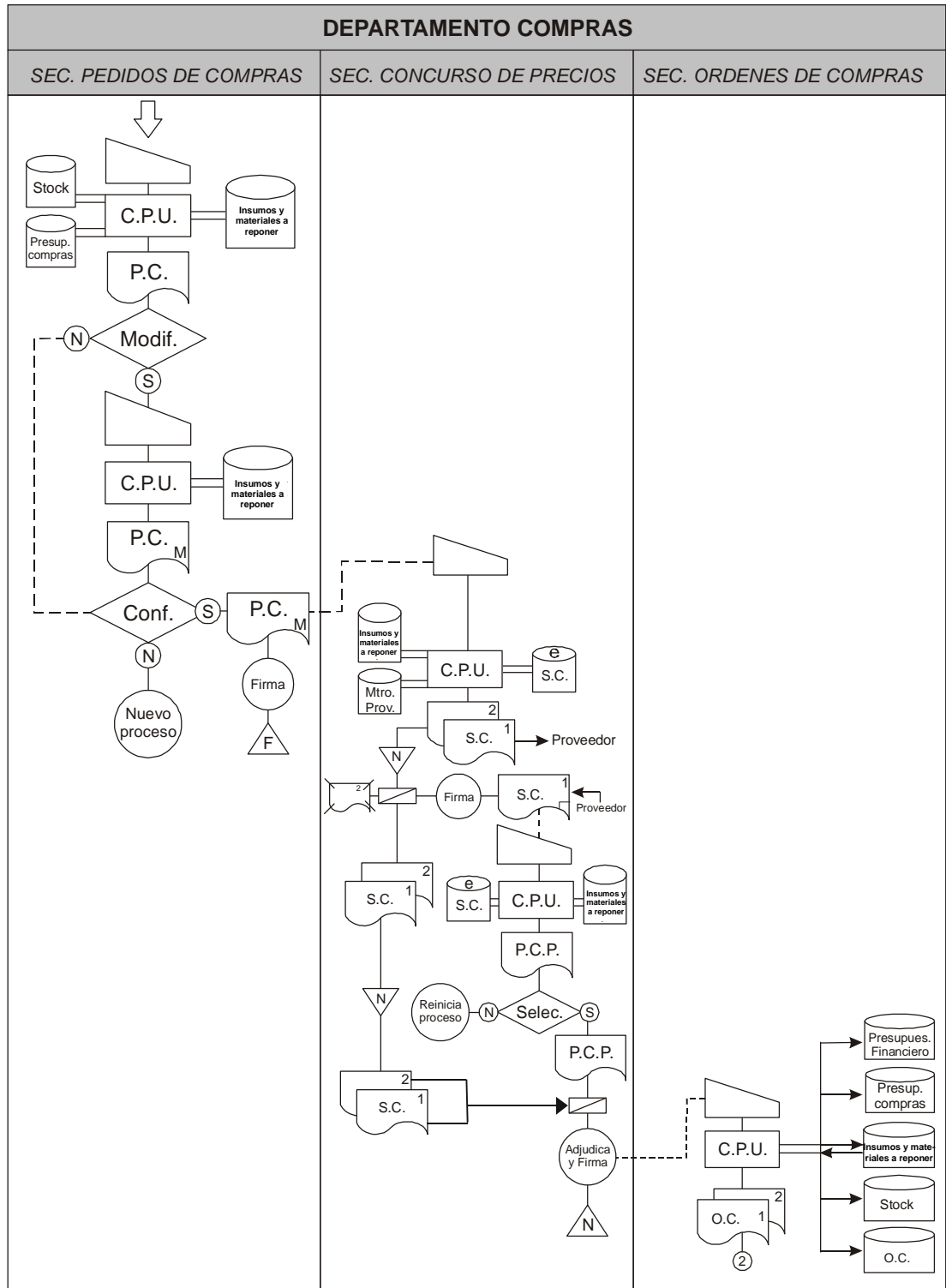
#### 1.- Cursogramas:

Con el objeto de describir las dos modalidades de compras que pueden llevar a cabo la empresa, y con el propósito de que la operatoria de Compras y Almacenes siga una secuencia lógica y ordenada, sugerimos a partir de los siguientes cursogramas y manuales de procedimientos que las respectivas operatorias se desarrollen así como se grafican y detallan según el relevamiento realizado. Operatoria de Adquisición de bienes de cambio:

- **Cursograma A.1.a:** Circuito de Emisión de la Orden de Compra dentro de la modalidad de Compras Programadas.
- **Cursograma A.1.b:** Circuito de Emisión de la Orden de Compra dentro de la modalidad de Compra en base a las necesidades.
- **Cursograma A.2:** Circuito de Emisión. del Informe de Recepción.
- **Cursograma A.3:** Circuito de conformidad de la Fact. del Proveedor.
- **Cursograma A.4:** Circuito de Devolución de Compras.

A)- OPERATORIA DE ADQUISICION DE BIENES DE CAMBIO

A.1.a) CURSOGRAMA N°1: CIRCUITO DE EMISION DE LA ORDEN DE COMPRA DENTRO DE LA MODALIDAD DE COMPRAS PROGRAMADAS



**Manual de procedimiento. Departamento compras - sección pedido de compras**

1) El jefe del sector ingresa al sistema y emite el pedido de compras (valorizado) (formulario N°....) en una sola copia, o bien confecciona el mismo en forma manual (para aquellos bienes nuevos que deben incorporarse al stock) y analiza el mismo, corroborando su contenido.

Este listado deberá contener aquellos artículos de reposición automática que se encuentran en el punto de pedido, determinado e ingresado previamente el sistema.

En la misma instancia, se verifica por sistema que el presupuesto de compras permita gestionar dicha compra y se habilitara el archivo insumos y materiales a reponer.

2) Una vez generado el mismo, se precede a evaluar si se realizan modificaciones o no, ya sea de precio, proveedor, cantidad, etc.

2.1 En el caso que si se realice una modificación se procede a:

2.1.1 Ingresar las modificaciones al sistema actualizado de esta manera el archivo de insumos y materiales a reponer.

1.1.2 Se emite nuevamente el pedido de compras valorizado modificado.

1.1.3 Se conforma el pedido de compras valorizado modificado mediante la firma del jefe de sección pedido de compras y se continua según lo pactado "sección concurso de precios".

1.2 En el caso que no se realice una modificación se procede a conformar el mismo mediante la firma del jefe de la sección pedido de compras y se archiva cronológicamente el pedido de compras valorizado y modificado. Se continúa en el punto 3.

1.3 Se evalúa si dicho pedido debe ser conformado por el jefe del departamento compras.

1.3.2 Si el jefe del departamento compras si lo conforma se procede de acuerdo al punto 3.

1.3.3 Si el jefe de departamento compras no lo conforma se reinicia el proceso.

### ***Sección concurso de precios***

3) Se ingresa al sistema y a partir de consultar los archivos insumos y materiales a reponer y maestro de proveedores, se emite la solicitud de cotización por duplicado momento a partir del cual se genera dicho archivo. Este proceso debe respetar las políticas y normas establecidas por la institución.

Se procede a emitir las solicitudes de cotización por duplicado.

4) Se firman las solicitudes de cotización por el jefe de la sección concurso de precios y se envían los originales a los proveedores seleccionados archivando en forma transitoria y numérica los duplicados.

5) Posteriormente, al retorno de las solicitudes de cotización originales firmadas y completadas por los proveedores, se firma iniciando la recepción de las mismas y se destruyen los duplicados de las solicitudes de cotización devueltas por los proveedores.

6) Luego estas se adjuntan con los duplicados de las solicitudes de cotización no contestadas por los proveedores y se archivan en forma transitoria y numérica.

7) A partir de las recepciones de las solicitudes de cotización se ingresa al sistema y se procede a cargar en el archivo de insumos y materiales a reponer los precios y datos consignados.

8) Una vez ingresados los mismos se genera la planilla comparativa de presupuestos a partir de la cual se procede a realizar la selección del proveedor.

9) Se emite la planilla comparativa de presupuesto en original y se procede a conformar la misma.

9.1 En caso de no seleccionarse proveedor se debe reiniciar el proceso a partir del envío de las solicitudes de cotización (responsabilidad que cae en el jefe de compras).

9.2 En el caso de si seleccionarse proveedor se adjudica la misma, dejando constancia de ellos en la planilla comparativa de presupuestos.

10) Luego se adjunta a la misma a la solicitud de cotización original devuelta por el proveedor y a la solicitud de proveedor duplicado no devueltas por el proveedor que se encontraban archivadas en forma transitorias de acuerdo al punto 5.

### ***Sección ordenes de compras***

11) Una vez completada la adjudicación se procederá a ingresar al sistema para generar la orden de compras por duplicado, la cual se realizara a partir de los siguientes archivos:

- Insumos y materiales a reponer: se vuelca la información respecto de a quien se adjudico cada artículo y se obtiene los datos principales para generar la orden de compras.

- Stock: se ingresa la cantidad solicitada a comprar de manera

preventiva, no alterando la ficha de stock de cada uno de los artículos.

- Presupuesto de compras: se actualiza el mismo con los datos de las compras.

- Presupuesto financiero: se afecta preventivamente con los datos de la compra.

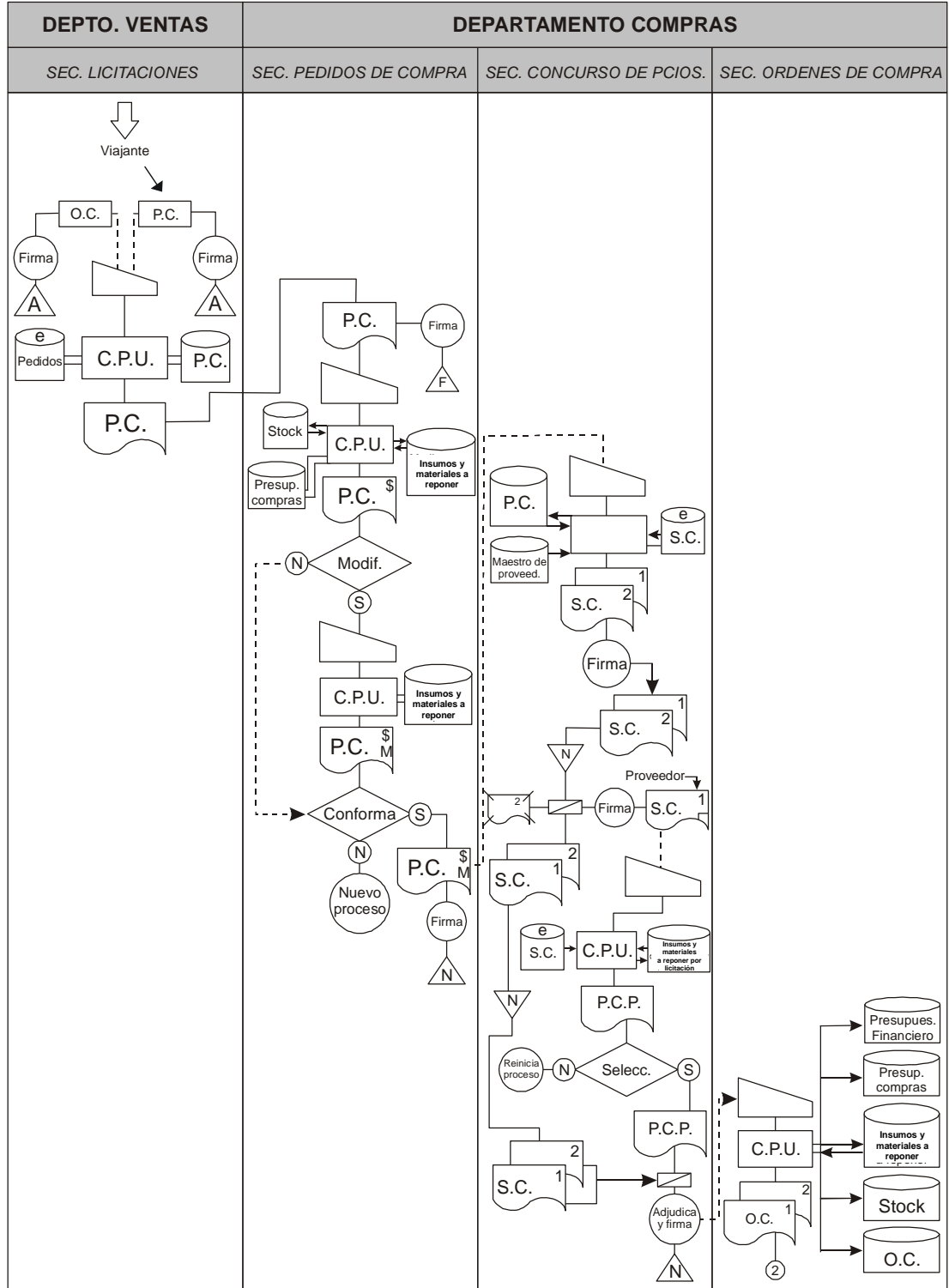
- Orden de compras: se origina el mismo conteniendo todos los datos que respaldan la emisión del comprobante.

12) Una vez generada e impresa la orden de compras por duplicado por parte de la sección orden de compras se la archiva en forma transitoria y numérica.

13) Luego, continúa en operatoria de adquisición de bienes de cambio circuito de emisión de informe de recepción.

A)- OPERATORIA DE ADQUISICION DE BIENES DE CAMBIO

A.1.b) CURSOGRAMA N°1: CIRCUITO DE EMISION DE LA ORDEN DE COMPRA DENTRO DE LA MODALIDAD DE COMPRA EN BASE A LAS NECESIDADES



*DEPARTAMENTO VENTAS: Sección: Licitación*

1. Cuando el cliente realiza un pedido a la empresa puede hacerlo por distintas vías: Fuentes de comunicación del cliente:

- Orden de compra
- Pedido de compras confeccionado por los viajantes
- Otros medios: fax, e-mail, etc.

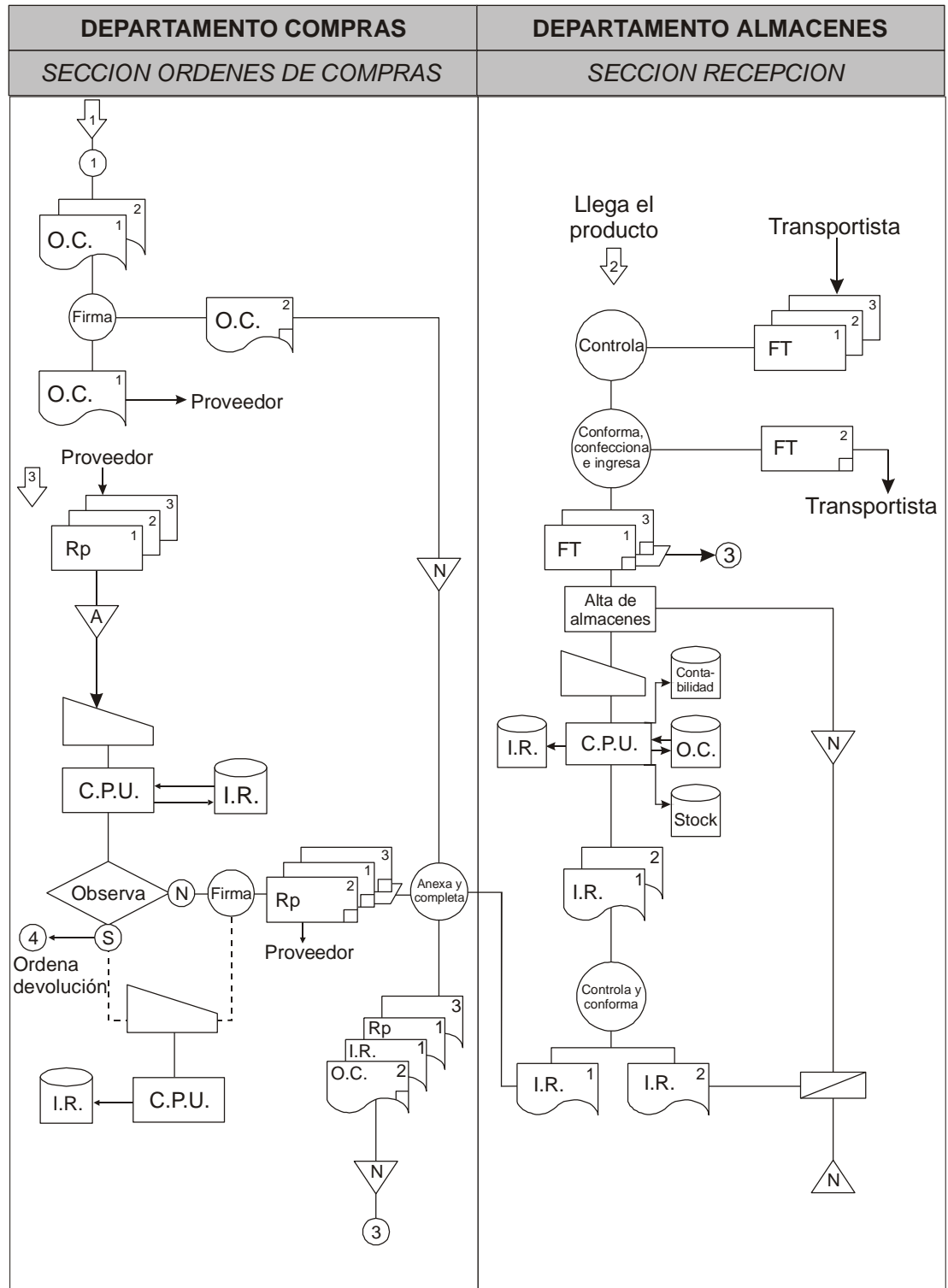
1.1 Cuando se ingresa al sistema se da de alta al pedido, en el archivo de trabajo de pedido y se emite el pedido de compras. La orden de compras y el pedido de compras confeccionado por el viajante se firman por el jefe del sector y se archivan cronológicamente de manera definitiva.

2. El circuito continúa de igual manera que en la emisión de la orden de compras dentro de la modalidad de compras programadas.



A)- OPERATORIA DE ADQUISICION DE BIENES DE CAMBIO

A.2) CURSOGRAMA N°2: CIRCUITO DE EMISION DEL INFORME DE RECEPCION



**DEPARTAMENTO COMPRAS: Sección: Ordenes de compras**

1. A partir de las ordenes de compras, se las conforma a las mismas, entregándose la original al proveedor y el duplicado se archiva transitoriamente (en forma numérica) hasta tanto llegue la mercadería para anexarse con el correspondiente legajo de compras.

**DEPARTAMENTO ALMACENES: sección: Recepción**

2. Se recibe la mercadería del transportista con las guías del transporte por triplicado. Se controla y confirma las mismas, entregándose duplicado al transportista "conformado", y las guías originales y triplicado se las envía a la sección órdenes de compra.

3. Se confecciona el alta de almacenes (recuento físico de la mercadería) en forma manual.

4. Luego sobre la base del mismo se confecciona el informe de recepción por duplicado, el cual se realizara a partir de los siguientes archivos:

- Contabilidad: se registra el alta de manera preventiva (proveedores a conformar, porque todavía no llego la factura del proveedor)
- Stock: entrada real de mercadería.
- Informe de recepción: para generar el respectivo informe.
- Orden de compras: de donde se saco información para generar el asiento contable, por ejemplo precios unitarios, etc.

5. El alta de almacén junto con el informe de recepción duplicado son guardados en forma definitiva en esta sección.

**DEPARTAMENTO COMPRAS: sección: ordenes de compras**

6. Se reciben del proveedor los remitos de la mercadería por triplicado y se los guarda transitoriamente hasta tanto se realice el correspondiente informe de recepción por almacenes.

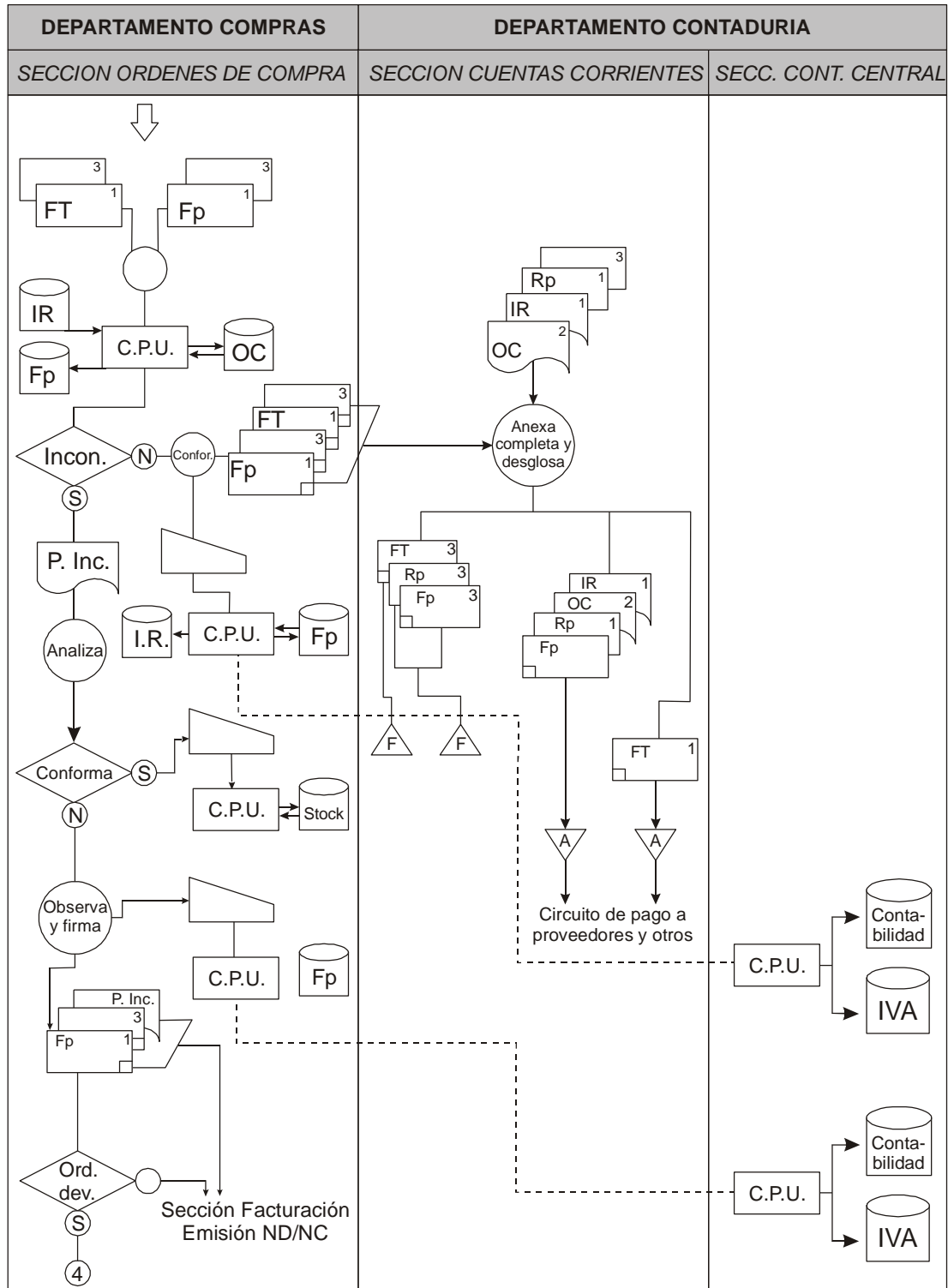
7. Una vez realizado el informe de recepción por almacenes, se ingresa al sistema y se observa si se encuentran o no diferencias con lo pautado en la compra.

7.1 En caso de que no se encuentren diferencias se procede a conformar los remitos, entregándose el duplicado conformado al proveedor, y anexándose el original y triplicado con el informe de recepción y la orden de compras duplicada. Conformado el legajo de compras, el mismo se archiva de manera transitorio (en forma numérica) para ser enviado a la sección cuenta corriente.

7.2 En caso de que si se encuentran diferencias se procede a ordenar la devolución de la mercadería y a dejar en el informe de recepción las observaciones encontradas. En caso de que se aceptan las diferencias encontradas se proceden a conformar los remitos y se sigue los procedimientos igual que si no se hubieran encontrado diferencias en las cantidades encontradas.

A)- OPERATORIA DE ADQUISICION DE BIENES DE CAMBIO

A.3) CURSOGRAMA N°3: CIRCUITO DE CONFORMIDAD DE LA FACTURA DEL PROVEEDOR



**DEPARTAMENTO COMPRAS: sección: Ordenes de compras**

1. Se recibe de la sección recepción la guía del transportista y del proveedor la factura, ambas en original y triplicado.

2. Se realiza un control (se controla formalidades de la factura) e ingresa al sistema, determinado si se encuentran o no inconsistencias. Para esto se verifica información entre los siguientes archivos:

- Ordenes de compras: condiciones pactadas con el proveedor.
- Informe de recepción: cantidades recibidas en la empresa.
- Facturas del proveedor: condiciones, precio y cantidades facturadas por el proveedor.

2.1 En caso de que no se encuentren inconsistencias se conforma y registra de manera definitiva en la contabilidad la factura correspondiente. Las facturas del proveedor como la de los transportistas conformados, son enviadas a la sección cuenta corriente.

2.2 En caso de que si se encuentren inconsistencias, se analizan si son de cantidad.

2.2.1 En caso de que no sean de cantidad, son inconsistencias de precios o de condiciones de pago.

2.2.2 En caso de que si sean de cantidad se emite por sistema la planilla de inconsistencias. Una vez emitida la misma se analiza, y de este análisis puede ser que se conforme o no la factura del proveedor

2.2.2.1 En caso de que si se conforme, se observa y firma la planilla y seguimos el procedimiento como si no se hubieran detectado inconsistencias.

2.2.2.2 En caso de que no se conforme, se observa y firma la planilla de inconsistencias, con la que junto con la factura del proveedor y la guía del transportista se procede a generar la nota de debito en sección facturación( departamento contaduría)

La planilla de inconsistencias se archiva cronológicamente de manera definitiva.

***DEPARTAMENTO CONTADURÍA: sección: Cuenta corrientes***

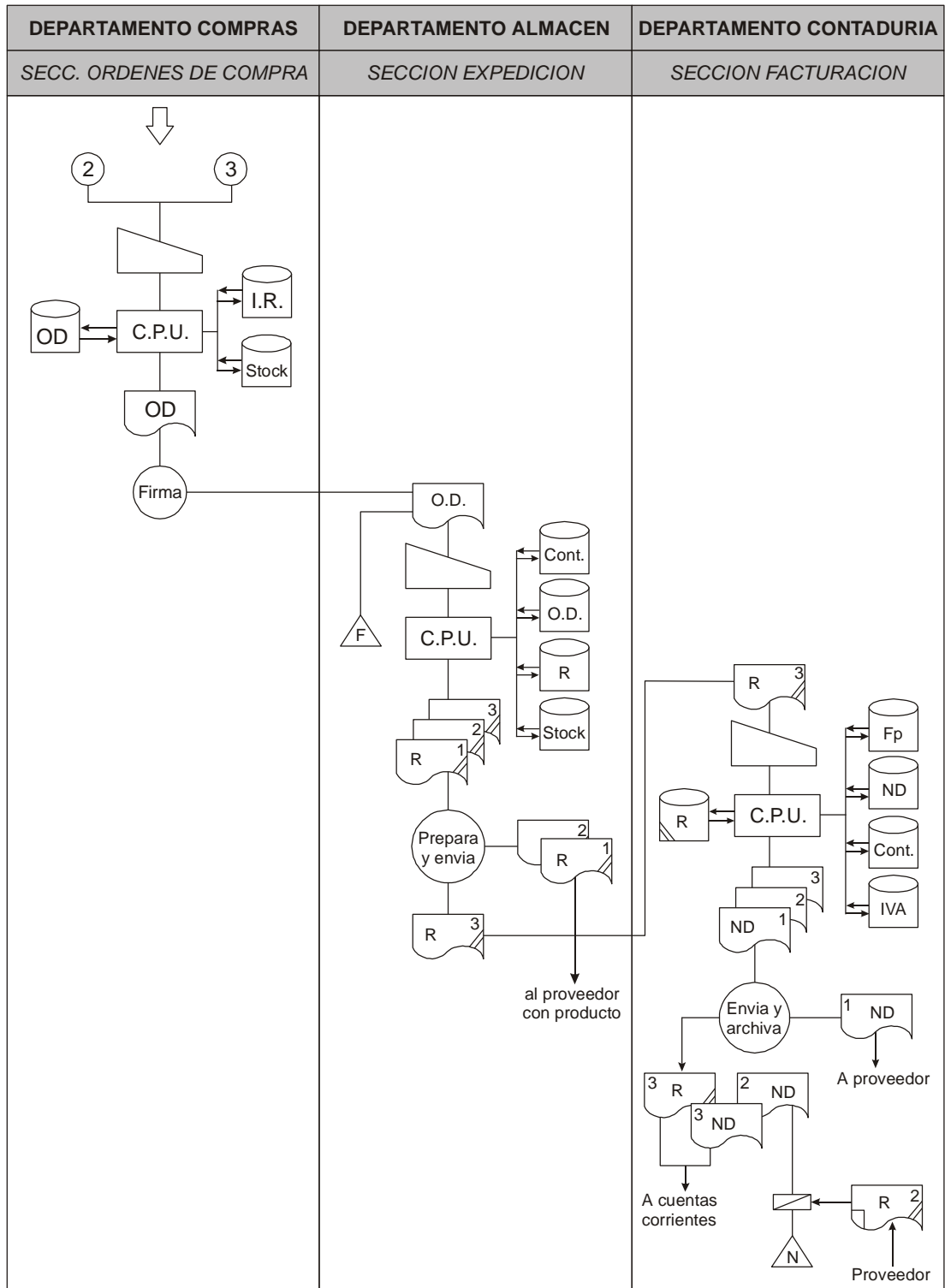
3. Esta sección recibe la guía del trasportista y las facturas del proveedor, las cuales se anexan junto con el legajo de compras.

4. El mismo se desglosa, de manera que la guía del transportistas triplicado, el remito del proveedor triplicado y las facturas del proveedor triplicado se archivan de manera definitiva cronológicamente en esta sección.

La documentación restante, factura del proveedor original, orden de compras duplicado, informe de recepción, guía del transportistas original y el remito del proveedor original, se archivan de manera transitoria por orden alfabético, para luego ser utilizadas en el circuito de pago a proveedores y otros.

A)- OPERATORIA DE ADQUISICION DE BIENES DE CAMBIO

A.4) CURSOGRAMA N°4: CIRCUITO DE DEVOLUCION DE COMPRAS



**DEPARTAMENTO COMPRAS: sección: ordenes de compras**

En el caso que sí se ordene la devolución de materia prima (por no cumplir con las especificaciones técnicas, o por haberse detectado alguna inconsistencia, o por haber sido observado el remito del proveedor) se procede a:

3. Ingresar al sistema para generar la orden de devolución en una copia para lo cual se obtiene del archivo Informe de recepción la cantidad de materia prima a devolver. También se realiza en el archivo stock la desafectación preventiva de dicha materia prima.

1.2 Firmar la orden de devolución, a la cual luego se le envía a la sección expedición del departamento almacén.

**DEPARTAMENTO ALMACÉN: Sección: Expedición**

4. Con la orden de devolución firmada, se procede a ingresar al sistema para:

2.1 Obtener los datos de la materia prima a devolver del archivo orden de devolución, cargar en el archivo stock la baja definitiva de la materia prima y generar el remito de devolución por triplicado.

Luego de la orden de devolución se la archiva definitivamente por fecha.

2.2 A los remitos por devolución generados se los prepara y se los envía de la siguiente manera:

- La copia original y duplicado se la envía al proveedor junto con el producto.



- A la copia triplicado se la envía a sección facturación departamento contaduría.

***DEPARTAMENTO CONTADURÍA: Sección: Facturación***

5. Con el remito de devolución triplicado el encargado de la sección ingresa al sistema para generar y emitir la nota de devolución por triplicado, para lo cual obtiene la siguiente información:

- Del archivo remito por devolución: la cantidad de la materia prima que se devolvió.
- Del archivo factura del proveedor: el precio, para así valorizar las cantidades devueltas.

También actualiza el presupuesto de compras y el presupuesto financiero con los datos de la devolución de la materia prima.

3.1 A las copias de las notas de devolución emitidas se las envía y archiva de la siguiente manera:

- La copia original se la envía al proveedor.
- A la nota duplicado se la anexa con el remito por devolución duplicado conformado que recibe del proveedor y se los archiva definitivamente ordenados en forma numérica.
- A la copia triplicado se la envía a la sección cuenta corriente junto con remito por devolución triplicado.

**Manual de procedimiento:**

Operatoria: Adquisición de Bienes de Cambio

Circuito: Emisión de la Orden de Compra

2.- Manual de funciones:

Dentro del manual de funciones visto anteriormente, nos ocuparemos ahora solamente en lo concerniente a las dos empresas del Departamento de Compras.

**Manual de Funciones del Departamento Compras**

**Posición:** Jefe del Departamento Compras

*Misión:*

- Asegurar la obtención de productos necesarios para el funcionamiento normal de la operatoria comercial de la empresa, procurando su obtención al menor precio y mejores condiciones financieras posibles, dentro de la calidad requerida y en el período programado.
- Mantenerse informado sobre las condiciones en que se desenvuelven las fuentes de abastecimiento de la empresa.

*Funciones:*

- Formular objetivos, políticas y programas tendientes a lograr el mayor beneficio de la empresa en materia de abastecimiento de bienes y servicios.
- Mantenerse actualizado respecto a la marcha general de los negocios y al avance de la tecnología, y desarrollar nuevas fuentes de abastecimiento de bienes y servicios.
- Tomar conocimiento y mantenerse actualizado acerca de disposiciones oficiales que afecten la comercialización de productos y particularmente la compra.

- Coordinar con los responsables de las finanzas las alternativas de financiación de las compras a su cargo.
- Verificar que se mantenga actualizado el registro de proveedores a efectos de identificar productos que puedan proveer, y el historial de cumplimientos.
- Verificar que sean efectuados los reclamos a proveedores, que correspondan como consecuencia de diferencias entre cantidades recibidas y cantidades facturadas o por diferencia de condiciones de pago.

*Relaciones Jerárquicas:*

- Depende de la Gerencia Comercial.
- Dependen de él: El encargado de la Sección Pedidos de Compras, el encargado de la Sección Concurso de Precios y el encargado de la Sección Órdenes de Compras.

*Principales Vinculaciones Estructurales:*

- Dirección o Gerente General.
- Gerente Comercial
- Departamento Almacenes – Secciones Recepción y Expedición
- Departamento Contaduría – Sección Cuentas Corrientes y Contabilidad Central.

***Manual de Funciones del Departamento Almacenes***

***Posición:*** Jefe del Departamento Almacenes.

*Misión:*

Administrar eficientemente los movimientos de las existencias relacionados con las operaciones de recepción, depósito y expedición, garantizando información sistematizada y confiable de las existencias de Almacén.

*Funciones del jefe de Almacenes:*

- Intervenir en la determinación de los máximos y mínimos de existencias de acuerdo con la información que le proporciona depósito y las instrucciones que recibe de los superiores;
- Controlar las existencias físicas de los depósitos mediante recuentos periódicos y sorpresivos;
- Establecer políticas referidas a:
  - Custodia de stock;
  - Conservación, seguridad e higiene de los locales y bienes;
  - Ubicación sistemática del stock, para facilitar su localización y control.

*Relaciones jerárquicas:*

- Depende de la Gerencia Comercial;
- Dependen de:
  - El encargado de la Sección Recepción;
  - El encargado de la Sección Depósito;
  - El encargado de la Sección Expedición.

*Principales vinculaciones estructurales:*

- Gerente General;
- Gerente Comercial;
- Departamento Ventas, Sección Ejecución de Ventas a Clientes;
- Departamento Compras, Sección Orden de Compras;
- Departamento Contaduría, Sección Contabilidad Central.

*5) Informes para la Dirección:*

Como consecuencia de haber sugerido la delegación de tareas del Gerente General en el área de Compras y Almacenes específicamente

consideramos necesaria la implementación de informes para la Dirección que le permitan:

- Al Gerente General comprobar la eficiencia con la que realizan las actividades en el Departamento Compras y el Departamento Almacenes;
- A los jefes de ambos departamentos analizar y medir sus propios trabajos y los resultados de su gestión;
- Corregir desviaciones para optimizar la eficiencia operativa de ambos departamentos;
- Contar con información relevante para una adecuada toma de decisiones.

Con la finalidad de obtener información que le permitan realizar estadísticas sobre la marcha de la Droguería recomendamos la emisión de los siguientes Informes para la Dirección en forma periódica sugiriendo el corte mensual:

*1) Informe de compras en gestión:*

Este Informe debe ser completado por el auxiliar de compras, quien realiza el registro cronológico de cada uno de los comprobantes que intervienen en los distintos sectores desde que se inicia hasta que finaliza el proceso. Su finalidad es permitir evaluar rápidamente el estado de evolución de cada una de las compras, detectar operatorias incompletas y facilitar la búsqueda de los comprobantes relacionados.

**3.- Fondo Fijo. Concepto:**

En el movimiento de dinero en efectivo y bancos, se presentan una gran cantidad de pagos de importes menores que, en general, son frecuentes y se refieren particularmente a gastos de movilidad, almuerzos, franqueos, compra de útiles de escritorio, materiales para pequeños arreglos y reparaciones, etc. Dado la cantidad de esos desembolsos y el poco monto que cada uno de ellos individualmente reclama, se acostumbra separarlos del

movimiento general de fondos de la CAJA, constituyendo para ello un "FONDO FIJO".

Este FONDO se constituye con una suma determinada de dinero de la cual se extraen los importes necesarios a medida que son reclamados para satisfacer aquel tipo de gastos y, una vez cubierta dicha suma o una gran parte de ella se procede a su reposición mediante la emisión de un cheque cuyo efectivo se retira de la institución bancaria y vuelve a engrosar el importe inicial destinado a tal efecto.

Los valores con que se constituye el Fondo Fijo forman un fondo el cual una vez gastado en todo o en parte será repuesto, y por lo tanto, mantendrá el valor con el cual fue constituido.

### 3.1.- Cómo se ejecutan los fondos fijos:

1) El sector- o persona - que necesite extraer efectivo del fondo fijo podrá efectuarlo con la presentación de un comprobante de caja egresos (o vale de retiro de fondos)

Este formulario contiene: (Se adjunta modelo en anexo)

- a) Número correlativo
- b) Fecha de emisión
- c) Nombre de la persona que recibirá el efectivo
- d) Concepto- imputación del gasto
- e) Detalle
- f) Importe en números y letras
- g) Nombre y firma de la persona que lo confecciona
- h) Firma del que lo autoriza
- i) Firma de la persona que recibirá el efectivo.

Dicho formulario se confecciona por duplicado. El original se entrega al cajero del fondo fijo y se archiva la copia.

### **Fondo Fijo**

2) El cajero entregará el efectivo previo control del original del vale.

- 3) Numera correlativamente el vale por retiro de fondos
- 4) Asienta el vale en planilla de caja salidas. Dicha planilla se prepara en dos ejemplares.
- 5) Archiva en forma numérica el vale provisoriamente

### **Sectores varios**

6) Al día siguiente al del pago reemplaza los vales correspondientes por los comprobantes (facturas, boletas de contado, tickets, etc.) que dieron origen al egreso. De esta forma la persona que extrajo el dinero contra la presentación del vale, entregará dichos comprobantes.

Esa documentación tendrá que estar firmada por el jefe del sector que autorizó el gasto.

Al presentarse la documentación respaldatoria de los egresos se devolverá el dinero que hubiere sobrado.

### **Fondo fijo**

7) Recibe el dinero que hubiere sobrado y los comprobantes de pago. Coloca a éste un sello de "PAGADO"

8) Anula el vale con un sello de "CANCELADO"

Devuelve el vale a la persona que presenta el comprobante de pago

Archiva los comprobantes que respaldan el egreso.

9) La reintegración del fondo fijo se efectuará a principio de cada semana o cuando su monto baje de un importe fijado previamente.

La reposición se llevará a cabo con la emisión de un cheque a favor del encargado del fondo fijo. – en la actualidad únicamente los titulares de cuenta pueden cobrar cheques en efectivo- salvo que fuera una cuenta en patacones.

En este caso los podrían cobrar el Presidente y el Tesorero.

El responsable del fondo fijo preparará, para el reembolso de éste, un formulario de reposición, o planilla de fondo fijo (Se adjunta modelo en anexo).

Este documento contendrá los siguientes datos:

- a) Número correlativo
- b) Enumeración de los comprobantes de pago, concepto e importe parcial
- c) Importe total
- d) Firma del responsable del fondo fijo

Al terminar cada día el responsable del fondo fijo practicará un arqueo físico, donde constará que los importes de los vales, de los comprobantes y del dinero en efectivo, debe coincidir con el monto del fondo.

A los fines de conciliar los saldos de la empresa con el del banco se recurre a la llamada “conciliación bancaria”, que tiene por objeto analizar las diferencias que surjan por los motivos antedichos, y en el caso de la empresa, contabilizar aquellos conceptos faltantes o avisar al banco cualquier error del mismo.

### ***Reposición de fondo fijo***

#### ***Fondo fijo***

1) El encargado del fondo fijo remite a Contaduría, en los periodos preestablecidos, por ejemplo 1 vez por semana) ó cuando el efectivo baje de un limite prefijado (lo que suceda primero), todos los comprobantes que avalan los pagos realizados y el duplicado de la planilla de caja egresos en la que consta la fecha de los mismos, el nombre del beneficiario, el concepto y el monto de cada pago. Retiene el original de la planilla.

#### ***Contaduría***

2) Controla los importes pagados, las autorizaciones, conceptos, etc.



3) Si está conforme confecciona una orden de pago por duplicado enviando a Tesorería el original.

4) Remite el resto de la documentación (comprobantes y duplicados de la planilla de caja egresos y de la orden de pago) a Gerencia Administrativa.

### ***Tesorería***

5) Emite el cheque basándose en el original de la orden de pago. Coloca en la orden de pago el número de cheque y demás datos inherentes.

6) Envía ambos documentos a Gerencia Administrativa.

### ***Gerencia administrativa***

#### ***Presidente de la Comisión Asesora***

7) Controla toda la documentación (comprobantes, duplicados de la planilla de caja y de la orden de pago de CONTADURÍA y el original de la orden de pago junto con el cheque de TESORERÍA).

8) Si está conforme, el PRESIDENTE DE LA COMISIÓN ASESORA coloca al cheque la segunda firma y lo envía al encargado del fondo fijo. Remite el resto de la documentación a CONTADURÍA

### ***Contaduría***

9) Usa los comprobantes de pago para efectuar las anotaciones en las cuentas analíticas de gastos y la orden de pago para asentar el crédito al banco.

Registradas las mismas archiva definitivamente la documentación.  
(Operación 10)

### ***Fondo fijo***

10) Cobra el cheque. Con esto queda repuesto el fondo. Conserva el original de la planilla de caja egresos.

**Egreso de fondos**

**Contaduría**

1) Recibe la siguiente documentación:

- Del Departamento de Compras, el duplicado de la orden de compras correspondiente.

- De Recepción, el Original del informe de recepción conformado y el remito (original).

**Proveedor**

2) Envía la factura a Contaduría.

**Contaduría**

3) Realiza el control entre la Factura (Original) el Remito (Original), el Informe de Recepción (Original) y la Orden de Compra (Duplicado).

4) Confecciona la Orden de Pago por Triplicado. Remite a Tesorería los dos primeros ejemplares de la orden y archiva la Tercera.

5) Envía a Gerencia Administrativa el resto de la documentación (Duplicado de Orden de Compra y Originales del informe de recepción, del remito y la Factura).

**Tesorería**

6) Prepara el cheque de pago al proveedor "no a la orden", colocándole la primera firma y enviándolo a la Gerencia Administrativa junto al duplicado de la orden de pago.

4.- Límites de compras:

El Departamento Compras está a cargo de un jefe y cuenta, en general, con las siguientes secciones cada una de ellas a cargo de un jefe de sección:

*Pedidos de Compra:* Tendrá como función iniciar el pedido de compras y recavar todos los datos posibles para la Sección Concursos de Precios. Si se trata de productos sin stock el procedimiento es distinto, ya que se recepcionan los Pedidos Internos de Compras de los distintos sectores de la empresa.

*Concursos de Precios:* Confecciona la Solicitud de Cotización en base a los datos proporcionados por Pedidos de Compras, las envía a los proveedores, recepciona las repuestas y elige la mejor oferta.

*Órdenes de Compra:* Confecciona las Órdenes de Compra y las envía al proveedor elegido en Concursos de Precios. Realiza un seguimiento de las compras. Cuando llega la mercadería es la encargada de verificar que se cumpla con lo pactado para conformar la factura del proveedor.

*Estudios y Planes:* Se encarga de analizar el mercado a fin de contar con nuevos proveedores y nuevos productos. Interviene en la preparación del Presupuesto de Compras.

***La forma de comprar de la Empresa Maderera S.A. es:***

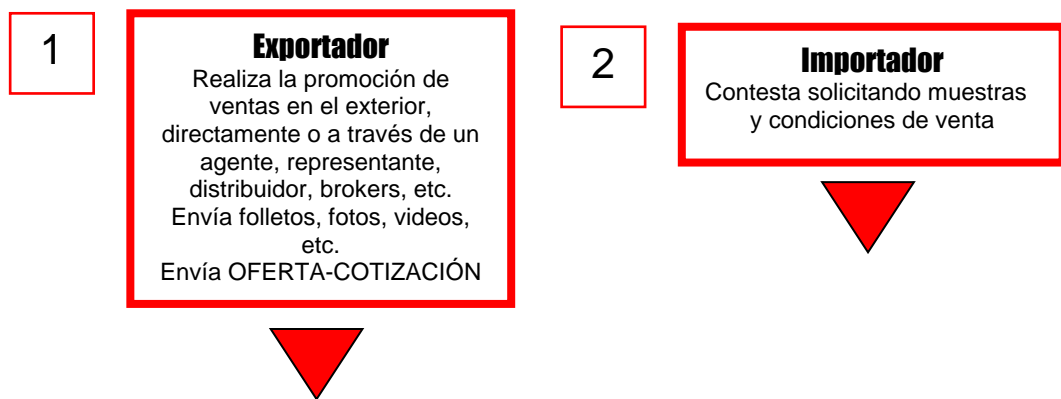
*Compra según la situación del mercado:* se compra de ese modo para aprovechar las fluctuaciones de los precios. La compra sobre el mercado se ajusta a las demandas de la fábrica o el negocio, por lo tanto no puede clasificarse como especulativa. Es muy posible hacer todas las compras teniendo en cuenta la demanda y, sin embargo, aprovechar razonablemente las fluctuaciones del mercado. Este procedimiento es el seguido en el caso de los ferrocarriles, las compañías de servicio público y algunas empresas fabriles que tienen programas definidos de construcción o fabricación para largos períodos futuros. Por medio de un estudio constante de las estadísticas del mercado y de los factores que afectan a los precios un Departamento Compras eficiente puede preveer las tendencias de los precios en el mercado y comprar en las mejores condiciones.

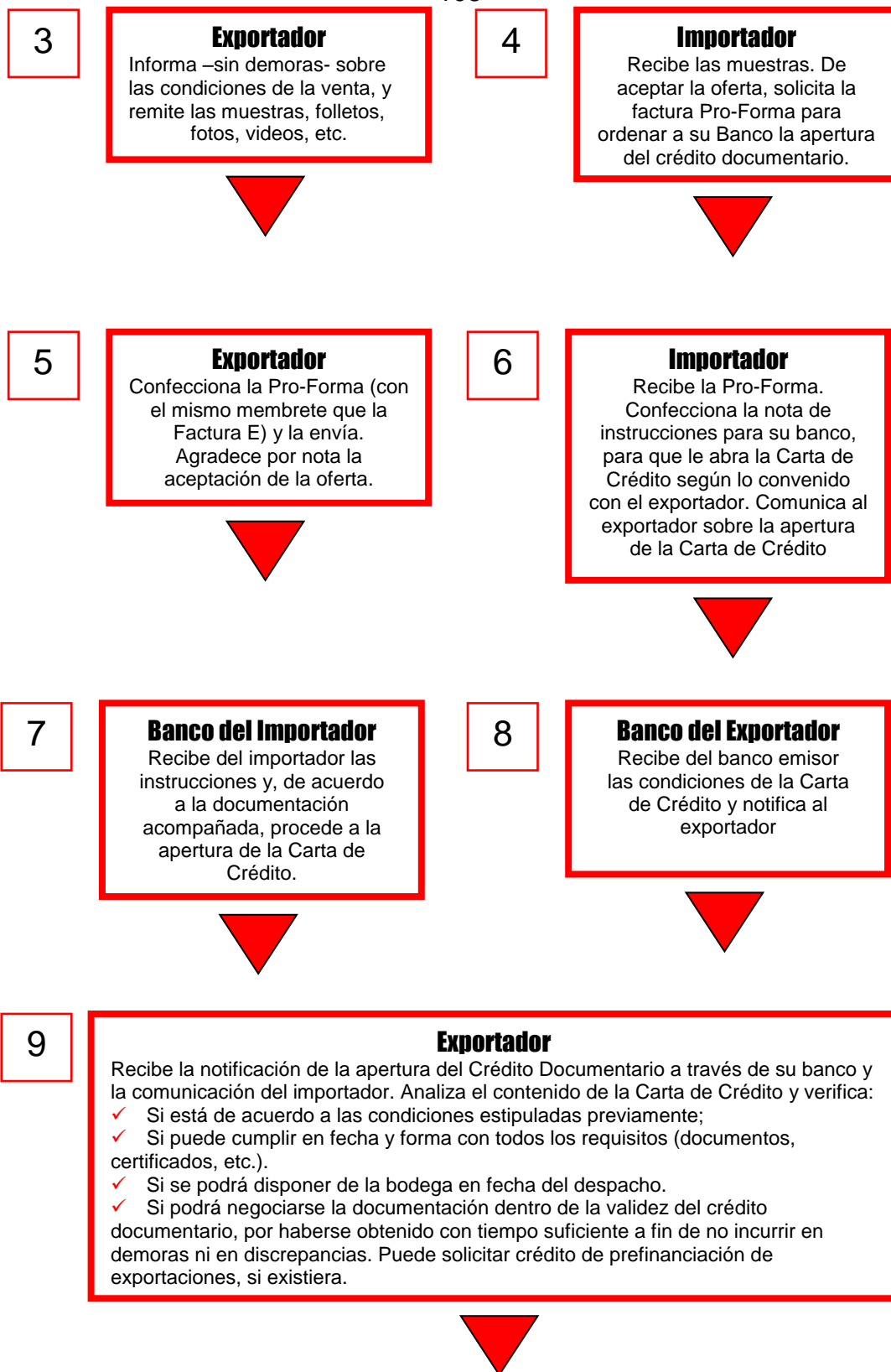
Cuando sus estudios indican que el precio pasa por un valor razonablemente bajo de precios y que las tendencias futuras serán en alza, el departamento de compra cubre sus necesidades para un período considerable del futuro. Si los indicios son de que los precios están próximos a un valor máximo y que la tendencia será a la baja, esta indicando un programa de compras para satisfacer únicamente las necesidades inmediatas, hasta que se hayan estabilizado los precios en un nivel más bajo. Hay casos en los que es posible hacer las compras en el mercado sin que las entregas sean inmediatas ni el pago de contado. Esta situación se aplica especialmente a los materiales fabricados o parcialmente fabricados en los que el fabricante puede cubrirse con un precio ventajoso para sus materias primas, pero no quiere hacer un compromiso sin estar seguro de tener una salida para por lo menos un parte de sus artículos acabados. No hay límite de compras.

#### 5.-Modalidad de las exportaciones:

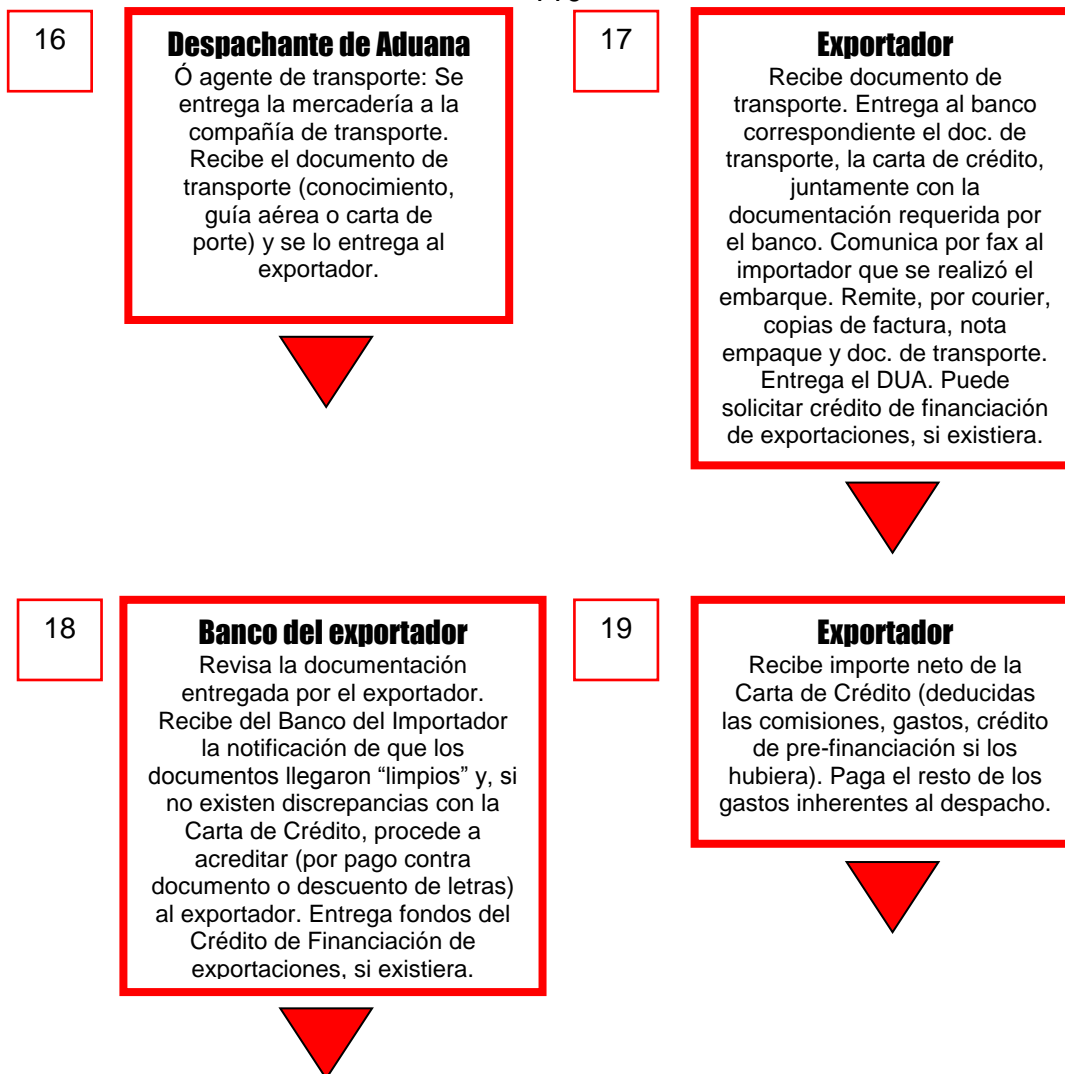
##### *Secuencia de la exportación*

Esta es una secuencia de las exportaciones realizadas por las empresas en estudio.









Fuente: Informe Técnico de Export.Ar. Mar del Plata, 2010

### 5.1.- Control de las mercaderías que se exportan:

En cuanto a la Maderera, el control de la mercadería que se exporta la tiene a su cargo el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) donde hay inscriptos 140 centros habilitados para el tratamiento de embalajes de madera (CATEM) para exportación, con vistas al cumplimiento de las exigencias de la Norma Internacional de Medidas Fitosanitarias (NIMF) N° 15 de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) por sus siglas en ingles, que reglamenta el embalaje de

madera utilizado en el comercio internacional, con el objetivo de reducir el riesgo de introducción de plagas cuarentenarias asociadas con esos materiales.

La Resolución 03/05 de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos (SAGPyA) creó el Registro Nacional de Centros de Aplicación de Tratamientos a Embalajes de Madera (CATEM), Hornos secaderos tradicionales de madera (Hosetram), Fabricas de embalajes de madera (FEM) que funciona en el ámbito del SENASA, con el objetivo de ordenar el control sanitario de los embalajes de madera utilizados para la exportación de productos de origen animal, vegetal o industrial.

La NIMF N° 15 de la FAO, aprobada el 2 de enero de 2004, establece los criterios de los tratamientos cuarentenarios que se deben hacer a los embalajes de madera que consisten en el tratamiento térmico en el corazón de la madera a una temperatura de 56°C durante 30 minutos como mínimo o a través de la fumigación con bromuro de metilo. Una vez realizado el tratamiento los embalajes deben ser marcados con un símbolo y un código de dos letras del país según normas ISO. Además el SENASA asigna un código numérico al CATEM o FEM (Fabricas de embalajes de madera) acompañado por una abreviatura del tratamiento aplicado de acuerdo a la Convención Internacional Fitosanitaria Ej: Ht (térmico), MB (bromuro de metilo) y las letras DB que indicarán el descortezado de la madera tratada.

La normativa también establece los aranceles por servicios de inspección, fiscalización y certificación del tratamiento los embalajes de madera, maderas de soporte y/o acomodación de mercaderías de exportación.

#### 6.- Cómo se liquidan las divisas:

*¿Que es una divisa?*

Una divisa es una moneda extranjera.

El mercado de divisas es el marco organizacional dentro del cual los bancos, las empresas y los individuos compran y venden monedas



extranjeras.

El mercado de divisas incluye la infraestructura física y las instituciones necesarias para poder negociar divisas.

Segmento del mercado de divisas

- Por el plazo de entrega:
  - Mercado al contado (spot)
  - Mercado a plazo (forward)
  - Mercado de futuros
  - Mercado de opciones
- Por el tamaño de la transacción:
  - Mercado al menudeo
  - Mercado al mayoreo
  - Mercado interbancario

Las divisas de las dos empresas son liquidadas por el plazo de entrega: Mercado a plazo (forward).

Pasaremos a explicar lo que significa.

**Forwards:** Este tipo de instrumento derivado es el más antiguo, este tipo de contrato se conoce también como un “contrato a plazo”.

Este contrato obliga a sus participantes a comprar / vender un determinado activo (subyacente) en una fecha específica futura a un cierto precio. Se construye partiendo de cierto subyacente a su precio actual y costo de financiamiento.

Es sencillo y habitual en todo tipo de actividad financiera, por ejemplo:

“Una compañía que exporta a otros países, y que está por consiguiente expuesta al tipo de cambio entre su divisa local y las divisas

extranjeras en las que se cobra por sus ventas, puede cubrirse por adelantado su riesgo de cambio vendiendo forward las divisas que espera recibir en el futuro”.(32)

“Los contratos a plazo (forward) son parecidos a los contratos de futuros en lo que ambos son acuerdos de compra o venta de un activo en un momento determinado en el futuro por un precio determinado. No obstante, a diferencia de los contratos a futuros, éstos no son negociados en un mercado. Son acuerdos privados entre dos instituciones financieras o entre una institución financiera y una de sus clientes corporativos”.(33)

Es decir, los forwards no tienen que ajustarse a los estándares de un determinado mercado, ya que se consideran como instrumentos extra bursátiles.

“En estas operaciones el comprador (quien asume la parte larga), se compromete a adquirir la mercancía en cuestión a un precio y tiempo que se pactan al inicio. Por otra parte, el vendedor (quien asume la parte corta), está dispuesto a entregar la mercadería”.(34)

Los contratos forward se dividen en tres modalidades:

1. No generan utilidades.
2. Generan utilidades o rendimientos fijos.
3. Generan utilidades que se reinvierten.

Fundamentalmente este tipo de contratos son utilizados para operaciones sobre divisas siendo este el de la tercera modalidad, ya que esta representada su utilidad por las tasas de interés de las divisas a las cuales se hace referencia.

“Para que exista una operación forward de divisas es necesario que tanto el comprador como el vendedor estén dispuestos a realizar la

---

(32) RODRÍGUEZ, de Castro J. Introducción al Análisis de Productos Financieros derivados. 2ª Edición, Editorial Limusa (México, 1997).

(33) HULL, John (1996). Introducción a los Mercados de Futuros y Opciones. Editorial Prentice Hall (España, 1996).

(34) DÍAZ, Carmen (1998). Futuros y Opciones Sobre Futuros Financieros. Editorial Prentice Hall. (México, 1998).

negociación, y se requiere de un parámetro de referencia en cuanto a tipo de cambio actual y costos financieros de los dos países implicados durante el periodo en el cual se desea realizar la operación”.(35)

El precio del forward depende de los costos de cada institución financiera, el sobreprecio en relación al riesgo de la contraparte, la situación de mercado y las utilidades.

Al término del plazo, se pueden dar dos tipos de entrega:

a) Intercambian la mercadería por el valor previamente acordado.

b) “Intercambio a favor o en contra en efectivo del diferencial que existe entre el precio al cual se pactó la operación en un inicio y el precio final que presenta la mercadería en el mercado al cual se hace referencia”.

El principal riesgo que presenta el contrato forward es que ambas partes cumplan con sus obligaciones.

Actualmente, la mayoría de estas transacciones están respaldadas por el producto depositado en bodegas o almacenes especiales o con base en cosechas o producciones futuras. De esta forma se regulan el abasto y comercialización de varios productores en el mundo.

Por último, también se da el forward sobre tasas de interés, por ejemplo: “un contrato con el banco B mediante el cual A y B acuerdan fijar una tasa del 10% anual para un plazo de un año dentro de un año sobre la cantidad de dinero preestablecida. Transcurrido el año, si ocurre lo que temía A y las tasas de interés bajan por ejemplo al 8%, el banco B pagará lo que temía A la diferencia entre la tasa acordada (10%) y la tasa vigente de mercado (8%), es decir 2% sobre la cantidad de dinero acordada. Si por el contrario las tasas suben al 12% A deberá pagar a B la diferencia”.(36)

---

(35) DÍAZ, Carmen. Futuros y Opciones Sobre Futuros Financieros, op. cit.

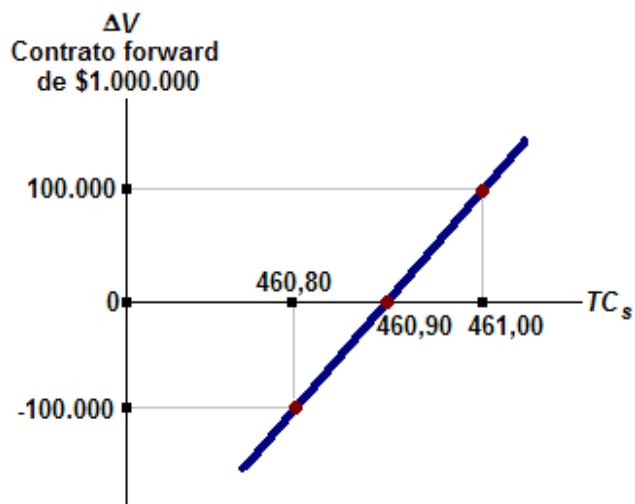
(36) RODRÍGUEZ, de Castro J. Introducción al Análisis de Productos Financieros derivados. Op. cit.

*Cotizaciones a plazo*

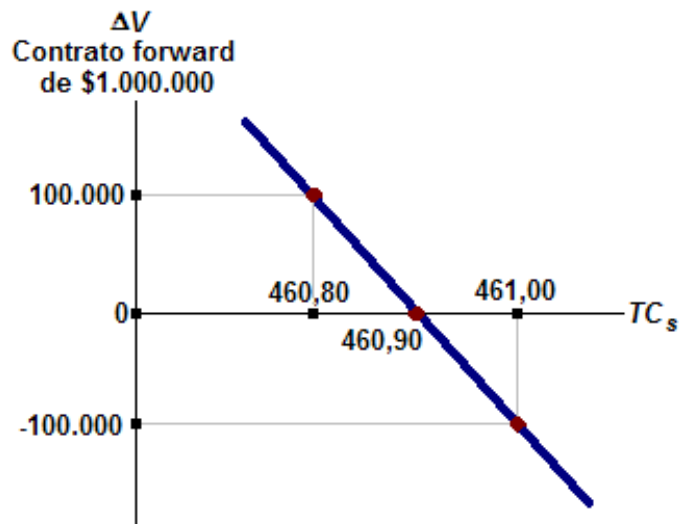
- Se dice que una moneda se cotiza con una prima a plazo si se espera que su valor aumente.
- Y se cotiza con descuento a plazo si se espera que su valor disminuya.

$$\text{Prima} = \left( \frac{TC_F}{TC_S} - 1 \right) \frac{360}{n}$$

Perfil de rendimiento de una posición larga:



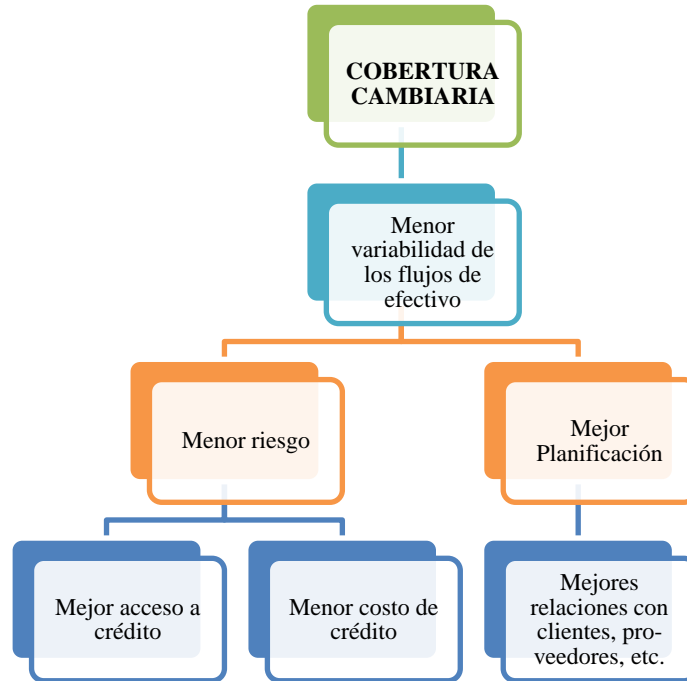
Perfil de rendimiento de una posición corta:



Si se tiene una posición al contado corta en dólares entonces:

- Se obtendrán ganancias si el precio del dólar baja
- Se obtendrán pérdidas si el precio del dólar sube

***Ventajas de la cobertura:***



## **CONCLUSIÓN**

Considerando el control interno como el conjunto de medidas tendientes a determinar la veracidad de las afirmaciones o la normalidad y/o regularidad de los actos que realizan otros individuos o sistemas de procesamiento de información, hemos visto que la contribución a la práctica del administrador, es significativa, ya que resulta un recurso útil para entender las relaciones e interdependencias dentro de la organización, nos proporciona la información necesaria y especialmente en lo que se refiere a sistemas o procedimientos que previeran fraudes o errores, protegieran el patrimonio, dieran informaciones coherentes y permitan una gestión adecuada, correcta y eficiente. Y desde el punto de vista del control como función gerencial permita constatar que los planes se cumplan como fueran fijados.

Al hablar del control interno consideramos los distintos enfoques que dan sustento teórico a tal concepto, y concluimos que para la tarea de implementar normas de control en una empresa se necesita reflexión, análisis y enfoque sistémico, es decir que requiere de una metodología.

El primer paso es la detección de la necesidad real de un control y segundo como se implementarán las normas.

Es fundamental cambiar el paradigma de trabajo en las diferentes organizaciones y es decisivo instalar un modelo de gestión en el que se trabaje bajo el concepto de las normas de Control Interno y Auditoría. Ya que el método de C.I. en las empresas incluye una comparación de una actuación real con una pronosticada, la finalidad es comprobar si la organización

encuentra, cumple o alcanza los objetivos que persigue. El C.I. toma forma práctica en la tarea del auditor.

El plantear la necesidad de sistemas de control interno en las empresas, la falta de una adecuada comprensión de los mismos y la no valoración de sus aspectos metodológicos, nos llevó a efectuar un proceso de investigación en las empresas: Fabril Maderera S.A.

Se efectuó un relevamiento que consistió en la investigación de la realidad existente en materia de *control interno*, obteniendo los elementos para el análisis. Dicho relevamiento requirió el uso de distintas técnicas como: recopilación de antecedentes, encuestas, entrevistas, visitas, observación directa, entre otras.

La empresa considera que es necesaria e importante la aplicación de normas de Control Interno, además sostiene que la información generada es muy significativa para la toma de decisiones.

De los cuestionarios realizados a las empresas Fabril Maderera SA y a las dos empresas de la zona surge lo siguiente: el 100% expresa la necesidad e importancia de C.I. en las empresas, un 33 % considera al S.C.I. como una fortaleza, un 100% manifiesta contar con medios tecnológicos de control interno y el 100% dice aplicar normas de control ambiental, aunque consideramos que no las suficientes. Respecto a Auditoría si bien las respuestas son ambiguas el 67% dice realizarlas.

De los resultados obtenidos podemos decir que, renovar la capacidad competitiva no es cuestión de hacer que la gente trabaje más duro, sino de aprender a trabajar de otra manera. En la era de la información las empresas requieren herramientas y capacidades nuevas para tener éxito y que le permitirá enfrentar algunos desafíos, aplicar la tecnología y obtener la información necesaria.

La utilización de recursos técnicos como las normas de control interno, las hacen adaptables a las exigencias de un medio competitivo y también a las necesidades del trabajo basado en el conocimiento.

En general, también podemos afirmar que el ámbito empresarial está aceptando que para poder competir está obligado a tener en cuenta el medio ambiente. Debemos aprovechar positivamente la tendencia hacia la cultura ambiental de la empresa.

El gerenciamiento ambiental se sustenta en el proceso administrativo ambiental instrumentado a partir de un esquema integrado de planeamiento, gestión y control ambiental.

Ahora ha llegado el momento de preguntarnos ¿cuáles son las condiciones necesarias y suficientes con que debe contar la empresa para que sobreviva y crezca? **contar con un sistema de control interno** y para ello el conocimiento aparece como recurso crítico y más aún la actualización permanente de ese conocimiento.

Antes el conocimiento se vinculaba con la experiencia, se adquiría con el tiempo. Hoy la experiencia debe ser complementada con la capacitación y esa capacitación debe ser continua para poder enfrentar las condiciones cambiantes del mercado y la de la tecnología. Por ello, la clave está en identificar las áreas en las que se necesita ayuda y seleccionar un asesor profesional adecuado para las necesidades particulares de la empresa.

La validez de la propuesta está dada por el desafío que presenta el contexto actual de las organizaciones, la consistencia con las líneas mas actuales del pensamiento administrativo y las principales características de la arquitectura organizativa del siglo XXI, ya que el éxito de las organizaciones depende de la capacidad de manejar un recurso valioso: **el control interno y la auditoría** porque sin él, el control no superaría nunca el umbral de la supervisión directa.

*Finalmente podemos decir que tal como lo planteamos en el prólogo, pudimos comprobar que a través de este trabajo, que no tiene sentido el esfuerzo de planificar y organizar una empresa, dotarla de personal adecuado, sino se verifica que el plan se cumpla, la estructura se*



*respete y que el personal se desempeñe de acuerdo a las directivas impartidas, es decir, que es necesario el control interno en las empresas.*

Como futuros profesionales de las Ciencias Económicas opinamos que es fundamental una auditoría, que todo lo que se presupueste, estime o proyecte se refleje en el control interno, que los resultados se cumplan y que ello sirva de base para el cumplimiento de disposiciones tributarias, normas de auditoría, leyes y reglamentaciones; que a su vez éstos sean la base para la auditoría externa o de estados contables.

*“Los hombres de negocio van a tener que aprender a construir y administrar una organización innovadora, un grupo capaz de anticipar lo nuevo, de convertir su visión tecnológica, productos y procesos, y dispuestos a aceptar lo nuevo.” (Peter Drucker)*

**ANEXO**

» Busca adecuarse a la nueva estructura del Gobierno

## La Auditoría reformuló su sistema de control

La creación de ministerios y secretarías, obligó a redistribuir las áreas bajo su responsabilidad.

La Auditoría General de la Provincia (AGP) reformuló las competencias de sus áreas de control para estar a tono con la nueva estructura orgánica que desde el 10 de diciembre último tiene el Poder Ejecutivo. El nuevo Gobierno elevó de cinco a diez los ministerios y creó nuevas secretarías y subsecretarías.

En función de este aumento, la AGP realizó una nueva formulación y adecuó la norma interna vigente al nuevo diseño de las áreas

bajo auditoría.

Además, elaboró una nueva estructura orgánica interna y derogó la Resolución 42/01 que marcaba el funcionamiento operativo.

Hasta el año anterior, cada área estaba a cargo de dos auditores, pero ahora cada uno tendrá a su cargo una, con lo que se asegura que se dio un cambio importante en el sistema.

### Municipios

Con el nuevo esquema, los 59 municipios de la provincia serán auditados en forma anual en aspectos de control interno y contables, lo que hasta aquí no ocurría.

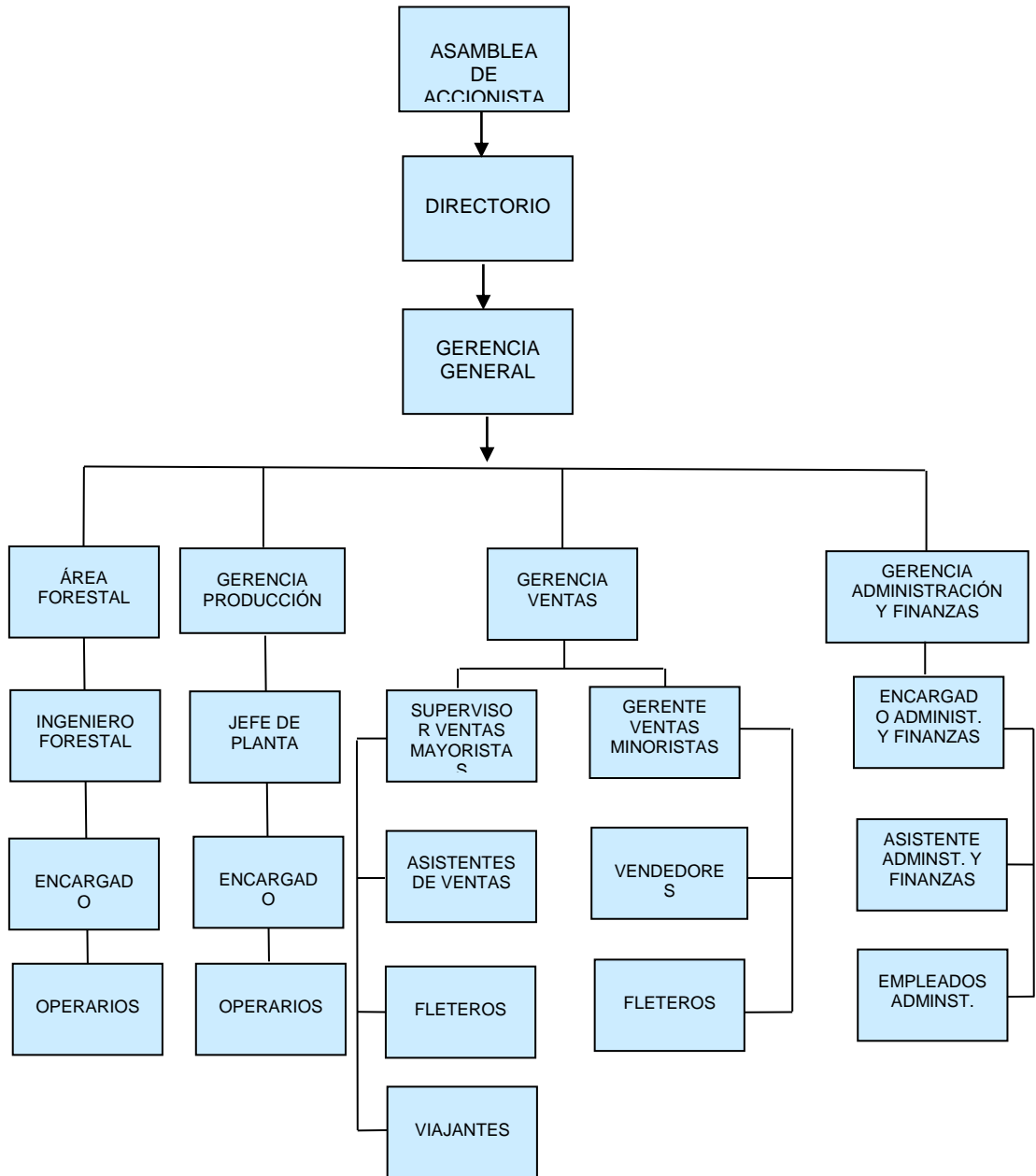
La Auditoría General está presidida por Miguel Angel Torino y también son auditores Daniel Na-

llar, Luis Costa Lamberto, Sergio Gastón Moreno y Ramón Muratore. Los auditores generales son seleccionados por una comisión de la Cámara baja y son designados por el Senado en sesión pública.

La AGP fue creada junto a la Sindicatura General, con la reforma constitucional de 1998, para reemplazar al Tribunal de Cuentas, tras lo cual la provincia sostiene un modelo de control de la hacienda pública integral e integrado.

La distribución de la potestad de control de los auditores por sectores, donde también ingresan los poderes Judicial y Legislativo, fue establecida en la ley 7103, que dispone que se distribuyan las áreas con expresa responsabilidad de las mismas.

### Organigrama Fabril Maderera S.A.



Fotos Fabril Maderera S.A.

PERSONAL PERMANENTE

FABRIL MADERERA S.A. inició sus actividades en el año 1.972., como fábrica de cabos de escoba. A partir de 1.984 esta empresa se dedica a la fabricación de muebles torneados en madera maciza de la zona. Algunos de sus productos son: Juego de dormitorio, Cuchetas desmontables, Camas cunas, Mesas de Audio, Juegos de comedores, Etc. con un fino acabado en laca poliuretánica de última tecnología.

Configurándose así en líder del mercado de muebles en las regiones Centro, Noroeste y Noreste del país.

En la actualidad emplea un total de 120 personas, distribuidas en Forestación, Fábrica, Fletes y Mueblerías.

La producción se comercializa a través de dos sistemas:

A) Por mayor: Se distribuye con una amplia flota de camiones, entre 400 clientes de las provincias de :Salta, Jujuy, Tucumán, Catamarca, La Rioja, Santiago del Estero, Chaco, Corrientes, Formosa, Misiones y Entre Ríos, constituyéndose así en una importante fuente de ingresos desde otros productos de nuestra zona.



B) Por menor: Se comercializa en 1200 puntos de venta distribuidos en las provincias de Salta, Jujuy, Tucumán, Catamarca, La Rioja, Santiago del Estero, Chaco, Corrientes, Formosa, Misiones y Entre Ríos, constituyéndose así en una importante fuente de ingresos desde otros productos de nuestra zona.

El objetivo de la empresa es seguir liderando en el mercado, para lo cuál tiene planeado la permanente incorporación de tecnología y capacitación de personal en las distintas áreas.

Otro objetivo indispensable es la FORESTACIÓN, para lo cuál se está ejecutando un plan de 1.400 hectáreas a forestar con especies aptas para la fabricación de muebles. Dar cumplimiento, a este proyecto es una necesidad vital para la empresa y sus integrantes, que en este logro obtendrán un seguro de vida y continuidad hoy y para las nuevas generaciones.

Fuente: Fabril Maderera S.A.



**JUEGO DE DORMITORIO MATRIMONIAL**

Especificaciones técnicas:

Cama Matrimonial de 1,30 m  
Ancho / Width 1395 mm  
Alt. Cabecero / H. Headboard 1050 mm  
Largo / Length 2070 mm  
Alt. Piecero / H. Footboard 550 mm

Cama Matrimonial de 1,40 m  
Ancho / Width 1495 mm  
Alt. Cabecero / H. Headboard 1050 mm  
Largo / Length 2070 mm  
Alt. Piecero / H. Footboard 550 mm

Mesa de Luz  
Ancho / Width 358 mm  
Profundidad / Depth 410 mm  
Altura / Height 861 mm

Línea STAR

Códigos N°: 087, 107 y 206

**FABRIL MADERERA**

**ARMONIA STAR** Calidad de vida en muebles.

Fuente: Fabril Maderera S.A.

## Empleada Infiel

DOMINGO 1 DE FEBRERO DE 2009 EL TRIBUNO

» Se desempeñaba en una empresa de instalaciones eléctricas

### Detienen a una empleada infiel por el robo de 40 mil pesos

☉ Marta Juárez está acusada de desviar fondos a sus cuentas bancarias y de "pagar" a personal que nunca trabajó.

Marta Alejandra Juárez, una mujer que solía desarrollar tareas en una empresa de instalaciones eléctricas fue detenida luego de que descubrieran en su lugar de trabajo que era una "empleada infiel".

La acusada fue denunciada por sus empleadores ante la Brigada de Investigaciones, luego de que sospecharan que les había sustraído por lo menos \$40.000 por medio de maniobras bancarias, y quedó detenida e imputada por defraudación, a disposición del juez de Instrucción Formal 7, Jorge Raúl Sosa Vallejo. Todo comenzó cuando los dueños de la empresa "Luxen", dedicada a la construcción y a la venta de materiales eléctricos, ubicada en la avenida Belgrano 1795 notificaron a la Policía sobre la existencia de

un faltante de origen extraño en sus arcas.

Los damnificados contaron que una contadora contratada por la firma había efectuado un control de los movimientos bancarios que realizaba la acusada y había encontrado que la mujer acreditaba dinero en efectivo, quincenalmente, a distintas cuentas.

Las víctimas del ilícito señalaron además que se trataba de una persona a la que le tenían suma confianza dentro de los empleados del comercio, por lo que este hecho les llamó aún más la atención.

Tras profundizar las pesquisas, los investigadores encontraron que otorgó el alta a dos nuevos trabajadores ante la entidad encargada del pago efectivo de los sueldos.

La acusada inscribió a dos hombres para que cobrasen un sueldo y un salario familiar, pero cuando revisaron la planilla de empleados, los policías se dieron cuenta de que ambos ni siquiera trabajaban para la empresa.

Los efectivos establecieron ade-



MARTA ALEJANDRA JUÁREZ

#### el dato

"La mujer realizó algunos desvíos de fondos y como no la descubrieron continuó con las maniobras y cayó", dijo un policía.

más que la acusada realizaba estas maniobras desde mayo de 2008 y luego de varias tareas de investigación determinaron que la sospechosa había adquirido artículos electrónicos en un corto lapso de tiempo y por un monto muy importante en comercios del centro.

#### Allanamiento

Luego de consultar con el juez Sosa Vallejo, el magistrado dictaminó que se realice un allanamiento en un inmueble ubicado en el pasaje Noé Macchi 1230, donde reside la mujer.

Durante el procedimiento los efectivos secuestraron una caja vacía de una notebook Acer, modelo Aspire, y otra de una impresora multifunción marca HP.

También hallaron 18 recibos de sueldos por diferentes montos, que tenían el sello del dueño de la empresa pero no contaban con su firma, que estaban junto a cuatro resúmenes de un banco, a nombre de la sospechosa. La mujer se encontraba en el inmueble en ese momento. Al ser consultada, señaló a los brigadistas dónde estaban los artefactos y éstos consultaron nuevamente cómo proceder con el juez de Instrucción Sosa Vallejo, quien libró en forma inmediata una orden para detener a la acusada.








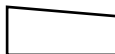


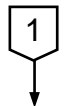






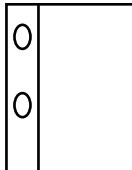

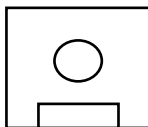







**PLANILLA DE FONDO FIJO**

PLANILLA FONDO FIJO			
FECHA	CONCEPTO	COMPROBANTE	IMPORTE
<b>TOTAL</b>			

Firma Responsable .....



### SIMBOLOGÍA UTILIZADA EN CURSOGRAMAS

	Comprobante Manual o Externo		Cinta Magnética
	Operación Manual		CPU
	Decisión		Terminal: Teclado Monitor
	Anexión		Disco (ó archivo)
	Conector Dentro de la misma página		Archivo de Trabajo y consulta de Internet
	Conector Página a Página o Cursograma a Cursog.		Inicio o Reinicio de una Operatoria
	Línea de Trayectoria		Curso Alternativo / Toma o Entrega de Información
	Comprobante o Planilla emitido por Sistema		Carpeta / Legajo
	Archivo Transitorio		Soporte Magnético
	Archivo Definitivo		
	Cronológico		
	Numérico		
	Alfabético		
			
			
			

## **ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO**

### a) **General:**

ALBERTI y DENDA y DOBRY y DOVAL y GILLI y KENT y OLMEDO y SCHULMAN. Administración conceptos y procesos clave. Editorial Docencia. (Buenos Aires 2001).

BOQUÉ, Loreta M. y GILLI, Juan José y SCHULMAN, Diana. PyMES administrar para crecer. 1ra. Edic. Editorial Docencia. (Buenos Aires 1996).

ENCICLOPEDIA UNIVERSAL SOPENA. Diccionario ilustrado de la lengua española. Editorial Ramón Sopena SA (Barcelona 1999).

GILLI, Juan José. Diseño de estructuras. 3ra Edic. Editorial Docencia (Buenos Aires 2000).

GILLI, Juan José. Sistemas Administrativos: Técnicas y Aplicaciones. 3ª Edic. Editorial Docencia (Buenos Aires 1998).

PUNGITORE, José Luis. Sistemas Administrativos y Control Interno. 2ª Edic. Librería Editorial Osmar Daniel Buyatti (Buenos Aires 2006).

RUSENAS, Rubén Oscar. Manual de control interno. 2ª. Edic. Editorial Macchi (Buenos Aires 1999).

RODRÍGUEZ, de Castro J. Introducción al Análisis de Productos Financieros derivados. 2ª Edición, Editorial Limusa (México, 1997).

(1) HULL, John (1996). Introducción a los Mercados de Futuros y Opciones. Editorial Prentice Hall (España, 1996).

DÍAZ, Carmen (1998). Futuros y Opciones Sobre Futuros Financieros. Editorial Prentice Hall. (México, 1998).

b) **Especial:**

MARIGLIANO, Mario Alberto. Cuadernillo de Estructuras y Sistemas Administrativos. Cátedra Organización Contable de Empresas. UNT: Facultad de ciencias económicas 2009.

RODRIGUEZ, Mario Roberto. ¿A qué responden las reformas introducidas en las Auditoría General de la Provincia? El Tribuno. Salta (31 de Julio de 2008).

s/d La Auditoría reformuló su sistema de control. El Tribuno-Salta. (25 de julio de 2008).

c) **Otras Publicaciones:**

[www.g.i.fabrilmaderera.com.ar](http://www.g.i.fabrilmaderera.com.ar) *Reseña Histórica. Misión. Visión. Valores y Compromisos*. 20-01-09.

## ÍNDICE ANALÍTICO

	<u>Págs.</u>
Prólogo .....	1.-
Introducción .....	3.-

### CAPITULO I

#### Control

1.- Concepto de control .....	5.-
2.- Proceso de control .....	6.-
2.1.- Indicadores .....	7.-
2.2.- Modelo predictivo .....	8.-
2.3 - Planificación .....	8.-
2.4.- Sistema de información .....	8.-
2.5.- Evaluación .....	8.-
3.- La información como base de control .....	9.-
3.1.- La contabilidad como sistema de información .....	9.-
4.- Requisitos de los controles .....	10.-

### CAPITULO II

#### Control Interno

1.- Control interno: surgimiento .....	12.-
----------------------------------------	------

2.- Naturaleza .....	13.-
3.- Concepto .....	14.-
4.- Definición .....	15.-
5.- Divisiones o clasificaciones .....	16.-
6.- Objetivos .....	17.-
6.1.- Objetivos múltiples o amplios .....	17.-
6.2.- Objetivos básicos, condensados o resumidos .....	17.-
6.3.- Concepto de los objetivos básicos, condensados o resumidos y medidas a adoptar para su funcionamiento .....	18.-
6.3.1.- Protección de los activos .....	18.-
6.3.2.- Obtención de la información adecuada .....	18.-
6.3.3.- Promoción de la eficiencia operativa .....	19.-
6.3.4.- Estimular la adhesión a las políticas de la dirección...	19.-
7.- Elementos y finalidades del Sistema de control interno...	19.-
7.1.- Plan de la organización .....	20.-
7.2.- Sistema de autorización y procedimiento .....	20.-
7.2.1.-Manual de cuentas .....	20.-
7.2.2.- Manual de procedimientos y sistemas .....	21.-
7.3.- Prácticas sanas .....	21.-
7.4.- Personal adecuado .....	21.-
8.- Ámbito de aplicación .....	22.-

### CAPITULO III

#### El Costo Interno y los Sistemas Administrativos

1.- El control interno y los sistemas administrativos .....	23.-
2.- Subsistema de compras .....	25.-
2.1.- Normas específicas de control interno .....	25.-
3.- Subsistema de pagos .....	26.-
3.1.- Normas de control interno generales para el movimiento de fondos .....	26.-
3.2.- Normas de control interno específicas del subsistema de pagos .....	27.-
4.- Subsistema de producción .....	28.-
4.1.- Normas específicas de control interno .....	28.-
5.- Subsistema de ventas .....	29.-
5.1.- Normas específicas de control interno .....	30.-
6.- Subsistema de cobranzas .....	31.-
6.1.- Normas de control interno generales para el movimiento de fondos .....	31.-

6.2.- Normas de control interno específicas del subsistema de cobranzas .....	31.-
-------------------------------------------------------------------------------	------

## CAPITULO IV

### El Control Interno y la Auditoría

1.- Antecedentes doctrinarios .....	34.-
2.- Tareas del auditor .....	35.-
3.- Responsabilidad del auditor .....	36.-
4.- Control interno y la dirección superior .....	37.-
5.- Control interno y auditoría interna u operativa .....	38.-
6.- Riesgo de evaluación de controles .....	38.-
7.- Metodología básica para el análisis y evaluación de las actividades de control de los sistemas del ente .....	39.-
8.- Técnicas del relevamiento del sistema de control interno	40.-
8.1.- Pautas para la ponderación .....	40.-
8.2.- Métodos de relevamiento .....	41.-
8.2.1.- Método descriptivo .....	41.-
8.2.2.- Método de los cuestionarios .....	42.-
8.2.3.- Método de los cursogramas .....	43.-
8.2.4.- Combinación de métodos .....	46.-
8.3.- Elección, ocasión y extensión del método a utilizar .....	46.-
8.4.- Validez del relevamiento .....	47.-
8.5.- Obtención de las conclusiones .....	47.-
8.6.- Observaciones y sugerencias .....	47.-
8.7.-Influencia del control interno sobre el programa de auditoría .....	48.-

## CAPITULO V

### El Control Interno frente a la Corrupción y al Fraude

1.- La empresa y sus funcionarios .....	49.-
2.- Control interno y corrupción .....	50.-
3.- Control interno y fraude .....	51.-
4.- Métodos preventivos de los actos ilícitos .....	51.-

5.- Aspectos prácticos del control interno .....	52.-
6.- El informe del auditor .....	55.-
6.1.- Conceptos previos .....	55.-
6.2.- Características .....	56.-
6.3.- Forma y contenido .....	56.-
6.4.- Planeamiento .....	56.-
6.5.- Orden .....	57.-
6.6.- Análisis previo .....	58.-
6.7.- Presentación .....	58.-
6.8.- Revisión .....	60.-
6.9.- Recomendaciones del auditor .....	60.-
6.10.- Tratamiento posterior .....	61.-
6.11.- Informes especiales .....	61.-
6.12.- Conclusión .....	61.-

## CAPITULO VI

### Empresa Fabril Maderera S.A.

1.- Presentación .....	63.-
2.- Clasificación .....	63.-
3.- Actividad .....	64.-
4.- Ubicación geográfica .....	65.-
5.- Control Interno .....	65.-
5.1.- Producción .....	65.-
5.2.- Personal .....	66.-
5.3.- Control de fondos .....	67.-
5.4.- Compras .....	67.-
5.5.- Ventas .....	68.-
5.6.- Sistemas Informáticos .....	68.-
5.7.- Otros controles .....	69.-
6.- Comentarios finales .....	69.-
7.- Entrevista.....	70.-

## CAPITULO VIII

### Estructuras y Herramientas de las Empresas

1.- Cursogramas .....	80.-
-----------------------	------

2.- Manual de funciones .....	97.-
3.- Fondo Fijo. Concepto .....	100.-
3.1.- Cómo se ejecutan los fondos fijos .....	101.-
4.- Límites de compras .....	105.-
5.- Cómo ingresa la plata de las exportaciones .....	107.-
5.1.- Control de la mercadería que se exporta .....	110.-
6.- Cómo se liquidan las divisas .....	111.-
Conclusión .....	117.-
Anexo .....	121.-
Índice Bibliográfico.....	130.-
Índice Analítico .....	131.-