

**UNIVERSIDAD MAYOR DE “SAN ANDRÉS”**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**  
**CARRERA DE AUDITORIA**



**PROYECTO DE GRADO**

***CONTROL INTERNO***  
***UN EFECTIVO SISTEMA***  
***PARA EL***  
***CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS***

**POSTULANTE:** Faviana Torrico Ocampo

**TUTOR:** Mg.Sc. Ronny Yañez Mendoza

**LA PAZ - BOLIVIA**

**2012**

## INDICE

I	INTRODUCCION.....	1
II	ANTECEDENTES.....	3
	2.1. Planteamiento de la investigación.....	3
	2.2. Planteamiento del problema.....	3
	2.3. Formulación del problema.....	4
III	OBJETIVOS.....	6
	3.1. General.....	6
	3.2. Específicos.....	6
IV	JUSTIFICACION.....	7
	4.1. Justificación teórica.....	7
	4.2. Justificación socioeconómica.....	7
V	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	8
VI	MARCO REFERENCIAL.....	9
	6.1. Marco teórico.....	9
	6.2. Marco conceptual.....	9
	6.3. Recolección de la información.....	12

VII	ANALISIS DE LA PROPUESTA .....	13
7.1.	Sistema y la empresa .....	13
7.1.1.	Aplicación de los sistemas en las organizaciones.....	14
7.1.2.	Sistemas que forman la organización.....	15
7.2.	Control .....	17
7.2.1.	Definición.....	18
7.2.2.	Planeación y control .....	19
7.2.3.	Importancia del control .....	19
7.2.4.	Proceso del control.....	21
7.3.	Características del buen control.....	23
7.4.	Tipos de de control .....	23
7.5.	Técnicas de control.....	25
7.6.	Sistema de control interno .....	27
7.6.1.	Fines del control interno .....	28
7.6.2.	Elementos del control interno .....	29
7.6.3.	La auditoría interna como elemento de control .....	32
7.6.4.	Necesidades y ventajas del control interno .....	34
7.7.	Control administrativo y control financiero .....	35
7.7.1.	Concepto de control administrativo .....	36
7.7.2.	Fijación de los puntos de control .....	38
7.7.3.	Control del proceso .....	39
7.7.4.	Áreas básicas de control .....	41
7.7.5.	Sistemas de la necesidad de aplicar controles.....	48
7.7.6.	Diseño de un sistema de control administrativo .....	49
7.7.7.	Problemas en la aplicación de un sistema de control.....	53
7.8.	Control financiero.....	53

7.8.1. Contabilidad y control.....	55
7.8.2. Importancia del control financiero.....	58
7.8.3. La contabilidad como medio de control .....	59
7.8.4. Tipos de control.....	63
7.8.5. Control de la eficiencia y eficacia .....	65
7.8.6. Diseño de un sistema de control financiero.....	68
7.9. Sistemas de información.....	77
7.9.1 Campo de los sistemas de información.....	78
7.9.2. Naturaleza de la información y toma de decisiones .....	80
7.9.3. Control interno del sistema de información .....	87
VIII CONCLUSIONES .....	91
BIBLIOGRAFIA .....	93





**CAPITULO I**  
**INTRODUCCION**

## **CAPITULO I**

### **INTRODUCCION**

En la actualidad, nuestra época se caracteriza por la complejidad creciente de las organizaciones, la cual impone diversos factores que inciden en un cambio vertiginoso y con el surgen las transformaciones socioeconómicas y culturales. Ello significa que la sociedad actual y en cualquier forma de organización se engendran procesos de creciente transición como en el caso del Control Interno.

Hoy en día, muchos son los problemas de las empresas modernas, las cuales se repiten, y en la medida de que crecen, mayores son los problemas de control, por lo que diariamente se requieren mejores sistemas de planeación y control que se apliquen a la gran diversidad de situaciones operativas de las empresas.

De esta manera, los controles internos están agrupados en dos categorías: administrativos y contables. El control interno administrativo incluye una serie de procedimientos y métodos que se relacionan sobre todo con las operaciones de la organización, directrices, políticas e informes administrativos; en cambio el control interno contable consiste en la realización de los métodos, procedimientos y planes de organización que se refieren sobre todo a la protección de los activos y asegurar que las cuentas e informes financieros sean confiables.

Para muchos autores tanto los controles internos administrativos y contable se pueden separar para fines de definición, sin embargo en la situación real no es tan fácil de apreciar esta separación, tal es la afirmación presentada por Cook y Winkle, que algunas provisiones del sistema de control pueden ser atributos ya sea de control interno administrativo o contable.

A lo largo del desarrollo del presente trabajo, no dirigiremos hacia un objetivo integrador de control tanto administrativo como financiero.

Mencionaremos algunos temas adicionales, con lo que intentaremos dar una explicación clara del sistema de control interno para que sea útil, tanto en el campo de la comunidad académica como en el de las empresas.



**CAPITULO II  
ANTECEDENTES**



## **CAPITULO II**

### **ANTECEDENTES**

#### **2.1. Planteamiento de la investigación**

El grado de competitividad al que las empresas se encuentran sometidas, sobre todo ahora cuando se han desaparecido fronteras en el mundo de los negocios, gracias a la globalización.

Hoy en día, es imprescindible considerar a las organizaciones como parte fundamental del modelo general del sistema abierto. Sistema que se encuentra en interacción continúa con su medio, logrando un equilibrio dinámico y conserva su capacidad de trabajo o de transformación de la energía. En efecto, la supervivencia de un sistema de cualquier organización no sería posible sin futuro continuo de transformación y producción.

#### **2.2. Planteamiento del problema**

Se considera una empresa como un sistema social, como una estructura determinada por su interacción dinámica con los sistemas que forman su entorno, clientes, proveedores, competidores, entidades gubernamentales etc. En su conjunto, la empresa es un sistema de partes interrelacionadas operando unas conjuntamente con otras, a fin de cumplir tanto los objetivos del todo como individuales de los elementos participantes. La empresa como sistema forma a su vez un entorno condicionante de los subsistemas y elementos que se integran en él, la organización empresarial recibe insumos del medio en forma de personal, material, recursos e información, estos insumos los transforma en bienes o servicios.

El potencial humano es un elemento cuyo rendimiento depende de la aplicación que se le dé y del entorno en que este se desarrolle. La interconexión entre las operaciones que la empresa lleva a cabo y el estilo de la administración adoptado, producen resultados de conjunto que determinan el nivel de exigencias al cual pueden ser sometidas su productividad.

El autor Fracés J. Mélese ha manifestado que: *“Pensar en una empresa o en un servicio público como sistema, es reconocer que toda la organización está compuesta de múltiples partes interconectadas de manera compleja en evolución permanente bajo la acción del ambiente exterior, y que debe ser orientado hacia la realización de objetivos globales, con frecuencia contradictorios con los objetivos particulares que traducen la tendencia a la auto organización de diversos subsistemas”*

### **2.3 Formulación del problema**

Desde el punto de vista de la organización como conjunto, el sistema está destinado a ayudar al logro de todos y cada uno de los objetivos generales y por consiguiente, se halla estrechamente identificado con ellos. Los objetivos son aquellas contribuciones especiales que una organización intenta lograr en el entorno que le rodea para cumplir un propósito determinado. En principio la empresa comienza con la simple finalidad de obtener beneficios mediante la obtención de bienes y servicios para su venta, pero a medida que va creciendo se le presentan nuevas actividades, nuevas áreas funcionales. Secciones o departamentos para atender las exigencias que reclaman mayor complejidad en las operaciones.

Todas estas nuevas actividades que la administración emprende requieren asegurar que las operaciones del sistema se lleven a cabo conforme a lo

planeado, para esto es necesario contar con medios para cerciorarse de que se actúa en forma debida y que los resultados serán satisfactorios, así como los objetivos cubiertos. Esta es una función independiente y bien definida a la que se le denomina **control**.



**CAPITULO III  
OBJETIVOS**

## **CAPITULO III**

### **OBJETIVOS**

#### **3.1. General**

Adquirir las competencias relacionadas con las necesidades de control de una empresa, cualquiera que sea su magnitud tienen que aumentar en proporción directa a su crecimiento, protegiendo los recursos contra pérdida, fraude e ineficiencia, por lo que es preciso mejorar los sistemas de planificación y control que se apliquen en los procesos operativos, financieros y administrativos de la organización.

#### **3.2. Específicos**

- Necesidad de demostrar que el control tiene como propósito de preservar la existencia de la organización y apoyar a su desarrollo.
- La justificación de su debida aplicación a los problemas y factores de riesgo que contribuyen a reducir o dirigir las consecuencias y repercusiones que de éstos se deriva.
- Demostrar la necesidad de proteger los recursos contra pérdidas, fraude o ineficiencia.
- Analizar la eficiencia de las operaciones en todas las áreas funcionales de la empresa.
- Promover la exactitud y confiabilidad de los informes financieros y administrativos.
- Justificar la necesidad de que los profesionales auditores internos presenten, promuevan y analicen nuevos y efectivos sistemas de control



**CAPITULO IV  
JUSTIFICACION**

## **CAPITULO IV**

### **4.1. Justificación teórica**

La función control de la empresa definida en su contenido por Fayol, y otras escuelas<sup>1</sup>, han sido incorporado por todos los tratadistas de la administración. Podemos decir que la evolución del control son sus técnicas o áreas de aplicación ya que como concepto estuvo definido desde el principio. La economía ha añadido mecanismos de control a la empresa, tales como: el control de precios, el control de costos. Por su parte la informática ha contribuido a crear los controles automatizados y sobre todo, a elaborar la información en alto grado produciendo los modernos controles de gestión, así como los controles integrados.

### **4.2. Justificación Socioeconómica**

Partimos de la premisa que el auditor es un profesional, con carácter netamente social, porque se preocupa de la economía de una nación y de las empresas de cualquier índole.

En la actualidad todas las empresas buscan alcanzar nuevas ventajas competitivas con diferentes resultados, sobre todo cuando hace referencia el de mejorar los sistemas de planificación y control que se aplican en los procesos operativos de la organización.

---

<sup>1</sup>Reyes Ponce Agustín “ Administración Moderna” Edit.LIMUSA - Madrid



**CAPITULO V  
METODOLOGIA DE  
LA INVESTIGACION**



## **CAPITULO V**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

El resultado de conocimientos y la metodología incluyen la modernización, la inquietud de presentar sistemas de control eficientes destinados al desarrollo de las empresas y los datos señalados en el mismo son el resultado de la aplicación de estas operaciones en una gestión que deberán ser interpretados de acuerdo a normas nacionales e internacionales.

Bajo estas perspectivas la presente investigación se basa en el estudio de tipo exploratorio, descriptivo y a su vez explicativa:

- Exploratorio porque existen normas diferentes en el mundo sobre la apropiación de estos sistemas de control.
- Descriptivo porque trataremos de identificar las características y efectos de la interpretación y aplicación de estos sistemas tanto administrativos como financieros.

Los objetivos presentados nos permiten utilizar el método deductivo e inductivo. Debido a que se parte de situaciones generales explicativas a través de un marco teórico general para llegar a situaciones particulares, es decir a partir del conocimiento particularizado para llegar a formular un tratamiento y resultados de la aplicación de estos sistemas de control.



**CAPITULO VI  
MARCO  
REFERENCIAL**

## CAPITULO VI

### MARCO REFERENCIAL

#### 6.1. Marco teórico

La evolución histórica de las empresas, bajo diferentes modelos económicos, presenta exigencias en aplicación y ejecución de la auditoría como sistema de garantía y seguridad, ello permite señalar conceptos que se relacionan en el entorno de la temática que presentamos.

El concepto de control se lo considera como asegurador de la eficacia de la acción de un ente y en el sentido de que la información procedente de esa acción permita la actuación de la organización y la transformación de la misma y del entorno que le rodea.

La función de controlar es de mucha importancia en la labor del administrador, ha encontrado desarrollo trascendente en unidades orgánicas especializadas tratándose de crear una forma de actuar en donde la organización conozca resultados de todas las acciones para estar más conscientes de ellas modificando a su vez el comportamiento y la actuación de todos sus miembros.

#### 6.2. Marco conceptual

Para apreciar el presente trabajo requerimos contar con conceptos de elementos que forman parte directa e integrante como:<sup>2</sup>

- **Control** en términos empresariales tiene como propósito preservar la existencia de cualquier tipo de organización y apoyar a su desarrollo.

---

<sup>2</sup> Juan Manuel Lazcano: MANEJO DE LAS ORGANIZACIONES Y SU AUDITORIA INTERNA” Mc Graw Hill - México

- **Control interno.** El Instituto Mexicano de Auditores Internos, establece que los objetivos del control interno son:<sup>3</sup>
  - Confiabilidad e integridad de la información.
  - Cumplimiento de las políticas, planes, procedimientos, leyes y reglamentos.
  - La salvaguarda de los activos
  - Uso eficiente y económico de los recursos
  - Logro de los objetivos y metas establecidas para las operaciones o programas.
  
- R.J. Anderson establece que el control interno es una combinación de los siguientes elementos:
  - Controles de organización, estándares de personal, plan cultura corporativa.
  - Desarrollo de sistemas y controles de cambio
  - Controles de autorización y reporte, planeación y presupuestos, responsabilidad.
  - Controles de sistemas contables
  - Controles de protección de activos e invalidación de riesgo intencional.
  - Administración de controles de supervisión a través de la información.
  - Controles de documentación, políticas y procedimientos formales.

El reporte final del Comité de las Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treaway febrero de 1992, propone cinco componentes del control interno:

---

<sup>3</sup> Enrique Fowler Newton: "Tratado de Auditoria" Tomo I Edic. Contabilidad Moderna- Buenos Aires.

- Ambiente de control
- Riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión y evaluación del sistema de control.

**Control Financiero:** Para Horngrem, comprende los métodos y procedimientos relacionados principalmente con la autorización de transacciones, la salvaguarda de los activos y la exactitud de los registros financieros.

**Auditoria Administrativa.** Examen efectuado sobre las etapas que integran el proceso administrativo en una entidad económica a fin de opinar sobre la calidad de su realización y sugerir acciones concretas para mejorarla.

**Auditoria Operacional.** Examen del flujo de las transacciones llevadas a cabo en una o varias áreas funcionales que constituyen la estructura de una entidad con el propósito de incrementar la eficiencia y eficacia operativas mediante la proposición de las recomendaciones que se consideren necesarias.

**Control interno administrativo:** Que está integrado por los procedimientos y métodos que se relacionan con las operaciones de la organización y con sus directrices, políticas e informes administrativos.

**Control Interno Contable:** Son métodos, procedimientos, planes de organización referentes a la protección de los activos, el aseguramiento de las cuentas y la confiabilidad en los informes financieros

### **6.3. Recolección de la información**

Para el desarrollo del proceso de planificación del trabajo que presentamos, obtuvimos información referente a los bonos con interés variable:

- Recurriendo a la historia y evolución de la importancia que se les solicita a los auditores que consideren la problemática de valorar y los sistemas de control en todas las empresas.
- Legislación nacional del Colegio de Auditores Internos.
- Documentos bibliográficos
- Textos de autores nacionales e internacionales sobre la temática en cuestión
- Recurrimos a páginas del internet



**CAPITULO VII  
ANÁLISIS DE LA  
PROPUESTA**

## CAPITULO VII

### ANALISIS DE LA PROPUESTA

#### 7.1. Los sistemas y la empresa

Partimos de la premisa de que toda empresa de cualquier índole es un sistema social, con una estructura determinada por su interacción dinámica con los sistemas que forman su entorno: clientes, proveedores, competidores, entidades gubernamentales, etc. En su conjunto, la empresa es un sistema de partes interrelacionadas operando unas conjuntamente con otras, a fin de cumplir tanto los objetivos del todo como los individuales de los elementos participantes. De esta manera lo manifiesta el autor J. Mélené *“pensar en una empresa o en un servicio público como sistema, es reconocer que toda organización está compuesta de múltiples partes interconectadas de manera compleja en evolución permanente bajo la acción del ambiente exterior y que debe ser orientado hacia la realización de objetivos globales, con frecuencia contradictorios con los objetivos particulares que traducen la tendencia a la auto organización de diversos subsistemas”*.

Si toda empresa puede ser concebida como un sistema total es necesario distinguir diversos niveles:

- Directivo, formula planes, objetivos, programas generales y controla su ejecución.
- Administrativo, transforma planes y objetivos generales en directrices.
- Operativo, ejecuta las operaciones, es necesario tomar en cuenta que en cada nivel se pueden distinguir varios subsistemas, ya sea por su función, como compras, ventas, finanzas o bien por su naturaleza, que hace referencia a recursos humanos, equipos e información.



El enfoque de la empresa como un sistema compuesto por subsistemas dinámicos, tiene también como objetivo crear la coordinación que se precisa para actuar con oportunidad, relacionados con el tiempo y medida justa. Actuar con sistemas, tiene por objeto crear principios de acción común, impulsados por la política de administradores que por medio del sistema integral introducen la base fundamental por la cual las operaciones cumplen funciones que requieren para mantener y desarrollar progresivamente una organización competitiva.

Es necesario tomar en cuenta que cualquier esquema básico de la actuación de un sistema organizacional debe su existencia y funcionamiento a la información. Todo sistema puede ser definido en función de las necesidades de información que tengan, tomando en cuenta la cantidad y clase de aportaciones informáticas que sean precisas.

#### **7.1.1. Aplicación de los sistemas en las organizaciones.**

Estamos convencidos de que la empresa contemporánea es uno de los entes donde más clara y rápidamente resplandece la eficacia de la teoría general de sistemas.

Concebimos a las organizaciones como un sistema real abierto, complejo, dinámico y orientado hacia unos objetivos.

Nos permitimos señalar algunas razones por las cuales una organización debe adoptar sistemas:<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Joaquín Rodríguez V. "Control Interno" Edit. Trillas – México. D.F-

a) **Razón estructural.** Si entendemos que una organización es un sistema real, abierto, complejo dinámico debe poseer objetivos y valores adecuados, como de una capacidad organizacional acorde con esos objetivos interrelacionados y comprometidos con los fines comunes

b) **Razón instrumental.** Como las modernas técnicas para el cambio organizacional, entre ellas podemos mencionar:

+ Técnicas orientadas al individuo

- Administración por objetivos
- Modificación de la conducta organizacional.
- Desarrollo de administradores.

+ Técnicas orientas hacia la organización

- Desarrollo organizacional
- Auditoria operativa
- Ciclo de control
- Diseño de sistemas

+ Técnicas cuantitativas

- Investigación de operaciones, modelos matemáticos, simulaciones.
- Procesamiento electrónico de datos.
- Sistemas de información.

### **7.1.2. Sistemas que forman la organización**

La empresa en un sistema total que se encuentra en interacción con su ambiente, ambos forman un conjunto en evolución constante y dinámico. El sistema organizacional integra en su estructura una serie de subsistemas que

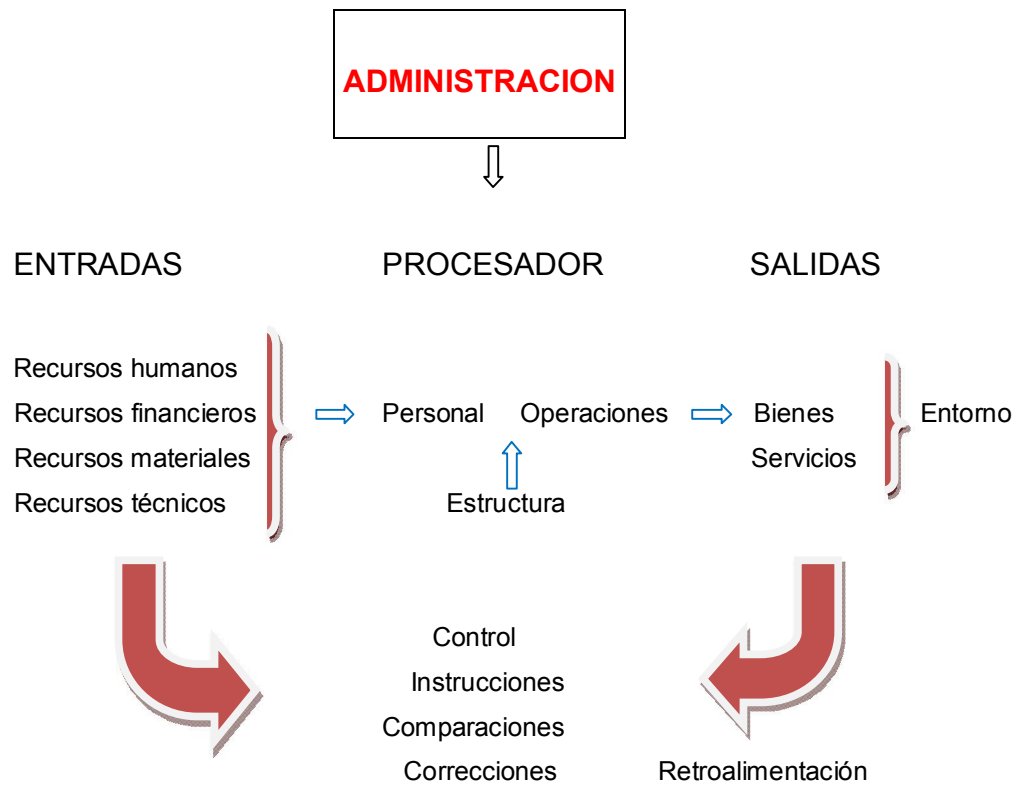
responden al conjunto de tareas y a los elementos que son necesarios para llevar a cabo su actividad. Como conjunto dinámicamente estructurado, requiere de diversas cualidades que han de verificarse para que pueda lograr resultados con eficiencia y eficacia.

La organización es un sistema de acciones orientado al mercado que transforma una serie de entradas, como ser recursos humanos, materiales, información, para obtener un producto en condiciones de rentabilidad. Es por lo tanto, un sistema abierto, ya que interacciona con otros sistemas de los que forman su entorno.

La estructura del sistema resulta de la apertura en subsistemas que puedan diferenciarse en tres tipos:

- Los sistemas que atienden a la captación y evolución de los recursos básicos, en conexión con el entorno.
- Los sistemas que permiten la administración del sistema en su conjunto y que rigen su adaptación al medio.
- Los sistemas que atienden al desarrollo de las tareas que son requeridas por la actividad, a fin de lograr los objetivos del sistema total.

En el siguiente cuadro podemos apreciar la organización como sistema:



## 7.2. El control

Una vez que se da comienzo a un plan de trabajo es necesario tener los medios para cerciorarse de que se actúa en forma debida y que los resultados será satisfactorios. Así como los objetivos realizados. Esta es una función independiente y bien definida a la que se denomina CONTROL.

### 7.2.1. Definición

Creemos que definir el control es de mucha importancia. El concepto puede ser muy general y utilizarse como punto central para el sistema administrativo.

La palabra control tiene varios significados y en general varios sentidos: verificar, regular, comparar con una norma, ejercer autoridad sobre, limitar o restringir. Todas son significativas ya sea para la teoría o la práctica, sin embargo relacionados con el tema que presentamos nos referimos básicamente a los significados de *verificar* y *comparar con una norma*.

Verificar implica algún medio de medición y alguna norma que pueda servir como marco de referencia en el proceso de control, bajo estos lineamientos, compartimos la definición de dos entendidos en la materia:

- + J. Stoner: “Es el proceso por medio del cual los gerentes se aseguran que las actividades efectivas están de acuerdo con lo que se ha planeado”.
- + Cuchele: “Es el proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando medidas correctivas necesarias”.

En consecuencia el control es una función que no se desarrolla en el vacío, sino que se inserta dentro del proceso administrativo y presenta características perfectamente diferenciadas según el nivel de decisión en el que opere.

La función administrativa de control consiste en la comparación de sucesos con los objetivos y aplicar las correcciones necesarias cuando los sucesos se hayan desviado de los objetivos.

En general, el control es responsabilidad de los miembros de la organización, porque cada uno debe hacer su parte para minimizar el desperdicio y la ineficiencia. En un sentido específico la gerencia general tiene la responsabilidad formal del desarrollo de un sistema de control destinado a perfeccionar el desempeño y por lo tanto, el grado en que se ejecutan las operaciones.

### **7.2.2. Planeación y control**

Términos que están estrechamente relacionados por que la gerencia general debe aplicar sistemas que determinen a tiempo cuándo ocurren las desviaciones de los planes y objetivos, para poner de acuerdo la situación con los planes, o revisar las circunstancias de aquellas que han cambiado

El control es función de todos los administradores, desde la gerencia general hasta los supervisores de línea en todas las organizaciones.

La planeación resulta ser un prerrequisito de un control efectivo. Es un complemento, no se puede concebir que el control se pueda lograr sin la planeación, porque es la única manera de medir los resultados deseados.

### **7.2.3. Importancia del control**

No se puede imaginar a una organización que este exenta de controles, la razón es que son indispensables en todas las empresas para lograr planes y objetivos, pero al mismo tiempo los programas de control efectivos deben reflejar el grado de riesgo asociado con las ejecuciones de determinado plan u objetivo, cuanto mayor sean los riesgos originados en la incertidumbre y el costo de una misión específica mayor debe ser la preocupación por el control:

***Incertidumbre***, con relación al desempeño puede ser el resultado del período asignado al diseño de ejecución de la misión, la complejidad de las actividades, la calidad de los recursos utilizados o la estabilidad del ambiente.

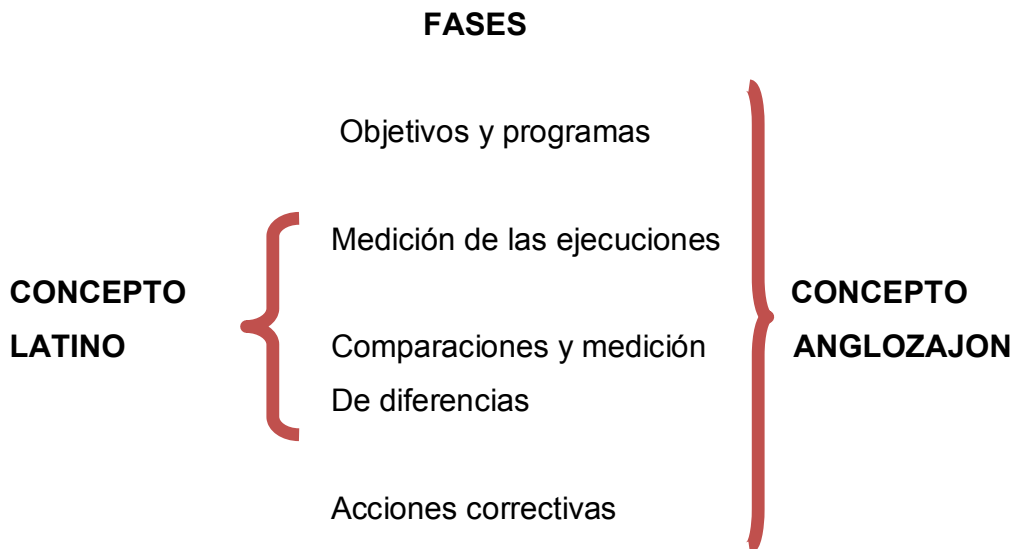
**Costos**, relacionados con las actividades de control pueden percibirse como costos de organización, esto es los recursos utilizados y esfuerzos gastados, en los que se incurre para impedir o corregir el desempeño, lo que implica despilfarrar, Claro está que se puede suponer que el despilfarro de manera temporal puede ser más eficiente para una organización. Por ejemplo una empresa puede decidir que aceptará todas las ventas al crédito sin verificar la capacidad de pago del cliente, para lo cual se basará en la probabilidad de que las pérdidas originadas en deudas incobrables serán menores que el costo de verificación que exige crear un departamento de cobranzas. En conclusión se debe tomar en cuenta que ciertas actividades de control tienen costos reducidos si se ejecutan bien, pero se pueden inflar si se ejecutan inadecuadamente.

Precisamente ahora, al considerar la empresa como un sistema, se hace patente la importancia que tiene para ellas corregir su propia actuación aprovechando su experiencia y utilizando la información que obtiene de la misma. El control ha existido en todo tipo de organizaciones, ya sean industriales, comerciales, sociales, desde el momento que estas se han creado para cumplir un objetivo. Taylor lo intuyó y Fayol definió de manera concreta la función de control en las organizaciones, donde siempre se debe procurar dos hechos:

- Cuidar que sus planes y objetivos se cumplan
- Distribuir económicamente la utilización de sus recursos organizacionales.

Creemos que es necesario exponer los conceptos de control desde el punto de vista latino y anglosajón. El primero se limita a las actividades de medición y comparación únicamente. Mientras que el anglosajón abarca tres fases:

objetivos, medición de la realización y comparación, como actividades correctivas. Tal y como lo demostramos en el siguiente cuadro:

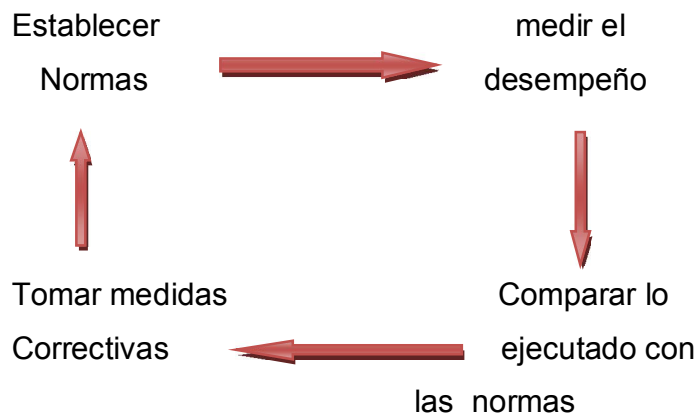


#### 7.2.4. Proceso de control

Independientemente de la función que se controle o de la técnica empleada para la ejecución del control, el diseño del sistema obedece a una estructura interna del mismo, cuya dinámica es cíclica e incluye un elemento determinante en su ejecución. Por lo tanto, el proceso de control contiene un conjunto de etapas básicas por medio de las cuales se establece mecanismos para la puesta en práctica del control.



Nos permitimos mostrar las diferentes etapas de un proceso de control:



**Primera etapa.** Comprende establecer normas para todo tipo de funciones operacionales y actividades, es una unidad de medida establecida que sirve como modelo o criterio. Es la base sobre la cual se mide el desempeño real esperado.

**Segunda etapa.** Consiste en medir el desempeño, es decir, mostrar lo que se ha logrado. Esto es importante porque proporciona la información objetiva que posteriormente se comparará con la norma establecida.

**Tercera etapa.** Es la más difícil del proceso de control, es comparar el funcionamiento real con las normas, cuando exista alguna diferencia entre ambos suele requerirse criterio para establecer la importancia en la diferencia. En definitiva es analizar, evaluar y juzgar los resultados como parte definida del proceso de control.

**Cuarta etapa.** Consiste en tomar medidas correctivas pertinentes, de forma inmediata, que es ejercida por los directivos que tiene autoridad sobre el procedimiento actual.

### 7.3. El buen control y sus características

Los sistemas de control para lograr sus objetivos de manera óptima, deben tener ciertas características, que nos permitimos mencionar:

- **Deben ser oportunos.** Cuando se dispone de él en el momento apropiado. Conocemos que los registros contables, son dentro lo razonable precisos e históricos, porque son preparados después del período cerrado. Con frecuencia estos informes son de gran utilidad para la planeación pero en la mayoría de los casos no son oportunos.
- **Seguir una estructura orgánica.** Los buenos controles están bien relacionados con la estructura orgánica y muestran su eficiencia, así como la de sus procedimientos en cuanto a su diseño y función.
- **Ubicación estratégica.** La necesidad de establecer controles en ciertas actividades de la operación siguiendo un criterio estratégico.
- **Módico y razonable.** Si es excesivo, puede ser gravoso y puede provocar un efecto sofocante en el personal. Se recomienda un control dinámico pero equilibrado, tomando en cuenta la relación de costo beneficio del sistema de control.

### 7.4. Tipos de control

Donnelly, Gibson,<sup>5</sup> entendidos en la temática presentan tres tipos de control básicos:

**El pre control.** Se realiza antes de que el trabajo sea ejecutado, se elimina cualquier desviación significativa o problemas previstos a futuro, antes de que se realice el trabajo,

---

<sup>5</sup> Gómez Morfin J.: "Control en la Administración de Empresas" Edit. DIANA – México.

**El control concurrente.** Se realiza a medida que el trabajo está siendo ejecutado. Este control, no sólo se relaciona con el desempeño humano sino también con las áreas tales como de rendimiento del equipo de trabajo o con algún departamento.

Los medios principales a través de los cuales se implanta el control concurrente son las actividades directivas o supervisoras de los administradores.

**El control retro alimentario.** Este tipo de control se centra en el desempeño organizacional pasado, se basa en la retro alimentación, que se enfrenta a una limitante, pues se observa cuando el daño está hecho, cuando el administrador recibe la información.

**Control preventivo.** Hace relación a la forma de tratar a las personas responsables respecto a sus acciones futuras. El procedimiento normal consiste en hacer un seguimiento a la causa de un resultado indeseable hasta encontrar con los responsables, que en definitiva se denomina *Control directo*, mientras que el control preventivo, hace referencia en la formación de mejores administradores, que apliquen con habilidad los conceptos, técnicas y principios, con el objeto de eliminar los resultados insatisfactorios provocados por la mala administración.

La aplicación del principio de control preventivo ha dado lugar a diferentes acciones en varias direcciones, entre las más efectivas ha sido el mejoramiento de los programas encaminados a la evaluación individual de los administradores. Otro campo de acción que ha despertado nuevo interés es el de las “auditorías administrativas”. Cuyo objetivo principal no es evaluar a los administradores como individuos, sino más bien realizar un examen y evaluación del sistema administrativo de una organización.

## 7.5. Técnicas de control

Partimos de la siguiente premisa y es que todos los procesos administrativos y las técnicas concretas están relacionada de una u otra manera con el control. La función de la planeación establece los objetivos y planes; la función de la organización fija la estructura organizacional, la dirección y la comunicación dan vida al proceso de control. El resultado ofrece una variedad de técnicas de control. De manera seguida presentamos dos opciones para clasificar las técnicas de control:

- La primera expuesta por el autor Lutans, quien presenta varias técnicas para controlar los recursos humanos, financieros y materiales, sobre la base de la plataforma “planes y pronósticos”, aplicables a los tres tipos de recursos. A los objetivos, políticas, procedimientos, métodos se los suele llamar planes.
- Otra técnica muy relacionada a la planeación es el “**pronóstico**” para determinar el número de personal, la cantidad de recursos para mantener un nivel adecuado de eficiencia y el logro de los objetivos y la determinación del monto de materiales.

**Recursos humanos:** Como una tradición, se ha usado la medición del trabajo para controlar al personal, estableciendo normas respecto al rendimiento del personal que hasta hace poco solo estaba dirigido a trabajos manuales, ahora la tendencia es orientar hacia los gerentes, jefes de departamentos, supervisores etc.

**Recursos financieros.** Siendo la técnica más común los presupuestos, que no solo se aplican a los recursos monetarios, sino también al personal y materiales.

Además de los presupuestos se usan otras técnicas para controlar los recursos financieros, así podemos mencionar, análisis del punto de equilibrio, técnicas del valor presente, análisis de relación o proporción.

**Recursos materiales.** Está estrechamente relacionado con la función de operaciones de la empresa. Las técnicas para utilizar son sobre inventarios, calidad y programación.

Es necesario mencionar otras técnicas de control no presupuestales, entre ellos podemos mencionar:

- **Observación personal:** Es un medio de asegurar información de control aplicable a todas las áreas clave de resultados y es utilizada por todos los niveles gerenciales.
- **Los informes:** Relacionados con los informes cuyo fin es de suministrar información que sirva de base a una acción correctiva.
- **Auditoría externa:** Su propósito primordial consiste en determinar si los registros de las transacciones financieras presentan un estado cierto y razonable de su condición financiera.
- **Auditoría interna:** El objetivo principal es verificar la exactitud de los registros de la empresa y determina si los mismos son veraces y representativos de la situación que intenta mostrar. En definitiva es proporcionar un medio de control interno, y busca determinar la efectividad de otros controles.
- **Auditoría administrativa:** Es un enfoque sistemático para evaluación del total de la actuación administrativa. Enfoca su atención sobre factores internos de la empresa, áreas funcionales, proceso administrativo, aspectos analíticos, como también en la medición de los resultados del desempeño gerencial.

## 7.6. Control interno

El control interno es una función esencialmente de la dirección superior, es un factor básico que opera de una manera u otra dentro de la administración de todo tipo de organización pública o privada.

En una organización el control interno empieza con el organismo mismo y la importancia obligatoria de los planes y objetivos, políticas generales, estrategias, alternativas, así como los manuales administrativos, comprobación interna, informes, capacitación y participación del personal.

En la práctica, una gran parte de decisiones administrativas se basan en la información contable. Estas decisiones fluctúan de hechos como la adquisición de materiales de oficina, hasta decisiones sobre la conveniencia de alquilar o comprar activos.

La definición de control interno a través de la historia ha ido sufriendo modificaciones, se lo denominó comprobación interna ( internal Check), que según el L.R. Dicksee, incluía tres elementos: división de labores, utilización de los registros de la contabilidad y rotación de personal.

Posteriormente se utilizaba el término de “Verificación interna”, describía las prácticas seguidas por los departamentos de contabilidad y finanzas para realizar el doble objetivo reducir al mínimo los errores contables y proteger el efectivo contra pérdida o robo.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos: *Comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adopten en un negocio para salvaguardar los activos, verificar la confiabilidad de*

*su información financiera, promover eficiencia y provocar adherencia a las políticas prescritas por la administración.*<sup>6</sup>

Relacionado con el tema que presentamos se podría definir: *“Como un elemento de control que se basa en procedimientos y métodos, adoptados por una organización de manera coordinada a fin de proteger sus recursos contra pérdida, fraude o ineficiencia; promover la exactitud y confiabilidad de los informes contables y administrativos; apoyar y medir la eficacia y eficiencia de ésta, y medir la eficiencia de operación en todas las áreas funcionales de la organización”*

### **7.6.1. Fines del control interno**

Las definiciones presentadas sobre control interno, va más allá de ser una herramienta dedicada a la prevención de fraudes o al descubrimiento de errores en el proceso contable; o detectar deficiencias en cualquier sistema operativo; constituye una ayuda indispensable para una eficaz y eficiente administración.

Un sistema de control interno debe perseguir las siguientes finalidades:

- **Proteger los recursos contra pérdidas, fraude o ineficiencia.** Es uno de los fines más importantes del control interno, ya que los activos de la organización constituyen los principales recursos para generar utilidad.
- **Promover la exactitud y confiabilidad de los informes contables y administrativos.** Por lo general la revisión del control interno se asocia con los ingresos y los gastos. Actualmente se reconoce la existencia de una importante finalidad, que consiste en la prevención de las pérdidas y la elaboración de información contable y administrativa precisa en

---

<sup>6</sup> Instituto Mexicano de Contadores Públicos: “Control y Auditoría del Computador” México.

todas las áreas funcionales de la empresa, por ejemplo un control inadecuado de ventas, la adquisición, mantenimiento y retiro de la maquinaria y equipos con que cuenta la empresa pueden ocasionar pérdidas.

- **Apoyar y medir el cumplimiento de la organización.** El hecho de alcanzar eficazmente los objetivos de las organizaciones y satisfacer las necesidades comerciales es el resultado directo del ejercicio del control interno. Una forma adicional de medir el cumplimiento de los objetivos se logra contando con guías intermedios para obtener respuesta rápida que puedan hacer frente a problemas que podrían afectar de manera significativa los resultados futuros. Por ejemplo con las primeras ventas de un producto nuevo puede evaluarse la respuesta de consumidores.
- **Demostrar la eficiencia de operaciones en todas las áreas funcionales de la organización.** Asumiendo que los objetivos han sido establecidos en términos susceptibles de ser medidos, es necesario proveerse de medios para calificar los resultados obtenidos. Se necesita saber lo que se está logrando en el proceso operativo hacia los objetivos establecidos.
- **Cerciorarse si hubo adhesión a las políticas generales de la organización.** Las políticas son parte de la planeación, requieren desde el punto de vista de control, algunos requisitos para su aplicación práctica eficaz. Por ejemplo, la necesidad de que se plasmen por escrito los procedimientos y los programas. De esta manera, tanto las políticas como los procedimientos y programas servirán en forma efectiva a la función del control, ya que no se presentarán confusiones e interpretaciones erróneas.

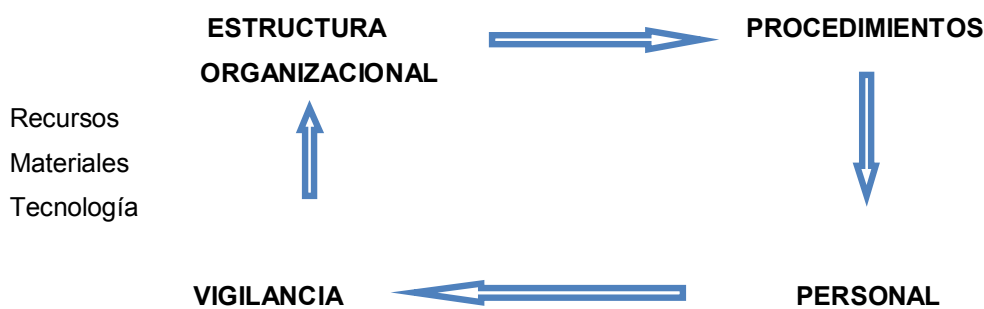
### **7.6.2. Elementos del control interno**

Un adecuado control interno debe extenderse más allá de los registros contables y financieros, y algunas veces más allá de los registros contables, en



consecuencia un control interno es considerado un programa que incluye la estructura organizacional, los sistemas y procedimientos administrativos, las políticas, así como la utilización completa de los recursos de las empresas y demás medidas elegidas para su funcionamiento eficaz.

El siguiente esquema nos muestra los elementos con que dispone un control interno:



**Estructura organizacional.** La organización es un proceso encaminado al logro de un objetivo, el cual debe ser previamente fijado en la fase de la planeación. Rodríguez Valencia expresa que la organización reúne los recursos organizacionales en forma ordenada y da solución a los recursos humanos.

Por su parte Luis Allen la define como “el trabajo que realiza un administrador para ordenar y relacionar entre sí las tareas que deben realizar y asegurar así una ejecución eficaz de las mismas.

Nos permitimos señalar algunos de los fines de una organización:

- El principal es hacer que cada uno de los miembros conozca las actividades que va a ejecutar.
- Lograr un orden en los esfuerzos, diseñando una estructura y las actividades necesarias.

- Cumplimiento con lo planeado, acondicionamiento de las operaciones, su optimización y consecución del trabajo adecuado.
- Creación de nuevas operaciones, que sean útiles al mejoramiento de las estructuras de la empresa.
- Incentivar al personal para que sus objetivos individuales compatibilicen con los de la empresa.
- Reducir costos y optimizar la calidad para competir con las demás empresas.

**Procedimientos.** Partimos de la premisa que la empresa en un sistema social que adopta una estructura determinada por su interacción con los sistemas que forman su entorno: clientes, proveedores, competidores, entidades gubernamentales, entidades financieras.

Los procedimientos indican “cómo hacer el trabajo”, “qué proceso aplicar”. Como podemos advertir que el procedimiento está orientado hacia las tareas.

Según Munch y García, autores mexicanos, manifiestan que los procedimientos “establecen el orden cronológico y la secuencia de las actividades que deben seguir en la realización de un trabajo repetitivo”

Dentro de la temática que presentamos y orientado a nuestra profesión, consideramos a la contabilidad como un instrumento de control, porque nos proporciona información mediante libros de contabilidad, estados financieros, flujos de fondos, que son útiles para los directivos de las empresas

Desde el punto de vista de sistemas, al contabilidad es un conjunto de procedimientos por medio de los cuales se lleva a cabo el registro y control de las operaciones con el objeto de tener información, constante, veraz y oportuna.

**Personal.** Desde el punto de vista una organización no es simplemente un sistema técnico o social, sino más bien, es la estructuración e integración de las actividades humanas alrededor de distintas tecnologías.

Dentro del sistema organizacional, se presenta como un subsistema de personal, que está compuesto por individuos y grupos en interacción y formado por la conducta individual y la motivación, las relaciones, donde están inmersos los sentimientos, valores, actitudes, expectativas y aspiraciones de los miembros de la organización.

Los recursos humanos debidamente distribuidos, proveen de fuerza a la organización y actúan en las empresas mediante relaciones humanas y según las características del puesto. Todo ese conjunto de acciones están representadas por los factores del Capital y el Trabajo, lo que debidamente coordinados constituyen un equipo.

**Vigilancia.** Un tipo fundamental de retroalimentación en las organizaciones es la vigilancia, es decir, la recolección, análisis y evaluación de toda información relacionada con las actividades que se trata de administrar.

El flujo de reportes e información formal es útil para la vigilancia, esto como valor histórico, lo que se necesita saber es “que ocurre” y “que va a suceder”. El administrador debe ser capaz de percibir intuitivamente los cambios internos y externos que afectan al comportamiento de las unidades o departamentos.

### **7.6.3. La auditoría interna como elemento de control**

Para lograr un mejor entendimiento sobre la el trabajo de la auditoría interna, es reconociendo que es un control organizacional cuya función consiste en medir y evaluar la eficiencia de los controles, en consecuencia los auditores internos deben comprender la dualidad de su función: su propio trabajo de control

y el alcance de los otros controles, esto indica que deben realizar su trabajo con eficiencia y deben ser los mejores profesionales en analizar, diseñar e implantar cualquier otro tipo de control.

Nos encontramos en una etapa en que las organizaciones y las empresas crecen, en consecuencia sus operaciones aumentan, creándose la necesidad de implantar MEDIOS DE CONTROL, que permitan ejercer una completa y adecuada vigilancia sobre el desarrollo de las operaciones: en este aspecto la auditoría interna apoya en forma definitiva a las organizaciones, ofrece su colaboración para ejercer la vigilancia sobre los controles contables y financieros (ventas, facturación, clientes, proveedores entre otros).

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos entiende la auditoría interna: *Como el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adopten en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la confiabilidad de su información financiera, promover eficiencia operacional y provocar adherencia a las políticas prescritas para la administración.*<sup>7</sup>

Relacionados con el tema que presentamos podemos definir *como: Una función de evaluación dentro de una organización, enfocada a la revisión y evaluación sistemática de las operaciones contables, financieras y administrativas, con el fin de promover la eficacia y eficiencia de las operaciones, logrando de esta manera el crecimiento de las empresas.*

La revisión y evaluación del funcionamiento de una organización en todos sus niveles, es de gran importancia en todo tipo de empresas no importa su tamaño, sobre todo si se quiere evitar errores costosos y que no se repitan las equivocaciones cometidas anteriormente.

---

<sup>7</sup> Instituto Mexicano de Auditores Internos: "Normas para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna" - México

Si el funcionamiento de una organización no es revisado periódicamente por el departamento de auditoría interna, nunca se podrá tener seguridad de que:

- Los fondos y bienes se están utilizando correctamente y con honestidad.
- No se han cometido errores de importancia.
- No se han incurrido en gastos superfluos y otros excesos.
- La política general de la organización y sus controles internos están siendo ejecutados satisfactoriamente.

Tomando en cuenta lo anterior podemos afirmar que para que un departamento de auditoría interna opere en forma completa, deberá abarcar funciones que integren los dos tipos de auditoría: ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA. Es verdad que la auditoría interna está muy ligada a las actividades del control financiero y a la revisión de los estados financieros. Pero actualmente la tendencia es hacia las actividades administrativas, que ha demostrado tener muchas ventajas, pues el no tomar en cuenta las áreas financieras y administrativas puede crear un vacío.

#### **7.6.4. Necesidades y ventajas del control interno**

El crecimiento de las organizaciones en magnitud, diversidad de operaciones y recursos humanos ha logrado limitar a los ejecutivos de las empresas la facilidad de control de las operaciones. De igual manera se llegó a establecer las medidas necesarias para implantar y mantener un adecuado instrumento de control que permita el acceso a la información, ya que este factor es determinante para la toma de decisiones.

Esta información contiene los sucesos actuales y las condiciones de toda empresa. La información transmitida por este flujo de informes habilita a la gerencia a dirigir y controlar a la empresa y mantenerse al tanto en cuanto a la situación administrativa y a la posición financiera.

Con el propósito de fijar nuestra atención a las ventajas que se obtienen con el establecimiento de un adecuado control interno, nos permitimos, señalar las siguientes:

- Seguridad de que las operaciones que se están llevando a cabo son correctas.
- Evitar la duplicidad de funciones y el descuido de otras. De tal manera que las actividades realizadas por los empleados se complementan entre sí.
- Evita que el personal pueda llevar a cabo hechos delictivos, por medio de un adecuado control, reduciendo al mínimo la posibilidad de cometer fraudes.
- Lograr promover la eficiencia de operaciones.
- La obtención de informes y un análisis de éstos en forma confiable.
- Evitar el derroche en el uso de recursos organizacionales: humanos, materiales, financieros y técnicos.
- Obtener una mayor productividad y crecimiento de las empresas.

En la actualidad este control es requerido aún en las pequeñas y familiares empresas, de esta manera se trata de reducir que se cometan errores o fraudes, y sobre todo lograr mayor vida útil de estas pequeñas empresas

### **7.7. Control administrativo y financiero**

La función de control se relaciona estrechamente con las funciones administrativas de planeación, organización, integración, dirección y coordinación. El hecho de que se hayan elaborado planes, organizado e integrado recursos organizacionales, no implica que hayan alcanzado los resultados deseados. Pueden presentarse desviaciones entre lo realizado y lo planeado. El control, se ocupa de detectar las desviaciones y corregirlas de tal manera que los planes y objetivos sean llevados a cabo.

El control es una función coordinada muy importante en diferentes tipos de sistemas. Los investigadores de la administración han estudiado a fondo los fenómenos de control en áreas muy variadas. El devenir del tiempo ha demostrado que ingenieros, matemáticos, administradores, médicos, psicólogos que han estudiado el control en diferentes contextos descubrieron que tenían un interés común en sus propiedades generales.

Los sistemas de control interno con frecuencia necesitan ser implantados o controlados con asistencia externa o una evolución independiente. Constantemente, los miembros del consejo de administración, como los gerentes de una entidad elevan el nivel de complejidad de sus organizaciones. Las organizaciones tienden a evaluar los resultados en términos de utilidad, pero otras entidades como universidades, entidades gubernamentales, pueden establecer medidas igualmente útiles en sus unidades de servicio para alcanzar sus objetivos u otros medios no financieros. Todos los administradores necesitan determinar si sus estructuras organizacionales son sólidas y adecuadas para alcanzar los objetivos, los sistemas de control no reemplazan, sino asisten, en la adecuación de la organización.

Sean públicas o privadas, ninguna organización tiene que estar en problemas para reconocer la necesidad de un control para el logro de sus objetivos.

#### **7.7.1. Concepto de control administrativo**

Hemos logrado captar diferentes ponencias sobre el control administrativo, nos permitimos presentar los que creemos que son de utilidad y adecuación al tema que presentamos:<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Murr D. "Control Administrativo" – McGraw – Hill México

Terry y Franklin expresan que “se evalúa el desempeño y si es necesario se aplican medidas correctivas de manera que el desempeño tenga lugar de acuerdo con los planes”

Murr, opina que “el control administrativo son los medios por los cuales diversos niveles de supervisión y administrativos de una organización ejercen control sobre sus respectivos segmentos administrativos”

Hodge y Johnson lo definen como: “el trabajo de decisión y mando que se relacionen con la prevención, corrección y minimización de desviaciones respecto al nivel de desempeño especificado con la misión y sus planes derivados”

Haciendo un análisis histórico, los entendidos en materia de administración siempre le dieron mucha importancia a crear principios de planeación, dándole muy poca atención al control, la razón según Jerome radica en que son aspectos particulares de la situación los que indican la naturaleza del control, la forma en que se aplique el principio de las áreas de control, por ejemplo, depende más bien de las diferentes necesidades y de la filosofía de los principales ejecutivos de la empresa. De esta manera el mismo autor lanza algunas ideas claves al respecto:

- El propósito de control es preparar etapas para la acción, es decir, ayudar a que los administradores lleven a cabo los asuntos de la empresa de modos más redituables.
- Los controles son el mejor recurso educativo o de enseñanza de que disponen los administradores, ellos sirven de medios de comunicación para que los administradores hagan saber lo que quieren que se haga, cómo deseen que sea hecho y el éxito de que se logrará si se hace.
- El control tiene un valor positivo porque permite la autoevaluación.
- Los propósitos administrativos, deben concebirse el control en términos de relación de tendencias y no de valores absolutos o aislados.



- Un control efectivo exige flexibilidad, más que adherirse a un plan de acción. Implica identificación y apreciación de un número de opciones posibles para no estar desprevenido.

### **7.7.2. Puntos clave de control.**

Por lo mencionado anteriormente podemos apreciar que el control está asociado con la transformación del juicio administrativo dentro de niveles adecuados de desempeño. Esto es que el control económico y eficaz debe establecerse un sistema de control administrativo en puntos estratégicos que aporten medidas significativas de desempeño. Puntos que deben indicar rápidamente la eficacia o ineficacia, lo cual es fundamental para completar el proyecto.

También deben establecerse controles en todos los niveles de la organización para facilitar el desarrollo del personal y crear en éste favorables actitudes hacia los requerimientos del trabajo. Estas medidas deben indicar la eficacia con la que el personal acepta la responsabilidad y actúa en la empresa.

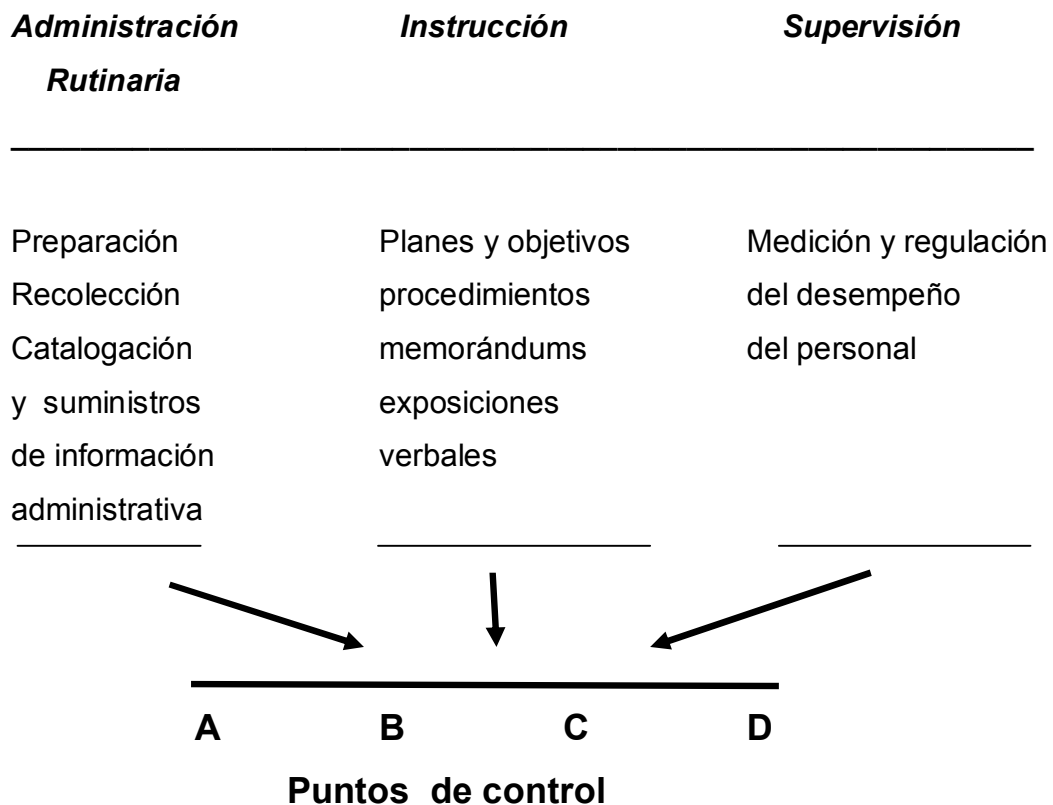
Por otro lado, en una organización existe casi siempre un ambiente dinámico y afectado por un elevado nivel de incertidumbre, condición necesaria para la aparición de problemas. Por muy eficaz que haya sido la planeación, es muy probable que sucedan hechos imprevisibles. El efecto de estos hechos sobre los intereses de la organización depende sobre todo de la eficacia con que se ejecuta el control.

La aplicación inadecuada del control puede socavar completamente la planeación. De hecho, todas estas áreas son prerequisites para integrar los intereses de la organización en orden al cumplimiento de la misión. Por lo tanto los propósitos del control son:

- Anticipar, con la mayor celeridad, los desvíos respecto del desempeño planeado, a fin de minimizar el efecto de un error.
- Medir la amplitud de la planeación
- Contribuir a coordinar la actividad.
- Regular la acción para mantener la consistencia.

### 7.7.3. Control del proceso

El control del proceso hace referencia a la actividad administrativa de decisión y mando que se manifiesta en el momento del desempeño operativo. Incluye decisiones administrativas en el área de la administración, rutinaria, la instrucción y la supervisión, tal y como señalamos en la figura presente:



**Administración rutinaria.** Trata de cómo la decisión y el mando están relacionados con la definición y aplicación de los sistemas de información requeridos para apoyar un proyecto dado. Implica el diseño todos los elementos señalados en el cuadro anterior. Cuanto más eficazmente defina la gerencia el sistema administrativo, más rutinariamente podrán utilizarse, por la simple razón de que un sistema bien diseñado con claridad y bien entendido, tiende a reunir características de sencillez y rutina; cuando la administración rutinaria no se realiza con eficacia se percibe rápidamente el carácter inadecuado de la decisión y el mando.

**Instrucción.** Hace referencia a la acción de impartir órdenes y lineamientos a determinado personal; su propósito es informar y explicar a los empleados cuáles son sus responsabilidades y el inmediato superior que se les asigna. La instrucción puede adoptar muchas varias formas como ser: memorándums, explicaciones verbales, observación directa, programas de instrucción, mesas redondas etc.

El tiempo y el esfuerzo aplicados a la función de instrucción depende de una serie de factores, que son.

- El estilo de liderazgo adoptado.
- La importancia del objetivo
- La complejidad de la actividad como consecuencia de la incertidumbre, tecnología, costo, entre otros.
- La capacidad de los instruidos
- Calidad de exposición de la gerencia

**Supervisión.** Esta función se relaciona con la observación y regulación del desempeño requerido. Labor de ejecución que debe ejecutarse en todos los niveles. Por tanto, la supervisión es la tarea administrativa que se ejecuta en la

interacción de la gerencia con los administradores y empleados. En este transcurso el administrador aplica incentivos o recomendaciones para estimular el desempeño de sus subordinados.

#### **7.7.4. Áreas básicas de control**

Toda empresa ya sea industrial, agroindustrial, comercial o de servicios, deberá hacer un estudio detallado del sistema de control administrativo más apropiado a sus necesidades. De manera general pueden establecerse áreas funcionales de control de acuerdo a sus actividades que se desarrollan en una organización.

Nos permitimos mostrar las áreas más comunes en toda empresa:

#### **Compras**

Esta función consiste en adquirir bienes y servicios que no están disponibles para el desarrollo de sus actividades de una entidad, sus funciones principales son:

- + Asumir la responsabilidad de elegir proveedores, precios razonables, material y calidad de los insumos.
- + Abastecer a todos los departamentos de manera constante, y actualizada.
- + Informar a cerca de la tendencia del mercado y las perspectivas comerciales.
- + Obtener recursos materiales a los mejores precios, calidad, entrega y condiciones de pago.
- + Debe tener mucho cuidado en la rotación de los bienes e incrementar nuevos artículos en sus líneas de ventas.

## **Mercadotecnia**

El mercado es la función de trasladar bienes y servicios de donde se produce hacia donde se consumen, que incluyen actividades anteriores y posteriores al consumo.

La constante y creciente dinámica de las empresas modernas se manifiesta en constante mejora de bienes y servicios, en técnicas de fabricación y en la estrategia de penetrar a un mercado de consumo cada vez más complejo, amplio y competitivo. Siendo sus funciones elementales:

- Efectuar la investigación de mercados
- Desarrollar estudios económicos previos para estudiar los costos de los bienes y servicios ofertados.
- Realizar la planeación y desarrollo de bienes y servicios, tomando en cuenta celeridad de entrega, empaque. Almacenaje, políticas de precios, garantías y servicios.
- Determinar procedimientos de ventas
- Analizar y diseñar canales de distribución
- Fijar programas de publicidad
- Efectuar la promoción de ventas.

La vigilancia de las actividades relacionadas con la mercadotecnia debe realizarse mediante análisis: de las tendencias de ventas, posición en el mercado, objetivo de ventas, información sobre precios y tendencia de los mismos, información sobre la actitud de los clientes, análisis de la competencia y costos de distribución.

## Finanzas

La responsabilidad como auditores internos no solo se aboca al control administrativo, sino como más intensidad al control financiero, cuyo objetivo obtener y usar eficientemente los recursos financieros necesarios para la adecuada operación de cualquier empresa.

Los objetivos en el área funcional son varios que nos permitimos presentar a continuación:

- Satisfacer oportunamente la necesidades financieras
- Obtener financiamiento en las mejores condiciones
- Determinar con la mayor exactitud posible los costos y gastos de operación.
- Disponer de los sistemas de registros más modernos.
- Cumplir con las obligaciones fiscales y deudas contraídas.
- Controlar el correcto manejo de los fondos.

En cuanto a las actividades específicas del área de finanzas podemos mencionar:

- Estudio de la planificación financiera
- Manejo de los fondos
- Fijar políticas de crédito y cobranzas
- Elaborar planes sobre nuevas inversiones
- Diseñar proyectos de pago de intereses y dividendos
- Desarrollo y vigilancia del sistema de presupuestos y su control.
- Registro, evaluación y estudio de la rotación de inventarios.
- Estudio de la planificación fiscal.
- Diseño e implementación de métodos de registro, control y reportes financieros.

- Programa y desarrollo de auditorías financieras tanto internas como externas.

En el significado de finanzas están implícitos el buen aprovechamiento y administración de todos los ingresos y egresos. Las finanzas son el pilar fundamental de cualquier empresa en la situación que se encuentren.

### **Personal y sus funciones**

Los planes y objetivos de una organización son hacer frente a las necesidades de bienes o servicios específicos, obtener utilidades por estos logros y satisfacer necesidades de todo el personal. En última instancia el éxito de estos esfuerzos está condicionado, en su mayor parte por los esfuerzos de los empleados.

El área funcional de personal está relacionado con los problemas administrativos, desde el punto de vista del personal; subraya la efectividad de los empleados en sus diferentes responsabilidades como clave para el éxito administrativo.

Los objetivos de la función de personal, persiguen varios fines que los mencionamos:

- Estudio y planificación de los recursos humanos.
- Conseguir y conservar un equipo humano de trabajo satisfactorio.
- Fijar políticas de personal adecuados para lograr la máxima eficiencia de cada empleado.
- Contar con personal altamente capacitado dentro de la empresa.
- Verificar y comprobar las que las actividades se efectúan de acuerdo con lo planeado.

En cuanto a las funciones como tales, depende del tipo y tamaño de la empresa. Siendo las más comunes:

- Planear las necesidades del personal.
- Realizar de manera sistemática la dotación de personal, relacionado con el reclutamiento, selección, contratación.
- Diseñar e implantar un sistema de administración de sueldos y salarios.
- Detectar y programar cursos de capacitación.
- Establecer programas de higiene y seguridad en el trabajo.

Es necesario estar convencidos de que el presente y el futuro de toda empresa depende en gran manera de la buena administración de los recursos humanos, es la afirmación presentada por G.R. Terry – México.

Es necesario tomar en cuenta que algunos gerentes lo toman el control como una molestia necesaria, un tipo de actividad administrativa costosa e incómoda. Sin embargo nos encontramos con posturas positivas respecto a los controles. Y es por eso que presentamos cuatro aspectos fundamentales de esta orientación, presentada por W.H.Newman<sup>9</sup>

1. El control es una fuerza normal y positiva. En toda sociedad pueden encontrarse sistemas de control que se usan de manera positiva: Un médico somete a su paciente a una serie de pruebas seguido de un control. Un docente universitario planifica y ejecuta pruebas mensuales o semestrales para verificar el aprovechamiento de sus estudiantes.
2. Los controles administrativos efectivos guían el comportamiento. Los controles ayudan a orientar e integrar la conducta de una persona hacia los esfuerzos organizacionales de mayor importancia.

---

<sup>9</sup> W.H. Newman y K. Warren: "La dinámica Administrativa" DIANA - México



3. Los sistemas control desempeña una función importante de localización de problemas.
4. Los sistemas de control exitosos permiten a la organización enfrentarse mejor a la incertidumbre. El control está asociado con la organización en general, con un producto o con un servicio específico.

De todo lo presentado por el autor antes mencionado, podemos afirmar, que el control es importante, porque es el eslabón final del proceso de administración; deben verificarse todas las actividades para asegurarse que se realicen de acuerdo con lo planeado y cuando hay desviaciones significativas, tomar las medidas necesarias para corregirlas.

En consecuencia por lo mencionado anteriormente podemos afirmar que ninguna organización puede estar totalmente exenta de controles, si se quiere lograr de manera positiva los planes y objetivos.

Stoner,<sup>10</sup> aporta una serie de factores que hacen que el control sea importante en todas las organizaciones modernas, entre los cuales podemos citar:

- ***Incertidumbre***. Con respecto al desempeño puede ser el resultado del tiempo asignado al diseño y ejecución del objetivo, complejidad de las actividades, calidad de los recursos utilizados o estabilidad del ambiente.
- ***Costos***. Las actividades de control pueden percibirse como costos de implementación, recursos utilizados y esfuerzos gastados, en los que se incurre para impedir o corregir el desempeño que implica inflar gastos.
- ***Cambio***. Estamos convencidos de que el cambio es parte inevitable del ambiente de una organización: los mercados sufren alteraciones, surgen nuevos productos, se descubren nuevas materias primas, se presentan nuevas disposiciones fiscales. Por medio de la función de control los administradores descubren cambio que están afectado a los bienes o servicios que producen su organización. Pueden hacer frente a las

---

<sup>10</sup> Stoner J. "Administración" Prentice – Hall, México

amenazas o aprovechar las oportunidades que dichos cambios proporcionan

- **Errores.** Si los empleados y jefes inmediatos jamás cometieran errores, los gerentes podrían conformarse con establecer normas de desempeño y tomar nota de los cambios ambientales significativos e inesperados. Sin embargo la realidad es distinta, pues en todas las organizaciones se cometen errores, como por ejemplo se piden materiales equivocados, se toman decisiones erróneas, se diagnostican equivocadamente los problemas. El sistema de control permite descubrir errores antes de que estos se hagan críticos.
- **Delegación de autoridad.** Un administrador al delegar la autoridad no disminuye sus responsabilidades ante la gerencia. La única manera en que los administradores pueden determinar si sus subalternos están cumpliendo con las actividades recomendadas es por medio del control. Término que tiene varios significados como: Limitar o restringir, Dirigir u ordenar, Verificar, todas estas acepciones hacen referencia a la línea de pensamiento y es el de comparar con una norma.
- **Aspectos económicos.** Implantar un mecanismo de control tiene su costo, porque es un trabajo adicional, pero es necesario tomar en cuenta, que es difícil, en muchos casos, cuantificar y medir los beneficios reales de un sistema de control, pero son de beneficio para el desarrollo de las empresas
- **Reacciones de comportamiento.** Muchas veces nos encontramos con posturas negativas ante la función de control. A muy poca gente no le importa trabajar en un ambiente donde no hay control, por otra parte a la mayoría de la gente no le gusta trabajar en un medio demasiado controlado.

Una dificultad en determinar el grado apropiado de un control es que distintos individuos reaccionan de manera diferente a controles establecidos. Es por esta razón que el administrador deberá hallar un el

adecuado equilibrio entre control administrativo y la libertad individual. Con demasiados controles las organizaciones sólo se hacen sofocantes, represivas y poco satisfactorios los lugares de trabajo.

#### **7.7.5. Síntomas para el uso de controles.**

Antes de que las funciones estén fuera de lugar, se intuyen la necesidad de implantar controles, estos síntomas incluyen:

- Declinación de las utilidades.
- Disminución de los niveles de servicios
- Pérdida de la posición del liderazgo
- Marcada insatisfacción de los empleados
- Falta de habilidad para identificar la utilidad del producto.
- Requerimientos de créditos excesivos
- Uso inadecuado de la maquinaria y equipo.

Estos síntomas pueden reflejar mayores problemas subyacentes resultantes de la falta de controles en años anteriores. Pero rara vez son situaciones que no pueden ser corregidas por la gerencia y sistemas de control adecuados. Lo manifiesta D. Murr.

Las variaciones comunes de los problemas de control administrativos, algunas de las cuales no se reflejan en operaciones desorganizadas, pueden descubrirse en el análisis objetivo que se lleve a cabo del control administrativo. Aún en una empresa con utilidades puede existir un exiguu flujo de trabajo, excesivo papeleo. Muchos artículos de desperdicio, altos costos de producción y ventas, procedimientos mal establecidos e información administrativa limitada.

En cualquier caso, todos estos síntomas de problemas potenciales y oportunidades para corregir o mejorar mediante un sistema de control administrativo pueden ser aislados y definidos por medio de técnicas que se relacionan con el análisis objetivo y sistemático de las operaciones de una organización. Por tanto, es esencial determinar la naturaleza de los problemas existentes para comprobar si las medidas de control pueden ser mejoradas y una mejor administración puede satisfacer la necesidad de estas mejoras.

De lo manifestado podemos explicitar, que el control interno viene a ser uno de los medios muy importantes por el cual un proceso de administración debe proteger y mejorar. Además este sistema abarca dos áreas de control interno: administrativo y financiero.

Este posible malentendido entre los dos tipos de control interno lo aclaramos de la siguientes manera: Los conceptos de control financiero y administrativo no necesariamente son excluyentes, ya que algunos de los procedimientos y registros comprendidos en el control financiero pueden también estar involucrados en el control interno; por ejemplo los registros de ventas y el costo de ventas clasificados por productos pueden ser utilizados para propósitos de control financiero y también en la toma de decisiones administrativas en relación con precios unitarios u otros aspectos operacionales.

#### **7.7.6 Diseño de un sistema de control administrativo**

La actividad de un control administrativo se basa en minimizar y corregir las desviaciones respecto a los requerimientos de los objetivos. En tal sentido mencionada actividad aporta información oportuna a la gerencia en lo que se refiere a problemas reales y potenciales. Al diseñar un sistema de control

administrativo se tiene que considerar tres aspectos fundamentales, propuesto por Joaquín Rodríguez V.<sup>11</sup>

1. **Disponibilidad de información.** Por la diversidad de hechos que se manifiestan conjuntamente, no es posible que un administrador conozca todo lo que está ocurriendo en un momento determinado en los ambientes de las organizaciones. Sin embargo, puede hacerse mucho para mantenerlo informado sobre hechos importantes gracias al uso del sistema de información.

Cuando la información financiera originada por la contabilidad y los presupuestos y otros sistemas se transmiten eficazmente a la administración, puede eliminarse incertidumbre del ambiente y reducir con esto la dificultad de la decisión, por un lado por otro, aportará eficaces niveles de control interno, como medios para minimizar el costo de los errores.

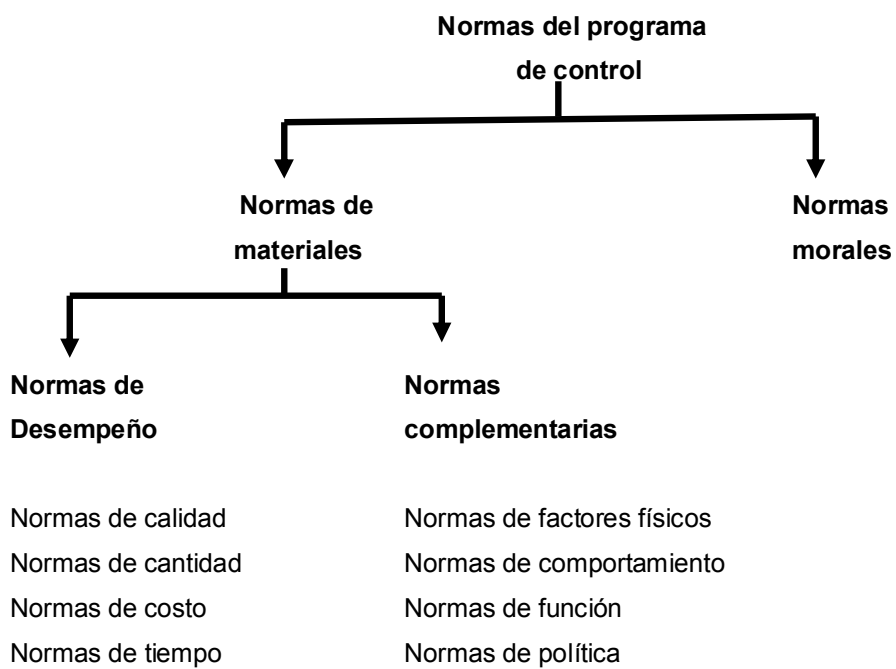
2. **Control de costos.** Una comparación costo contra ahorros de costos será el principal determinante de la amplitud del programa de control. Es decir un programa de control de costos implica su regulación en los que se incurre con objeto de reducir el efecto de otros de carácter crítico. Por ejemplo, un inspector de la calidad de los productos representa un costo para la organización, si el control de calidad es efectivo, el costo del inspector puede justificarse en función de ahorros de costo obtenidos al impedir que productos de mala calidad lleguen al consumidor.
3. **Medida del desempeño.** La capacidad de medir el desempeño, puede estar restringida por una serie de factores, como ser falta de capacidad para definir adecuadamente normal y por su naturaleza y tamaño de la muestra que debe medirse.

---

<sup>11</sup> Joaquín Rodríguez Valencia: "Control Interno" Edit. Trillas México D.F.

Un programa de control debe basarse en normas adecuadas, definidas como los criterios que pueden aplicarse para juzgar el grado de éxito en la ejecución de las actividades para alcanzar el objetivo

Nos permitimos mostrar en el siguiente cuadro la clasificación de las normas:



Por normas materiales entendemos como criterios utilizados para juzgar el éxito en la ejecución de las actividades y logro de los objetivos, Mencionadas normas se clasifican en: Normas de desempeño y Normas complementarias.

## **DEFINICIONES GENERALES DE NORMAS DE DESEMPEÑO**

- |                |  |
|----------------|--|
| 1. De cantidad | * Criterios para medir el volumen de producción          |
| 2. De calidad  | * Criterios para medir los atributos funcionales         |
| 3. De costo    | * Criterios para medir el uso neto de recursos           |
| 4. De tiempo   | * Criterios para medir la duración del esfuerzo aplicado |

## **DEFINICIONES GENERALES DE NORMAS COMPLEMENTARIAS**

- |                      |  |
|----------------------|--|
| 1. De factores       | * Criterios para juzgar la disponibilidad de recursos Tangibles.   |
| 2. De comportamiento | * Criterios para determinar si un empleado cuenta Con la capacidad de atención eficaz para una responsabilidad |
| 3. De función        | * Criterios para determinar las adecuadas asignaciones y relaciones de trabajo.                                |
| 4. De política       | * Criterios para juzgar la eficacia del responsable Para orientar la acción a fin de cumplir con los Objetivos |

El delineamiento de un plan de estudio de control administrativo presenta con detalle el proceso de obtención de información y el criterio analítico, guías para identificar áreas específicas de problemas y un método que utiliza el análisis y recomendaciones para diseñar un sistema de control administrativo continuo mediante un flujo mejorado de información y compromiso organizacional.

### **7.7.7. Problemas en la aplicación de los sistemas de control**

Nos permitimos mencionar algunos problemas especiales en el uso de la información de control para la toma de decisiones.

**Un primer problema** es recibir la información a tiempo. Las situaciones de control que requieren ajustes en el sistema deben identificarse tan pronto como sea posible.

**Un segundo problema** común de control proviene de la tendencia de sobre controlar o subcontrolar un proceso particular. El sobrecontrol se refiere a una inversión excesivamente alta en el esfuerzo de control, esta actitud puede generar reacciones personales negativas frente a los controles. Mientras que el subcontrol puede anular la administración, debido a la incapacidad del sistema de control para inspeccionar de forma adecuada en rendimiento de la empresa.

**Un tercer problema** es el vacío que existe entre el conocimiento de que algo está fuera de control y sobre las ignorancia sobre lo que ha causado. Con frecuencia, el sistema de control solo identifica síntomas de problemas en lugar de sus causas, por ejemplo un auditor que descubre deficiencias e irregularidades en las funciones administrativas, deberá investigar, más a fondo hasta llegar a descubrir las causas.

### **7.8. Control financiero.**

La idea fundamental del control financiero, con clara distinción de la contabilidad, tratamos de dar un enfoque para administrar valiéndose de la información financiera.

Todo administrador, requiere conocimientos básicos financieros, y en este capítulo trataremos de proporcionar la claridad y desarrollo de este conocimiento.



Sabemos que los administradores utilizan una serie de métodos y sistemas para aplicarlos a diversos problemas y áreas funcionales de sus empresas. Empero, los sistemas de control se relacionan entre sí lo suficiente para permitirles coordinar las actividades de las empresas y mantenerlas enfocadas en los objetivos que se persiguen. Así lo manifiesta W.H. Newman.

Un objetivo básico de toda empresa es obtener utilidades, para lo cual hace falta controles financieros. Los gerentes podrán, por ejemplo analizar detalladamente cada trimestre un estado de resultados en busca de gastos excesivos. Pueden aplicar índices o razones financieras para asegurar que existe suficiente disponibilidad para cubrir los gastos que se van presentando, que la deuda no aumente de manera excesiva y que los activos se están utilizando de manera productiva. Estos son algunos ejemplos de la forma en que los controles financieros pueden usarse para minimizar costos y hacer uso de los recursos financieros de manera acertada.

Estos controles financieros son aplicados, tanto en el sector público como en el privado. Y son instrumentos importantes para controlar costos en: empresas industriales, cadena de tienda, hospitales, hoteles, agroindustriales, universidades entre otros.

El control financiero se lo puede describir<sup>12</sup> como una forma de enfocar los sistemas de información que concibe a una empresa comercial como una entidad compuesta de varios sistemas y subsistemas independientes, los cuales suministran información administrativa oportuna y veraz que permita tomar decisiones de manera adecuada.

En realidad, el éxito financiero depende de la interacción acertada entre los servicios, flujos de información, materiales, dinero, personal, tecnología, dentro de la empresa. Estos flujos ponen en movimiento fuerzas que determinan la

---

<sup>12</sup> Newman W.H. “Dinámica Administrativa” Edit. DIANA – México

tendencia básica hacia el crecimiento, fluctuación y decadencia. No olvidemos que el todo control implica el uso de un sistema de información y normas confiables, fácil de entender y sensible, que asegure la obtención de recursos apropiados de modo efectivo y eficiente para alcanzar los objetivos organizacionales.

Aún cuando los informes de control comprenden información pasada no pretende por ello que uno trate de olvidar acontecimientos históricos, ya que su finalidad es utilizar la experiencia del pasado como auxiliar para lograr objetivos futuros.

Tomando el futuro como dimensión apropiada de tiempo, se pueden trazar claras distinciones entre:

- a) Planeación estratégica y control, cuya preocupación se concentra sobre políticas y objetivos generales a largo plazo
- b) Control administrativo, que ya lo mencionamos.
- c) Control operativo, que hace referencia a tareas cotidianas.

Estas tres formas de control tienen gran influencia dentro del control financiero. Por ejemplo, el marco de políticas financieras es una actividad de planeación estratégica, mientras que la planeación e informes sobre los requerimientos de capital de trabajo cae dentro del ámbito de control administrativo y , en nivel más detallado, el control de concesiones de crédito se halla dentro de la esfera del control operativo.

### **7.8.1. Contabilidad y control**

La contabilidad, es uno de los primeros métodos de registro. Como método cuantitativo, las bases en las que se apoya son: observación, medición, análisis de datos y teoría de decisiones.

Los objetivos económicos de una organización pueden ser diversos. Pero en tanto tales objetivos tengan relación con la contabilidad, pueden nombrarse los siguientes:

- Lograr ingresos y aplicar los costos fijados
- Aplicar los recursos de liquidez que se fijó para el período correspondiente.
- Lograr el patrón establecido con la estructura de activos.

Desde el punto de vista ortodoxo con relación a la contabilidad simplemente divide sus funciones en dos categorías básicas:

- De medición, que implica mantener registros para el control de activos, con referencia particular de la función de responsabilidad hacia los propietarios.
- De servicio, considera la contabilidad como medio útil para la toma de decisiones administrativas.

Esta última función ha crecido en importancia, de ahí que aparecen a lo largo de la historia:

+ **Contabilidad financiera.** Es esencialmente de vigilancia e información sobre la historia económica de la organización. Por ser histórica resulta que esta contabilidad es de poco valor para el ejercicio de control.

+ **Contabilidad de costos.** Se concentra principalmente en dar seguimientos específicos de la empresa; relaciona costos e ingresos con los productos y procesos.

+ **Contabilidad administrativa.** Con base en criterio de utilidad, siendo su elemental premisa el PORQUE que al COMO. El criterio de objetividad de

contabilidad administrativa difiere de la contabilidad de costos en que está orientada hacia el problema e interrelacionada con el control administrativo.

La contabilidad en general se preocupa de asentar y dar a conocer hechos económicos con respecto a la organización y en este sentido es casi mecánica. En consecuencia, resulta de mayor interés para la gerencia pensar en la “administración financiera” como un todo del que la contabilidad forma parte. La administración financiera puede definirse como aquella parte de la administración que se preocupa por recabar fondos de forma económica y adecuada, fondos que deberán utilizarse de manera provechosa, planea operaciones futuras y controla el desempeño actual y proyectos mediatos mediante la contabilidad financiera, de costos, presupuesto, estadística y otros medios.

La administración financiera encamina la inversión donde la oportunidad es máxima, produce normas relativamente uniformes para medir la mayoría de las operaciones y proyectos de una empresa y se preocupa constantemente por lograr un tipo adecuado de recuperación de las inversiones, ya que es necesario para la captación de nuevos capitales. Para que la dirección de una empresa sea efectiva puede desglosarse en dos áreas principales:

- a) Planeación financiera.
- b) Adopción de decisiones financieras.

La presencia de la informática, nuevas técnicas financieras, moda de las fusiones y políticas de adquisición, complejidad de los impuestos, tipos de énfasis de la recuperación de inversiones, creciente necesidad de evaluación financiera y control de operaciones, así como de la mayor exigencia de la especialización de los profesionales, hace que se presente un medio más complejo, que hace que el concepto de control se vuelva obsoleto.

Todos estos adelantos han dado lugar a lo que modernamente se denomina la contraloría financiera. Esta área es responsable del diseño e implantación de los sistemas de información y control de la gama de servicios contables y financieros, de costos, además de medir e informar respecto al logro de los objetivos planteados, junto con la efectividad general de la política comercial.

### **7.8.2. Importancia del Control Financiero**

Independientemente del tamaño o tipo de organización, privada o pública, los administradores y los auditores deben ser conscientes de los fundamentos del control financiero. Los requisitos contables se llevan por una variedad de propósitos. El principal consiste en ayudar a los administradores a operar en sus unidades orgánicas con más eficiencia y eficacia.. Por lo tanto se debe diseñar una planeación y programación financiera, para poder realizar una buena ejecución financiera.

La planeación y programación financiera implica establecer que se pretende hacer durante un período y con un costo previamente estimado para conseguir los resultados establecidos como objetivos organizacionales.

La ejecución financiera consiste en poner en práctica lo programado con la realización efectiva de las actividades y el desencadenamiento consecuente del proceso de entrada y salida de recursos financieros.

La evaluación y control financieros permiten comprar lo realizado y programado desde el punto de vista físico financiero con la finalidad de introducir las correcciones pertinentes en el tiempo oportuno, ya sea en el subsistema de ejecución o en el de planeación y programación.

Nos permitimos señalar algunas razones, relacionados con la importancia del control financiero:

- Los datos financieros han sido el índice tradicional del éxito y prestigio de una empresa.
- Los resultados financieros proporcionan una amplia imagen del éxito financiero de la empresa, ya que la rentabilidad es una señal visible para la comparación con otras empresas.
- Incluyen el rendimiento sobre inversión y análisis de las razones que hace que la empresa pueda comparar el desempeño relativo de sus divisiones desde la perspectiva de las utilidades y propicie percepción en el desempeño de la organización.

La naturaleza de la función financiera y el control financiero pueden ahora establecerse más explícitamente. En esencia, del análisis de la empresa en cuanto a sistema, participa un flujo de por lo menos seis factores fundamentales, estos son:

- Órdenes
- Materiales
- Personas
- Bienes de capital
- Información
- Recursos

### **7.8.3. La contabilidad como medio de control**

Es necesario detenernos para abordar la importancia de la contabilidad como medio de control, bajo estas perspectivas el control implica el uso de

normas, principios y un sistema de información sensible, confiable y fácil de entenderse, como base para las decisiones que la gerencia tenga que tomar.

Los tipos de decisión que requieren soluciones financieras específicas son varios, entre ellos podemos mencionar:

- ¿Hasta qué grado un gerente de ventas puede rebajar los precios para lograr un pedido de gran magnitud?
- ¿Debe un gerente de producción hacer uso de tiempo extra para atender un orden de producción grande?
- ¿Debe un gerente de personal contratar cursos externos de capacitación?

Aunque una organización está conformada por sub sistemas, como ser producción, comercialización, finanzas, personal, el responsable del control financiero, por la misma índole de sus funciones y deberes, está en aptitud de visualizar las actividades de una empresa de manera integrada. En el análisis, final, los recursos económicos se tornan como la única forma de medición común para planear y medir el desempeño y estos son actividades del auditor.

Al destacar su función de servicio y no de vigilancia y el contar con conocimiento completo de las actividades de la empresa, el auditor puede señalar el camino a seguir para formular la información y el sistema de control adecuados.

La contabilidad es útil en el proceso de control en tres fases principales:

1. Como medio para comunicar todo lo que la gerencia quiere que se haga.
2. Como medio para motivar a la organización para que actué de manera más adecuada y logre los objetivos organizacionales.

3. Como medio para valorar el desempeño e informar sobre éste a las partes concernientes.

Tenemos que tomar en cuenta que la información de control puede utilizarse con base en la planeación futura; pero debe destacarse que la finalidad del control no es corregir errores pasados, sino más bien guiar las actividades presentes y futuras para alcanzar los objetivos de la empresa.

El control tradicional de las actividades de la empresa lo ha proporcionado la contabilidad, pero hoy por hoy es necesario distinguir dentro del contexto entre el control CUSTODIA Y de EFICIENCIA, tal y como lo manifiesta R.M. Wilson, en su trabajo Control Financiero - México

Cuando hace referencia al control de custodia está orientada primordialmente a comprobar la honradez de aquellas personas sujetas a él y la evidencia objetiva de control basado en la documentación de índole altamente objetiva. Sin embargo, el control de custodia debe identificar el desempeño o habilidad para alcanzar los objetivos, por lo que necesariamente debemos introducir la eficiencia.

La creciente complejidad y competencia de la industria, como del comercio, han hecho que el problema del control de eficiencia se manifieste de manera más urgente, en consecuencia habrá que remediar la situación mejorando y extendiendo el sistema contable tradicional, ya manifestado por IJIRI, cuando presenta la Contabilidad Tridimensional.

La función principal de la contabilidad para control es suministrar la retroalimentación de datos sobre el desempeño en relación a los objetivos de la organización. Esto implica una comparación de funcionamiento real y deseado desprendiéndose que los objetivos deben formularse y comunicarse en términos



explícitos y en gran parte cuantitativos como planes, antes de que pueda determinarse un sistema de contabilidad de control para generar informaciones necesarias.

La importancia de estas informaciones es tal que, sin ellas la gerencia quedaría imposibilitada para ajustar su toma de decisiones, expresada en términos de planes, objetivos, estrategias a un entorno cambiante y más exigente. Sin embargo, deben analizarse dos factores relacionados:

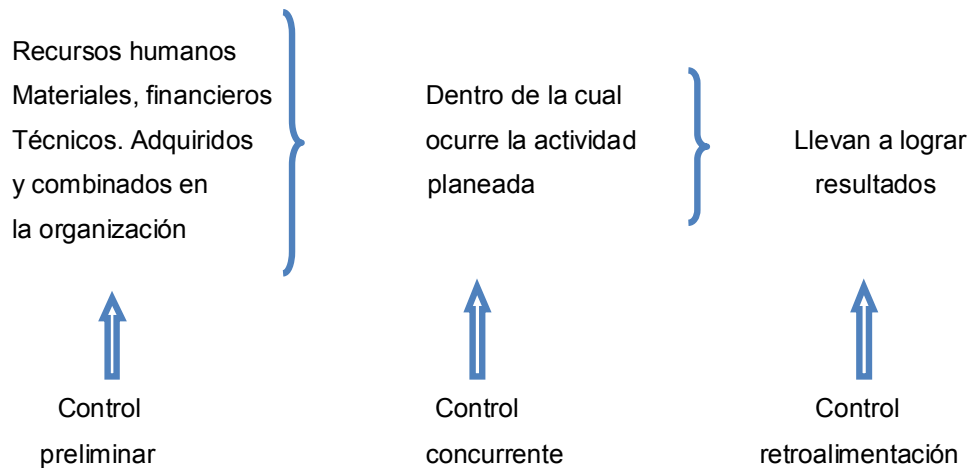
1. El costo de obtener las retroalimentaciones necesarias, como el costo de la contabilidad.
2. La oportunidad de las retroalimentaciones. De esta manera se deben encontrar un equilibrio razonable entre ambas.

En la contabilidad de control, el criterio de comparación es importante. Esto exige uniformidad y consistencia en el sistema contable a fin de poder establecer coordinación entre objetivos e información de control. Dada esta coordinación y comparación, la obtención de variables permitiría:

- a) La autovaloración por parte del nivel operativo.
- b) La valoración subordinada por parte del nivel administrativo
- c) La valoración de actividades por nivel directivo o estratégico.

#### 7.8.4. Tipos de control

Es necesario tratar lo referente a la descripción más específica de la relación entre tres principales tipos de control, que los describimos a continuación:



**Control preliminar.** Se concentra en el problema de evitar desviaciones en la calidad y cantidad de los recursos humanos que la empresa emplea, que necesariamente deben satisfacer los niveles aceptables de calidad y la necesidad de disponer de ellos en el momento y lugar adecuados. Esto supone disponer de otros recursos como los financieros técnicos etc.

**Control concurrente.** Es el que regula las operaciones reales y continuas para garantizar que los objetivos se cumplan, y está relacionado con las actividades directivas de los administradores. Por medio de la observación personal e inmediata, los administradores determinan si el trabajo se está llevando a cabo de acuerdo a las políticas y procedimientos, para de esta manera presentar incentivos financieros y no financieros.

**Control por retroalimentación.** Este se enfoca a los resultados finales. Cuando se toma una acción correctiva, ésta se dirige hacia la mejora del proceso de adquirir recursos o de las operaciones reales. Este tipo de control hace que los resultados históricos guían a las acciones futuras.

Los métodos de retroalimentación que se emplean en las empresas incluyen: presupuestos, costos estándar, estados financieros, control de calidad y evaluación del desempeño.

Será necesario aclarar entre tipos y técnicas de control

Tipos de control	Técnicas de control
<b>Preliminar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Planeación de recursos humanos</li> <li>+ Dotación de recursos humanos</li> <li>+ Inspección de recursos materiales</li> <li>+ Presupuesto de activos fijos</li> <li>+ Presupuesto financiero</li> </ul>
<b>Concurrente</b>	+ Dirección
<b>Retroalimentación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Análisis de los estados financieros</li> <li>+ Análisis de costos</li> <li>+Procedimientos control de calidad</li> <li>+ Evaluación del desempeño de los Empleados.</li> </ul>

### 7.8.5. Control de la eficiencia y la eficacia

La administración empírica se ha caracterizado por actuar sobre los resultados de la toma de decisiones, tratando de corregir lo pasado sin dar una mirada al futuro. Mientras que la administración científica, surge como conjunto sistematizado de conocimientos, principios, reglas, técnicas, conceptos generales, encaminados a lograr la eficiencia y la eficacia en la operación de las empresas. Siendo su característica principal de no solo señalar el **qué** sino sobre todo el **porqué**, de cada hecho o acto de administración.

Control de la eficiencia en el uso de los recursos. Cuya actividad consiste en imponer mecanismos que permitan verificar que los recursos planeados se apliquen de manera correcta a fines predeterminados. Mecanismos que comprenden los siguientes puntos:

Unidad de operación. Tomando en cuenta la función se pueden clasificar en:

- Unidad de responsabilidad. A quienes les compete fijar planes y objetivos, políticas y establecer procedimientos.
- Unidad de ejecución. Los responsables de las operaciones.
- Unidad de vigilancia. Quienes deben cerciorarse de que las transacciones realizadas estén a satisfacción de los planificado.

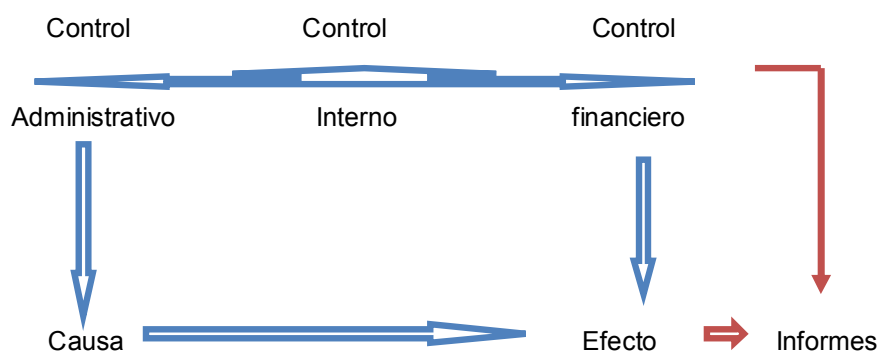
**Políticas y normas de descentralización.** Al multiplicarse la diversidad y el número de operaciones, aumenta la distancia en el tiempo y en el espacio entre su dirección y control, haciendo imperativa la delegación de autoridad y desconcentración de funciones.

**Sistema interno y control.** La descentralización y la desconcentración, unidas a la coordinación y control de actividades, originaron el diseño de nuevas técnicas

de verificación y de análisis. Adicionalmente los sistemas de control que se limitan a instalar procedimientos de resguardo de la confiabilidad de los registros, de la información financiera y discernir métodos tendientes a describir errores, así como de prevenir el descuido de la deshonestidad del personal, se presentaron otros propósitos, que sin abandonar lo antes mencionados, dan al control alcance más amplio, más profundo y de mayor utilidad como instrumento de gestión, se orienta ahora a revelar a tiempo las desviaciones respecto al rumbo deseado, a precisar el monto de los recursos comprometidos en el desarrollo de los programas y a informar de manera veraz los datos que requiere el correcto planteo de los hechos y análisis de las tendencias.

La utilidad de la información financiera como medio para controlar y evaluar las operaciones y mejorar la administración, ha dado mayor importancia a la AUDITORIA ADMINISTRATIVA, que debe imponerse en la práctica por su valor como herramienta para la toma de decisiones.

Por lo enunciado, sin temor a equivocarnos, tiene que existir una interrelación entre el control administrativo y el financiero. Y es el campo de acción del sistema de Control Interno el que logra mencionado objetivo



Como podemos apreciar deducimos que el Control interno es el punto de enlace entre uno y otro control. Este control tiene un campo de acción amplio

porque está relacionado con todos los aspectos financieros y administrativos de una organización

El control interno se observa amplio por estar relacionado con lo administrativo y lo financiero. Sin embargo existe confusión cuando el control administrativo llega a basarse en mucho en los informes contables y financieros. Y porque los controles administrativos son de naturaleza física y se complementan con el control financiero.

Al respecto podemos manifestar que el control puede ser administrativo o financiero, que de la misma manera puede darse respecto al control interno, en el entendido de que el control administrativo puede comprender al financiero.

El control interno administrativo se define como:

*El plan de organización, procedimientos y registros que conciernen a los procesos de decisión que llevan a la autorización de transacciones y actividades por la administración, de manera que fomenta la eficacia de las operaciones y la observancia de la política prescrita y cumplimiento de las metas y objetivos programados<sup>13</sup>*

Por su parte el control financiero se ha definido como:

*El plan de organización, procedimientos y registros que conciernen a la custodia de los bienes y a la comprobación de la exactitud y confiabilidad de los registros e informes financieros.*

En resumen, control interno administrativo sienta las bases para permitir el examen y evaluación de los procesos de decisión en cuanto al grado de eficiencia y eficacia. El control financiero está proyectado a proporcionar la certeza de las

---

<sup>13</sup> Joaquín Rodríguez Valencia: “Organización administrativa y contable” ECASA - México

operaciones que ejecuta, como el de registrar de manera conveniente como el de preparar los estados financieros de acuerdo con las normas contables.

El control interno permite juzgar, tanto la correcta operación de los mecanismos inter diseñados para verificar la efectividad, precisión y autenticidad de las transacciones, como de los métodos adoptados para medir el avance hacia los objetivos y apreciar la calidad de la realizaciones.

#### **7.8.6. Diseño de un sistema de control financiero**

La idea de admitir de qué el control interno solo hace referencia al control financiero interno, se va disipando porque el control interno va más allá de la dirección financiera. El control interno no trata de determinar si una operación es eficaz, o a si la administración realiza su trabajo como debe. Más se asegura de que existan sistemas para controlar con sus propias políticas.

Hasta cierto punto, la mayor parte de la actividad de una organización adopta con el tiempo la forma de términos numéricos, como ingresos y costos. En consecuencia, los sistemas financieros afectan a toda la organización. Desde el punto de vista del administrador, el sistema financiero de una organización debe satisfacer dos propósitos:

1. Proteger los recursos de la organización creando eficaces controles internos.
2. Facilitar el uso efectivo y económico de los recursos, en cuanto se relacionan con las misiones deseadas de designación y ejecución de la organización.

La protección de los recursos requiere la eficaz aplicación de dos conceptos administrativos:

- **Responsabilidad hacia la gerencia.** Hace referencia a la necesidad de que cada subordinado debe informar a cerca de su desempeño para que se le juzgue en base a su informe, que debe ser presentado de manera clara, para de esta manera determinar el grado de responsabilidad del desempeño en cuestiones financieras. En cuanto a lo administrativo implica separación de actividades de: uso, aprobación, adquisición, erogación, mantenimiento de registros y evaluación de resultados.
- **Principio de excepción.** Principio que afirma que todas las decisiones deben adoptarse en el nivel más bajo de la organización en donde existen hechos y competencia suficientes para adoptarse y que solo las cuestiones de excepción o muy importantes deben remitirse al nivel más alto en la cadena de mando. El caso típico es de aprobar gastos que se ajustan al presupuesto, sin necesidad de recurrir a instancias superiores.

En lo que se refiere al uso de los recursos, requiere que el sistema financiero suministre informes periódicos a la gerencia con tendencia a evaluar a cerca de la productividad, en relación con las distintas unidades de la organización. Si se pretende que tengan valor para la gerencia, deben satisfacer por lo menos tres criterios:

- a) **Exactitud.** Se refiere al registro de información financiera en concordancia con las normas y criterios contables.
- b) **Consecuencia.** Alude al mantenimiento de un medio uniforme de información que minimice la dificultad de comprensión y permita la comparación de un período con otro.
- c) **Oportunidad.** Significa disponer y utilizar los informes financieros con la mayor rapidez posible, porque cuanto mayor resulte la tardanza,



menos útil será la información, distancia que dificulta más el control eficaz.

Con lo enunciado en párrafos anteriores, mantenemos que los planes y las operaciones no siempre siguen su curso, razón por lo que se requiere de un control para obtener los resultados deseados. El control es un proceso básico independiente del área funcional de que se trate. Este proceso se compone de tres etapas:

1. **Normas de actuación.** Que requiere incluir la definición de la actuación del personal en todos los niveles, relacionados con el desempeño del trabajo. Por tanto, las normas son criterios con los que se puede medir los resultados. Estos criterios pueden ser cuantitativos, como cuando se manifiesta que el crecimiento de ventas durante este semestre fue de un 15%, o pueden cualitativos, cuando se logrado mantener en alto grado la motivación en el personal.

Las normas de actuación para cualquier actividad se relacionan con los factores de:

- Costo, de las materias primas para la manufactura de un producto pueden controlarse en términos de costo unitario y esta norma se aplicará a las operaciones de compra.
- El tiempo, es una norma para los vendedores cuando la actuación se mide en términos de cumplimiento de cuotas de ventas durante ciertos períodos establecidos, ya semanales o mensuales.
- La cantidad, refiriéndonos a la fabricación y horas de trabajo directo por unidad de producción.
- La calidad, es una medida para juzgar la aceptación de algunos factores, tales como la especificación del producto,

clases de productos vendidos y proporciones de rechazo en el control de calidad.

Los anteriores patrones de actividad que deberían medirse. Lo ideal sería que todo el personal de la empresa tuviera alguna norma, para que comprendiera lo que se espera de cada una de ellas. Para esto nos permitimos presentar diversos tipos de normas de actuación, como ser:

- Físicas. Mediciones fundamentales no monetarias, tan comunes en niveles de operación, pueden reflejar la actuación cuantitativa, como ser unidades hora – hombre, proporción del uso de materias primas, o de calidad como ser color, sabor.
- De costo. Son mediciones monetarias que dan valor al costo de las operaciones, relacionados con el costo general por unidad de producción.
- De programa. Son procesos de una sola vez y la actuación se mide en términos de tiempo requerido para completar las especificaciones del programa trazado.
- Intangibles. Normas que no se expresan en términos cuantitativos, porque son difíciles de medir, como ser la publicidad, la moral de los empleados, relaciones laborales y relaciones públicas.

2. **Medición de actuación.** Establecidas las normas, necesariamente se debe medir la actuación comparándolas con las normas prescritas. El medio más antiguo para medir la actuación es la observación personal. Si el jefe de taller esta en el sitio, puede verificar el tiempo, costo, calidad del producto. Si el jefe de ventas esta cerca de sus vendedores, podrá observar personalmente su forma de atender a los clientes.

3. **Corrección de las desviaciones.** El paso final del control financiero es comprender una acción correlativa. Si se han establecido normas, se ha logrado la supervisión durante la ejecución de las actividades y se ha hecho comparaciones con las normas y la ejecución real, se facilita la correlación de las desviaciones, corregir las desviaciones desfavorables. Debe tomarse muy en cuenta, que para emprender una acción correctiva, la gerencia debe determinar los problemas reales que causan las desviaciones.

Si separamos un sistema de control financiero tomando en cuenta sus operaciones, se logrará identificar dentro de cada operación, las transacciones que están relacionadas estrechamente. Ya que un sistema de contabilidad es una agrupación interrelacionada por varias operaciones, es obvio que algunas cuentas y transacciones estén dentro de varias operaciones. Así podemos mencionar el efectivo por lo general se encuentra casi en todas las operaciones. El inventario puede estar incluido en la operación de ventas, como también en el ciclo de gastos.

Debido a que las interrelaciones de los ciclos presentan dudas respecto de donde se deben asignar ciertas actividades, las respuestas dependen del tipo de empresa, ya sea industrial , comercial o de servicios. Una actividad que puede incluirse en más de un ciclo debe asignársele a un solo conjunto para fines de revisión. Así lo afirma Gómez Morfin cuando comenta:

*Desde el punto de vista de la dirección de una empresa se ha considerado conveniente llevar a cabo una clasificación en ciclos de las transacciones que se desarrollan. De esta manera es más fácil evaluar la eficiencia de los procedimientos administrativos implantados.*

Por su parte, El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, en su aplicación “Estudio y evaluación del control interno por objetivos y ciclos de transacciones”, indica que el propósito de agrupar las transacciones en ciclos tiene como objeto facilitar al auditor la identificación de transacciones similares que permitan evaluar el control interno.

De esta manera al evaluarse el sistema financiero se identifican los tipos de actividades comunes a la mayor parte de las empresas, tales como: ventas, compras, producción.

Entendidos en la temática que presentamos, han logrado presentar una clasificación de los ciclos de las operaciones, que se pueden aplicar a la mayoría de las organizaciones. Esta clasificación es la siguiente:

- **Operaciones de tesorería.** Abarca todas las transacciones que involucran entrada de dinero en efectivo, cheques, documentos mercantiles: pagos en efectivo y mediante cheques; obligaciones a corto o largo plazo y operaciones relacionados al capital de social de una empresa. Todas estas operaciones pertenecen al sistema de control financiero.

<b>Transacciones</b>	<b>Funciones</b>
Caja General	Entradas de caja Salidas de caja Conciliaciones bancarias
Inversiones temporales	
Capital social	

- **Operaciones de ventas y cuentas por cobrar.** Se refiere a las funciones de recibir y aceptar pedidos de mercaderías, autorizaciones de créditos, envíos de mercaderías, facturación, detalle de cuentas por cobrar.

Transacciones	Funciones
Ventas en general	+ Recepción de pedidos + Autorización de pedidos + Despacho de mercadería + Facturación + Contabilización + Devoluciones, rebajas y descuentos sobre ventas
Cuentas por cobrar	+ Confirmación de saldos de clientes

- **Operaciones de compras y cuentas por pagar.** Comprende operaciones de requerimientos tanto de materias primas como diversos artículos, cotizaciones y especificaciones de proveedores; colocación de órdenes de compras; recepción e inspección de artículos y registro de cuentas por pagar.

<b>Transacciones</b>	<b>Funciones</b>
Compras en general	+ Requisición de compras + Autorización de compras + Cotización de precios + Orden de compras + Recepción de material + Compras de emergencia
Cuentas por pagar	+ Verificación de facturas + Devolución, rebajas y Descuentos sobre compras

- **Operaciones de sueldos y prestaciones.** Comprende todo relacionado con el personal de planta; incluye funciones de información sobre el personal, pago de sueldos y salarios, compensaciones, prestaciones, reportes de trabajo, deducciones y otros conceptos.

<b>Transacciones</b>	<b>Funciones</b>
Información del personal	+ Expedientes- files personal
Pagos por servicios	+ Control sobre pago de sueldos, compensaciones

- **Operaciones de producción.** En una empresa industrial en sus distintas variedades comprende la planeación y control de la producción. Como la contabilidad de costos, control de procesos de producción, administración de inventarios y control de los activos fijos.

<b>Transacciones</b>	<b>Funciones</b>
Planeación de producción	+ Sistemas requerimientos + Contabilidad de costos + Administración de Inventarios + Control de activos fijos

- **Ciclo de informes financieros.** Hace referencia a las funciones de preparación de asientos de diario, pases la mayor, criterios y normas de contabilidad: recolección y consolidación de estados financieros, así como otros informes externos como internos.

<b>Transacciones</b>	<b>Funciones</b>
Contabilidad	+ Catálogo de cuentas + Comprobantes + Informes + Estados financieros

## **7.9. Sistemas de información**

La necesidad de la “información administrativa”, dentro de la organización va creciendo más y más, razón es que nos encontramos con bastante bibliografía reciente sobre la presente temática. Esto hace necesario contar con una variedad de profesionales, entre ellos podemos mencionar: investigadores de mercado, contadores, analistas, programadores, auditores, tesoreros, gerentes administrativos, recursos humanos.

Un sistema de Información Administrativa (SIA) desempeña un papel importante en el desempeño efectivo de la administración respecto de las funciones de planeación y control de la misma. Desde el punto de vista de control, el sistema de información es el más útil para proporcionar información oportuna y pertinente para que los administradores puedan hacer uso mayor de los controles de retroalimentación a futuro de controles concurrentes.

Los sistemas diseñados para proporcionar información a los administradores a fin de apoyar el proceso de toma de decisiones, no son de reciente creación, sino que con las exigencias del mundo moderno y el crecimiento de las empresas se fueron incrementando y desarrollando de manera más efectiva. De hecho, el sistema de contabilidad fue el primer sistema de información administrativa. Si bien son valiosos, los estados financieros ofrecen un valor limitado para los administradores en otras áreas funcionales y otros niveles de organización.



### 7.9.1. El campo de los sistemas de información y concepto

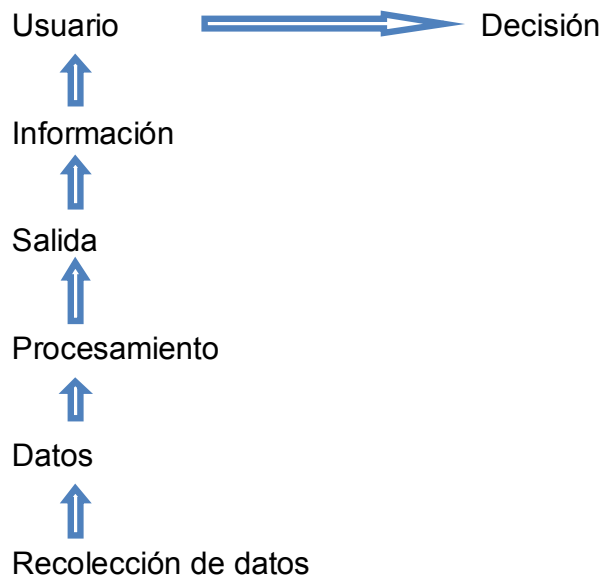
Desde las décadas del setenta y ochenta, el número de sistemas de información apoyado en las computadoras, tanto en organizaciones, públicas como privadas, ha crecido de manera exponencial hasta nuestros días. Podemos afirmar que se ha desarrollado una nueva industria de productos y servicios.

El uso de estos sistemas abarca desde la recepción de un informe, entrega de datos de entrada para el sistema, operaciones de una terminal o actividad similar. Además de experiencias laborales, la mayoría de las personas también se valen de estos sistemas en otras actividades como ser: usuarios de tarjetas de débito y crédito, viajeros que hacen reservas no solo a nivel nacional sino internacional, seguros social entre otros.

Expertos en el presente tema han logrado consensuar sobre el significado del mismo. Nos permitimos presentar los más aceptados:

- Samuel Serto, afirma: *“aquel diseñado para proporcionar información selecta hacia la decisiones que necesita la administración para planear, controlar y evaluar las actividades de la empresa”*
- Megginson, por su parte lo define como: *“Un sistema planeado para reunir información, procesarla y diseminarla, de manera que puedan tomarse decisiones y control en la organización”*
- Lucas H., a su vez define como : *“Un conjunto de procedimientos ordenados que, al ser ejecutados, proporcionan información para apoyar la toma de decisiones y el control de la organización”*

Entendemos que las funciones básicas de un sistema de información se dirigen desde la recolección de datos hasta la toma de decisiones:



El flujo de decisiones suele ser hacia abajo, tomando en cuenta que los insumos o elementos de información se alimentan desde abajo, en decir, en los niveles inferiores.

Se presenta una interrogante al plantearnos sobre los tipos y fuentes de información, que desde nuestro punto de vista varían según el nivel en la organización. Siendo el más usual la clasificación de:

- **Planeación de la información.** Que se relaciona con las tareas de la gerencia al fijar planes y objetivos de la organización, cantidades, tipos de recursos necesarios para lograr los objetivos y políticas que rigen su uso. Parte de esta información procederá de fuentes externas y se relacionará con factores como el estado presente y previsto de la economía y disponibilidad de los recursos, tanto humanos, financieros, materiales y técnicos.

- **Control de la información.** Este tipo de información ayuda a los gerentes a tomar decisiones consistentes con el logro de sus objetivos y conocer cómo se utilizan esos recursos. El control de la información descansa en las fuentes de información internas e implica problemas como el desarrollo de presupuestos y medición del rendimiento de los jefes de departamentos.
- **La información operativa.** Se relaciona con las actividades diarias de la organización. Incluye actividades rutinarias y necesarias de información, como la contabilidad, control de inventarios y programación de la producción. Los jefes de departamento son los usuarios principales de esta información.

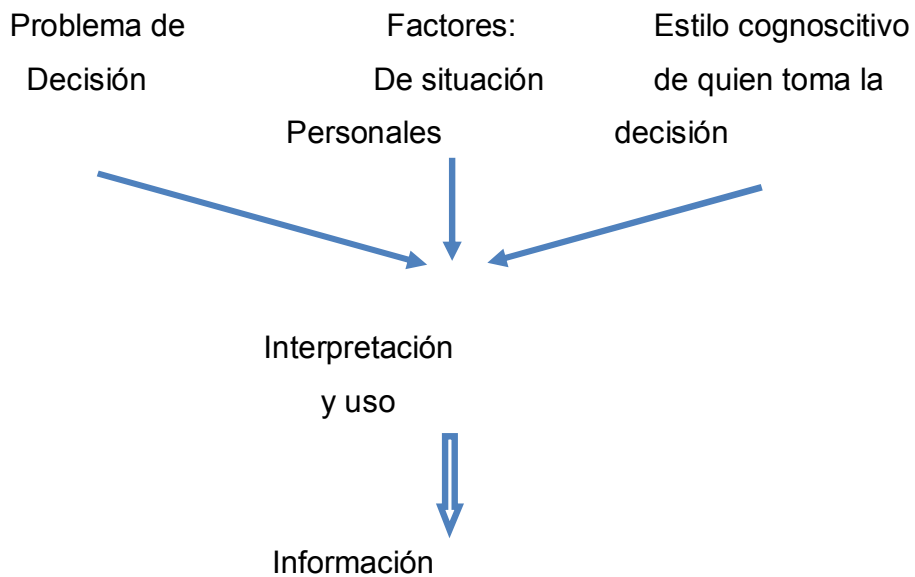
### 7.9.2. Naturaleza de la información y toma de decisiones

El proceso de desarrollar la información comienza con la colección de algún tipo de hechos o estadísticas, denominadas datos, que de alguna manera serán analizados por el responsable. De esta manera llegamos a definir la información:

- Samuel Certo, afirma como: *“Las conclusiones derivadas del análisis de datos que se relacionan con el funcionamiento de una organización”*
- Lucas H. Define como: *“Datos procesados en forma significativa para el receptor, con valor real y perceptible para decisiones presentes o futuras”*

Las definiciones anteriores ponen de relieve el hecho de que los datos deben ser procesados de alguna forma para producir información. Aquí nace otra interrogante y es el de la **interpretación de la información**, que para algunos autores hace falta tener un estilo cognoscitivo, que enfrente un problema particular de decisión, mientras que otros autores señalan factores como las situacionales y personales en la interpretación de la información.

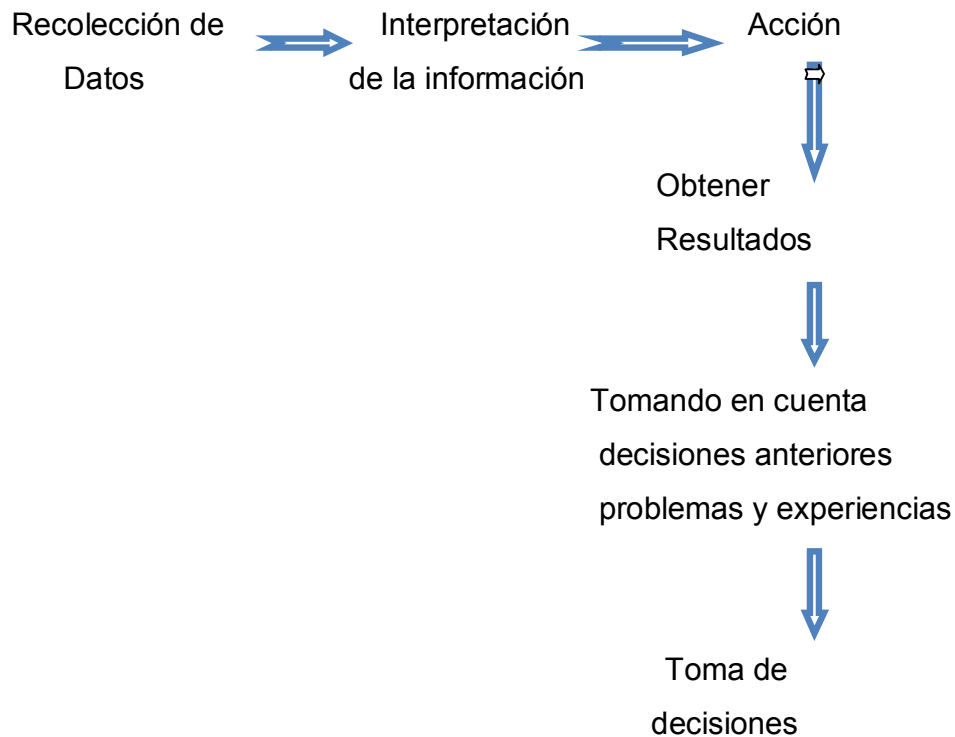
Resumiendo cada uno de estos factores y su influencia en la interpretación de la información, lo expresamos en siguiente cuadro:



Evidentemente, la naturaleza del problema influye en la interpretación de la información. ¿Qué tan seria es la decisión? ¿Cuáles son las consecuencias de una decisión incorrecta, con relación de los beneficios de una correcta? Una decisión requiere de mucho cuidado en el análisis de los datos.

Los factores de situación y personales también influyen en la interpretación de una información, porque cada responsable de departamentos puede interpretar de manera diferente el problema. Todo esto está relacionado con la formación profesional y experiencia de cada uno de ellos.

En toda interpretación de información influyen varios factores, creemos que será necesario postular un modelo, de acuerdo a las responsabilidades y a la unidad respectiva. Estamos convencidos de que los sistemas de información existen para apoyar la toma de decisiones. Un simple modelo de interpretación de la información para la toma de decisiones, puede constar de los siguientes elementos, tal y como señalamos a continuación:



Meggison L,<sup>14</sup> a la toma de decisiones la define: *“La selección consciente de un curso de acción de alternativas posibles para producir un resultado deseado”*

Certo S. define como: *“Una selección que se hace entre dos o más alternativas disponibles”*

Tomando en cuenta los elementos básicos de la administración de empresas, señalamos algunas interrogantes para la toma de decisiones dentro de sus funciones:

- **De planeación:**

¿Cuáles son los objetivos de la empresa a largo plazo?

¿Qué estrategias son mejores para lograr los objetivos?

¿Cuáles deben ser los objetivos individuales?

---

<sup>14</sup> Meggison L y D. Mosley: “Auditoria” CESCA - México

- **De organización:**

¿Cuánta centralización debe existir en la organización?

¿Cómo se debe diseñar los puestos?

¿Cómo se debe coordinar el trabajo?

¿Cuándo debe proceder a una reorganización?

- **De dirección:**

¿Cómo elevar la motivación de un grupo de empleados?

¿Cuál es el estilo de liderazgo más eficaz para una situación determinada?

¿Cómo afectará un cambio específico a la productividad de los trabajadores?

¿Cuándo es adecuado estimular un conflicto?

- **De control:**

¿Qué actividades de la empresa necesitan ser controlados?

¿Cómo deben controlarse estas actividades?

¿Cuándo es significativa una desviación en el desempeño?

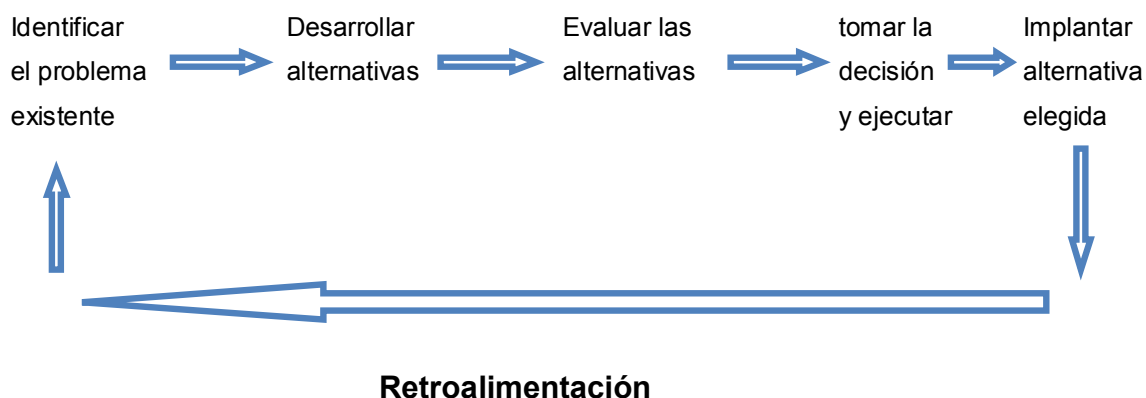
¿Cuándo está la empresa desempeñándose de manera efectiva?

Otro elemento a ser considerado, es la responsabilidad en la toma de decisiones, pues en una empresa se tienen que tomar muchas y diferentes tipos de decisiones, como la forma de fabricar un artículo, el uso de insumos de calidad, el mantenimiento de la maquinaria utilizada en el proceso de producción, garantizar la calidad del producto y establecer relaciones ventajosas con algunos clientes. Con tal cantidad de decisiones, se tiene que desarrollar algún tipo de fundamento que estipule quien tiene la responsabilidad de tomar tales o cuales decisiones.

Uno de los argumentos más utilizados se basa en dos factores:

1. **Alcance de la decisión que deberá tomarse.** Se refiere a la proporción del ámbito total al que afectará la decisión. Entre más amplio sea este ámbito, más grande será el alcance de la decisión.
2. **Niveles de organización.** Hace relación a todos los niveles: inferior, medio y superior: Siendo el fundamento para designar a la persona encargada de tomar decisiones es tomando en cuenta: que entre más amplio sea el alcance de una decisión, mayor será el nivel de encargado que sea responsable de tomar la decisión.

Mencionamos a continuación el proceso de la toma de decisiones:



Resumiendo, el proceso de toma de decisiones es bastante elaborado y cada paso es el posible comienzo para retro informar o reciclar hasta llegar a una redefinición de alguna etapa anterior

Los entendidos en la materia, están de acuerdo la necesidad de control, cualquiera sea su magnitud o rubro económico interno, incluyendo la MIPES. Con el objeto de ilustrar la importancia del control Interno, nos permitimos presentar casos de empresas:

La primera se relaciona con una consultora, cuyas deficiencias señalaban la falta de ingresos y cuyas causas se cimentaban en la falta de publicidad, y otra los problemas sindicales generados por el descontento del personal.

La valoración para determinar el grado de impactos, se determina, de acuerdo a la siguiente escala:

0 = nada 1= poco 2 = medio 3= alto 4= Muy alto 5= extremo

Efectuado el análisis se llega a confeccionar el siguiente cuadro de resultados:

Repercusiones	Falta de recursos económicos	Mala publicidad	Falta personal calificado	Objetivos no claros	Desconocimiento del entorno	TOTALES
<b>Deficiencias</b>						
Decisión	0	3	5	5	4	17
Objetivos	2	4	0	5	4	15
Presupuesto	3	3	0	4	2	12
Planeación	5	5	4	4	3	21
Coordinación	0	2	2	1	3	8
Asig. Tareas	0	3	4	4	2	13
Informes	2	0	0	1	5	8
Capacitación	4	5	1	4	4	18
Supervisión	1	5	2	0	2	10
<b>TOTALES</b>	<b>17</b>	<b>30</b>	<b>18</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	

### RESULTADOS OBTENIDOS

CAUSAS	REPERCUCIONES
• Deficiente Planeación	* Mala publicidad
• Insuficiencia asignación de tareas	* Carencia de objetivos
• Desconocimiento del entorno competitivo	

Las deficiencias calificadas encontramos como causas el creciente cúmulo de trabajo y la insuficiencia de planes para su manejo, se daba lugar a que algunas actividades de operación se realizaran de forma espontánea y de



manera impulsiva, lo que repercutía en carencias sobre asignación de responsabilidades. A todo esto debemos anotar las deficiencias de publicidad, pues en algunas revistas últimas publicaciones, en la oferta de servicios, tenía números telefónicos incorrectos.

Otro de los casos que se dan con mucha frecuencia hace relación al Control de Calidad.

Se trata de una empresa dedicada a la confección de forros, cojinetes para computadoras portátiles, esta pequeña empresa cuenta con el siguiente personal, donde se efectuó el control correspondiente.

- Encargado de producción
  - Encargado de compras de materiales e insumos.
- 
- El encargado de producción, se encuentra en el taller de confección, quien toma en sus manos un cojinete concluido, y se percató de que han utilizado un material usado, porque detectó algunas manchas de grasa y óxido. Sabiendo que la orden de la gerencia es utilizar lo mejor.
  - El encargado de compras, limpiando las manchas, contesta de que son nuevos, al margen de que los maletines son cuatro veces mejores que los que indican las especificaciones y cuentan menos.
  - El encargado de producción, reclama que es material usado y que se adquirió de la Fuerza Aérea, este material sobrante.
  - El responsable de ventas, reconoce que son material es excedente de la Fuerza Aérea, pero la solicitud era comprar material a un costo más bajo posible. (material bueno y a bajo precio) para la confección de 15.000 unidades. Pues bien, si hubiera comprado de los proveedores tradicionales el costo por maletín costaría a Bs. 30 por unidad y apenas

se ajustaría a las especificaciones. Mientras que con este material excedente, alcanzaría a Bs. 15.- por unidad.

- La gerencia recibe una nota del cliente que había solicitado la confección de 15.000 maletines, donde reclamaba que se utilizó material chatarra. Toda esta actividad económica requería una explicación de parte de la gerencia.
- El encargado de adquisiciones, da la siguiente explicación. Su idea era ahorrar dinero a la empresa, operación que beneficiaría con ingresos reales para incrementar su capital.

Evaluación:

- 1.- ¿Se puede detectar los problemas de control en esta operación?
- 2.- ¿Qué explicación se debería dar al cliente?
- 3.- ¿Actuó correctamente el encargado de compras?

### **7.9.3. Control interno a los sistemas de información**

No es accesible en la actualidad que un auditor pueda realizar su trabajo dentro de una empresa utilizando una computadora, sin tener los conocimientos técnicos que le permitan ayudar a la gerencia en el desarrollo del control interno.

La decisión de instalar un equipo de cómputo dentro de una organización, supone la realización de un estudio previo, en la cual participen los principales ejecutivos de la empresa, tratando de precisar:

- Las actividades por las cuales la información actual es insuficiente para dirigir una empresa.
- Las operaciones administrativas y contables que funcionan mal a causa de los volúmenes de operaciones o de sus complejidades.
- Los datos económicos del problema.

Si el costo de inversión y funcionamiento de un sistema de información computarizado permite obtener un beneficio sobre el costo de funcionamiento actual en la mejora de la toma de decisiones por una información más completa, es plausible esta decisión.

Tomada la decisión se tendrá que planear los siguientes detalles:

- Diseño y ubicación de la unidad que se hará responsable del sistema de información computarizada.
- De la contratación y capacitación del personal calificado.
- Lugar de instalación del equipo computarizado.
- El desarrollo a corto, mediano y largo plazo de la uso de mencionado equipo.

Sin embargo, como primera etapa dentro del control interno de un sistema de información, el auditor tendrá que averiguar la manera en que la decisión de instalar un sistema computarizado ha sido tomada por la empresa, revisión de la documentación le dará la posibilidad de apreciar por el cual se tomó la decisión. Esta apreciación daría una indicación valedera sobre el tiempo que el auditor tendrá que dedicar al estudio del control interno.

El control interno de los sistemas de información para asegurar la eficiencia del control interno se tomará en cuenta:

- División del trabajo, entre funciones operacionales, contables, administrativas y salvaguarda.
- Fijar los objetivos y planes de la empresa.
- Definir las responsabilidades del personal
- Establecer sistemas y procedimientos administrativos

Por otro lado, el auditor deberá tomar en cuenta la documentación de la aplicación informatizada, donde se debe apreciar la explicación clara de sus objetivos y la manera de alcanzarlos. Bajo esta perspectiva, el archivo de contener los siguientes datos:

- Diagrama y descripción general del sistema
- Identificación del contenido de los ficheros.
- Presupuesto de tiempo
- Definición de cada programa utilizado.
- Formato preciso de entradas y salidas del sistema.

La importancia de tal expediente tiende sobre varios aspectos de control. En efecto proporciona los medios para:

- Verificar y aprobar el sistema propuesto.
- Aportar al mejoramiento y modificaciones del sistema.
- Poner al corriente el sistema.
- Evitar pérdida de tiempo en una programación errónea.
- Asegurarse que los errores en el sistema sean identificados y corregidos.

La aprobación del sistema como tal, supone tomar en cuenta y demostrar:

- El costo de funcionamiento.
- Validez de los controles integrados en el sistema.
- Formato de los documentos para la recolección de datos.
- Naturaleza y presentación de las salidas de información para el usuario.

Como último punto debemos señalar la protección de la información, pues el sistema de control interno debe considerar el valor de la información

demandada. La duración de inversión intelectual y el costo que representa el funcionamiento y correcto para la obtención de la información necesaria.

El auditor debe asegurarse que toda medida razonable ha sido tomada en cuenta para la protección de esos activos y que una solución de cambio deberá tomar las provisiones correspondientes.



**CAPITULO VIII  
CONCLUSIONES**

## **CAPITULO VIII**

### **CONCLUSIONES**

Hasta hace tres décadas, los responsables de la dirección de una organización apoyaban los elementos para juzgar sobre el fracaso éxito de sus gestión en lo que a su juicio era buena o mala la actuación de los subalternos. Sin embargo, en la década de los ochenta la creciente complejidad de las organizaciones y operación de las mismas, ha obligado a los dirigentes a delegar autoridad en otras personas para generar resultados. El éxito de un administrador está determinado por las habilidades de sus colaboradores. El éxito o fracaso de una organización depende de las decisiones de un gran número de dirigentes, por lo que es necesario establecer métodos de medición que presenten de forma rápida y concisa la imagen real de lo que se ha llevado a cabo para mantener la eficiencia en la administración, así como una evaluación del desempeño desarrollado hacia el logro de objetivos predeterminados.

Anteriormente se le otorgaba al control un carácter negativo, enfocado principalmente a evitar que sucedieran situaciones de fraudes, robos de mercadería, desperdicio, etc. En la actualidad se le otorga un carácter positivo, es decir, el propósito real del control es hacer que las cosas sucedan tal y como fueron planeadas, ya que los controles negativos son represivos, y no apoyan el logro de los objetivos organizacionales e invitan a la evasión de los mismos por parte del personal.

Independientemente del tamaño o tipo de organización, ya sea privada o pública, los administrados y los Auditores o Contadores Públicos deben ser conscientes de los fundamentos de los sistemas de control financiero. Los requisitos contables se llevan por una variedad de propósitos. El principal consiste

en colaborar a los administradores a operar en sus unidades orgánicas con más eficacia y eficiencia.

En cualquier tipo o tamaño de empresa pronto se descubre que el sistema de control financiero es absolutamente esencial. Por tanto, se debe diseñar una planeación y programación financiera para poder realizar una buena ejecución financiera.

En consecuencia los profesionales del ramo debemos estar convencidos de que el presentar un adecuado diseño e implantación del control financiero ayuda a maximizar la eficiencia a minimizar costos, errores no intencionales y fraude, con el objetivo de permitir el crecimiento y desarrollo de las empresas.



## **BIBLIOGRAFIA**

Juan Manuel Lazcano Seres: **“El manejo de las organizaciones y su auditoría interna”** Mc Graw Hill

Alimaña Diaz .- **“Capacidad de los auditores para identificar empresas con problemas de gestión continuada”**

Fowler Newton Enrique, **Colección de auditoría y contabilidad**

Hernández Sampieri, Roberto **Metodología de la investigación** 2da. Edic. 1998  
McGraw Hill México

Wilson R.M. **“Control Financiero”** Diana México

Gomez M. y A Block **“Contabilidad, Administración y organización”** Ateneo –  
Buenos Aires

Carmona Moreno.- **“Estados contables” McGraw Hill**

López Gracia J. **“La información financiera intermedia” ICAC**

Collins L.”**Auditoría y Control Interno”** DALLOZ - París

Joaquín Rodríguez Valencia: **“Control Interno”** TRILLAS- México D.F.