

25
2 Ejm



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Estudios Superiores
"CUAUTITLAN"

La Importancia del Control Interno en la Toma de de Decisiones Administrativas

T E S I S

Que para obtener el Título de

Licenciado en Contaduría

P r e s e n t a :

Silvia Plascencia Beltrán

Director de Tesis C. P. Romeo Ruiz Ruiz



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

INTRODUCCION	4
CAPITULO I.- BREVE ESTUDIO DEL CONTROL INTERNO	
I.1.- Antecedentes	6
I.2.- Definiciones	10
I.3.- Objetivos	14
I.4.- Elementos	16
I.5.- Instrumentos	27
I.6.- Importancia	41
CAPITULO II.- GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACION	
II.1.- Antecedentes	43
II.2.- Principios	49
II.3.- Definiciones	55
II.4.- Objetivos	58
II.5.- Elementos	63
II.6.- Importancia	76
CAPITULO III.- REPERCUSION DEL CONTROL INTERNO EN LA TOMA DE DECISIONES ADMINISTRATIVAS	
III.1.- La Administración y el Control Interno.	79
III.2.- Ventajas y Desventajas de la existencia del control interno en la <u>em</u> <u>presa</u>	84
III.3.- Toma de Decisiones	90

III.4.- Repercusión del Control Interno en la Toma de Decisiones Administrati <u>vas</u>	109
III.5.- Sugerencias y Observaciones sobre la toma de Decisiones Administrati <u>vas</u>	111
CAPITULO IV.- METODOS DE ESTUDIO Y EVALUACION DEL - CONTROL INTERNO	
IV.1.- Generalidades	113
IV.2.- Método Descriptivo	120
IV.3.- Método Gráfico	131
IV.4.- Método de Cuestionario	144
IV.5.- Método Combinado	160
CONCLUSIONES	161
BIBLIOGRAFIA	163

I N D I C E
DE
GRAFICAS, CUADROS Y DIAGRAMAS

Cuadro de relación entre elementos e instrumentos del control interno.	39-40
Cuadro que muestra las funciones administrativas.	75
Cuadro que muestra la relación entre la Administración y el Control Interno.	83
Diagrama del proceso de la toma de decisiones.	108
Ejemplo de estudio y evaluación del método descriptivo.	125-130
Gráfica de una organización departamental en una empresa comercial.	139
Diagrama de registro de operaciones en una empresa comercial.	140
Ejemplo de estudio y evaluación del método gráfico.	141-143
Ejemplo de estudio y evaluación del método de cuestionario.	152-159

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

En los tiempos actuales es cada día más importante el crecimiento industrial en nuestro país, es por eso que los hom- bres de negocios empiezan a darle suficiente importancia al estudio del control interno en las diferentes empresas y no es - para menos ya que de su buen o mal funcionamiento depende el - éxito o el fracaso de una negociación ya que en base a los re- sultados de éste se toman las decisiones en la administración. Por lo tanto he querido enfocar mi trabajo de investigación hacia la importancia que tiene el control interno en la toma de decisiones administrativas.

En el Capítulo I trato de mostrar un breve estudio del control interno para tener una idea más amplia de éste.

En el Capítulo II expongo las generalidades de la Administración así como sus principios y características que se deben seguir para obtener el mayor rendimiento de una empresa con el mínimo de esfuerzo.

En el Capítulo III hablo de la repercusión del control interno en la toma de decisiones administrativas o sea la rela- ción que tienen ambos puntos en la administración para la toma de decisiones así como las ventajas y desventajas de la exis- tencia del control interno en la empresa.

En el Capítulo IV que es el último de este trabajo hablo de los métodos de estudio y evaluación del control interno tra

tando de mostrar los puntos más importantes de cada método e -
ilustrándolos con un ejemplo en cada caso.

Es así como a través de estos cuatro capítulos intento en
focar la importancia del control interno en la toma de decisioo
nes administrativas.

SILVIA PLASCENCIA BELTRAN.

C A P I T U L O I

BREVE ESTUDIO DEL CONTROL INTERNO

I.1 ANTECEDENTES

No se sabe con exactitud cuando apareció por primera vez la palabra " Control ", sin embargo su aplicación aún cuando era muy rudimentaria data desde hace mucho tiempo.

Se puede decir que ya existía una especie de control cuando las familias primitivas intercambiaban objetos y mercancías teniendo de esta manera un "control" sobre sus pertenencias.

En los pueblos antiguos de China y Japón ya tenían conocimientos aunque muy pocos sobre la forma de saber con cuantos productos contaban y al mismo tiempo llevaban un incipiente control sobre gastos; además también utilizaban algunos sistemas de medición para realizar sus transacciones comerciales.

Ya desde la Edad Media en los territorios de Venecia y de Génova se practicaban operaciones bancarias, así como la teneduría de libros, con lo cual tenían un mayor control de sus recursos y de sus obligaciones, sirviéndoles de base para conocer el monto de sus propiedades.

La Revolución Industrial trajo como consecuencia, el desarrollo de las grandes empresas, lo cual ha dado como resultado la complejidad de la organización y la administración de los mismos; lo que viene a crear la necesidad de establecer una división de labores, debido a que sería imposible que una sola

persona desarrollara todas y cada una de las actividades que se suscitan dentro de dicha organización.

En la antigüedad el dueño de la pequeña industria no tenía los mismos problemas, debido a que él mismo elaboraba sus productos y los llevaba al mercado, lo cual le permitía conocer todas las operaciones que se llevan a cabo, desde la compra de la mercancía para la fabricación de las mismas, hasta la obtención de las utilidades por la venta de dichos productos, y si en dicha trayectoria surgía algún error él se daría cuenta donde estaba y buscaría la forma de solucionarlo.

Como podemos observar también en la época de la Revolución Industrial se suscitó la necesidad de establecer un control sobre las operaciones que se realizaban en la industria.

Durante los últimos años, uno de los avances de la Contaduría Pública, ha sido el entendimiento creciente y constante entre Gerentes y Contadores Públicos; acerca del carácter complementario de sus relaciones y responsabilidades particulares y su independencia para desempeñar estas mismas; junto con el deseo común de obtener resultados contables eficientes y confiables ha fomentado entre ellos, un elevado grado de colaboración para beneficio mutuo. Anteriormente, con frecuencia el contador independiente tenía que examinar prácticamente todas las transacciones y elaborar docenas de asientos de ajuste antes de que pudieran prepararse estados financieros razonablemente correctos, sin embargo; considerando las condiciones que

actualmente presentan la mayor parte de los trabajos profesionales que efectúa, los cuales tienen la finalidad de dar a conocer su experta opinión independiente sobre la imparcialidad de los informes rendidos por la administración, el Contador Público espera que el departamento contable de la empresa elabore estados financieros y registros de cuentas correctamente y que la administración esté satisfecha de que son adecuados, completos y estén exentos de errores de importancia.

Esta relación y espera de beneficio mutuo llevarán al Administrador y al Contador Público a resolver problemas que estén dentro o más allá del control interno.

Por el crecimiento rápido de los negocios y las utilidades substanciales de la administración se enfocó la importancia hacia la producción, sin embargo posteriormente habiendo ya más estabilidad en los negocios y mayor lucha por los mercados se ha dado mayor importancia al control y conocimiento de las operaciones internas y externas que conciernen a las empresas haciéndose necesario el proyectarlas sobre bases científicas; de ahí la necesidad de estudios económicos y administrativos, entre los que encontramos preponderantemente el Control Interno.

Considero también que cada día las leyes se vuelven más complejas y que las empresas deben sujetarse al marco legal. El Estado exige cada vez y en mayor cantidad y detalle el suministro de informes y datos económicos y contables sobre el mo-

vimiento de las empresas, para fines estadísticos de fijación y control de impuestos.

De acuerdo con las consideraciones antes señaladas, se puede observar que desde las primeras épocas siempre se hizo una aplicación aunque en forma rudimentaria y elemental del control interno, destacándose de esta manera la importancia y necesidad del mismo dentro de las empresas para llevar a cabo sus operaciones eficientemente y lograr sus objetivos primordiales.

1.2 DEFINICIONES

Mucho se ha opinado acerca de la definición del control interno y cuando se ha tratado de hacerlo en una forma concisa, no se ha logrado satisfactoriamente; esto se debe a que no es posible resumir en unos cuantos renglones las características específicas que lo distinguen.

Existen definiciones que se extienden desde el concepto de uno solo de sus elementos, hasta la amplitud que abarca todos los procedimientos que tienden a incrementar la eficiencia de las operaciones.

A continuación expondré algunos conceptos del control interno que considero de los más completos para formarnos una idea más precisa de su función:

EL COMITE DE PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA DEL INSTITUTO AMERICANO DE CONTADORES en su estudio "Internal Control" lo define de la siguiente manera:

"El Control Interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adaptan en un negocio para la protección de sus activos, la obtención de información financiera correcta y segura, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a las políticas prescritas por la dirección".

Esta definición reconoce que el sistema de control interno se extiende más allá de las funciones que directamente co-

responden a los departamentos contables y financieros. Tal sistema puede incluir control presupuestal, costos estándar, información periódica sobre la operación, análisis estadísticos y cuerpo de auditoría interna, etc.

LA COMISION DE PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA DEL INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS, en su capítulo 5 "Examen de Control Interno", de su libro Normas y Procedimientos de Auditoría, define propiamente al control interno como sigue:

"En un sentido más amplio el Control Interno es el sistema por medio del cual se da efecto a la administración de una entidad económica".

En este caso el término administración se emplea para designar el conjunto de actividades necesarias para lograr el objeto de la entidad económica. Abarca por lo tanto, las actividades de dirección, financiamiento, promoción, producción, distribución y consumo de una empresa; sus relaciones públicas y privadas y la vigilancia general sobre su patrimonio y sobre aquellos de quien depende su conservación y crecimiento.

El conjunto de planes que se elaboran y de procedimientos que se realizan en cada una de las fases del negocio constituyen los sistemas o métodos generales de su administración.

JOAQUIN GOMEZ MORFIN; nos define al Control Interno como sigue:

"El Control Interno consiste en un plan coordinado entre

la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, de tal manera que la administración de un negocio, puede depender de estos elementos para obtener una información segura, proteger adecuadamente los bienes de la empresa, así como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a las políticas administrativas preescritas".

ARTHUR HOLMES; nos define al Control Interno de la siguiente manera:

"El Control Interno es una función de la gerencia que tiene por objeto salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraeran obligaciones sin autorización".

GEORGE E. BENNET; nos dice lo siguiente al respecto:

"Un sistema de Control Interno puede definirse como la coordinación del sistema de contabilidad y los procedimientos de oficina, de tal manera, que el trabajo de un empleado llevando a cabo sus labores delineando en una forma independiente comprueba continuamente el trabajo de otro empleado hasta determinado punto que pueda involucrar posibilidades de fraude".

EDUARDO M. FRANCO DIAZ; en su Diccionario de Contabilidad nos dice lo siguiente:

"El Control Interno es un conjunto de normas y procedimientos que tienden fundamentalmente a proteger los activos de la empresa. También pretende la exactitud, oportunidad y certe

za de la información producida, la promoción de la eficiencia en la operación y la adhesión de los recursos humanos a las políticas prescritas por la dirección".

DEFINICION PERSONAL:

En mi opinión el Control Interno es un sistema de procedimientos acordes con las empresas, dentro del cual sus elementos son: La organización, los sistemas y procedimientos, el personal y la supervisión, los cuales deberán seguir un lineamiento de administración prescrita, para que de esta manera se cumplan satisfactoriamente los objetivos pronosticados.

I.3 OBJETIVOS

En las empresas se realizan una serie de actividades encaminadas a lograr el objetivo de la entidad económica, los cuales mediante la coordinación de los procedimientos y métodos, el control interno busca alcanzar una serie de objetivos que de acuerdo con el Comité de Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos son los siguientes:

A) La obtención de información financiera correcta y segura que incluye además de la información monetaria cualquier otra información que se considere importante para la Administración.

Es fundamental que la información se proporcione constantemente y sea oportuna y completa, para que la administración conozca los resultados de las operaciones y la situación económica de la empresa, permitiendo que las directivas puedan tomar decisiones futuras y determinar los procedimientos que se han de seguir para lograr el desarrollo de la empresa.

B) La protección de los activos del negocio.

Dentro de una empresa se deben tomar ciertas medidas de control interno encaminadas a la vigilancia y protección de los bienes de la misma. De la observancia de estas medidas dependerá que los errores sean descubiertos con oportunidad y por lo tanto no perjudiquen a la empresa.

Mediante un sistema adecuado de control se dificultará que se cometan errores, estableciendo que el trabajo de un empleado se compruebe con el trabajo realizado por otro, así como que el personal sea afianzado cuando tenga acceso a los puestos de mayor responsabilidad; también son muy importantes las pólizas de seguros que protegen a los bienes de los posibles riesgos en que puedan incurrir.

C) La promoción de eficiencia de las operaciones.

En la actualidad, los directivos de las empresas tienen gran interés en que las operaciones se estén llevando a cabo eficientemente con el objeto de que la productividad de la misma mejore, para llevar a cabo esta eficiencia se hacen estudios de control acerca de los desperdicios de tiempo y materiales con el objeto de reducir costos y gastos que repercutirán en los resultados de la empresa y por lo tanto en la eficiencia de operación.

I.4 ELEMENTOS

El control interno es la base fundamental para estructura de cualquier tipo de unidad económica, lucrativa o no lucrativa, y su función estriba en el control eficaz de todo tipo de operaciones para poder obtener una información veráz, clara, oportuna, confiable y comparable mediante un buen control de las políticas previamente establecidas por la empresa y su adhesión a ellas y tener sistemas inquebrantables en cuanto a la protección de activos de la empresa.

Para poder lograr los objetivos establecidos por el control interno se requiere tener plenamente determinados una serie de elementos que en forma coordinada maximizarán los resultados esperados, cumpliendo con los objetivos fijados.

A continuación haré mención de los elementos que deben formar parte de un control interno bien establecido:

A) ORGANIZACION

- a.1 Dirección
- a.2 División de labores
- a.3 Asignación de responsabilidades
- a.4 Coordinación

B) SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

- b.1 Planeación y sistematización
- b.2 Registros y formas
- b.3 Informes

C) PERSONAL

c.1 Entrenamiento

c.2 Eficiencia

c.3 Moralidad

c.4 Retribución

D) SUPERVISION

d.1 Dueño

d.2 Funcionario

d.3 Auditoría Interna

d.4 Auditoría Externa

A) ORGANIZACION

Es el proceso mediante el cual es posible realizar un propósito específico, combinando los elementos y esfuerzos necesarios desarrollando una labor en forma conjunta para obtener el máximo rendimiento y con un mínimo esfuerzo.

George R. Terry considera a la organización como:

"El proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deban efectuar con los elementos necesarios para su ejecución de tal manera que las labores que así se ejecutan sean los mejores medios para la aplicación eficiente y sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles".

La organización como base de los elementos restantes del control interno consta de una serie de sub-elementos que anteriormente mencioné y los cuales a continuación describo:

a.1 Dirección. - Como primer elemento de la organización, está encargada de dirigir todas las actividades que una empresa realiza, además se encargará de recibir informes que reflejarán el funcionamiento de la empresa para la toma de decisiones y elaboración de programas y planes de trabajo y realizará la designación conveniente de funcionarios.

a.2 División de labores. - Principalmente este elemento debe cuidar de la separación funcional de: las operaciones, la custodia de valores y el registro, estas funciones deben guardar una independencia bien marcada, porque de lo contrario si hubiera una relación directa entre estas funciones podría haber influencias en cuanto al manejo de las actividades del puesto asignado para cada función, ocasionando con esto fallas al control interno.

a.3 Asignación de responsabilidades. - Deben estar claramente establecidas en cuanto a las líneas de mando, delegando facultades de autoridad que vayan acordes a la responsabilidad del puesto dentro de la organización, evitar duplicidad de funciones, autorizando dos o más personas una misma operación específica porque causaría confusión y el control interno sería deficiente.

a.4 Coordinación. - Esta función llevará la misión de coordinar las actividades que el personal desarrollará haciendo la adaptación precisa de los elementos formativos de la empresa con las actividades mismas interrelacionándolas armónicamente,

previando así la invasión de funciones delimitando responsabilidades.

B) SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

Para lograr los objetivos del control interno es necesario contar con métodos y sistemas en todas las áreas de responsabilidad de manera que quede constancia del funcionamiento en los diferentes niveles de actuación, precisando funciones y políticas mediante las cuales se ejecutarán las operaciones en forma eficiente plasmando estas funciones y políticas en manuales e instructivos garantizando efectividad en el procedimiento. A continuación explicaré los sub-elementos que forman parte de este elemento del control interno.

b.1 Planeación y sistematización. - Es la estructuración de la empresa, implantando sistemas de acuerdo a sus necesidades, esto se logrará a base de un estudio concienzudo de las diferentes áreas para poder así establecer un sistema mediante manuales e instructivos y fijar las políticas pertinentes, logrando con lo anterior cumplir eficientemente con los objetivos a los niveles de responsabilidad determinados.

Para establecer una planeación y sistematización deseable se deben cumplir con las características siguientes:

1.- Hacer un estudio a través de las diferentes áreas de responsabilidad.

2.- Realizar un análisis de los elementos de trabajo con

relación directa con los objetivos deseados y elaborar manuales e instructivos acordes con la necesidad de cada departamento.

3.- Homogenizar formas y registros para el control de las operaciones y la obtención de información correcta.

4.- Tener un control de la empresa a base de organigramas:

-- Estructurales

-- Funcionales

-- Departamentales

-- Lineales

que logren un perfecto control del funcionamiento de todas las áreas, vigilando instructivos de políticas y operaciones de la empresa.

b.2 Registros y formas. - Formas son todos los documentos que captarán la información necesaria para el control de las operaciones y funciones que la empresa desarrollará, deberá ante todo hacerse un estudio previo al uso de las formas de registro para saber que tipo de información recibirá y con que objeto para evitar la captación repetitiva en forma innecesaria.

El uso de formas de registro ha permitido la expansión de las empresas, captando un sinnúmero de operaciones estructuradas en forma compleja, que sin un sistema que incluyera estas formas no sería posible mantenerla adecuadamente, se han crea-

do diversos tipos de controles entre los cuales están las clasificaciones para poder distinguir unas operaciones de otras.

Todos los datos que contiene una forma deben estar perfectamente clasificados, para poder realizar el traspaso a los registros correspondientes en forma clasificada, de tal manera que queden las operaciones fácilmente resumidas para poder presentar a la dirección información elaborada en informes contables y estadísticos.

b.3 Informes.- Considero que la dirección utiliza fundamentalmente para la toma de decisiones la información que se le presenta, ésta puede ser de carácter contable, administrativo o presupuestal, así la dirección podrá utilizar el material informativo que le servirá para tomar decisiones importantes, si la información que llega a la dirección fuera defectuosa, consecuentemente la decisión será equivocada y los resultados malos, un informe reflejará cual es su activo circulante, cual su efectivo y como será la recuperación de sus cuentas por cobrar, para cubrir las obligaciones que se tengan a corto plazo, etc., informando de la situación financiera y administrativa para que la dirección le pueda dar el curso conveniente.

La información será reflejo del funcionamiento de la empresa y servirá como índice para medir los resultados en cuanto a los controles y políticas implantadas.

Para que la información sea válida debe tener siempre las cualidades que a continuación enuncio:

- Clara
- Precisa
- Concisa
- Oportuna
- Veraz y
- Comparable

Reuniendo las cualidades anteriores, esta información será provechosa para que los directivos tomen sus decisiones correctamente como dije anteriormente y también para que toda persona de la empresa así como terceros puedan interpretar fácilmente el contenido de ésta.

Por su forma la información puede dividirse en informes:

- Numéricos: Que son informes cuantificados matemáticamente en un período o en forma comparativa.
- Gráficos : Que son informes que generalmente están representando informes numéricos permitiendo así una captación de las tendencias y variaciones en el caso de ser informes comparativos.
- Descriptivos: Son informes que interpretan en forma verbal situaciones especiales que no tendrán el mismo grado de comprensión en los otros métodos.

C) PERSONAL

Tengo la certeza que el elemento personal es sin duda alguna de suma importancia, porque si la organización tiene eje-

cutivos que dirigen la empresa, han implantado con órdenes precisas diversas funciones, han especificado la división de labores y designado responsabilidades con exactitud y además han coordinado estas funciones. Implantándose sistemas con sus respectivos instructivos en donde están las operaciones a realizar paso a paso mediante los mejores procedimientos y sistema de registros y formas acordes con las necesidades de la empresa en cuanto al tipo de información requeribles a quienes deberá de ser proporcionada y que utilización se le va a dar.

Aunque todo lo mencionado anteriormente pueda ser una obra maestra en cuanto a perfección de control interno, pero el personal que es humano, va a llevarlo a la práctica asumiendo una inmensa responsabilidad, tendrá que reunir las cualidades como capacidad técnica, cuidado y diligencia, honestidad para así lograr los objetivos del control interno.

Este elemento del control interno también cuenta con una serie de sub-elementos que son necesarios para lograr la eficiencia del personal y por ende del control interno y los cuales a continuación explicaré:

c.1 Entrenamiento. - En la actualidad ha habido un gran desarrollo en materia de selección de personal, mediante técnicas avanzadas que facilitan la labor en el aspecto de selección obteniendo excelentes resultados con personal con cualidades idóneas para el puesto, reuniendo conocimientos, técnicas y características psicológicas dada su calidad humana.

Además a la administración le interesa elaborar programas de capacitación e instructivos, método mediante el cual se entrenará y capacitará el personal para su fácil adaptación al puesto que desarrollará como engrane a la gran maquinaria que es la empresa, para que así pueda aplicar el cúmulo de conocimientos técnicos en forma adecuada, así como adaptarse a las políticas dictadas por la dirección.

c.2 Eficiencia.- Es la utilización combinada de los elementos con que cuenta una empresa, utilizando a estos mismos de tal manera que resulte el máximo rendimiento al más bajo costo posible logrando los objetivos deseados y conservando los límites de calidad y competencia en el mercado.

Para poder conservar la eficiencia de la organización deberá existir interés en el negocio en fomentarla y medirla para crear incentivos e incrementar el mejoramiento del control interno.

c.3 Moralidad.- Definitivamente la moralidad del personal es factor determinante del buen funcionamiento del control interno ya que dependerá de su honestidad y honradez la efectividad de las operaciones, no permitiendo encubrir irregularidades o incurriendo en faltas graves en cuanto a conservación de activos.

Para poder mantener un alto grado de moralidad, los directivos deberán demostrar un gran cuidado en el aspecto humano, mostrando interés en los problemas y aciertos del personal y -

no descuidar aspectos como son: vacaciones periódicas y una adecuada rotación de personal en el caso que a la empresa le sea posible, adaptando así las medidas necesarias para el control de eficiencia.

c.4 Retribución.- Para poder mantener un alto nivel de eficiencia se necesitan tomar medidas a base de incentivos, premios de reconocimiento y valoración personal y sobre todo una retribución justa o sea que el pago sea acorde a la capacidad y el esfuerzo y demás medidas de reconocimiento económico y personal se verán reflejadas en el rendimiento del mismo.

D) SUPERVISION

La función esencial de la supervisión es la de vigilar que el control interno cumpla con los objetivos fijados, dicha supervisión se llevará a cabo a diversos niveles por medio de funcionarios y quienes entre sus misiones está la de vigilancia.

Una organización inmejorable, los más eficientes sistemas instructivos, procedimientos y formas de registros e informes tal vez fue lo más adecuado en cierta etapa, pero en la cual el control interno se torna inadecuado y la supervisión hará transformaciones que tiendan a mejorarlo según las variaciones en cuanto a complejidad y tamaño de la empresa.

Estas razones obligan a la misma a mantener permanentemente una supervisión, que será realizada de acuerdo a su tamaño

y volumen de operaciones, por el dueño, funcionario o departamento de Auditoría Interna o servicios de una Auditoría Externa.

Por lo que respecta al personal el solo hecho de que exista un departamento de Auditoría Interna los impulsa psicológicamente a realizar con eficiencia cada una de sus funciones.

Los informes que son parte del elemento de sistema o instructivos son el resultado y representan, en sí un elemento de supervisión.

I.5 INSTRUMENTOS

El control interno tiene como finalidad proporcionar a los directivos una información adecuada y precisa para evitar errores y fraudes controlando a su vez las actividades que se llevan a cabo dentro de una empresa, información que se fundamenta con ciertos instrumentos que a continuación menciono:

SISTEMAS DE CONTABILIDAD

PRESUPUESTOS

ESTADISTICAS

EQUIPOS MECANICOS

PERSONAL

Estos instrumentos sirven de base para que los elementos del control interno cumplan con los objetivos de este mismo. A continuación daré una breve explicación de cada uno de los instrumentos del control interno.

Sistemas de Contabilidad.- El objeto principal de toda empresa es obtener el máximo de utilidad con el mínimo de esfuerzo, por lo tanto la finalidad principal de la contabilidad es proporcionar a la empresa un registro correcto y detallado de las operaciones que en ella se realizan y por medio de la cual los directivos podrán tomar las decisiones óptimas para la misma.

Esta información no sólo sirve a los directivos de la empresa, sino también a terceros como son:

INSTITUCIONES DE CREDITO

ACCIONISTAS

PROVEEDORES

ACREEDORES

FISCO, ETC.

Cualquier sistema de contabilidad por sencillo o complicado que sea, debe estar formado por un catálogo de cuentas que será elaborado de acuerdo con las necesidades de la empresa, el cual deberá contener una explicación breve del funcionamiento de todas y cada una de las cuentas que lo integren, así como el sistema en general, comprobantes, formas y registros, junto con los procedimientos establecidos para su uso y por último los informes y Estados Financieros.

Es indispensable que en todo sistema de contabilidad exista un arreglo ordenado de las cuentas que se abren en el mayor general de tal manera que los títulos de información agruparán detalladamente las operaciones que se realicen.

El catálogo de cuentas es la agrupación clasificada de las diversas operaciones, a través de conceptos aplicados generalmente a cada una de esas operaciones, y que en contabilidad se conocen con el nombre de cuentas.

Los objetivos de la elaboración de un catálogo de cuentas son los siguientes:

1.- Facilitar la elaboración de Estados Financieros

- 2.- Estructurar el sistema contable implantado incluyendo el sistema de costos en el caso de empresas industriales.
- 3.- Agrupar operaciones homogéneas y facilitar su contabilización.
- 4.- Ayudar a la elaboración de una Auditoría.
- 5.- Simplificar el agrupamiento de los diversos conceptos a través de símbolos, letras y números.

--- Clasificación de los Sistemas ---

Los sistemas más conocidos para agrupar las cuentas en los catálogos son los siguientes:

- a) Sistema Numérico
- b) Sistema Decimal
- c) Sistema Alfabético
- d) Sistema Nemónico
- e) Sistema Combinado

a) Sistema Numérico.- Consiste en asignar un número progresivo a cada una de las cuentas, creándose así grupos de cuentas de acuerdo con la estructura de los Estados Financieros.

b) Sistema Decimal.- Consiste en agrupar las cuentas utilizando los números dígitos, para cada grupo, debiendo crear antes grupos de cuentas de acuerdo con la estructura de los Estados Financieros, y a su vez cada grupo subdividirlo en diez conceptos como máximo y así sucesivamente.

c) Sistema Alfabético. - Como su nombre lo dice se asigna una letra del alfabeto a cada cuenta, pero antes creando grupos de cuentas de acuerdo con la estructura de los Estados Financieros.

d) Sistema Nemónico. - Se utilizan las letras iniciales de los grupos y sub-grupos pero en el caso de que existan dos grupos o dos conceptos con la misma inicial, se empleará además de la primera letra otra que le sirva de distinción y que forme parte del nombre de la cuenta para facilitar su identificación.

e). - Sistema Combinado. - Es en el que se utilizan dos o más de los sistemas antes mencionados.

Para facilitar el manejo de cualquier catálogo de cuentas se hace necesario elaborar un instructivo, el cual debe contener los conceptos por los que se debe cargar o abonar cada una de las cuentas, el objeto de ellas y el significado de su saldo además en dicho instructivo se debe incluir una lista de los libros, registros y formas así como las normas y procedimientos que se deben seguir en las distintas operaciones que se realizan en la empresa.

Toda operación contable, tiene su origen en documentos so porte que son: Facturas, cheques, requisiciones, recibos, etc. sin que se pueda establecer un patrón de éstos para cualquier empresa, ya que ésta debe diseñar los propios de acuerdo a las necesidades de su sistema, pero sí se aconseja que sean sencillas.

llos con el objeto de facilitar su empleo y ayudar así al registro oportuno y correcto de los datos, mismo que servirá de base para la formulación de informes o Estados Financieros logrando así un mejor control en las operaciones que se realizan dentro de la empresa.

Los principales Estados Financieros son el Balance General y el Estado de Pérdidas y Ganancias, ya que a través de ellos se da a conocer la situación de la empresa. La terminología que se use para la elaboración de dichos estados debe ser de lo más sencilla que sea posible a fin de que resulte comprensible aún para aquellas personas que no están familiarizadas con la técnica contable.

Además de los estados antes mencionados que son elaborados para los directores o gerentes con fines de control, para información de los propietarios del negocio o bien para los proveedores o instituciones de crédito con el objeto de conseguir financiamiento, también son utilizados por los jefes de los distintos departamentos que componen la empresa a fin de comprobar los resultados parciales obtenidos, y para ejercer cierto control sobre el trabajo de los subordinados a quienes hayan delegado determinadas responsabilidades y atribuciones.

Dentro de este tipo de informes tenemos los datos de los costos y rendimientos del departamento de ventas.

Los requisitos básicos que deben reunir dichos informes son:

SEGURIDAD,
CONCISIÓN Y
REALISMO.

Presupuestos.- La palabra presupuesto según el diccionario de la Real Academia Española nos dice que es el participio pasado irregular de presuponer y significa, entre otras acepciones:

"Cómputo anticipado del costo de una obra, y también los gastos y ventas de un hospital, ayuntamiento u otro cuerpo, y aún de los generales de un estado o especiales de un ramo: como guerra, marina, etc."

El diccionario Quillet nos dice al respecto, el presupuesto es el "Cálculo anticipado de gastos, recursos, trabajos por realizarse en un asunto público o privado; planificación de gestión financiera por cumplir, plan o instrumento en que se concentran, por medio de los cálculos o estimaciones numéricas de los hechos a producirse, las prevenciones en materia de recursos y erogaciones de una hacienda, en un determinado período de tiempo". Dicho diccionario acepta el uso de la palabra presupuestar como sinónimo de presuponer, así que presupuestar es: Hacer un cómputo anticipado del costo de una obra.

El maestro Joaquín Gómez Morfín nos dice: Los presupuestos no son, en definitiva, otra cosa que un eficaz medio de control interno, representan la tabla de medida ideal o, en al

unos casos la única posible del resultado que deben mostrar las operaciones que han sido presupuestadas".

No se debe confundir la simple estimación con el presupuesto estudiado cuidadosamente para llegar a las cifras que más se aproximen a la realidad, las suposiciones empíricas y los juicios personales hacen que los cálculos predeterminados no solo resulten erróneos, sino que puedan conducir al fracaso.

El mayor y menor grado que un presupuesto puede beneficiar a una empresa depende de la acertada función de la dirección, es decir que el éxito o fracaso del programa presupuestal estriba en el interés que el director general preste al mismo.

Las ventajas que resultan del uso de los presupuestos son las de fijar una meta definida para alcanzarla mediante el desenvolvimiento de las operaciones; establecer dispositivos de control sobre el trabajo de los subordinados y asegurar la coordinación de las actividades.

Pero el uso de los presupuestos también tiene sus limitaciones entre las que pueden citarse las siguientes:

No miden las condiciones futuras con exactitud matemática, sino que sólo se aproxima, además de que para su elaboración se requiere tiempo antes de obtener los objetivos fijados.

Por otra parte se puede decir que los presupuestos no son un sustituto de la gerencia sino únicamente es un instrumento

a través del cual se cumplen con mayor eficiencia las metas fijadas.

Estadísticas.- Aún a sabiendas de la importancia que tienen las estadísticas dentro de la empresa, en muy raras ocasiones las utilizan, debido a que como toda ciencia requiere un amplio conocimiento de los métodos experimentados para poder alcanzar los beneficios de su empleo.

Dos características que identifican a las estadísticas son: La objetividad y la Capacidad Informativa a través de gráficas y diagramas mediante los cuales se obtiene control de ciertas operaciones, así mismo permiten conocer en forma precisa la marcha de la empresa es decir si es ascendente o descendente y poder tomar así las medidas correlativas que se crean pertinentes.

Equipos Mecánicos.- Los equipos mecánicos son considerados como un instrumento de control interno debido a que ayuda a distintas actividades que se realizan dentro de la empresa para que se registren oportunamente.

Actualmente se utilizan máquinas registradoras, computadoras, calculadoras, protectoras de cheques, franqueadoras de correspondencia y máquinas de contabilidad en sus diferentes tipos, contribuyendo así a la prevención de fraudes y errores, pero ésto no implica que el uso de dichos equipos evite por completo que se cometan manipulaciones dolosas.

Las máquinas protectoras de cheques tienen la ventaja de

impedir que puedan alterarse cifras de dichos documentos motivo por el cual se está generalizando su uso.

Por lo que respecta a las máquinas de contabilidad, aún cuando su costo es muy elevado los beneficios que éstas reportan lo absorben todo debido a que es casi imposible cometer errores en los asientos de cargos y abonos y la rapidéz con que operan, se hacen necesarias en las empresas de mayor magnitud obteniendo a través de ellas, procedimientos de control más eficientes.

Personal. - El elemento humano es el factor más importante dentro de la empresa debido a que un sistema de contabilidad por perfecto que éste sea sin personal que lo maneje, sirve de nada, porque no es una máquina que funcione por sí misma. Pero para obtener un mayor control interno se debe hacer una selección del mismo, es decir aunque los métodos de protección contra fraudes son sumamente importantes, no lo es menos la selección adecuada del personal administrativo.

El trabajo de escoger a los empleados que integren una empresa es objeto del departamento de personal o en su defecto el gerente o director principal deberá asumir esta fase vital para la administración ya que la calidad del personal influye en gran parte para que los objetivos fijados se realicen eficientemente, por lo tanto antes de contratar a una persona para ocupar un determinado puesto se debe analizar a cada uno de los aspirantes a este mismo y elegir que reúna las cualidades

necesarias para que realice de una mejor forma las actividades que dicho puesto requiere. Una vez seleccionada esta persona - que deberá ser la idónea, se procede a prepararla debidamente para el mejor desempeño de su puesto. No debe existir ningún - tipo de limitación en las instrucciones, de esta forma el em- pleado se dará cuenta del lugar que ocupa dentro de la organi- zación y cuáles son las normas generales a seguir y la mejor - forma de dar cumplimiento con su contenido.

Por lo tanto el hecho de que existan reglas para las acti- vidades que deben desarrollarse evita las desviaciones de los procedimientos establecidos preservando así los métodos de con- trol interno.

No obstante las ventajas del descanso periódico como son: la renovación de tipo espiritual y física del trabajador para la continua eficiencia de su labor, las vacaciones anuales - constituyen en si un instrumento de control interno, siendo in- dispensable que la actividad que desempeña el empleado ausente, la realice íntegramente otro empleado para así conocer la cali- dad del trabajo desempeñado y si se cumple con las metas pre- viamente establecidas por la empresa.

La rotación de personal en los diferentes puestos es una medida muy buena para incrementar la eficiencia del personal y proteger a la administración contra abusos de confianza, ade- más de ser ésta una ventaja para la empresa ya que se cumple - con la capacitación de los empleados en los distintos puestos

de que se forma, al mismo tiempo que le permite al empleado formarse un concepto más amplio de las realizaciones que privan entre ellos.

Otra manera de proteger el control interno es la obtención de fianzas para los empleados, para así evitar fraudes debidos a malos manejos ya que las compañías afianzadoras, se hacen responsables y estan obligadas a reembolsar el importe de los fondos defraudados siempre que se descubra el delito y además que se pueda cuantificar a cuanto asciende la cantidad perdida, no obstante cabe hacer mención que si la negociación carece de métodos adecuados de control interno, las fianzas no tienen valor alguno.

Para evitar que los empleados cometan fraude, se les debe proporcionar sueldos equitativos y gratificaciones anuales así como recompensas especiales por ideas benéficas para la organización, así como atención especial a los aspectos culturales, sociales y físicos.

Así como es necesario motivar al empleado para mejorar el desempeño de su actividad, es preciso la disciplina para el mantenimiento de los sistemas establecidos.

La subordinación de las reglas establecidas debe empezar desde el director general, los jefes departamentales, hasta el último empleado debido a que sucede con frecuencia que el director de un negocio, exige apego a las normas implantadas y es el primero que rompe con ellas.

También en ocasiones, los ejecutivos no simpatizan con los procedimientos contables de control que desconocen tanto en su importancia como en su significado, lo cual trae como resultado fallas que en varias ocasiones son de graves consecuencias, por tal motivo es indispensable que al ocurrir éstos se corrijan inmediatamente dichos errores y procurar el mejoramiento constante de los procedimientos establecidos.

CUADRO QUE MUESTRA LA RELACION QUE EXISTE
ENTRE LOS ELEMENTOS E INSTRUMENTOS
DEL CONTROL INTERNO.

ORGANIZACION	1.- Dirección 2.- Asignación de funciones (división de labores) 3.- Asignación de responsabilidades 4.- Coordinación	
SISTEMAS	1.- Planeación y sistematización.	a) Manuales de procedimientos. b) Gráficas de organización.
	2.- Sistemas de contabilidad.	a) Catálogos de cuentas. b) Comprobantes y formas. c) Informes y estados financieros.
Y	3.- Presupuestos y estándares de rendimiento	a) Función estructural. b) Elementos esenciales de control interno. c) Preparación. d) Ventajas y limitaciones.
PROCEDIMIENTOS	4.- Estadísticas.	a) La infraestructura. b) Aplicación práctica. c) Presentación e interpretación.
	5.- Equipos mecánicos	
	6.- Registros y formas no contables.	
	7.- Otros informes no contables.	

Continúa....

....Continuación

- PERSONAL
- 1.- Optimos resultados de trabajo. _____ a) Entrenamiento.
 - 2.- Selección y entrena-- miento. _____ b) Eficiencia.
 - 3.- Condiciones de traba- jo _____ c) Moralidad.
 - 4.- Vacaciones y rotación— d) Retribución.

- SUPERVISION
- 1.- Directa a través de - ejecutivos (DUEÑO)
 - 2.- Indirecta a través de otras labores. (FUNCIONARIO)
 - 3.- Auditoría Interna _____
 - a) Funciones.
 - b) Vigilancia
 - 4.- Autoría Externa _____
 - a) Funcionabilidad
 - b) Trabajo
 - c) Autocrítica
 - d) Evidencia.

1.6 IMPORTANCIA

El interés del estudio del control interno deriva de un sano realismo; sabemos de antemano que en cualquier rama de la actividad humana es posible el error, la falla, la imperfección o al menos debilidad de la marcha hacia el objetivo.

El avance moderno en la vida económica trae la imperiosa necesidad de técnicas preparadas. El aprovechamiento más eficaz del trabajo juega un papel decisivo que el Contador Público no puede ignorar, con mayor razón por la índole de su papel en la vida económica, dado que todos quienes concurren a producir buscan proteger su participación.

Se requiere de información financiera y económica respecto a cada célula productiva de cada fuente de trabajo; información que provee la contabilidad y cuya veracidad dictamina el Contador Público, su responsabilidad es por tanto amplia para la sociedad.

Este control de las empresas desde el punto de vista financiero, está encomendado al Contador Público, pero sin una base sólida de finalidad y eficiencia que elimine las dificultades para la información interna en cada empresa, poco puede confiarse de dicha información.

Una empresa con un control interno eficiente, además de evitar las ocasiones para cometer delitos, con el transcurso del tiempo representa mayores utilidades ya que los negocios -

marcharán correctamente y ascendentemente.

Algunos hombres de negocios no dan la debida importancia al control interno, éste no refleja ninguna utilidad a simple vista; por el contrario, puede representar el pago de sueldos de más empleados, pero si se analiza debidamente en un período de tiempo más o menos largo los resultados serían visibles, - así que los sueldos pagados a empleados contratados para el ob-
jeto serían recompensados.

Es tarea de los Contadores convencer a los hombres de ne-
gocios de la necesidad e importancia de implantar un control -
interno eficiente en sus empresas para el mejoramiento y apro-
vechamiento óptimo de las mismas ya que todavía en la actuali-
dad y aunque parezca mentira, existen algunos hombres de nego-
cios para quienes los métodos de protección de sus intereses -
no los conmueven. Sólo piensan en tener lo que se conoce como
"empleados de confianza" y que estos estarán a cubierta de los
riesgos que se deriven del fraude.

Esta es una razón suficiente para hacernos ver la impor-
tancia que tiene el control interno para hacer que sea difícil
que se cometan fraudes.

El control interno es el alma de cualquier empresa que se
precie de serlo, en toda la extensión de la palabra.

C A P I T U L O I I GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACION

II.1 ANTECEDENTES

La administración nace con el hombre inteligente que realiza acciones de grupo para alcanzar una meta propuesta. La unión de esfuerzos para lograr un objetivo común, inició las bases de una acción coordinada.

La administración ha estado presente desde los tiempos más remotos, siendo entonces formas rudimentarias de administración.

El proceso histórico evolucionó la administración hasta que esta se convirtió en conciente, sistemática y democrática en sus más amplias concepciones, conforme se modificaron la misma inteligencia y las consecuentes necesidades del hombre, ésta creció hasta convertirse en parte importantísima de la sociedad.

Se ha demostrado que en muchos pueblos y civilizaciones existía la administración especialmente en lo que se refiere a organizaciones militares y de gobierno.

En Egipto ya para el año 2000 A.C. tenían conocimientos de procedimientos administrativos definidos y sistemáticos ya que la construcción de la gran pirámide considerada como una de las siete maravillas del mundo sólo puede explicarse mediante la existencia de notables ingenieros y administradores que

coordinaron con gran eficiencia numerosos grupos humanos.

En Grecia Sócrates, Platón, Aristóteles, Pericles, etc., - abordaron temas administrativos, sus teorías aún prevalecen.

En América particularmente en lo que ahora es México, tenemos antecedentes administrativos en las diversas culturas in dígenas cuyos gobernantes condujeron a sus pueblos a un mayor nivel de vida evolucionando según su grado de cultura y civili zación.

La Edad Media (del siglo V a mediados del siglo XV D.C.) se caracterizó por las formas descentralizadas de gobierno y - por una marcada desigualdad social; el Feudalismo aparece en - la segunda mitad de la edad media (del siglo IX al siglo XV D. C.), después de la caída del Imperio Romano de occidente con - el Feudalismo el imperio se fraccionó en varios feudos; bajo - el dominio de un señor al cual los vasallos debían absoluta - obediencia. Por consecuencia durante varios siglos Europa quedó fraccionada en pequeños territorios independientes. En este período existe una separación definitiva entre el trabajo arte sanal y el trabajo de la tierra.

El feudalismo se caracterizó porque hubo un progreso del trabajo agrícola e industrial y por la expansión del comercio que da origen a la formación de ciudades, con el comercio se - extiende el uso del dinero y aparece la burguesía y el proleta riado, al surgir el capital se necesita de trabajadores libres para las fábricas por lo cual se deriva el feudalismo. Todos -

estos cambios preparan el paso al establecimiento del capitalismo mercantil después de las Cruzadas y el Renacimiento.

La Iglesia Católica es una de las instituciones más antiguas, a través de los siglos ha alcanzado un gran desarrollo y por ello ha puesto en práctica técnicas administrativas que le permiten manejar su compleja estructura.

En las sociedades antiguas no existía una administración profesional porque se regían por el derecho y sus organismos no tenían competencia.

La Administración Moderna podría decirse que nace en Inglaterra y después en los Estados Unidos de Norteamérica, Alemania, Francia y otros países de Europa Occidental cuando surgen organismos muy complejos debidos a la Revolución Industrial de mediados del siglo XVIII.

En unas cuantas decenas se modificaron casi en su totalidad los sistemas de producción existentes, surgen innovaciones tanto técnicas como financieras que tuvieron repercusiones no solo industriales sino sociales, culturales, económicas, intelectuales y políticas.

La forma de producción previa a la Revolución Industrial fue gremial, los gremios se unificaron por ramas de producción; hubo una sustitución de la fuerza y de las herramientas manuales por la máquina hiladora esta mecanización desplaza al hombre de su trabajo, es decir creó un gran desempleo de mano de obra.

Asimismo, estos técnicos permitieron un desarrollo acelerado en lo que se refiere a la infraestructura, es decir se construyeron caminos, líneas de ferrocarril, puentes, se ampliaron las comunicaciones marítimas, fluviales, etc. que incrementaron el comercio.

Se propició una industrialización acelerada; la industria familiar desaparece para dar paso a las grandes organizaciones del capitalismo.

La clase capitalista o burguesa organiza a los obreros en forma estricta, las jornadas de trabajo eran muy largas, se empleaban de preferencia mujeres y niños por considerar que era más fácil dominarlos haciéndolos trabajar en condiciones infrahumanas.

Toda esta situación propició el descontento general y empezaron a manifestar su desacuerdo con el sistema imperante debido a la industrialización, sistema en que el hombre es explotado por el hombre.

Entre las principales figuras que crearon estas reacciones socialistas pueden mencionarse a Robert Owen, Augusto Blanqui, Lamminais, Cahet Behaul, Henri de Saint Simon, Charles Fourier, sin embargo fue Carlos Marx quien analizó e interpretó la lucha de clases. Marx es la expresión de los intereses organizados de la clase proletaria y define los principios de socialismo científico como el instrumento de las masas para el logro de su emancipación económica y política.

La Iglesia Católica también manifiesta su desacuerdo con esa situación de explotación en varios encíclicos, los más importantes son la "Rerum Novarum", "Mater et Magistra", "Quadragesimo Anno" y "Populorum Progressio", en ellos se define su proposición protegiéndolos de la voracidad y la crueldad de los patronos existiendo desde luego excepciones.

Habría que mencionar también que la técnica administrativa aplicada a las grandes empresas que para fines del siglo XIX operaban en diversos países, se debe a la investigación y estudios realizados con métodos científicos por el norteamericano Frederick W. Taylor y el francés Henry Fayol. Tanto Taylor como Fayol trabajando en forma independiente en caminos distintos dieron cuerpo a su teoría que daría origen a las doctrinas que llevan su nombre Fayolismo y Taylorismo no como disciplinas antagonistas sino por el contrario como doctrinas complementarias.

Así pues el Fayolismo y el Taylorismo no son dos métodos distintos, susceptibles de asegurar cada uno en parte la dirección de las empresas, sino para su logro completo y eficaz, la reunión de ambos es obligatoria.

El Taylorismo representa un conjunto de medidas aplicables al trabajo industrial para aumentar su rendimiento. El Fayolismo representa el conjunto de principios y reglas y procedimientos cuyo objetivo es mejorar el gobierno de la empresa.

Con las anteriores transformaciones los países industria-

lizados han hecho legislaciones sobre todos los niveles de la acción productora elevando poco a poco el nivel de vida de los trabajadores desarrollándose la higiene y la seguridad social, la educación popular y otras obras públicas propiciando una participación de los trabajadores y fomentando el auge en todos los factores de la economía nacional. Las empresas tienen que enfrentarse a una serie de problemas cuya solución reclama el perfeccionamiento de las técnicas administrativas con base en el método científico.

II.2 PRINCIPIOS

Otro de los conceptos básicos de la administración es que existen principios de administración. Algunos prefieren llamarlos proposiciones. Un principio puede definirse como un enunciado fundamental o una verdad general que es guía para la acción. El enunciado fundamental es aplicable a una serie de fenómenos que se estudian y expresa qué resultados son de esperarse cuando se aplica el principio. Por lo tanto utilizando los principios administrativos un gerente puede evitar errores fundamentales en su trabajo, y con justificada confianza podrá predecir los resultados de muchos esfuerzos.

Los principios de administración serán para un gerente lo que la tabla de resistencia de materiales para un ingeniero civil, dicha tabla representa para el ingeniero las verdades fundamentales expresadas en forma de datos basados en áreas de experiencias y pruebas y puede predeterminar la carga que puede soportar una viga de acero sin exceder el margen de seguridad utilizando la tabla y analizando los planes de la estructura y las especificaciones.

Realmente el descubrimiento de los principios es producto de cualquier ciencia bien desarrollada. En el estudio y comprensión de cualquier cuerpo de conocimientos determinados fragmentados de éste relativamente nulos representan hechos que envejecen rápidamente. Los principios son perdurables. De hecho todo campo de conocimientos posee sus principios que re-

presentan la destilación de verdades básicas en tal tarea, en la forma en que el hombre lo sabe y las entiende.

Existen principios básicos de administración que están razonablemente bien establecidos, aceptados y usados.

La administración no es un borro confuso que desafíe el análisis lógico. Estos principios cubren muchas facetas de la administración. Se puede afirmar que los principios de la administración. A medida que se obtengan cada día más conocimientos confiables respecto a ella emergerán nuevos principios y al mismo tiempo serán modificados otros principios de administración y algunos serán descartados por no ser realmente representativos del conocimiento administrativo.

Los principios de administración son los siguientes:

"Advirtiéndolo a los lectores que los principios de administración son flexibles y no obsoletos, deben de aplicarse a la luz de los cambios y en las condiciones especiales de cada caso Fayol enlistó 14 principios administrativos, fuente de su experiencia y observación":

1.- División del trabajo.- Es el principio de la especialización expresada por los economistas por lo necesario para la utilización de la mano de obra, que él aplica tanto al trabajo administrativo como el técnico.

2.- Autoridad y responsabilidad.- Los encuentra relacionados con la última como corolario de la primera y suscitándose

u originándose con ella. Concebía la autoridad como una combinación de la autoridad personal, compuesta de inteligencia, experiencia, valor moral y servicios anteriores.

3.- Disciplina. - Declaró que la disciplina requiere superiores competentes en todos los niveles, acuerdos claros y razonables con aplicación juiciosa de sanciones.

4.- Unidad de mando. - Este principio establece que un subordinado sólo recibirá órdenes de un superior.

5.- Unidad de dirección. - Es el principio mediante el cual cada grupo de actividades tenga un mismo objetivo, tendrán sólo una cabeza ejecutiva y un mismo plan.

6.- Subordinación del interés personal al interés general. - Es el principio mediante el cual el interés de una persona o un grupo de personas no debe predominar contra el interés de una persona o un grupo de personas no debe predominar contra el interés de la empresa, que el interés de la familia debe predominar sobre el de uno de sus miembros, que el interés del estado debe anteponerse al de un ciudadano o de un grupo de ciudadanos.

7.- Remuneración al personal. - La remuneración y los métodos del pago deberán ser las mejores que ofrezcan la máxima satisfacción a empleados y empleadores.

8.- Centralización. - Sin llamarle "Centralización de autoridad" Fayol habla acerca de la extensión en que debe encon-

trarse o dispersarse la autoridad en la empresa para que dé el mejor rendimiento.

9.- Línea de autoridad.- Fayol pensó en ella como una escala en cadena "Una cadena de superiores" desde el máximo hasta el más bajo puesto indica que si bien es un error que un subordinado se aparte innecesariamente de la línea de autoridad, también indica, es un error el conservarla cuando el seguirla sea perjudicial.

10.- Ordenes.- Dos principios aquí: Orden material y orden social. Piensa sencillamente que para las personas y las cosas debe aplicarse el proverbio: Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.

11.- Equidad.- Piensa en este principio como aquél necesario para atraerse la devoción y lealtad del personal por medio de una combinación de gentilezas y justicia en los tratos de la dirección con los subordinados.

12.- Estabilidad del personal.- Encuentra en la inestabilidad del personal causa y efecto de mala administración. Puntualiza peligros y costos de una rotación innecesaria.

13.- Iniciativa.- La concibe como la exposición y ejecución de un plan; Fayol exhorta a los directivos a "Sacrificar su vanidad personal" para que permitan a sus subordinados ejercitarla.

14.- Espíritu de grupo.- "La unión hace la fuerza". Este

principio es una extensión del principio de la unidad de mando. Hace ver la necesidad o conveniencia del trabajo de grupo y la importancia de establecer comunicaciones adecuadas para obtenerla.

-- Aplicación de los Principios de la --
Administración

Los principios son también hipótesis operantes y deben ser:

--Prácticos.- Lo que significa que pueden ser puestos en uso sin importar lo remoto que en el tiempo sean las aplicaciones.

--Aplicables.- A un concepto básico y amplio proporcionan do así una perspectiva inclusiva.

--Consistentes.- Esto quiere decir que en un idéntico conjunto de circunstancias ocurrirán resultados similares.

La aplicación de los principios de administración está orientada a la simplificación del trabajo gerencial.

La tendencia moderna es exigir sólo la médula del tema "Limítese a los puntos principales", constituye una petición común de todos los días. Lo mismo sucede en el estudio de la administración.

Tanto el estudiante como el práctico lo que desean son las principales claves para un trabajo administrativo que tenga éxito.

Los principios proporcionan los patrones básicos de los -
cuales puede manifestarse el dominio amplio de un tópico.

Para reiterar, los principios, son guías que ayudan a en-
tender y aplicar la administración pero son capullos de conoci-
mientos selectos sobre administración que deberán emplearse -
con cuidado y discreción.

II.3 DEFINICIONES

El empleo de la palabra Administración ha sido muy variable, por lo que dar una definición exacta no es fácil ya que puede restarse importancia o destacar aspectos en forma equivocada. Sin embargo se deducen sus elementos básicos analizando las más importantes definiciones dadas por los principales autores que tratan el tema y las cuales menciono a continuación:

JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA, nos dice: "Es la ciencia social, que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura a través del esfuerzo humano coordinado".

KOONTZ Y O'DONNEL Consideran a la administración: "La dirección de un organismo social y su efectividad de alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

AGUSTIN REYES PONCE nos dice: "Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social".

F. TANNENBAUM nos dice: "Es el empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables (y consecuentemente a los grupos que ellos comandan) con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa".

GEORGE R. TERRY nos dice: "La Administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar desempeñando para determinar y lograr los objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y otros recursos".

AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION Nos dice al respecto: "La Administración es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados, se logran ciertas metas, a través del esfuerzo y cooperación de todos".

HENRY FAYOL nos dice: "Administrar es prever, coordinar, organizar, dirigir, coordinar y controlar".

FEDERIK TAYLOR nos define a la administración de la siguiente manera:

"No es un elemento, sino más bien toda la combinación lo que constituye la administración científica a lo que se puede resumir como:

- Ciencia y no regla empírica
- Armonía y no discordia
- Colaboración y no individualismo
- Rendimiento máximo en lugar de rendimiento restringido
- Formación de cada hombre hasta alcanzar su mayor eficiencia y prosperidad".

DEFINICION PERSONAL:

En mi opinión Administración es una ciencia social que a

través de la adecuada coordinación de los recursos humanos, técnicos y materiales pretende el logro óptimo de los objetivos de un organismo social.

Cuando se analizan las definiciones anteriores se infiere que al hablar de Administración debe pensarse en el ser humano. Se destaca la colaboración consecuente y sistemática que mediante la aplicación de un proceso administrativo logrará la consecución de un fin.

II.4 OBJETIVOS

En cualquier tipo de empresa, sea cual sea la actividad a desarrollar será muy importante el que se fijen objetivos.

¿ Qué se debe entender por objetivo ?

En mi opinión un objetivo será una meta que se desea alcanzar.

Aceptando que la administración es una ciencia social y que la organización es su área de actividad, hay que buscar los objetivos de esta ciencia. La organización debe realizar sus funciones por lo que sus objetivos son de carácter organizacional.

Los objetivos organizacionales de las empresas son tres:

- De servicios
- Sociales y
- Económicos.

Uno de los objetivos organizacionales es el de servicio, que consiste en hacer llegar a los consumidores productos y a los usuarios servicios. Todos tenemos necesidades que requieren satisfacerse por medio de productos y servicios.

Las organizaciones al operar dan un servicio y con ello logran la satisfacción de necesidades. Para dar un servicio óptimo al consumidor y usuario los servicios deben ser de buena calidad, ofrecerse precio equitativo y estar disponibles en el tiempo oportuno. Los buenos productos y servicios garantizan -

el auge de la organización y contribuyen al desarrollo social y económico de la comunidad.

Los malos industriales y comerciantes no logran el objetivo institucional de dar servicio en un mercado como el nuestro en el que cada día se está más al tanto del servicio que se quiere y más avido del mismo. Este tipo de empresas tiende a fracasar.

Otro objetivo organizacional es el social, que se enfoca a los grupos que trabajan dentro de una empresa a las autoridades oficiales y en general a la comunidad.

La organización debe cubrir su objetivo social cumpliendo sus obligaciones con los colaboradores de la organización.

Este grupo se forma por los ejecutivos, empleados y trabajadores. Los colaboradores tiene diversas necesidades que demandan satisfacción, el salario no es la única necesidad del hombre.

Por ejemplo un empleado que cobra puntualmente su salario pero que no puede mejorar su preparación por falta de un plan de capacitación en la empresa, está dejando de satisfacer una necesidad que no es el salario.

La familia de los colaboradores queda incluida en el objetivo social debido a su dependencia o a su relación con el colaborador.

La comunidad donde se localiza la empresa también demanda

cumplimiento de objetivo social, siendo, ésta actividad primordialmente la del respeto recíproco.

Una industria química localizada en la entrada de un poblado y que utiliza el río, tendrá que conservar la pureza del líquido y cumplir con su objetivo social.

Como el gobierno en general busca el bien común de la organización debe cumplir con sus obligaciones tributarias que incluyen impuestos y cuotas al Instituto Mexicano del Seguro Social.

Este último ayuda a la organización para que la familia del colaborador participe de su objetivo social .

Ya que la organización tiene que ser fuente creadora de riqueza en el ambiente en que se desenvuelve hablaremos del tercer objetivo económico con los inversionistas.

Los acreedores prestan dinero a las organizaciones aumentando así los activos que se han adquirido con el capital de los inversionistas.

El objetivo económico satisface al grupo de acreedores que complementan la estructura financiera de la organización. Dicho objetivo se cumple cuando reciben intereses y pago del dinero prestado.

La organización para garantizar su crecimiento y desarrollo requiere del objetivo económico, el cual logran con la reinversión de utilidades en el caso de las empresas. Organiza

ciones de otro tipo también proyectar su crecimiento económico.

Los objetivos de la empresa pueden ser a corto o a largo plazo. Se consideran a corto plazo los que abarcan un período máximo de un año. Son a largo plazo los que abarcan un lapso superior a un año.

Por ejemplo, hablando solamente del objetivo de servicio, una empresa fabricante de automóviles puede fijarse como objetivo ofrecer el año venidero a sus clientes un vehículo con algunas innovaciones, en su diseño. Este es un objetivo a corto plazo porque abarca un período máximo de un año, mientras que los objetivos a largo plazo tienen un período mayor. En cambio esa misma empresa puede fijarse como objetivo inventar, perfeccionar y hacer accesible al público un automóvil movido por energía automática o por radiaciones solares. En virtud de que deben superarse innumerables obstáculos de orden técnico y científico este objetivo es a largo plazo. La Secretaría de Recursos Hidráulicos se fija el objetivo de construir una presa para irrigar 100,000 hectáreas la construcción tomará 5 años. Este es un objetivo a largo plazo.

-- Estructura de los objetivos --

Además de la existencia de objetivos organizacionales se requiere de una estructura.

Esta estructura debe perseguir el uso equilibrado de los recursos humanos (empleados, obreros, directivos), recursos ma

teriales (dinero e instalaciones) y recursos técnicos (sistemas y procedimientos).

La estructura debe contar con partes necesarias de acuerdo con un esquema ideal, por lo que se tratará de obtener buenos empleados, fondos suficientes y una adecuada inversión así como la utilización de sistemas y procedimientos acordes con la magnitud de la organización. Empleados, fondos, sistemas y procedimientos con la estructura vital de una organización.

Por consiguiente en la administración es muy conveniente que se conozca el objetivo básico de la empresa, porque en función de él podrá planearse y establecerse la estructura organizacional, en las que las funciones y las tareas sean las necesarias y las más adecuadas si hay ese objetivo, la dirección podrá realmente dirigir y coordinar las actividades de los distintos subordinados y por ende el control será fácil realizarlo y será factible obtener resultados satisfactorios de la empresa.

Los objetivos organizacionales y la estructura requieren del esfuerzo humano a través del proceso administrativo.

II.5 ELEMENTOS

La administración ha sido considerada como un proceso, - porque se lleva a cabo mediante varios elementos, fases o etapas; los cuales varían según cada autor; sin embargo aún cuando varían en número, los objetivos que persiguen son los mismos, lo cual indica que todos, por distintos caminos y en diferentes palabras están hablando de lo mismo: PROCESO ADMINISTRATIVO.

Entre las principales clasificaciones están:

HENRY FAYOL: Prever, Organizar, Mandar, Coordinar y Controlar.

AGUSTIN REYES PONCE: Prever, Planear, Organizar, Integrar, Dirigir y Controlar.

FCO. JAVIER LARIS CASILLAS: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

GEORGE R. TERRY: Planeación, Organización, Ejecución y Control.

KOONTZ Y O'DONNELL: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

El Proceso Administrativo es necesario en todas las empresas, aunque los objetivos de éstas sean distintos el proceso administrativo permanece invariable.

Para realizar el estudio administrativo es necesario el análisis de sus elementos, fases o etapas, con el fin de fijar

reglas y técnicas importantes de su estudio.

La administración tiene carácter indivisible, aún cuando cada una de sus fases presentan particularidades propias que facilitan su identificación, jamás se presentan en forma independiente y siempre van unidas unas con otras.

El proceso administrativo consta de cuatro funciones fundamentales que son: Planeación, Organización, Dirección y Control.

Y son los medios por los cuales se realiza la administración.

1) Planeación.- Es definir los objetivos y determinar las actividades por medio de las cuales se alcanzarán éstos; implica estudiar el futuro, tratar de cuantificar y calificar el riesgo y la incertidumbre y prepararse para hacerles frente.

En la planeación hay que tomar en cuenta qué acciones son necesarias para la realización de los objetivos.

Para ayudar a la obtención de los objetivos existen por ejemplo políticas relativas a precios, a la competencia y al financiamiento; programas de producción, de desarrollo de nuevos productos; procedimientos que requieren un método específico de trato con el público o con los materiales.

Por lo antes expuesto se puede decir que la planeación consta de los siguientes elementos:

a) **Objetivos:** Fines que se esperan lograr y que están di-

rigidos a la actividad de la empresa. Un objetivo puede ser considerado como un plan, porque tiene que ver con actividades futuras, necesitan de imaginación en su determinación.

b) Políticas: Son guías para el pensamiento de la toma de decisiones, señalan fronteras muy amplias que permiten al dirigente usar una iniciativa y su juicio en la interpretación de una norma en particular.

Las políticas deben redactarse por escrito, deben ser entendidas por todas las personas de la empresa, pero también deben fragmentarse a diferentes niveles. Donde hay un objetivo corresponde una política.

c) Procedimientos: Son guías de realización de todas aquellas actividades de naturaleza repetitiva. Son una serie de actividades que realizan en forma detallada y específica siguiendo diferentes pasos operativos y cronológicos e involucra varios métodos y personas y puede comprender uno o varios departamentos.

d) Programas: Son la conjugación de políticas, procedimientos y objetivos que nos señalan por orden cronológico cuales son las diferentes etapas a realizar. Los programas varían en cuanto a tipo y formato básicamente comprenden: los recursos de las empresas, la naturaleza y la importancia de las operaciones en curso, las posibilidades futuras dependientes del mercado y condiciones técnicas, comerciales y financieras.

Los presupuestos son indispensables en toda planeación -

porque son los propósitos de la empresa expresados en términos cuantitativos, numéricos, financieros o en horas hombre.

El estándar es una referencia o modelo de comparación y son básicos en la formulación de programas, o sea proporciona los medios para determinar si los objetivos están arriba o abajo, o al nivel de una base establecida.

La forma en que cada trabajador deberá de ejecutar cada operación de un procedimiento se le denomina "Método".

Preguntas al planear:

--¿Qué acción es necesaria?

--¿Por qué?

--¿Dónde?

--¿Cuándo?

--¿Quién debe hacerlo?

Para los propósitos de la información contable, la planeación considera distintas alternativas en el curso de las acciones y decide cuál de ellas es la más conveniente.

Un objetivo debe estar claramente definido para obtener la máxima eficiencia con el menor esfuerzo.

Un plan puede referirse a una parte de la empresa o a toda y se formula desde el nivel más alto hasta el nivel más bajo.

La planeación es conveniente dividirla en periódica y en proyectos especiales.

La planeación periódica también llamada de presupuestos - consiste en hacer planes de todas las actividades que realiza la empresa y a todos los niveles gerenciales por un tiempo determinado generalmente a un año.

Aquí es necesario el acoplamiento de los distintos planes de todas las divisiones de la empresa para asegurarse que todos en conjunto forman un resultado favorable.

Una empresa para obtener lo que desea de sus objetivos necesita de la formulación de planes, según la magnitud es su formulación, los hay desde los que sólo los elaboran en forma verbal hasta los que van escritos en documentos ordenados y en forma sistemática.

La planeación de proyectos especiales se refiere a decisiones específicas relacionadas con una parte del negocio, incluye el estudio de como se verán afectados los costos y los ingresos futuros durante la vida total del proyecto.

Este tipo de planeación se puede presentar en el momento en que se necesite una solución.

Un sistema presupuestal completo consiste en: un presupuesto de operación en el que se incluya la planeación de operaciones para el siguiente período, un presupuesto de capital que muestre por anticipado el origen y la aplicación de fondos.

2) Organización. - Es clasificar todas las actividades necesarias para alcanzar determinados objetivos, integrando gru-

pos o unidades con fisonomía propia, asignando un jefe para cada unidad con autoridad necesaria que le delega el jefe de la empresa, a su vez el jefe de departamento, de unidad, etc. y le provee de los elementos físicos necesarios para el desempeño de sus funciones.

Algunos autores consideran tres fases en la organización de una empresa; a saber:

La primera es la formulación de una estructura organizativa. Esto se refiere al ensamble con cada parte en su lugar debido a las fases del trabajo consideradas necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa. Este agrupamiento por lo general se encuentra en un organigrama.

La segunda es la selección de personal competente capaz de satisfacer los requisitos principales de cada puesto representado en el organigrama.

La tercera etapa de la organización consiste en suministrar a cada individuo los elementos físicos o herramientas materiales, equipo necesario, para el buen funcionamiento de las actividades que tienen a su cargo.

El maestro y C.P. Fabián Martínez en su libro titulado "El ejecutivo en la empresa moderna" señala los siguientes principios y guías generales de organización:

El principio de jerarquía. - Esto significa que los niveles de autoridad colocados en forma vertical van en forma des-

endiente empezando por el ejecutivo principal y terminando con el último trabajador. Esto indica que los ejecutivos de bajo nivel dentro de la organización, tendrán menor autoridad y, en consecuencia, un campo de acción más reducido.

Unidad de mando.- O sea todo grupo humano debe ser dirigido por un solo jefe.

Tramo de Control.- Se refiere a un número de subordinados que un jefe debe controlar eficientemente.

Delegación de autoridad.- O sea dar facultad para que tomen decisiones por cuenta de quien las delegó.

División de trabajo.- Su objetivo es dividir las actividades en diferentes subtarear para buscar la especialización.

Las guías nos proporcionan una organización eficaz dentro de la empresa; mismas que deben seguir los ejecutivos:

a) Toda organización ya sea de modo global o particular - está encaminada a la obtención de los objetivos de la empresa.

b) La organización bien implantada obtiene sus fines con el máximo de eficacia y el mínimo de esfuerzo.

c) La responsabilidad exigida se equilibra ante la autoridad delegada.

d) La organización debe ser flexible, según los cambios necesarios de la empresa.

e) Tratar de poner al hombre adecuado en el puesto adecuado

do.

f) Dar las facilidades necesarias para que todo ejecutivo ejerza eficazmente la autoridad que se le ha delegado.

Toda empresa está dividida en departamentos, mismos que aumentan como consecuencia del crecimiento de la empresa.

La departamentalización es crear unidades orgánicas al nivel integral de la empresa y que dependen directamente de la máxima autoridad, se basa principalmente en cuatro formas que son: por productos, por funciones, por procesos y por zonas geográficas.

Por productos.- Aquí se responsabiliza a un departamento por la producción de un artículo o de un servicio particular, se utiliza principalmente en empresas montadas en gran escala.

Por funciones.- Esto es agrupar las principales funciones de una empresa (producción, ventas y financiamiento), en departamentos.

Por procesos.- Se refiere a la agrupación de los pasos o procesos necesarios para la elaboración de un producto, artículo o servicio necesarios para el funcionamiento de la empresa.

Por zona geográfica.- Según vayan creciendo las empresas se hace necesario la división de actividades en zonas geográficas para obtener el mayor desarrollo de programas de ventas especiales según sean las características particulares de cada zona presente.

3) Dirección. - Por dirigir se entiende impartir instrucciones detalladas al personal acerca de las operaciones necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa.

-- Características de la dirección --

a) Se refiere al elemento humano: empleado y jefe establecen una relación con determinados propósitos.

b) Es dinámica

En la función de dirigir es necesario analizar el planeamiento previo; explorar la estructura de la organización para determinar la unidad específica en la cual se ha de ejecutar el trabajo; interpretar la descripción a fin de escoger el operario o empleado más apto para ejecutarla y examinar las normas establecidas para ese trabajo en particular.

La función de dirigir implica preparar y emitir instrucciones y métodos eficientes para el desarrollo de subordinados y, mantener un programa adecuado de comunicaciones tridimensionales entre el conductor y el conducido y entre los que se hallan en el mismo nivel jerárquico.

El maestro Agustín Reyes Ponce señala las siguientes fases o etapas de la dirección de una empresa:

1.- Que se delegue autoridad, ya que administrar es "hacer a través de otros".

2.- Que se ejerza esa autoridad, para lo cual deben precisarse sus tipos, elementos, clases, etc.

3.- Que se establezcan canales de comunicación, a través de los cuales se ejerza, y se controlen sus resultados.

4.- Que se supervise el ejercicio de la autoridad, en forma simultánea a la ejecución de las órdenes.

La fase del proceso administrativo de dirigir es importante (como todas las demás) porque se basa en el elemento humano el cual es indispensable para obtener el éxito en la función directiva, porque se conjugan los factores técnicos y científicos con los factores humanos. Por esto los ejecutivos que dirigen deben de procurar elevar el nivel de vida tanto material como espiritual de los trabajadores; esto es posible mediante la comunicación, las buenas relaciones humanas, la motivación, etc.

4) Control. - Es cuidar las realizaciones que se estén llevando a cabo y compararlas con los planes establecidos y en caso de que surjan diferencias tomar inmediatamente medidas correctivas, para alcanzar más efectivamente los objetivos de la empresa.

Para llevar a cabo el control, primero se requiere tener un punto de comparación, esto se lleva a cabo mediante una norma o estándar, luego se mide la realización de lo que se ha hecho; se confortan los puntos anteriores (lo realizado con el estándar establecido) y si hay variaciones o diferencias se corrigen.

De esto depende que el control es indispensable, puesto - que por medio de él se observa hasta qué grado las otras tres fases de la administración cumplen o nó su cometido; aunque resulta en la práctica casi imposible esta perfección puesto que intervienen distintos factores como son: incertidumbre del elemento humano, etc.

Las fases del control son los pasos fundamentales que deben efectuarse en todo control administrativo, independiente-mente de la actividad, y son:

- a) Establecimiento de la norma o base de control
- b) Medición de lo que se ha hecho
- c) Evaluación de los resultados
- d) Corrección de las desviaciones.

Existen diversas clases de controles como son:

- De calidad
- De existencias
- De ventas
- Financiero
- De costos
- De seguridad industrial
- De producción
- Interno, etc.

Siendo este último muy importante desde el punto de vista administrativo.

Para los propósitos que la información persigue con el uso de la información contable, el control interno se define como:

Control es un procedimiento mediante el cual la administración puede asegurarse, dentro de lo posible, de que la organización se realiza conforme a lo planeado y a las políticas de la empresa.

La información que proporciona la contabilidad administrativa puede ser útil en el proceso de control, de tres maneras:

a) Como un medio de comunicar información acerca de lo que la dirección desea que se haga.

b) Como medio de motivar la organización a fin de que actúe en la forma más adecuada para alcanzar los objetivos del negocio.

c) Como medio para evaluar los resultados, es decir, juzgar qué tan buenos se están obteniendo.

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS, SU
CONCEPTO Y LAS ACTIVIDADES QUE LA INTEGRAN.

FUNCIÓN	CONCEPTO	ACTIVIDADES
Planeación Administrativa	Es el trabajo que un administrador debe hacer para fijar un curso de acción a seguir.	1.- Prever 2.- Establecer objetivos 3.- Establecer políticas 4.- Programas 5.- Procedimientos 6.- Presupuestos 7.- Estándares de actuación.
Organización Administrativa	Es el trabajo que un administrador debe hacer para determinar e identificar el trabajo necesario para lograr el objetivo.	1.- Estructura de organización 2.- Delegación 3.- Responsabilidad 4.- Autoridad 5.- Responsiva 6.- Establecer relaciones individuales.
Dirección Administrativa	Es el trabajo que desarrolla un administrador para que se tome un curso de acción efectivo.	1.- Tomar decisiones 2.- Motivar 3.- Comunicar 4.- Desarrollo de personas 5.- Selección de personas.
Control Administrativo	Es el trabajo que desarrolla un administrador para evaluar, medir y corregir el trabajo en su desarrollo y complementarlo.	1.- Establecer estándares de actuación 2.- Valuar actuación 3.- Medir actuación 4.- Corregir actuación

II.6 IMPORTANCIA

Pocas empresas pueden tener éxito duradero si no utilizan una administración efectiva. En gran parte, el establecimiento y consecución de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansa en la capacidad del gerente.

La tarea de hacer posible una mejor vida económica, de mejorar las normas sociales o de hacer un gobierno más eficiente es el reto a la moderna habilidad administrativa.

La administración imparte efectividad a los esfuerzos humanos, ayuda a obtener un mejor equipo, plantas, oficinas, productos, servicios y relaciones humanos. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión e imaginación. El mejoramiento y el progreso con su consigna constante.

La administración pone en orden los esfuerzos; por medio de ésta los eventos aparentemente aislados, la información objetiva o las creencias se unen y así se obtienen relaciones significativas. Estas relaciones tienen ingerencia en el problema inmediato indican los obstáculos que deben vencerse en el futuro y ayudan a determinar la solución del problema.

Además se reconoce cada vez más que la administración es el elemento crítico en el progreso de una nación. Tanto el desarrollo social como el económico se producen por la administración. Para desarrollar a una nación no desarrollada por ejemplo, se adquiere el conocimiento administrativo. El desarrollo

nacional no es sólo transferir capital, tecnología y educación a la nación no desarrollada.

En esencia las naciones subdesarrolladas están subadministradas, proporcionando capital y tecnología se alcanza riqueza económica, pero proporcionando administración se logra la generación y dirección de energías humanas efectivas. El conocimiento administrativo utiliza efectivamente los recursos disponibles hacia la satisfacción de las necesidades básicas.

Por lo demás no hay sustituto para la administración. Determinar objetivos dignos cuidadosamente seleccionados y utilizando con eficiencia los recursos aplicando la planeación, organización, ejecución y control requieren un alto grado de criterio y la aplicación de un gran valor. De tiempo se ofrecen dispositivos y ayudas para reemplazar a la administración, pero en realidad sólo constituyen una ayuda pero no representan a la administración. Una seria consideración de tales dispositivos por lo general señala la necesidad de más criterio administrativo y de usar más valor. Nada sustituye a la administración.

La administración se aplica en donde quiera que exista un organismo social, aún cuando lógicamente será más necesaria cuanto mayor y más complejo sea éste.

La administración tiene determinadas características que hacen notar su utilidad e importancia y las cuales mencionaré a continuación:

a) Su universalidad o sea que el fenómeno administrativo se da como antes se indicó en donde exista un organismo social pues en él tiene que existir la coordinación sistemática de medios, así pues la encontramos en el estado, en el ejército, en la empresa, en la sociedad religiosa, etc. Los elementos esenciales en esos tipos de administración son los mismos aún - - cuando lógicamente existan variantes accidentales.

b) Su trascendencia, esto va referido a que aún cuando va acompañada de fenómenos de diversa índole, el fenómeno administración es específico y distinto al que la acompaña ejemplificando: Tendríamos que se puede ser un magnífico ingeniero de producción (Como técnico en esta especialidad) y un pésimo administrador.

c) Su unidad temporal nos indica que en la existencia de etapas y fases así como elementos del fenómeno administrativo, éste es unión y por lo mismo en todo momento de la vida de la empresa se están dando en mayor o menor grado todos o la mayor parte de los elementos administrativos.

Así por ejemplo al hacer planes no se deja de mandar, organizar o controlar, etc.

d) Su unidad jerárquica nos indica que todos cuantos tienen carácter de jefe participan en grados distintos o modalidades de la misma administración. Así en una empresa forman un solo cuerpo administrativo desde el gerente general hasta el último empleado.

C A P I T U L O I I I

REPERCUSION DEL CONTROL INTERNO EN LA TOMA DE DECISIONES ADMINISTRATIVAS.

III.1 LA ADMINISTRACION Y EL CONTROL INTERNO

La administración tiene la responsabilidad de proyectar, instalar y supervisar un sistema de control interno adecuado para:

- 1) Proteger las partidas de activo propiedad de una organización.
- 2) Comprobar la exactitud y confiabilidad de los datos contables.
- 3) Promover la eficiencia de las operaciones.

Y para estos objetivos proporcionar un apropiado plan de organización; un sistema adecuado de autorización y procedimientos de registros; prácticas y finalmente una cantidad apropiada de personal competente. Las decisiones alcanzadas en relación a los elementos del control interno (Organización, Sistemas y Procedimientos y Personal) conducen por sí mismos al registro contable adecuado, ordenado y eficaz. Los lineamientos de carácter general, las consideraciones de detalle y la integración del sistema total de control interno, demandan un planeamiento cuidadoso.

La opinión del I.M.C.P. es que dicha proyección puede ser realizada mejor "presentando" por escrito un boceto del plan

de control interno, en la misma forma que los proyectos de construcción física son concebidos, dibujados y comprobados arquitectónicamente, antes de que sean aprobados.

La eficiencia del control interno es tan importante para el problema de la veracidad de los datos financieros, y tan esencial para descargar adecuadamente la responsabilidad total de la administración que se necesita que ésta se encuentre preparada para explicar los pasos tomados a fin de obtener la antes citada eficacia. Un catálogo de cuentas comprueba lo correcto de un plan de cuentas, un manual de procedimientos debidamente preparado proporciona un patrón con el cual los procedimientos reales en uso pueden ser comparados para descubrir las desviaciones que pueden dar lugar a irregularidades ya sean concebidas fraudulentamente o en otra forma.

La descripción detallada de un manual de procedimientos puede ser en gran parte simplificada, si la administración desarrolla y utiliza un plan visual de la organización y del flujo de las transacciones. Totalmente aparte de la contribución diaria que hacia una buena administración hacen catálogos de cuentas correctamente concebidos, los manuales completos y satisfactoriamente escritos sobre procedimientos y políticas de contabilidad y las gráficas de organización y de flujos, es obvio además que faciliten grandemente al Contador Público examinar el control interno y en su respectivo orden contribuyen en forma importante a una revisión de mayor calidad.

Es imposible proyectar un sistema de control interno, que proporcione todos los salvaguardas y cubra las necesidades de cada empresa sin considerar el tamaño y el tipo. Cada compañía tiene sus problemas peculiares, y las medidas adecuadas de un caso no lo son en otro.

Así mismo los controles deben ser considerados según su utilidad económica. En casos donde el costo de producción sobrepase las pérdidas posibles o donde ciertos controles pudieran retardar las operaciones al grado tal de perjudicar adversamente la producción y ventas, la administración puede decidir que tales controles no son factibles.

La responsabilidad de la administración no termina con la instalación de los procedimientos de control de los cuales en un principio fueron considerados como necesarios, un sistema de control interno debe estar siempre bajo una constante vigilancia para determinar:

1) Que políticas dictadas están siendo correctamente interpretadas y ejecutadas.

2) Que los cambios registrados en las condiciones de operación no han hecho que los procedimientos sean engorrosos, obsoletos o inadecuados.

3) Que cuando el sistema se desarticule se tomen de inmediato medidas correctivas. Cualquier sistema sin importar su solidez fundamental, rápidamente se deteriorará si no es re-

sado periódicamente. la negligencia se vuelve contagiosa y si se le permite extenderse, pronto los resultados de las medidas de control habrán de ser inútiles.

CUADRO QUE MUESTRA LA RELACION
EXISTENTE ENTRE LA ADMINISTRACION Y EL CONTROL INTERNO.

1.- El objetivo de todo mecanismo de control es el asegurar la realización completa de todas las tareas.

- a) En el orden establecido
- b) En el tiempo programado
- c) Del modo específico
- d) Por la persona o personas a quienes corresponde

2.- La administración debe cuidar que:

- a) La corriente de trabajo sea ininterrumpida
- b) Cada tarea sea realizada en el orden adecuado
- c) El trabajo quede terminado según lo programado

3.- La administración debe saber:

- a) De que forma puede ser asignada una tarea
- b) Quién es responsable de cada tarea
- c) De que medios dispone para alcanzar buenos resultados
- d) Si algún departamento o sección está funcionando por debajo de lo programado.

4.- El retraso en el trabajo pudo ser debido a:

- a) Un aumento repentino e inesperado de volumen de trabajo
- b) Ausencia de los empleados a quienes incumbe el trabajo
- c) Trabajo ineficiente
- d) Supervisión ineficiente

5.- El responsable de la dirección en toda administración debe saber:

- a) Volumen de trabajo recibido
 - b) Cantidad de trabajo terminado
 - c) Volumen si existe de trabajo en espera
 - d) Razón de la existencia de trabajo en espera.
-

III.2 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA EXISTENCIA DEL CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA.

Ventajas:

Las ventajas del control interno son muchas, todas ellas contenidas dentro de los objetivos y podría afirmarse que el hecho de pensar en una organización acerca del control interno es ya en sí una ventaja.

No puede funcionar una empresa que no tenga implantados - requisitos por lo menos incipientes de control interno, inclusive no como control interno sino como simples medidas de protección que es lógico tenga un negocio de ínfimas proporciones y esté manejado por personas inexpertas en administración de - negocios, es un requisito indispensable.

A continuación mencionaré algunas ventajas del control interno:

a) Comprobación de la veracidad de los informes y Estados Financieros, así como de cualquier otro dato que proceda de la contabilidad.

Esta ventaja se refiere a la evidencia en libros y registros de contabilidad de todas las transacciones del negocio - que tienen como finalidad esencial el presentar periódicamente la situación económica del negocio y los resultados obtenidos. Esta información debe ser expuesta de tal manera que los administradores del negocio puedan formarse un juicio de la situación que guardan éstos para poder trazarse así la política a -

seguir en el futuro.

b) Prevención de fraudes y en caso de que sucedan posibilidad de descubrirlos y determinar su monto.

Por regla general los fraudes se presentan por la falta de un sistema de control interno adecuado, sin embargo aunque un sistema de control interno sea perfecto puede darse el caso de malos manejos y esto puede deberse a la conveniencia o complicidad entre dos o más empleados.

El descubrirlos será básicamente por el mismo sistema de control interno que tarde o temprano delatará al autor o autores, pero ésto se logrará si hay revisiones periódicas de la contabilidad ejecutadas por Auditores Internos o Auditores Externos.

c) Localización de errores y desperdicios innecesarios promoviendo al mismo tiempo la uniformidad y la corrección al registrar las operaciones.

Dentro de esta ventaja por medio del mecanismo implantado se hacen posibles la localización de errores involuntarios que pueden cometerse y que en algunas ocasiones constituyen pérdidas considerables para las empresas. De esta manera a través de los registros e informes de contabilidad combinados con el control interno, la dirección general está capacitada para controlar los gastos y reducir los desperdicios que en muchos casos son debidos a negligencia del personal. Finalmente la im

plantación de rutinas basadas en los procedimientos del control interno da lugar a que las transacciones se realicen en forma metódica consiguiendo eficiencia en sus trámites.

d) Estimula la eficiencia del personal mediante la vigilancia que se ejerce a través de los informes.

Es decir que si el sistema contable provee las medidas necesarias para el control de los gastos departamentales y al mismo tiempo da a conocer los rendimientos correspondientes, la gerencia estará en situación de precisar el trabajo de cada una de las secciones o divisiones del negocio, pudiendo de este modo estimular la eficiencia de los jefes y empleados encargados de los departamentos respectivos.

e) En general salvaguarda los bienes de la empresa y obtiene un control efectivo sobre todos los aspectos vitales de un negocio. Si en una empresa existen sistemas de control establecidos y en consecuencia el registro de todas las operaciones está encausada en forma conveniente, es posible obtener informes exactos y oportunos, la negociación se encontrará protegida en contra de los fraudes y errores y además se conocerá la eficiencia que rinde cada uno de los departamentos o secciones.

Sólo en estas condiciones es factible obtener un control firme para ejercer una dirección completa y eficaz de ese mecanismo complejo que constituye una empresa.

Desventajas:

Es difícil de creer pero es cierto que el control interno también cuenta con ciertas desventajas de las cuales a continuación mencionaré algunas.

a) En el área del control interno los beneficios normalmente no son fácilmente medibles, ni las recompensas inmediatamente visibles.

Esto quiere decir que muchas veces cuando se implanta un sistema de control interno en una empresa se espera obtener los resultados satisfactorios inmediatamente y sin pérdida alguna pero ésto desgraciadamente no todos sabemos que es imposible en los primeros días o meses de su funcionamiento y por lo mismo muchas personas personas dirigentes de las empresas deciden desechar el sistema porque según ellos no funciona.

Si se tuviera un poco más de paciencia y conocimientos esta desventaja no existiría.

b) Aunque los cambios propuestos en algún sistema de control interno normalmente son presentados a personas con conocimientos financieros y contables, los problemas inmediatos derivados de las operaciones que día a día se realizan, pueden fácilmente ensombrecer la urgencia de la obtención de la información y ésto definitivamente no conviene a la empresa ya que perdería su oportunidad en la entrega de la información a la gerencia.

c) Aunque se trata con sistemas de control interno, también se trata con personas, debe tenerse presente que los cambios de personal hacen ineficiente el sistema de control interno existente en la empresa. Esto quiere decir que se puede haber tenido un sistema de control interno eficientísimo manejado por las personas óptimas pero en un tiempo hubo bastante rotación de personal; por lo tanto en lo que se les dió entrenamiento para que manejaran el sistema, se perdió tiempo y además eficiencia, así que una vez implantado un sistema de control interno se debe buscar la manera de que sean las mismas personas las que lo lleven a cabo.

d) El costo del sistema puede ser otra desventaja ya que si la persona encargada de implantar el sistema de control interno no tiene conocimientos económicos acerca de éste, puede poner uno con un costo superior a las necesidades de la empresa y por lo tanto no le convendría a ésta, ya que el costo del sistema rebasaría las utilidades de la empresa y así no tendría caso seguir operando.

e) Otra desventaja puede ser que el sistema de control interno sea muy extenso o muy limitado; en el primer caso aparte de que puede perder interés, por su magnitud será muy costoso y por lo tanto no adecuado para la empresa. En el segundo caso lógicamente será económico pero en muchas ocasiones no adecuado para las necesidades de la empresa, por consecuencia será ineficiente; se debe buscar un término medio que engrane

con las operaciones y necesidades de la empresa para que de es
ta manera se trabaje lo más eficiente posible.

III.3 TOMA DE DECISIONES

Al hablar en éste capítulo de toma de decisiones me refiero a las que se suscitan en las empresas o sea a la toma de decisiones administrativas. Comenzaré este tema con la definición de decisión.

Decisión.- Resolución que se toma, elección de una entre varias alternativas, acción con la que concluye un período de análisis, reflexión o duda.

Tomar decisiones es probablemente la tarea más característica del ejecutivo. Todos los ejecutivos, superiores e inferiores, trabajan constantemente en decisiones y deben ordinariamente enfrentarse a varias simultaneamente.

La mayoría de la gente en casi todas las organizaciones considera que está bajo presión constante para tomar decisiones; frecuentemente se siente forzada a tomarlas de inmediato. Prácticamente se exige de todo hombre en una compañía que tome algunas decisiones, que proporcionen la base para (cuando menos parte de la base), las acciones de los demás. Otros hombres las esperan para poder empezar su propio trabajo, incluso las pequeñas decisiones juegan una parte esencial en el patrón de la actividad de una compañía. Cada hombre sabe que si toma las decisiones "pobres" sus asociados pensarán que les ha fallado, empezarán a criticarle y eventualmente a ignorarle. Esta presión por todos los que toman decisiones afecta a otros sin importar si son o no ejecutivos.

Tomar decisiones por ningún concepto se confina a los -- ejecutivos. El mozo decide en que parte del cuarto esparcir - el polvo al barrer, donde y cuando empezar a barrer. Tiene va- rias alternativas entre las cuales elegir para tomar cada una de éstas decisiones. El mecánico de un torno decide si aumen- tar o disminuir el flujo del aceite refrigerante que emplea y que tanto.

En forma más bien inconsciente y sólo de manera muy apro- ximada, todos en la organización toman decisiones, sin impor- tar que tan alto o bajo puedan encontrarse en la jerarquía.

Las decisiones varían mucho desde las más sencillas que afectan solamente a quien decide, hasta las más complejas que perjudican a mucha gente. Algunas de las mas simples se hacen con tanta frecuencia que llegan a ser habituales. Al sacar un cigarrillo y encenderlo, el fumador rara vez se da cuenta de que ha elegido entre muchas alternativas para alcanzar algún objetivo que tiene en mente. Las decisiones que afectan a --- otra gente, como una salida familiar al cine o un cambio de - localización de los escritorios en una oficina son más comple- jos. Hablando en modo comparativo la decisión de un supervi- sor afecta en forma típica a relativamente pocos individuos, las de un ejecutivo de nivel medio usualmente conciernen a -- más gentes y son más complicadas y las de un ejecutivo que es jefe en su mayor parte serán las más complejas de todas con - frecuencia influirán en las vidas de un gran número de perso- nas.

Sin importar el nivel de la persona en la jerarquía, --- consciente o inconsciente toma ciertos pasos distinguibles al tomar una decisión. Por ejemplo fija sus objetivos, periódicamente considera las medidas que ya ha elegido (Sobre las cuales ha decidido) para alcanzarlas y se da cuenta cuales de -- las decisiones anteriores necesitan cambiarse y cuales aún no ha tomado. Al tomar una nueva decisión, en primer término concibe algunas alternativas prometedoras y examina cada una de ellas en su imaginación intentando prever las consecuencias deseables e indeseables de su adopción, con frecuencia com--- prueba estas consecuencias para ver si son razonablemente confiables, las pondera para asegurarse que las ve en perspectiva y que no está concediendo demasiada importancia a los tri**biales** y anticipa la reacción de otros a cada una de las al-- ternativas. Finalmente intenta escoger la que proporcionará - la mayor cantidad de consecuencias favorables y un mínimo de desfavorables.

En su mayor parte los ejecutivos tienen poca idea de como toman sus decisiones. Tampoco es éste conocimiento de im-- portancia alguna a quienes ya han "llegado", para ellos aprender sobre el proceso de las decisiones sería una pérdida de - tiempo y esfuerzo aún cuando podría ser de algún interés aca-- lémico. Ya son capaces de enfrentarse a la incertidumbre y -- las imponderables que deben tomarse en cuenta por lo tanto - sienten confianza en sus decisiones. Pero la mayor parte de - los hombres especialmente los ^{que} están ascendiendo se sien--

ten menos seguros de sí mismos. El trabajo de anticipar lo -- desconocido, predecir las consecuencias deseables e indesea-- bles donde no son posibles las predicciones sólidas, un aspecto vital en el proceso de las decisiones, presenta el mayor - obstáculo.

-- Proceso de la toma de decisiones --

El proceso para la toma de decisiones contiene en sí una muy particular forma de examinar, que consiste en tres eta--- pas:

- 1.- Definir cual es el problema
- 2.- Analizar cuáles son las alternativas
- 3.- Elegir cuál alternativa es la mejor

Definición del problema.- Como se observa, el proceso presupone la existencia de un problema, pero para que exista el pro-- blema también se debe pensar que primeramente debe haber un objetivo. El problema constituye una barrera u obstáculo que interfiere el logro del objetivo deseado. La elección del objetivo determina el tipo de problema que se presentará y que ten-- drá que salvarse.

El plantear un objetivo en la primera etapa del proceso - es de vital importancia, puesto que aquí, se deriva la jerar-- quización de objetivos, ya que la existencia de un objetivo en cualquiera de los niveles generales le origina problemas al nivel inmediato inferior, el cual para resolverlos tendrá que fijar sus objetivos y éstos a su vez le plantearán problemas al

nivel siguiente, y así sucesivamente hasta llegar al último nivel. La jerarquía de objetivos es en esencia una cadena de "fines" y "medios", en la que los fines son los objetivos y los medios son las alternativas de que se dispone para lograr los fines.

Un ejemplo de lo anterior sería la planificación de los volúmenes de fabricación puesto que las cantidades y fechas de entrega de los productos terminados en las líneas de producción, según programa, constituyen objetivos que crean problemas acerca de la programación de la llegada de las materias y su transformación. A su vez, estos programas constituyen objetivos que plantean problemas de colocación de pedidos de los proveedores con la suficiente anticipación para mantener una existencia adecuada.

La toma de decisiones en los distintos niveles de la administración se relaciona con el futuro en varios grados. La administración deberá poner en práctica una previsión a largo plazo, ésto es, tratar de preveer hasta donde crea poder interpretar y predecir, de modo significativo, el medio que rodea la empresa. El grado de inseguridad que predomine en el medio ambiental futuro influirá en la extensión del período de planeación.

El período para el cual se toman decisiones será cada vez menor a través de los distintos niveles. Las decisiones de la administración deberán siempre comprender períodos más extensos que los de los niveles inferiores. Esto es evidente

ya que los de un nivel superior no pueden esperar, de un modo razonable, que los de un nivel inferior tomen sus decisiones por un período más amplio que aquel para el cual ellos mismos las toman.

Resumiendo lo anterior, es necesario tener un conocimiento íntegro del problema que se trata de resolver, con lo cual se podrá hacer el adecuado planteamiento, ya que un problema bien planteado representa menos problema el resolverlo.

Análisis de las alternativas. - Los problemas se presentan en forma de alternativa de acción que comprenden toda una gama de posibilidades, desde ninguna (en cuyo caso no existe más que una acción posible y no hay opción) hasta posiblemente cientos de ellas. Puede haber un sin número de elementos inevitables, imposible de eliminar en muchos los problemas, los cuales ofrecen muy pocas alternativas.

El número de alternativas, frecuentemente se puede reducir por medio de una inspección, del juicio o de la intuición y ésto es comprensible, desde el punto de vista de tiempo y costo, sin embargo esto no debe frenar el pensamiento creador, dirigido a descubrir nuevas alternativas que aún no han sido puestas a prueba.

En esta etapa es necesario establecer los diferentes cur sos de acción que pueda tener la resolución del problema, ya que una decisión implica cuando menos dos alternativas: el ha cer o no hacer.

Una buena decisión requiere el análisis de todos y cada uno de los posibles cursos de acción a elegir, a fin de estudiarlos, interpretarlos y eliminar aquellos con mayor grado de riesgo o improductividad.

ELECCION DE LA MEJOR ALTERNATIVA.- En esta última etapa, todas las alternativas finalmente elegidas se evaluarán y ponderarán, a fin de elegir la que mejor beneficio o productividad proporcione. Este es el punto modular de todo el proceso, ya que aquí se define la buena o mala visión de quién toma la decisión, la cual puede o no puede ser redituable en el momento mismo de su elección, sino que podrá tener repercusión en el futuro de la empresa.

- Tipos de decisiones -

La toma de decisiones puede llevarse a cabo bajo los siguientes tipos, basados en el monto de la información con que se cuenta:

- a) Bajo certidumbre
- b) Bajo riesgo
- c) Bajo incertidumbre
- d) Bajo conflicto o competencia.

a) Bajo certidumbre.- Esta decisión ocurre cuando se tiene un problema de decisión y se sabe con certeza lo que va a ocurrir.

Como ejemplo de este tipo de decisión voy a suponer que se quiere asignar las tareas a un taller de hilados y tejidos que cuenta con quince órdenes de trabajo para otros tantos telares y que cualquiera de ellos pueden hacer cualquiera de las órdenes pero cada una tiene un diseño diferente, necesita

un tiempo diferente y cada una puede resultar diferente en su costo. La decisión consiste en asignar la primera orden a -- cualquier máquina de las 15, la segunda orden a cualquiera de las 14 restantes, la tercera orden a cualquiera de las 13 restantes etc. o sea que en vista de que se conocen los diseños, tiempos y costos, la decisión se hace bajo certidumbre.

b) Bajo riesgo.- Una decisión de éste tipo es tomada --- frente a varias probabilidades conocidas pero no constituyen certeza, sino riesgo. Un sencillo ejemplo lo constituye un jugador que decide arriesgar algo a sabiendas de que puede fracasar o puede tener éxito.

c) Bajo incertidumbre.- Ocurre cuando se desconocen las posibilidades asociadas con la ocurrencia o no ocurrencia de los hechos o eventos. El surgimiento de estos problemas existen cuando no hay bases de experiencias pasadas que permitan las probabilidades y generalmente la solución a éstos problemas es intuitiva. Las probabilidades tienen una muy grande variación y algunas veces influye, para su solución, el optimismo o el pesimismo de quien las toma. Como ejemplo de esta decisión tenemos al lanzamiento de un nuevo producto, del cual no se tiene experiencia en cuanto a su comportamiento en el - mercado y no se puede estimar las probabilidades, como pudiera suceder con productos ya conocidos y aceptados en el mercado.

d) Bajo conflicto o competencia.- Estas decisiones se to

man ante cierto tipo de competencia y uno de los factores que se tienen que tomar en consideración es pensar que harán los competidores si se toman ciertas medidas, es decir, que estrategias tomarán los competidores por el efecto de las decisiones. Ejemplo de éste tipo de decisión sería la reducción de precios de venta para ganar mercado y que haría la competencia para contrarestar esta decisión.

Como mención únicamente diré que éste tipo de decisiones es motivo de estudio por parte de una técnica llamada "Teoría de Juegos", la cual contempla la naturaleza competitiva de los negocios.

Las decisiones también pueden ser:

--Rutinarias y

--Especiales.

Las primeras son aquellas que se toman regularmente y no deben representar mayor problema. Las segundas son aquellas que se toman cuando hay problemas que ocurren en forma irregular o no han sido programadas y estructuradas regularmente. El grado en que las decisiones sean de uno u otro tipo, dependerá de la importancia que el responsable de tomarla quiera darle.

A continuación hago una relación de los problemas que pudieran presentarse en cualquier empresa y que podrían representar tomar una decisión rutinaria y para otras tomar una decisión especial. No son todos los problemas que existen por

lo que la considero enunciativa más no limitativa:

I.- PRODUCCION (Decisiones referentes a)

Volumen de producción

Magnitud de la fábrica

Su ubicación

Su distribución

Métodos de producción

Maneras de compra

Cantidad de inventarios

Plan de sueldos y salarios

Ambito de la investigación técnica

Importancia de la inspección

Adquisición o sustitución de maquinaria

Automatización y sustitución de hombres por máquina.

2.- COMERCIALIZACION (Decisiones referentes a)

Determinación de mercados

Ubicación de oficinas de ventas.

Empaque de los productos

Nombre de la marca usada

Canales de comercialización

Precios

Extensión y clase de publicidad

Métodos de compensación a los vendedores

Esfuerzos de promoción de ventas

Empleo y extensión de la investigación de mercados

Lanzamiento de nuevos productos

3.- FINANZAS (Decisiones referentes a)

Estructura del capital

Condiciones de crédito

Monto de capital de trabajo

Procuración de nuevos fondos

Pago de dividendos

Planes de refrendamiento

Determinación de los costos de operación

Sistema de oficina

Fusiones

Liquidación

Proyectos de inversión

4.- RELACIONES HUMANAS (Decisiones referentes a)

Fuentes de mano de obra

Técnicas de selección

Extensión y tipo de enseñanza y adiestramiento

Análisis y evaluación del puesto

Negociaciones con sindicatos

Impuntualidad y ausentismo

Uso del sistema de sugerencias

Planes para pensiones

Promoción de la seguridad

Relación de la compañía con grupos ajenos

5.- CONTABILIDAD (Decisiones referentes a)

Sistema contable a aplicar -

Elaboración de Estados Financieros

Elaboración de pólizas

Cambio del sistema de registro contable

Puntualidad en cierres de operación mensuales y anuales.

De entre la lista anterior, puedo decir que basados principalmente en información financiera, se llevan a cabo los -- proyectos de inversión, aumentos de capital y se preparan estados financieros para solicitar un préstamo bancario o lí--- neas de crédito. El resto puede decirse que se basan en la in formación administrativa.

Existen otros tipos de decisiones los cuales dependen de sus objetivos, riesgo, nivel, duración, etc. siendo los principales los siguientes:

De hacer

De no hacer

Tomar una decisión es habitualmente elegir una acción en tre varias acciones posibles con el fin de resolver un problema determinado. Pero además puede consistir por ejem. en no - hacer nada, en no elegir ningún compromiso, en una acción --- cualquiera. Las acciones negativas es decir la abstención de liberada de actuar o de decidir son tan importantes como las acciones positivas.

Definida o

Indefinidas

En ocasiones la decisión puede llevar a alternativas definitivas o bien alternativas que den lugar a dos o más, cuya evolución es desconocida y puede modificarse en el transcurso del tiempo.

Objetiva y
Subjetivas

Asi mismo existen decisiones que de inmediato cumplen con los objetivos, para los que fue tomada, y otras que implican una serie de elecciones y de compromisos sucesivos.

De alto nivel y
De bajo nivel

Cada una de las decisiones en su secuencia debe estar ligada a otras, algunas son más importantes que otras a causa del nivel que las tome, pues a nivel más alto más importancia da a éstas.

Individuales y
De grupo

Las decisiones pueden ser tomadas por una sola persona o pueden ser producto de negociaciones y estudios entre varias personas o grupos que influyen diversamente en la elección de alternativas.

Periódicas y
Nuevas

Las decisiones periódicas son aquellas de carácter rutinario y repetitivo donde ya las decisiones son fijadas de antemano en las instrucciones, reglas o procedimientos preestablecidos y las nuevas que son aquellas que por el contrario -

no son en absoluto periódicas, sino que responden a un problema fundamentalmente nuevo cuya naturaleza y estructura son complejas y que requieren por consiguiente un tratamiento especial.

A largo plazo y

A corto plazo

Las decisiones a largo plazo entrañan un riesgo mayor que las de a corto plazo porque la incertidumbre es mayor.

Las consecuencias de muchas decisiones no se apreciarían sino al cabo de varios años y es difícil asegurar si los resultados serán los apropiados a las circunstancias que se presentan. No obstante algunas decisiones que se dan a corto plazo, pueden tener consecuencias a largo plazo.

Otro factor importante en la cantidad de riesgo de una decisión es en que proporción deben usarse los recursos de la empresa para llevarla adelante, el destinar cierta suma de dinero a un proyecto puede ser fatal para una compañía pequeña si la decisión no resulta correcta pero esa pérdida no sería mayor para una empresa grande.

Cuando una decisión compromete una gran proporción de los recursos de la compañía, el compromiso debe ser hecho por los que se encuentran en situación de apreciar todo el panorama. - Es por eso que las compañías ponen límite a las cantidades que los ejecutivos a distintos niveles pueden gastar para mejoras de capital. Las grandes inversiones suelen requerir la aproba-

ción del Congreso de Administración o Directorio, y eso se ha ce porque solo los ejecutivos superiores se encuentran en con diciones de apreciar toda la situación, además ellos son en - última instancia los responsables del crecimiento y supervi- vencia de la compañía.

En todas las compañías hay corrientes de decisiones, por que una decisión individual tomada en un punto produce la necesi dad de decisiones en otras de la misma empresa.

Siendo importante que cuando la decisión pueda signifi- car el compromiso de recursos importantes por un tiempo largo vale la pena gastar el tiempo y dinero en el análisis y consi deración de alternativas.

-- Jerarquía de las decisiones --

La toma de decisiones y los distintos niveles de la em- presa se relacionan en varios grados con el futuro.

Las decisiones de más jerarquía deberán abarcar períodos más largos que los de niveles inferiores.

De hecho el período para el cual se toman decisiones será cada vez menor a través de los distintos niveles gerenciales.

La toma de decisiones cuesta dinero, si el gerente está dispuesto a operar sobre la base de juicios momentáneos se ser virá de un asesoramiento mucho menor en cuanto a las investiga ciones, ya que estos se llevaran a cabo una sola vez, pero tam bién es cierto que a mayor plazo más incertidumbre.

Por ejemplo teóricamente la gerencia podría adoptar una serie de decisiones operativas para un período de planeamiento de cinco años y esperar las consecuencias. Como las decisiones se toman una sola vez, el costo de éstas sería menor que si la misma serie de decisiones se tomaran por cada uno de los cinco años. Por otra parte cuanto más cercano sea el horizonte de planteamiento tanto menor será la inseguridad y tanto más probable es que las decisiones sean buenas. Por consiguiente, la gerencia está dispuesta a incurrir a los mayores costos de una toma de decisiones más frecuente (períodos de planeamientos más cercanos), en lugar del costo más bajo en virtud de una menor incertidumbre. Muchos de los datos que entran en las decisiones, ya sea directamente, como en proceso de decisión formal o ya sea indirectamente, como en el caso de un juicio. Cuanto más largo sea el período de planeamiento menos probable es que los datos de operaciones pasadas sigan siendo válidas y a la inversa, cuanto más corto sea el período de planeamiento, tanto más válidos son los datos operativos del pasado para tomar buenas decisiones.

-- Importancia de la toma de decisiones --

La importancia que tiene esta etapa por parte de los ejecutivos en las empresas y la responsabilidad que tiene al obtener los resultados es trascendental.

Sabemos que en la vida es continuo tomar decisiones sin analizar en muchos casos sus resultados. El no reflexionar lo

suficiente trae como consecuencia resultados no siempre favorables.

El Dr. y C.P. Fabián Martínez Villegas en su libro el -- ejecutivo en la empresa moderna nos dice:

"Tomar una decisión, es elegir un curso de acción y una acción está dirigida al logro de un objetivo".

Cualquier acción a ejecutar implica una decisión, pero - si ella se toma equivocada después de tiempo o bien no se lleva a cabo, las consecuencias pueden afectar en forma grave a la empresa.

Estas facultades las tienen los ejecutivos en toda empresa de acuerdo a su nivel ejecutivo (Dirección, gerencia y supervisión), pero cabe hacer notar que el decidir no es un fin sino un medio para alcanzar los objetivos fijados previamente por la empresa y para lograrlo se deben elegir entre varias alternativas, la más adecuada para poder alcanzarlo.

Sabemos que no es posible decidir mediante una fórmula y también que no es fácil obtener habilidades para decidir acertadamente. Por lo que se requiere que los ejecutivos encargados de tal responsabilidad cuenten con ciertas bases principales como son: información, conocimientos y experiencia.

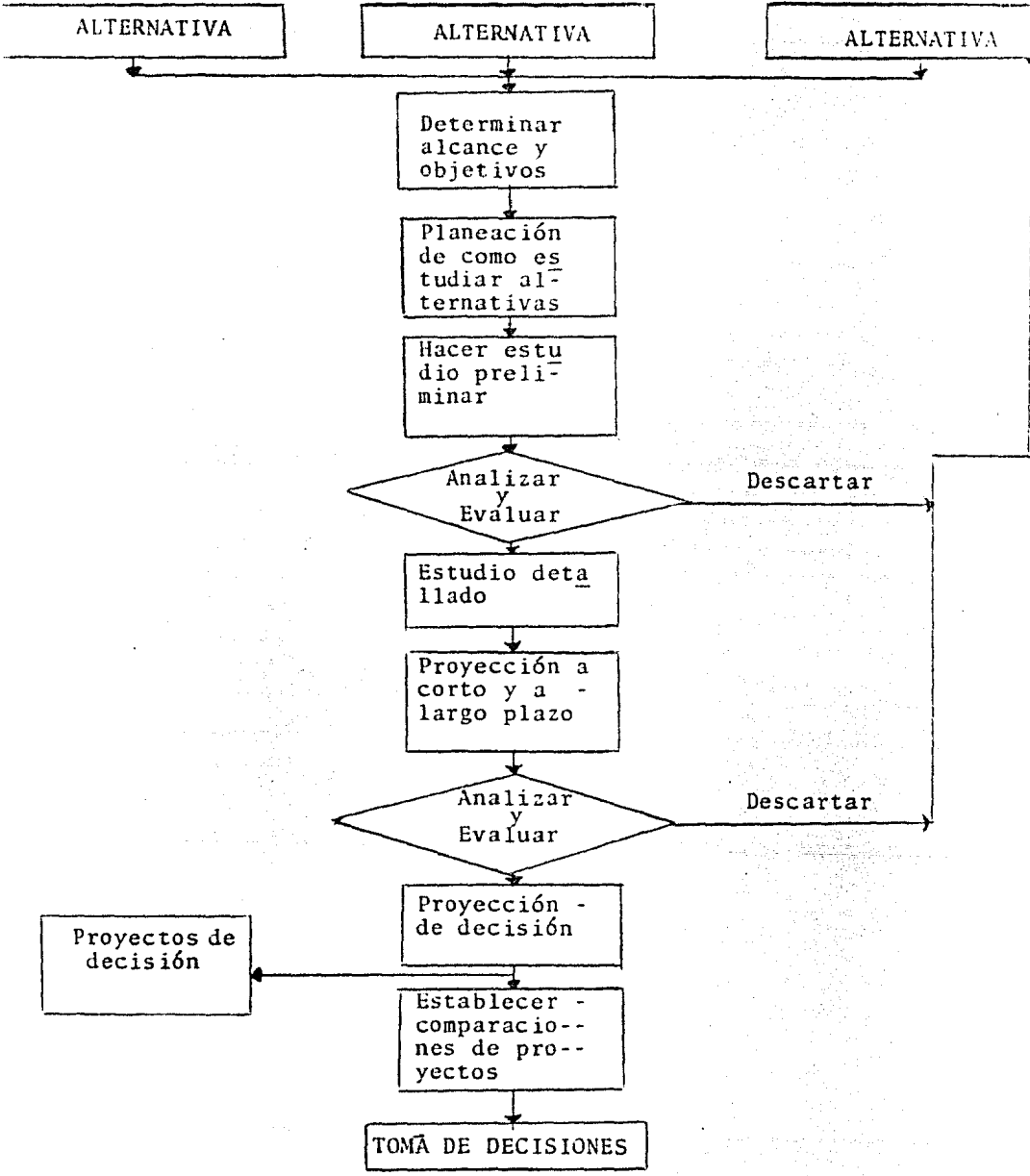
Reuniendo los anteriores requisitos que se consideran necesarios para la buena actuación de los ejecutivos en las empresas, podemos decir que su desenvolvimiento implica tener - autoridad y esta a su vez la facultad de hacer que se cumplan

las decisiones acordadas y en la mayoría de los casos es facultad personal de ellos cualquiera que sea su categoría. También se dice que las responsabilidades del ejecutivo son de verdadera importancia pues es aquí donde radica gran parte de su labor; su actuación refleja casi siempre las características de su personalidad.

Si el objetivo de la administración es obtener resultados a través de los esfuerzos y la cooperación de otras personas, se advierte que tales fines son consecuencia de las decisiones tomadas por el ejecutivo que ejerce la autoridad.

El conjunto de personas de esta jerarquía que desempeña las actividades de mayor trascendencia, son las que tiene las más grandes responsabilidades. Son estas las que dan vida a la organización y de ellos depende el éxito o el fracaso de las empresas.

DIAGRAMA QUE MUESTRA EL PROCESO DE LA TOMA DE DECISIONES



III.4 REPERCUSION DEL CONTROL INTERNO EN LA TOMA DE DECISIONES ADMINISTRATIVAS.

De acuerdo en la confianza que se tenga en el sistema de control interno que esté implantado en la empresa, se podrá lograr: Formulación adecuada y con reglas de elaboración consistentes de Estados Financieros, interpretación de informes, planes, coordinación y mantención de normas y procedimientos de contabilidad y auditoría, preparación presupuestal, correcto registro y evaluación de transacciones de carácter financiero, la información fiscal, selección adecuada de personal, implantación de los sistemas más adecuados de costos, obtención de los presupuestos de ventas y producción fijados, etc.

Por lo tanto la información derivada del control interno será oportuna, precisa, comprensible, presentable y costo justificable de acuerdo al mismo control interno.

Todo lo anterior es muy importante ya que es lo que proyecta a la empresa para con los terceros como son por ejem:

CLIENTES

PROVEEDORES

AUTORIDADES GUBERNAMENTALES, etc.

El control del que se habla estará establecido al crear en la mentalidad de los ejecutivos que toman decisiones las siguientes consideraciones generales:

1.- Estudio de las decisiones frente a los objetivos

- 2.- Las decisiones deben ser tomadas en el nivel de organización que corresponde.
- 3.- Visualizar posibles efectos de alguna decisión sobre --- otras decisiones, actividades, funciones, etc.
- 4.- Reflexión sobre si existe incertidumbre o sea desconocimiento de probabilidades de resultados satisfactorios.
- 5.- Correcta interpretación de aspectos fundamentales de la información administrativa.
- 6.- Tratar de anticipar la decisión a tomar (prever la necesidad de una decisión).
- 7.- Decidir con poder creador, consistencia y continuidad .
- 8.- Toda decisión será tomada con la finalidad de mantener la estructura orgánica de la empresa en completo control.

Como vemos el control interno es una herramienta que ayuda a la buena administración de las empresas, independientemente de las características de éstas y sus resultados son base para que los ejecutivos puedan tomar las decisiones administrativas más pertinentes para cada caso y tenga la seguridad si no del 100% si muy aproximadamente de que éstas son -- las más correctas y las que más se acoplan a las necesidades de la empresa para que esta marche de la manera más eficiente.

III.5 SUGERENCIAS Y OBSERVACIONES SOBRE LA TOMA DE DECISIONES ADMINISTRATIVAS.

La toma de decisiones es tan completa y a la vez tan interesante que ha estado sujeta a múltiples estudios por parte de varias disciplinas, cada una con su propia metodología de investigación y sus propios fines.

En cualquier entidad económica, la información se va logrando en su proceso; todas las áreas proporcionan información, en unas de menor y en otras de mayor importancia, pero todas buscan un común denominador, que es el dar a conocer el proceso operacional de las actividades de la entidad, información que finalmente va a dar a manos de los responsables de la toma de decisiones. Pero es la contabilidad quien a través de sus eficientes controles proporciona por medio de sus informes (económico administrativos), una base en la cual plasmar esas decisiones.

Es por eso que aunque las decisiones que se toman sean de carácter administrativo, éstas ponen en movimiento a parte o a todos los recursos de la empresa: materias primas, mano de obra maquinaria y equipo, recursos humanos, tiempo, etc. - los cuales al tomarse una decisión proyectan un valor financiero del cual nunca se separan, ésto es, que toda decisión - aunque se exprese en volúmenes de producción o venta, número de personas, horas de trabajo, horas máquina, etc., se podrá expresar en términos financieros: costo, gasto, inversión, --

pérdida, utilidad, etc.

También toda decisión administrativa trae consigo una repercusión financiera ya que aunque tenga efectos directos sobre cualquier recurso, ya sea humano o maquinaria, calidad de las materias primas, imagen de la empresa, sus relaciones públicas, su penetración en el mercado, sus políticas de ventas, etc. estos efectos, tarde o temprano, repercutirán en una mayor producción o venta, aumentos de salarios, mayores beneficios al personal, reducción de gastos, etc. la toma de decisiones, que aunque no en todos los casos es responsable de tomarlas, es responsable de la correcta captación de hechos relevantes y de informarlos. Él debe dominar el arte de la preparación de reportes e informes que reúnan las características de financieros, económicos y administrativos.

Es por éstas características de orden financiero que las decisiones administrativas reúnen elementos que son afines a ambos enfoques de la información y hacen que la contabilidad sea el medio de registro de sus efectos y de mantener informados a los administradores, de los aspectos financieros económicos de las diferentes actividades que se realicen bajo su gestión.

C A P I T U L O I V

METODOS DE ESTUDIO Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

IV.1 GENERALIDADES

Todo sistema de control interno, que se implanta en una empresa, es susceptible de modificaciones y correcciones debido al curso que sigue toda organización, al estar en operación. Por ello es necesario y aconsejable una supervisión permanente de los procedimientos que del sistema se derivan.

Ahora bien, otra de las exigencias relativas a este asunto proviene de las normas de auditoría que la profesión del --- Contador Público ha establecido para el servicio profesional de auditoría de Estados Financieros y que es la que obliga a realizar el estudio y la evaluación del control interno.

Es así como surge por una parte como necesidad y a la vez como obligación el efectuar el examen de los métodos del con---trol interno. El estudio del control interno y su evaluación -- por parte del Contador Público, se realiza con el propósito de lograr una impresión mental de naturaleza, suficiencia y efectizidad de dicho control.

El estudio comprende la totalidad de los procedimientos im plantados en la empresa, y la evaluación consiste en valorizar la efectividad de los mismos.

Hablar de un método específico para la evaluación del control interno aplicable a determinado tipo de empresa resultaría

una falacia, ya que cada una presenta diferentes características, aún cuando estas se dedicasen al mismo ramo; por ésta razón dicho método principalmente variará de acuerdo al tipo de empresa y en función a la magnitud de la misma, encontrándose así que en las pequeñas empresas el control interno trabaja a un nivel de máxima eficiencia ya que se encuentran en procedimientos mínimos las operaciones, no siendo así en las empresas medianas y grandes que se caracterizan por su tendencia al trabajo especializado.

Dentro de los factores diferenciales más importantes para la implantación de un método de evaluación del control interno, nos encontramos, como ya fue mencionado en el párrafo anterior la siguiente clasificación:

A) TIPO DE EMPRESA (Actividad o Giro)

1.- Industriales. - Que son aquellas que por su acción de trabajo y del empleo de máquinas, se transforma la materia prima en cuanto a dimensiones forma o sustancia para convertirla en satisfactor. Ejemplo: fábricas de productos químicos, textiles, hierro y acero, maquinaria y refacciones, equipo de transporte, aparatos y accesorios eléctricos, etc.

2.- Comerciales. - Que son intermediarias entre el productor y el consumidor, sus principales funciones consisten en repartir los productos ya terminados. Estos pueden ser: mayoristas, detallistas y mixtas.

3.- De Servicio. - Como su denominación indica prestan ser

vicios al público, ejemplo: comunicación, transportes, bancos, gobierno, etc.

B) MAGNITUD DE LA EMPRESA (Tamaño)

- 1) Chicas
- 2) Medianas
- 3) Grandes

En las empresas chicas puede ser innecesario la implantación de un sistema de control interno formalizado, ya que resultaría más oneroso de lo que el mismo reeditaría como utilidad, es decir que los gastos al implantar dicho sistema serían más elevados que lo que esta pudiera aportar como posibles beneficios.

Esta clase de empresas generalmente son propiedad de una sola persona, la cual hace las veces de administrador, cajero, empleado, etc., es decir él es la persona encargada de la supervisión directa de todos los aspectos de su empresa. El auditor encargado de la evaluación del control interno generalmente lo hace por medio del método descriptivo, que efectúa mediante la visita a esta y lo que el puede apreciar a través de las entrevistas que les hizo a los funcionarios y empleados de la misma.

El control interno no es formal, tampoco la auditoría que se le practica.

En cuanto a las empresas medianas, es otro tipo de criterio el que se debe aplicar ya que tienen controles estableci-

dos de tipo contable y administrativo.

La naturaleza, extensión y oportunidad de las pruebas de auditoría, dependen de la confianza que el auditor otorgue a los controles internos de la contabilidad.

La finalidad de un sistema de control interno es proporcionar una seguridad razonable de que:

a) Las transacciones se lleven a cabo de acuerdo con las autorizaciones específicas o generales de la dirección.

b) Las transacciones se registren en forma correcta para:
-- Permitir la preparación de Estados Financieros de conformidad con los principios de contabilidad o cualquier otro criterio aplicado.

-- Para mantener un registro correcto de los activos.

c) El acceso a los bienes que se permite solamente con autorización de la gerencia.

d) La responsabilidad por la custodia de los bienes según los registros se compara con el resultado de un inventario físico a intervalos razonables y se toman las medidas pertinentes con respecto a las deficiencias que se determinen.

En esta clase de empresas la evaluación del control interno no se realiza en forma más estricta y también se determina por medio de la apreciación personal del encargado de la auditoría y de las entrevistas que lleva a cabo con los funcionarios y empleados de ésta.

Por lo que se refiere a las grandes empresas el auditor -

deberá tener especial cuidado en los controles de los procedimientos y métodos contables incluyendo algunos asuntos tales como:

- Control presupuestal
- Costos estándar
- Informes periódicos de operación
- Programas para entrenamiento de personal
- Auditoría Interna
- Estudios de tiempos y movimientos.

-- Objetivos de estudio y evaluación --
del control interno

Los objetivos que persigue el estudio y evaluación del control interno son:

1.- Juzgar lo adecuado del sistema como una de las bases para emitir una opinión sobre los Estados Financieros, que consistirá en la revisión de la organización y la vigilancia del cumplimiento de lo prescrito por la organización, se estudiará a ésta misma para conocerla de la mejor forma posible y se evaluará en la forma adecuada, se investigará el cumplimiento de la organización para fijar su constancia y se juzgará si es satisfactoria.

En resumen se formalizará con el sistema de control interno y decidirá si es adecuado además de comprobar que efectivamente está funcionando en forma satisfactoria.

2.- Llegar a una decisión relativa a la cantidad de trabajo

jo y extensión del mismo que deba realizarse durante el examen. Se debe estudiar el aspecto que se refiere a que la organización asegure que las operaciones queden bien registradas en -- contabilidad, solo es obligatorio el examen de aquella parte -- del sistema de control interno sobre la que se apoyen los métodos y registros que producen la información financiera que se ha de determinar.

Los papeles de trabajo en que quede la descripción de la organización de la empresa y el programa de trabajo diseñado -- para la auditoría de la misma deberá formar parte del archivo permanente del Auditor como constancia del estudio y evalua--- ción de la organización que lleva a cabo.

3.- Evaluación precisamente de la debilidad o eficiencia del sistema.

En las primeras entrevistas que el auditor tiene con su -- cliente, se aprecia ya una evaluación informal del control interno mediante una impresión mental que tiene el auditor de -- las diversas actividades del negocio. Para cumplir plenamente con la norma de auditoría antes citada, es necesario que esta evaluación y las conclusiones relativas se tengan expresadas -- en los papeles de trabajo explicando así las diferentes exten-- siones que se dieron a las pruebas de auditoría.

Independientemente de la experiencia que el auditor tenga en el examen de Estados Financieros, es más bien su criterio -- profesional el que habrá de delinear la forma en que estudiará

y evaluará el control interno.

La evaluación y estudio del control interno es una tarea que no solamente está enfocada a la auditoría externa, ésta se puede realizar también internamente o sea se pueden hacer revisiones y evaluaciones del cumplimiento del sistema del control interno en la empresa en los períodos que esta los requiera, - no necesariamente se debe uno esperar a la auditoría externa - que generalmente se practica cada año, de ésta manera si se -- realiza la auditoría interna en períodos frecuentes el sistema de control interno se afianzará y facilitará el camino a la auditoría externa.

La comisión de Procedimientos de Auditoría del Instituto de Contadores Públicos reconoce la existencia de tres métodos para realizar el estudio y evaluación del control interno que son los siguientes:

- 1.- Método descriptivo
- 2.- Método gráfico
- 3.- Método de cuestionario

Los cuales a continuación explicaré en que consiste cada uno de ellos:

V.2 METODO DESCRIPTIVO

Este método también es conocido como de memorándum y consiste en relacionar de una manera detallada las características del control interno implantado. En éste método se van describiendo en los papeles de trabajo los procedimientos, pudiéndose clasificar estos de diferentes maneras como áreas de operación, departamentos, registros contables y el tipo de formas que se lleven para cada una de las operaciones.

Todo lo anterior se hará uniendo a los departamentos para que toda ésta narración no se aisle y que el proceso de una operación X, por ejemplo, se siga desde su inicio hasta su contabilización.

La redacción de éstos memorándums debe elaborarse cuidadosamente ya que la información contenida en ellas debe ser concisa, muy clara y dividida de tal manera que facilite la localización de los puntos que se interesa conocer.

Usualmente la descripción de las operaciones rutinarias se efectúa en las oficinas del cliente durante entrevistas informales con los funcionarios y empleados de éste. La preparación y el ingenio del Contador Público deben estar acordes en relación con la preparación que posean tales funcionarios y empleados de la empresa.

Este método permite al Contador Público conocer personalmente y crearse una impresión mental del personal de su cliente para poder juzgar la capacidad del mismo en sus diversos ni

veles con lo cual puede irse logrando la evaluación del control interno, referente a la necesidad de la existencia de un personal idóneo y acorde con las necesidades de la empresa.

Entre los Contadores existe el acuerdo general en cuanto a que el método descriptivo es adaptable en la revisión de pequeñas negociaciones en las que el control interno sea deficiente o muy limitado.

La forma y extensión en la aplicación de este método dependerá desde luego de la práctica y juicio del Contador Público observada al respecto y puede consistir en lo siguiente:

- a) Preparar sus notas relativas al estudio del control interno de manera que cubran todos los aspectos de su revisión.
- b) Que las notas relativas contengan observaciones únicamente respecto a las deficiencias del control interno encontradas, en este caso el Contador Público indicará claramente en sus papeles de trabajo, que el control interno existente en las otras secciones no cubiertas por sus notas, es adecuado.

El método descriptivo como cualquiera de los otros métodos presenta ventajas y desventajas entre las cuales se pueden mencionar las siguientes:

Ventajas de este método:

- 1.- Le permite al Auditor tener una visión más amplia del control existente en la empresa y planear de la mejor forma la programación de su trabajo en auditorías subsecuentes.

2.- Proporciona un conocimiento amplio de las políticas -seguidas en la empresa y de la forma en que son llevadas a cabo.

3.- Permite efectuar el análisis independiente de las operaciones de la empresa sin tener que sujetarse a un determinado procedimiento.

4.- Sirve de complemento a cualquiera de los otros métodos explicando en forma profunda algunas medidas de control.

5.- No se tienen restricciones por lo que se refiere a la amplitud de la descripción.

6.- Cuando se trata de algún trabajo parcial o sea cuando las características de la compañía son muy peculiares, el uso del memorándum es muy importante y se hace de gran utilidad.

7.- Mediante este procedimiento se obliga al Contador Público a realizar un esfuerzo mental que él acostumbra al análisis, examen y averiguación de las circunstancias establecidas.

Desventajas de este método:

1.- Su alto costo en relación con otros métodos de control, debido al tiempo que se utiliza en llevar a cabo el estudio por este método.

2.- Se presta a que el Auditor desvíe su atención de puntos que puedan resultar importantes para la evaluación del control interno.

3.- El estudio puede verse afectado por apreciaciones par-

ticulares del Auditor.

4.- Como es un método muy elástico, es fácil que se caiga en exceso de trabajo que puede ser en perjuicio del Auditor y del cliente, además que su elaboración requiere de mucho tiempo.

5.- Solo que la elaboración del memorándum sea muy simple, no es aconsejable encargar de la preparación de éstos a los ayudantes de poca experiencia, pues dadas las características de redacción, separación y correlación que se necesitan para formularlas, se deben confiar a personas que ya tengan cierta experiencia y madurez profesional y no dejar este trabajo a otros que profesionalmente se están iniciando.

6.- Otra desventaja es que al haber muchos puntos a investigar en el control interno de cada empresa, y al no contarse con una guía de los puntos a cubrir se deja uno guiar por los procedimientos que tenga la empresa, siendo posible de ésta manera, que se descuiden aspectos o circunstancias que puedan ser importantes.

Este método generalmente en la actualidad, se utiliza en negocios pequeños o en aquellos que a simple vista se ve que no tienen control interno debido al intenso trabajo que se desarrolla.

También como conclusión se puede decir que pese a la ventaja de que no hay restricciones en lo que respecta a su amplitud, también se debe decir que éste método es recomendable

sólo como auxiliar o combinado con los otros, pero que en sí solo sirve para ciertos trabajos especializados.

A continuación daré un ejemplo de éste método:

METODO DESCRIPTIVO

Compañía "X", S.A.

Control Interno en el
área de facturación y
cuentas por cobrar.

Hecho por _____

Fecha _____

Revisado por _____

Fecha _____

La compañía se dedica a la fabricación de motocompresores para refrigeración, por lo que tiene cinco clientes principales, empresas industriales que representan el 90% de las ventas, siendo el otro 10% absorbido por clientes menores, que en número son un promedio de siete.

Para efectos del embarque y facturación de la mercancía enviada a los clientes se procede así:

El jefe administrativo recibe directamente de los clientes pedidos con la programación mensual de fechas y cantidad de motocompresores a surtir.

También diariamente le es reportada la producción habida tomada físicamente por un empleado del departamento de contabilidad.

Cuando el jefe administrativo de acuerdo a los pedidos y al reporte de producción decide enviar artículos a un cliente,

expide un "requerimiento de artículo terminado", forma que se encuentra previamente numerada y que contiene los datos de la cantidad y especificaciones del motocompresor requerido, así como el nombre del cliente a quien va dirigido. Se expide un original al jefe de control de producción y almacenes.

El jefe de control de producción y de almacenes a su vez con base al "requerimiento de artículo terminado" expide una "orden de embarque" un original y 2 copias, enviando la original al jefe administrativo, una copia al jefe de almacén de artículo terminado y la otra la destina al control consecutivo.

Con la "orden de embarque" el jefe administrativo ordena a su secretaría que proceda a hacer la factura, checando en forma previa los datos que vienen contenidos en el "requerimiento de artículo terminado" y la "orden de embarque".

La factura es expedida en original y cinco copias destinándose la original al cliente, copias:

- 1.- Contabilidad
- 2.- Almacén
- 3.- Jefe administrativo
- 4.- Gerencia general
- 5.- Control consecutivo

Con la copia que se destina al almacén se elabora una -- "salida de fábrica", en cuya forma se cruza el número de la -- factura y número del pedido que se está surtiendo. Tomados es-

tos datos directamente de la factura, la "salida de la fábrica" es firmada de autorizada por el jefe de control de producción y almacenes, así como el jefe administrativo.

La "salida de fábrica" es expedida en original y 5 copias destinándose el original al proveedor.

- 1.- Copia al policía
- 2.- Almacenes
- 3.- Contabilidad
- 4.- Jefe administrativo
- 5.- Consecutivo

La factura original es mandada junto con el embarque a revisión, dándole posteriormente al jefe administrativo el contrarecibo y es él quien se encarga de estar al pendiente de las fechas de cobro de los mismos.

Con las copias de las facturas que son enviadas a contabilidad el contador de la empresa realiza un concentrado por cliente y unidades vendidas, haciendo una póliza mensual por las ventas. Se llevan tarjetas auxiliares por clientes que son manejadas por un auxiliar de contabilidad utilizando una máquina de registro directo. Son balanceadas mensualmente contra el mayor por el contador de la empresa.

Se tiene la política aceptada por dos clientes de cambiar cada 4 meses sus cuentas, función de la que se encarga el contador acudiendo personalmente a las oficinas del cliente.

El jefe administrativo tiene bajo su control la cobranza

enviando, llegado el momento, a cobrar al mensajero de la compañía que también se encarga de depositar entregando la ficha de depósito al banco, directamente al contador previo aviso verbal del jefe administrativo.

Los pagos invariablemente son hechos en cheques y a nombre de la compañía, siguiendo los clientes las indicaciones que el jefe administrativo les gire al respecto.

La opinión que el auditor se forma del control interno observado en las áreas de la entidad económica se deben colocar al final de la redacción del estudio practicado.

Conforme a lo presentado en el ejemplo anterior podríamos concluir así:

De acuerdo con mi estudio que del control interno existente en el área de facturación y cuentas por cobrar practiqué, y después de haberme cerciorado a través de pláticas con los empleados y funcionarios de la entidad, observaciones e investigaciones, en mi opinión considero que el sistema de control interno que la entidad tiene implantado, responde a las necesidades de la misma. Habiendo encontrado sin embargo los siguientes puntos débiles que en mi opinión considero se deberían corregir para afianzar dicho control.

1.- Los departamentos productivos no reciben información alguna con respecto a las necesidades de artículos para cumplir los pedidos hechos por los clientes.

2.- No se lleva un sistema de inventarios constantes de

artículos terminados, lo que obliga al jefe administrativo a levantar inventario o a ver los diversos reportes de producción dados, así como las salidas de fábrica en cada embarque que intenta realizar.

3.- La factura es elaborada por la secretaria del jefe administrativo, y aún cuando este revisa los datos contenidos, nadie realiza un segundo chequeo en lo referente a multiplicaciones y sumas.

Las sugerencias para mejoras del sistema de control interno imperante serían las siguientes:

a) Como no existe información oficial al gerente de planta de los pedidos realizados por los clientes; la falta de ésta puede influir en la programación de la producción así como las necesidades de la misma.

Se recomienda la creación de la forma "Orden de Producción" en la que se especifique la cantidad y calidad, así como fecha de entrega de la producción requerida por el cliente.

b) No existe en el almacén de artículos terminados un sistema de inventarios que controle las existencias de los mismos. Esto significa que en cada ocasión que se desee conocer la existencia en este almacén se tenga que levantar un inventario físico. Se recomienda la implantación del sistema de inventario perpetuo.

c) En la elaboración de la factura no se realiza un chequeo sobre los datos, multiplicaciones y sumas; puede por lo tanto haber errores importantes que afecten los datos contenidos en la misma.

Se recomienda que el contador de la empresa realice dicho chequeo.

IV.3 METODO GRAFICO

Este método también es conocido como de operaciones y -- tiene como principal característica el presentar de una mane-- ra objetiva a través de gráficas como su nombre lo indica to-- dos los aspectos de la organización de la empresa así como -- los procedimientos de control establecidos para cada opera--- ción sobre el cual descansa la revisión por parte del audi--- tor.

Se deben detallar cosas como por ejem: que persona o per-- sonas efectúan determinadas operaciones de las autorizaciones que se requieren, del control que se ejerce sobre los documen-- tos para cuidar su correcta contabilización y manejo.

Al graficar todo ésto el Auditor, obtendrá automáticamen-- te información de las deficiencias y hará las sugerencias per-- tinentes para la corrección de las mismas.

La manera de representar los aspectos de organización -- son las gráficas pero también se pueden representar por medio de diagramas, cuadros o figuras, ésto último se hace para que no resulte tan monótono y se tenga una mayor comprensión de -- la organización.

En las empresas que cuentan con una organización positi-- va estas gráficas han sido ya elaboradas por el cliente y com-- plementadas con manuales de instrucciones, en donde se esta-- blecen las funciones y procedimientos a seguir, lo cual faci--

líta la labor del auditor.

Para una mejor aplicación de este método, lo podemos dividir en:

- a) Gráficas de organización o estáticas.- Que son las que muestran la estructura de la empresa.
- b) Gráficas de procedimientos o dinámicas.- Que son las que nos muestran las operaciones de la empresa.

Las gráficas de organización como lo señalé anteriormente muestran la disposición general de la organización de cada uno de los departamentos que integran la empresa y sus relaciones entre sí, a través de cuadros esquemáticos.

La ventaja de éstas gráficas es que para elaborarlas es necesario llevar a cabo un análisis cuidadoso de la empresa; lo cual permite encontrar puntos débiles en relación a la organización de ésta.

Con objeto de tener una idea más amplia respecto al significado del término gráfica de organización a continuación presento la definición que da el tratadista George E. Terry al respecto:

"Son cuadros sintéticos que indican los aspectos importantes de una estructura de organización incluyendo las principales funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa a cada empleado encargado de su función respectiva".

Las gráficas de organización además permiten ver claramente el lugar que ocupa una persona dentro de la organización - de la empresa así como la autoridad que le corresponde, señalando también las funciones y responsabilidades de los funcionarios y de los departamentos así como de los jefes mismos.

Existen dos tipos de gráficas de organización:

1.- Las gráficas muestras que son aquellas que presentan las relaciones existentes entre los principales departamentos.

2.- Las gráficas suplementarias que son aquellas que muestran la estructura de cada departamento en forma más detallada.

Cuando éste método es empleado para el estudio del control interno es mejor usar la combinación de las gráficas de organización con los manuales, ya que ambos se complementan.

Las gráficas de flujos de procedimientos expresan mediante la utilización de símbolos el movimiento que sigue una operación a través de los distintos departamentos de la empresa en una forma más objetiva permitiendo así poder apreciar claramente los procedimientos empleados para llevar a cabo sus operaciones.

El estudio del control interno por medio de gráficas es considerado útil por algunos Contadores para guiar la revisión de dicho control interno.

Esta gráfica sin embargo debe ser preparada con detalles suficientes para mostrar los departamentos y las divisiones de departamentos, además las funciones especiales de muchos individuos; algunos Contadores opinan que es útil el recurso de la gráfica de organización cuando sea preparada especialmente para la finalidad del auditor y aún así su utilización implica demasiada pérdida de tiempo y no indica si se cumple o no con lo previsto.

Las gráficas de control interno pueden prepararse relacionándolas con las gráficas de organización para mostrar el control obtenido a través de la separación de la delegación de funciones; éstas son por ejemplo: ventas, crédito y cobranzas, contabilidad, personal, etc.

-- Técnicas standar para la elaboración de --
gráficas de flujo .

Con el fin de que los diagramas de flujo puedan ser utilizados por más de una persona, es necesario que se adopten técnicas para la formulación de las mismas que expresen por medio de símbolos convencionales operaciones semejantes y documentos específicos.

La técnica utilizada en la formulación de las gráficas puede incluir, entre otros los siguientes puntos:

1.- Cada operación importante será diagramada por separa

do.

2.- El flujo de las operaciones será horizontal. El movimiento de la documentación y los procedimientos será de izquierda a derecha y de arriba hacia abajo.

3.- Los diagramas que se formulen deben integrarse en la sección dedicada al estudio y evaluación del control interno, dentro de los papeles de trabajo de auditoría.

4.- Deben usarse los símbolos standard convencionalmente determinados.

5.- Es conveniente formular las gráficas a lápiz para facilitar modificaciones en revisiones posteriores.

6.- Las gráficas de flujo mostrarán las transacciones desde su inicio hasta su última operación. En el caso de que una operación que por razón propia de su naturaleza pase a otro flujo, se hará la anotación correspondiente en las gráficas afectadas.

7.- Los documentos que se originen con motivo de las operaciones diagramadas deberán seguirse desde su elaboración hasta su archivo definitivo, eliminación o salida de flujo.

8.- Las notas aclaratorias necesarias serán formuladas al pie de la gráfica o mediante descripciones adicionales que serán parte del flujo diagramado.

9.- En compañías grandes el control se ejerce a través -

de departamentos en cuyo caso las gráficas deben ser preparadas sobre bases departamentales y no deben enfatizarse en los individuos responsables de los diversos pasos del proceso. En la mayoría de las compañías el control depende de la segregación de deberes entre individuos y las gráficas deben indicar que individuos llevan a cabo los pasos del procedimiento. Sin embargo las gráficas departamentales pueden estar aclaradas con listas de individuos y deberes de las mismas para lograr una mejor comprensión.

10.- Cuando sea conveniente los flujos de las operaciones serán relacionados con la estructura de la organización y líneas de autoridad.

11.- La recaudación de datos para la elaboración de las gráficas de flujo puede ser formal e informal indistintamente del procedimiento utilizado, las gráficas formuladas deberán someterse a un número limitado de pruebas, con el fin de obtener la certeza de la información y comprobar la objetividad de la gráfica.

12.- Una vez formulada la gráfica deberá ser estudiada cuidadosamente con el objeto de detectar las posibles deficiencias del control interno. Este estudio se efectuará como parte predominante de la técnica estudiada y será parte de la evaluación del control interno.

Ventajas de este método:

1.- Cuando la empresa en la cual se está utilizando este método no tiene procedimientos o rutinas se puede tener una rápida visualización del problema ya que si esta cuenta con estos cuadros se facilitará la labor del auditor.

Si estos cuadros no los tiene elaborados la empresa los harán los ayudantes del Auditor, facilitándose a su vez la labor del Auditor ya que solo supervisará.

2.- Cuando la empresa tenga procedimientos bastante largos y algo complicados, la preparación de los cuadros gráficas es de gran utilidad pues mediante ellos se puede comprender el total si no se entendió algo.

3.- Permite una fácil rectificación de los procedimientos empleados en los diferentes departamentos, de acuerdo a los diagramas de flujo.

4.- Permite al Auditor percatarse de las áreas o actividades que necesitan mayor atención por parte de él.

Desventajas de este método:

1.- Como el método no es muy elástico puede dar lugar a omisiones de cierta importancia que se refieren por ejemplo a la forma y contenido de la información contable entre otras cosas.

2.- Como generalmente son muchos los puntos de control

interno a investigar en una empresa, el método de gráficas puede llegar a ser impráctico ya que si lo utilizamos junto con una guía sobre los puntos que es necesario cubrir será entonces relativamente sencillo pues nos estaremos dejando guiar por los procedimientos de la empresa y habría posibilidades debido a ésta facilidad que descuidaremos ciertos aspectos o circunstancias que puedan tener cierta importancia.

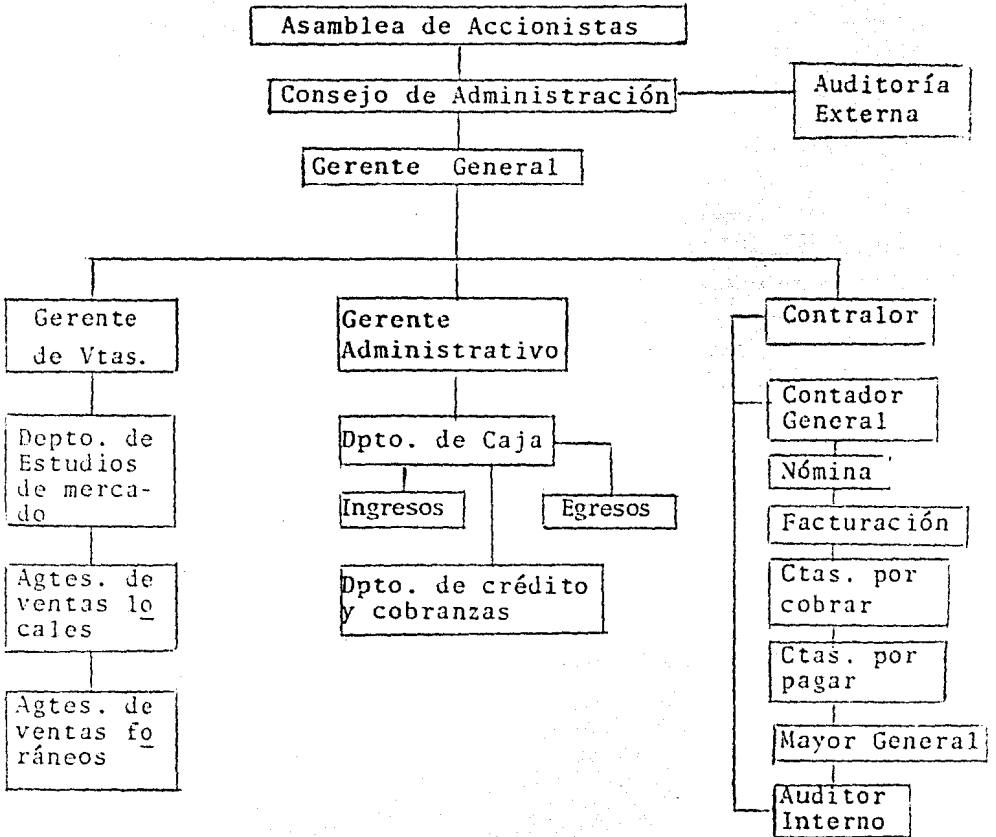
3.- Tenemos que cuando en una empresa se presentan modificaciones posteriores a los procedimientos, formas, registros, etc. no se utiliza la misma gráfica ya que en ocasiones las gráficas resultan poco elásticas y a veces lejos de modificarlas hay que repetirlas por completo aunque las modificaciones sean pequeñas.

Este método es recomendable como complemento del método de cuestionario, debido a la imposibilidad práctica de mostrar gráficamente todos los detalles del sistema.

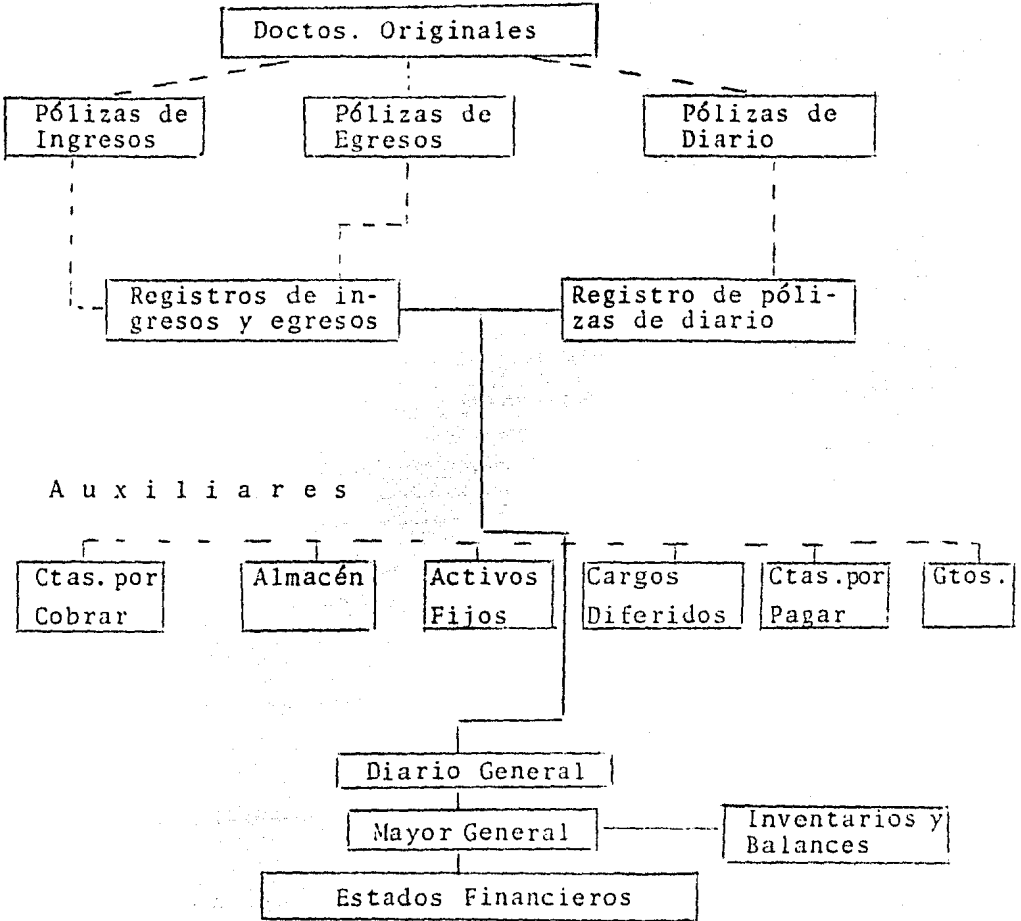
En resumen se puede decir que el método gráfico no es muy aconsejable para utilizarlo en su totalidad en una empresa, siendo muy útil cuando se utilice como recurso adicional para los demás métodos.

A continuación pongo una gráfica que muestra la organización de una empresa comercial, un diagrama de registro de operaciones y un ejemplo de la evaluación del control interno por éste método.

Gráfica que muestra la Organización
Departamental de una Empresa
Comercial



Compañía "X", S.A.
Diagrama de Registro de Operaciones
en una empresa comercial

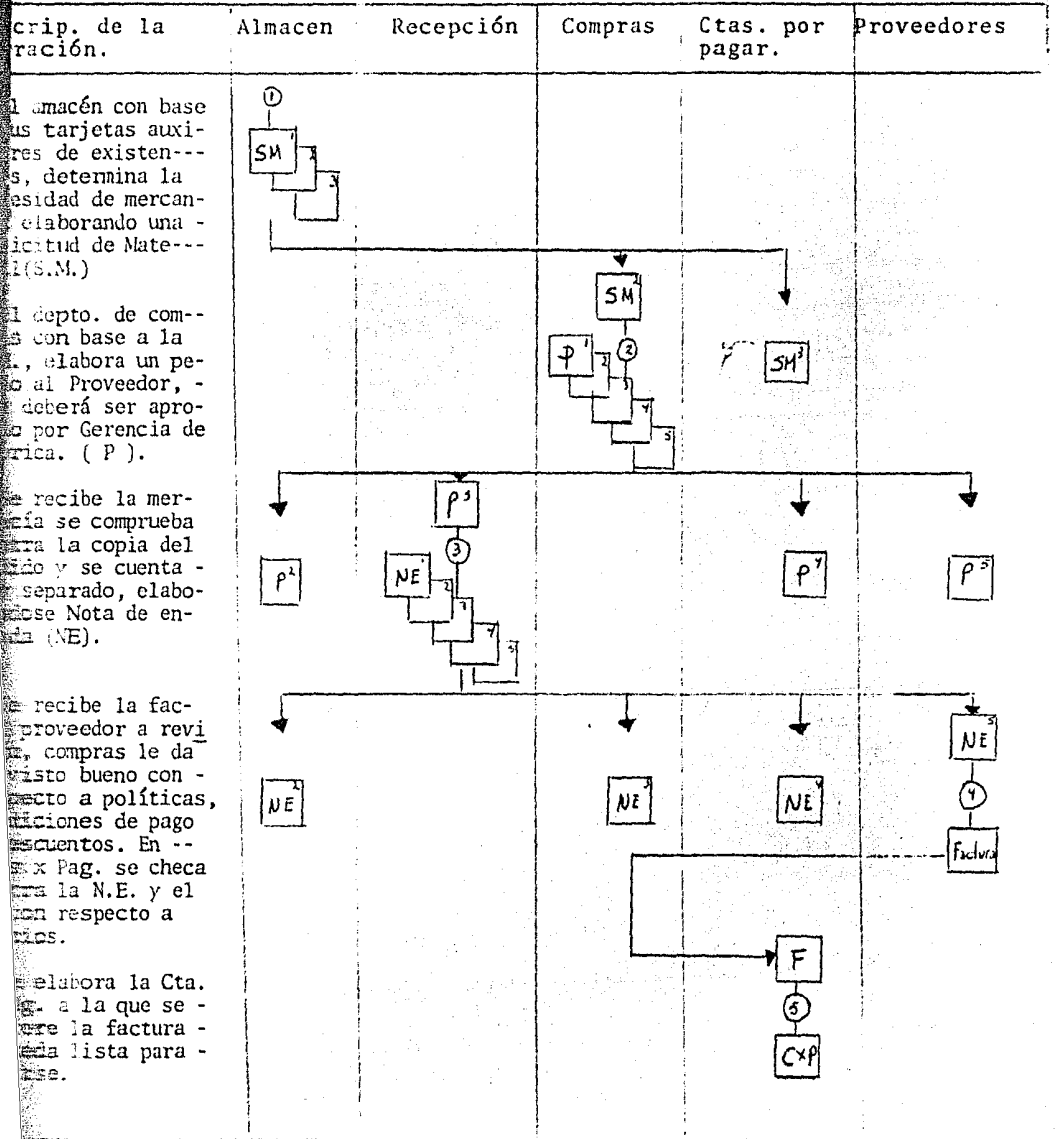


-----Pases diarios

-----Pases por con
tracción.

GRAFICA DE FLUJO

QUE MUESTRA EL MOVIMIENTO DE COMPRA, RECIBO Y ELABORACION DE LA CUENTA POR PAGAR EN UNA INDUSTRIA.



De acuerdo con el estudio practicado, he llegado a la conclusión de que el control interno existente en la empresa en el área de compras, recepción y cuentas por pagar es adecuado a la entidad, y responde a las necesidades de control de la misma, encontrando sin embargo las siguientes y principales deficiencias cuya solución ayudaría mucho a mejorar las condiciones de información y control de la misma.

1.- El Gerente General y el Financiero de la entidad no reciben en forma oficial información respecto al proyecto de compras.

2.- Dentro de mi estudio pude constatar que algunas personas en forma incorrecta contratan directamente con el proveedor; usurpando esta función al Depto. de Compras, lo cual podría traer como consecuencia que no se aprovechen economías importantes en la selección de proveedores, descuentos por pronto pago, o aprovechamiento en el volúmen de compra, etc.

Las sugerencias para mejoras del sistema de control interno serían las siguientes:

a) Como no existe una información oficial al Gerente Financiero, de los pedidos de mercancía que se elaboran siendo el Gerente de planta el único que la recibe, podría traer como consecuencia que el Gerente Financiero no pueda programar adecuadamente sus políticas y le pueda llegar por sorpresa alguna situación que pudiera comprometer la estabilidad de la empresa.

Se recomienda que los pedidos de mercancía sean firmados de aprobación por el Gerente Financiero, para que esté en conocimiento y tome medidas a tiempo de las necesidades de recursos que se requieran.

b) Se pudo constatar que en forma incorrecta algunas personas contratan directamente con el proveedor, usurpando funciones del departamento de compras, esto podría traer como consecuencia que se desperdicien oportunidades y buenos ahorros al no tomarse en cuenta elementos que el departamento de compras puede suministrar, (selección del proveedor que ofrezca ventajas con respecto a precios, condiciones de entrega, servicios, calidad del producto, etc.)

Se sugiere que se distribuya entre el personal a través de un programa de información y concentración los beneficios que trae que en forma coordinada con el departamento de compras se seleccione al proveedor y se efectúe la compra por los caminos debidos.

IV. 4 METODO DE CUESTIONARIO

Este método consiste en listas de preguntas que pretenden cubrir los puntos necesarios que se deben estudiar pudiéndose obtener un conocimiento teórico de si el control interno en la empresa es o no bueno.

Estas listas de preguntas especiales las hará el Contador fuera de la empresa y las contestaciones o explicaciones se las dará la compañía.

Las preguntas tenderán por lo general a ser claras y concisas formuladas sencillamente y que sean fáciles de entender. Generalmente se acostumbra preparar un cuestionario para cada fase del control interno esto es muy provechoso ya que de ésta manera las preguntas referentes a cada aspecto, quedan agrupadas de una manera ordenada y sistemática. En algunas ocasiones dentro de cada cuestionario se hace una división o sea que se separan aquellas preguntas que afectan solamente a la información de tipo contable y aquellas otras que sirven para conocer el grado de protección que la dirección de la empresa ha establecido para los activos de la misma.

Mediante este método el auditor disipa en parte sus dudas acerca de los aspectos básicos del control interno.

Este método es uno de los más empleados ya que por flexibilidad resulta muy práctico, ya que si es bien elaborado brinda información suficiente acerca de las medidas mínimas

de control interno que deben existir de la empresa auditada.

Al preparar el cuestionario las preguntas pueden efectuarse en tal forma que las respuestas positivas indiquen un adecuado control interno y las respuestas negativas indiquen un control interno deficiente. Esto facilita considerablemente la revisión de dicho cuestionario.

Los cuestionarios deben tener aparte de los espacios para las respuestas afirmativas o negativas, lugar suficiente para señalar el tipo de verificación que amerita dicha respuesta y a su vez para las observaciones que deban hacerse al respecto.

Las instrucciones relativas al uso de los cuestionarios verbales o escritos pueden requerir que todas las preguntas sean contestadas o que cuando no tengan aplicación esto aquí sea expresado.

Estas además pueden incluir la petición de que tratándose de respuestas negativas, cuando sea necesario deben ser adaptadas con una declaración complementaria; por ejemplo la exposición de un procedimiento alternativo por el cliente, proporciona un grado de control adecuado.

A continuación daré algunas instrucciones generales para el llenado del cuestionario.

-- Instrucciones para el llenado del --
cuestionario.

La preparación de este cuestionario debe hacerse investi

gando y observando muy cuidadosamente todo lo relativo al iniciarse el trabajo (durante la revisión preliminar, de ser posible). El programa de auditoría puede entonces abarcar todos los aspectos y condiciones desfavorables reveladas por el cuestionario, particularmente, por lo que se refiere a lo extenso del chequeo detallado. La exactitud de las respuestas y lo efectivo de los procedimientos establecidos deben ser verificados por el Contador que haga la auditoría detallada.

Como señalé anteriormente, las preguntas contestadas con SI, indicarán que existen condiciones satisfactorias en general. Una respuesta NO indicará una falla o punto débil que el contador juzgará como de primera o segunda magnitud dependiendo su juicio de la importancia que pueda tener respecto a las pérdidas o errores a que pueda incurrir esa falla.

La columna de observaciones se usará para explicar los atenuantes en caso de que las respuestas sean No de segunda. Por ejemplo: En las reconciliaciones bancarias, la respuesta es NO de segunda, se explicará que "el cajero hace las reconciliaciones pero los auditores internos independientemente reconcilian dos veces por año". Otras respuestas podrán explicarse como " no importante ". La respuesta No de primera debe explicarse suficiente y comprensivamente a fin de que facilite el escribir una carta al cliente acerca de esas fallas. Cuando sea posible, las observaciones deberán incluir referencia a las instrucciones y programa de trabajo a que se refiere

esa falla, así como el archivo permanente y a otros de trabajo donde sea posible encontrar mayores detalles. Cuando la naturaleza de la pregunta es tal, que implique necesariamente el haber obtenido dichos datos del personal del cliente, y no puedan ser verificados realmente, esa fuente de información deberá indicarse en la columna de observaciones. Estas preguntas deben ser hechas a más de una persona de ser posible.

El preparar este cuestionario no implica el sustituir la revisión detallada y el escribir un reporte sobre algún capítulo de la contabilidad y procedimientos de control de la empresa. Dichas revisiones deben ser planeadas de tal manera -- que cubran varios años y que los archivos contengan la suficiente información acerca de todo el sistema y procedimientos de control de la empresa.

Y para terminar el trabajo de auditoría el Contador deberá estar en aptitud de dar una opinión autorizada acerca del grado en que los sistemas de la compañía ofrecen el máximo de control que sea posible obtener, considerando el volumen de las operaciones. El Contador es quien sugerirá los pasos que deben darse en caso de que sea necesario.

Una vez contestados los cuestionarios serán la evidencia y constancia escrita del trabajo efectuado por el Contador -- Público acerca de la efectividad del sistema de control interno de la empresa sujeta a dictaminación y será de ellas de donde se deriven los siguientes puntos:

1.- La solución de los procedimientos de auditoría aplicados en cada caso.

2.- La oportunidad de aplicación de los procedimientos seleccionados.

3.- El alcance de las pruebas a realizar.

4.- La localización de fallas en el sistema de control interno implantado.

5.- El informe a la gerencia de dichas fallas.

El auditor no podrá evaluar la eficiencia del control interno partiendo únicamente del número de respuestas positivas o negativas que se hayan obtenido, si no que tendrá que aplicar su buen juicio a fin de decidir en cada una de las etapas del cuestionario, si la situación en conjunto es aceptable o si no lo es y así mismo con base en el estudio efectuado, decidir hasta que grado ampliar sus procedimientos.

En ocasiones es necesario auxiliarse del método descriptivo, para poder ampliar las respuestas y así aclarar determinadas situaciones, en caso de que esto sea posible se deberá ampliar la investigación del control interno y la aplicación de los procedimientos de auditoría en aquellas secciones o registros efectuados por las deficiencias localizadas.

Es lógico pensar que no se deben aceptar en forma definitiva las respuestas proporcionadas por el cliente o sus empleados, al efectuarse la evaluación del control interno, por

lo que el Auditor tendrá que confirmar dichas respuestas a través de la inspección de la planta, para el exámen de las transacciones y el estudio de la documentación contable.

En el caso de que la empresa cuente con un departamento de auditoría interna es aconsejable el estudio de los programas, procedimientos, papeles de trabajo y resultados obtenidos por tal departamento como parte integrante de la evaluación del sistema de control interno con el objeto de determinar los procedimientos de auditoría aplicables, así como la extensión que deberá dar a las mismas.

Ventajas de éste método:

1.- Representa una verdadera guía para el Auditor, pues dada la cantidad de puntos a resolver en cuanto al control interno resulta fácil emitir algunos de importancia o dejarse llevar por los procedimientos establecidos por la empresa. El hecho de que sea una guía no significa que cubra todos y cada uno de los puntos a estudiar en cada empresa y en éste caso es la experiencia y el criterio profesional lo que debe guiar al Auditor.

2.- El uso de los cuestionarios permite que con mayor facilidad se le puedan, bajo una supervisión adecuada, encargar trabajos de este tipo a ayudantes con relativamente poca experiencia.

3.- Unos cuestionarios bien preparados redundan en un --

ahorro considerable de tiempo en relación a los otros métodos, no tratándose de auditorías especializadas.

4.- La supervisión del trabajo de los ayudantes se facilita considerablemente con el uso de cuestionarios ya que al Auditor también le sirven de guía y no es necesario que haga un esfuerzo mental muy grande cada vez que revisa para tratar de cubrir puntos que los ayudantes hubieran atacado.

5.- Representa un ahorro de tiempo cuando el cuestionario es contestado en combinación con el Contador de la empresa, representa así mismo un ahorro de tiempo para las auditorías posteriores ya que no se tiene que reconstruir su programa de control interno para cada auditoría sino únicamente se requiere actualizar el cuestionario pero sin descuidar su vigilancia.

6.- Cuenta con suficiente flexibilidad para la mayor parte, de las características del sistema de control interno por que se adapta en forma general a las empresas.

Desventajas de este método:

1.- Tratándose de personas de poca iniciativa o experiencia puede perjudicar seriamente el uso de cuestionarios ya -- que los puntos que no están previstas en los mismos es fácil pasarlos por alto o no darles verdadera importancia.

2.- En auditorías especializadas algunos de los cuestio-

narios no serán aplicables y entonces o se substituyen por cuestionarios específicos o por alguno de los otros métodos mencionados anteriormente.

3.- No es aplicable a empresas pequeñas.

4.- Tiende en algunos casos a unificar el criterio del auditor en la evaluación de algunos aspectos por la similitud de los cuestionarios.

5.- El estudio de un cuestionario ya resuelto resulta difícil ya que por su extensión es laborioso.

En resumen se puede decir que el método de cuestionario es el más recomendable para el auditor, en virtud de ser una verdadera guía en su trabajo y de facilitarle, bajo una supervisión y amplitud de criterio suficiente, unido a la combinación con otros métodos, el desarrollo mismo.

Sin embargo, es necesario cuidar al máximo que no peli- gre con el uso de cuestionarios algo que debe ser vital para el auditor como es la iniciativa personal.

Para ilustrar éste método se incluye un cuestionario en el cual se ve el tipo de preguntas que se hacen en el estudio y evaluación del control interno de inventarios.

De ninguna manera se debe aceptar este cuestionario como limitativo ya que se pueden aumentar preguntas o bien quitar algunas y pueden ser generales, departamentales o por áreas, como el del ejemplo que a continuación pongo.

CIA. X, S.A.

FECHA

FIRMA

CUESTIONARIO PARA EL ESTUDIO
Y EVALUACION DEL CONTROL IN-
TERNO EN EL AREA DE INVENTA-
RIOS.

REALIZO		
REVISO		

Observaciones	SI	NO
1.- Existe el sistema de inven- tarios perpetuos sobre: Materias Primas Prod. en proceso Articulos Terminados Refacciones Herramientas ?	X X X X X	
2.- Este sistema se lleva por unidades y valores en contabi- lidad?.	X	
3.- Se lleva unicamente en uni- dades en almacenes?	X	
4.- Son conciliadas las tarje- tas de contabilidad con las de almacén en forma periódica?	X	
5.- Los valores según tarjetas son balanceados con los libros de control a intervalos razona- bles? Mensualmente	X	
6.- Existe alguna rotación pa- ra el conteo físico de las par- tidas mayores de inventarios?		X
7.- Las entradas a almacén son controladas por algún documen- to específico? Nota de entrada de almacén.	X	
8.- Están previamente numera- dos dichos documentos?	X	
9.- Son autorizadas por algún funcionario responsable ? Jefe de almacén	X	

Observaciones	SI	NO
10.- Existen suficientes copias de notas de entrada de almacén para que todos aquellos relacionados estén informados?		X
a) Recepción b) Almacén c) Contabilidad d) Control de calidad.		
11.- El rayado de la forma está adecuadamente diseñado para rendir información suficiente?	X	
12.- Las salidas de almacén son hechas a través de un documento específico?	X	
Requisición de almacén.		
13.- Están previamente numerados dichos documentos?	X	
14.- Las salidas son autorizadas por algún funcionario responsable.	X	
15.- Existen suficientes copias de requisición de almacén para que todos aquellos relacionados estén suficientemente informados ?		X
a) Almacén b) Contabilidad c) El que solicitó.		
16.- Toda salida del almacén de artículos terminados está amparada por una orden de embarque debidamente autorizada?	X	
Salida de fábrica.		
17.- El rayado de la forma está adecuadamente diseñado para rendir información suficiente?	X	
18.- Las responsabilidades en el manejo de varias clases de artículos se han delimitado asignando determinadas clases a cada almacenista?	X	

	Observaciones	SI	NO
19.- Los artículos están debidamente protegidos contra robo, conservándose en edificios o bodegas a los cuales solo tienen acceso los empleados responsables?	En el 2do. turno no tienen adecuado control.		X
20.- Los empleados del almacén están obligados a reportar oficialmente los artículos obsoletos o de poco movimiento?.			X
21.- Se llevan tarjetas por el material dado en consignación?		X	
22.- Es controlada la mercancía en consignación en una cta. diferente?		X	
23.- Se almacenan las existencias de una manera ordenada y sistemática para facilitar la manipulación, recuento y localización de los arts.?			X
24.- Se tiene el sistema de costos controlado adecuadamente a través de la contabilidad?		X	
25.- Recopila las cantidades que han de pasarse a la cuenta control del mayor alguna persona que no sea la encargada de llevar los inventarios constantes?		X	
26.- Se practica un inventario físico general por lo menos una vez al año?		X	
27.- Existen instrucciones escritas para efectos de la toma física del inventario adecuadas y explícitas?		X	
28.- Se emplean tarjetas previamente numeradas y se mantiene un control sobre las mismas.		X	

Observaciones	SI	NO
29.- Se hacen dobles comprobaciones o recuentos, por personas o grupos distintos?	X	
30.- Cuando existen diferencias entre el primer y segundo conteo se hace la aclaración pertinente?	X	
31.- Hacen el recuento empleados diferentes a los responsables de la mercancía que se trate?	X	
32.- Se toman medidas adecuadas y el corte de documentos de almacén es realizado bajo la presencia de un funcionario responsable y de los auditores externos?	X	El jefe de almacén es el responsable.
33.- Se aclaran todos los sobrantes o faltantes importantes?	X	
34.- Proporcionan los procedimientos empleados para anotar, valuar y calcular una comprobación suficiente para asegurar exactitud?	X	
35.-Aprueba por escrito un funcionario calificado los ajustes a los registros de inventarios al resultado de los recuentos físicos?	X	

Al igual que en los métodos anteriores, la evaluación que del control interno realiza el auditor, debe de ir al final -- del cuestionario, redactando la opinión que de las respuestas obtenidas se formó el auditor.

Del ejemplo puesto anteriormente obtendríamos la siguiente evaluación:

Del estudio del control interno que realicé puedo concluir que en forma general este es adecuado, ajustándose a -- las necesidades propias de la compañía. Las principales fallas localizadas son las siguientes:

- 1.- No existe una rotación para el conteo físico de las partidas mayores del inventario.
- 2.- No existen suficientes copias de las "notas de entrada" siendo necesaria una copia para el departamento de compras para que esté al pendiente de la llegada de la mercancía
- 3.- No existen suficientes copias de las "requisiciones de almacén" recomendándose una adicional para un consecutivo que facilitará su localización en solicitud a alguna información.
- 4.- No existe un adecuado control durante el segundo turno, en el cual no existe una persona responsable ya que el supervisor de ese turno es el encargado y deja abierto el almacén, pudiendo entrar una persona extraña y sustraer mercancía mientras él atiende otras tareas.

5.- No se mencionan en forma oficial los artículos de poco movimiento u obsoletos, información que en la actualidad se transmite en forma verbal.

6.- No existe un acomodamiento técnico y sistemático de la mercancía, puesto que aún cuando el jefe del almacén conoce la ubicación exacta de la mercancía, al no existir manuales y procedimientos establecidos dificultaría su localización a cualquier otra persona.

Las sugerencias para mejoras del control interno serían las siguientes:

a) Actualmente la compañía no está siguiendo un conteo físico rotativo sobre las partidas importantes de su inventario.

Esto podría traer como consecuencia que faltantes y sobrantes importantes no se conozcan sino hasta final de año -- con las desventajas que para programación de producción y de pedido podría traer.

Se recomienda en forma coordinada con el departamento de ingeniería se programen conteos físicos rotativos sobre aquellas partidas que por su dificultad de conseguir en el mercado o por lo elevado de su precio sean importantes.

b) Se pudo constar a través del exámen practicado, que la elaboración de la "nota de entrada al almacén" es incompleta ya que únicamente se expiden copias a los departamentos de

recepción, almacén, contabilidad y control de calidad sin expedir una copia al departamento de compras.

La falta de esta información al departamento de compras dificulta su control en el requerimiento de pedidos y conocimiento del cumplimiento de los mismos.

Se recomienda la inclusión de una copia destinada al departamento de compras.

c) La "requesición de almacén" solo se expide con copias a los departamentos de almacén, contabilidad y solicitantes - no existiendo un consecutivo para la fácil localización y control de los mismos.

Esto dificulta que se tenga información accesible y de fácil localización.

Se recomienda que se haga un expediente consecutivo que se llevara en contabilidad.

d) Se observó que durante el segundo turno de trabajo en la fábrica no existe un responsable de los almacenes.

Durante este lapso en consecuencia pueden sustraerse materiales sin tener información de ello ningún funcionario.

Se recomienda la contratación de un almacenista que durante este lapso controle el almacén.

e) No existe una información oficial sobre los artículos de poco movimiento u obsoletos. El carecer de esta información impide que se tomen decisiones respecto al mismo pudiendo ven

derse, desecharse, afectar reservas, etc.

Se recomienda que el jefe de almacenes en forma mensual envíe un memorándum al Gerente de planta, con copia al Jefe de Control de Calidad, así como al departamento de compras y gerencia general para decidir el destino de tales materiales.

f) No existe un sistema para el acondicionamiento y fácil localización de la mercancía en almacén.

Esto trae como consecuencia pérdida de tiempo en la localización de la mercancía así como que cualquier otra persona diferente al Jefe de Almacén le pueda sustituir en sus funciones en caso de que el primero faltase.

Se recomienda el siguiente sistema que por su sencillez bien puede acomodarse a las necesidades de la empresa:

1.- Poner claves numéricas a los estantes donde se acomoda el material.

2.- Acomodar el material según su movimiento teniendo los demás rotación a la mano.

3.- Establecer una hoja con la descripción de la mercancía y el estante en donde ésta se localiza.

4.- La mercancía obsoleta o de lento movimiento tendrá una clave alfabética ubicándose separadamente de la mercancía que se utiliza en forma regular.

IV.5 METODO COMBINADO

Por lo general en las empresas de un elevado volumen de operaciones, para poder hacer una evaluación del control interno con resultados satisfactorios, se deben llevar a efecto no solo un método sino una combinación de éstos que nos puedan dar una idea más completa del control interno; obteniendo así aunque no lo parezca, un beneficio de ahorro de tiempo y trabajo dando ésto como resultado una adecuada y oportuna programación del trabajo que va a realizar y éste a su vez, le permitirá una mayor eficiencia para fundamentar de manera adecuada las sugerencias y mejoras que proponga sobre el control interno existente en la empresa y así como también tendrá una base más sólida para cuando efectúe auditorías posteriores.

Concluyendo se podría decir que la utilización de cualquiera de los métodos descritos anteriormente, va en función de la magnitud y organización de la empresa que sea objeto de revisión y en ocasiones deben apoyarse y complementarse, cuando así lo requiera el rubro o área sujeta a este estudio del control interno.

C O N C L U S I O N E S

1.- El control interno es aplicable a todas las áreas de operación de una empresa, dependiendo de su efectividad, la correcta formulación de Estados Financieros que como medio de información a la administración son fundamentales para que ésta tome las decisiones que forjen el buen futuro del negocio.

2.- La necesidad de vigilancia de los procedimientos del control interno determina la efectividad de sus resultados; - la administración a través de los diversos niveles ejecutivos aplica las medidas necesarias para lograr que se lleve a cabo lo previsto en la planeación.

3.- El control interno se establece en las empresas previo estudio de sus necesidades y condiciones económicas dividiendo operaciones homogéneas por áreas. En aquellos casos de negocios pequeños el control interno implantará asignando funciones de supervisión a determinados ejecutivos o dueños del negocio con objeto de que resulte costeable, no así en empresas medianas o grandes en donde se implantará por áreas como dije anteriormente.

4.- La relación que existe entre la administración y el control interno es de suma importancia ya que en base a la información que obtenga la administración, de los diferentes departamentos con las medidas de control adecuadas, se tomarán las decisiones administrativas.

5.- El proceso administrativo es aplicable a toda organización buscando con éste la obtención del mayor rendimiento de la empresa con el mínimo de esfuerzo a través de la combinación de los recursos de la empresa (humanos, materiales y técnicos), para el logro de sus objetivos.

6.- En la actualidad es de suma importancia el estudio y evaluación del control interno y de éste deben estar concientes todos aquellos que se dediquen a la auditoría pues creo que es un aspecto determinante tanto para el Auditor como para el cliente.

Al realizar este trabajo de investigación concientizo -- aún más la importancia que tiene la existencia del control interno en las empresas y lo esencial que es el vigilar que éste se esté llevando a cabo de la manera más óptima para cumplir así con los objetivos de la empresa y tomar las decisiones más efectivas para la administración.

Me doy cuenta también de lo extenso que es este tema y que yo simplemente lo traté de manera general ya que estudiarlo punto por punto implicaría no solo un trabajo de investigación, sino varios.

Pienso también que el control interno puede ser materia de estudio en los futuros trabajos de investigación de mis compañeros, ya que conforme pase el tiempo el control interno no solo será importante para la empresa sino " INDISPENSABLE"

BIBLIOGRAFIA

APUNTES ITAM (Instituto Tecnológico Autónomo de México)
EVALUACION DEL CONTROL INTERNO Y LA CARTA DE SUGESTIONES
MEXICO, 1981.

BRIAN JHON M.
DECISIONES Y PLANEACIONES DE LA ORGANIZACION
EDITORIAL TECNICA, S.A.
MEXICO, 1979.

FAYOL
PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION CIENTIFICA
TAYLOR
ADMINISTRACION INDUSTRIAL Y GENERAL
EDITORIAL HERRERO HERMANOS, SUCESORES, S.A.
MEXICO, 1977.
EN ESPAÑOL, TITULO EN INGLES
" THE PRINCIPLES OF SCIENTIFIC MANAGEMENT.

FERNANDEZ ARENA JOSE ANTONIO
INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION
UNAM, C.U.
DIRECCION GENERAL DE PUBLICACIONES
MEXICO, 1977.

FERNANDEZ ARENA JOSE ANTONIO
EL PROCESO ADMINISTRATIVO
EDITORIAL HERRERO HERMANOS, SUCESORES, S.A.
MEXICO, 1975.

GOMEZ MORFIN JOAQUIN
EL CONTROL INTERNO EN LOS NEGOCIOS
FONDO DE CULTURA ECONOMICA
MEXICO, 1960.

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS
BOLETIN CONTROL INTERNO (INSTRUCCIONES PARA LLENAR EL
CUESTIONARIO)
BOLETIN E- 02
BOLETIN H-10
MEXICO, 1981.

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS
NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA
MEXICO, 1980.

INSTITUTO NORTEAMERICANO DE CONTADORES PUBLICOS
CONTROL INTERNO (INFORME ESPECIAL ELABORADO POR EL COMITE
DE PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA)
MEXICO, 1983.

K'OOTZ Y O'DONNELL
CENCO DE ADMINISTRACION MODERNA
EDITORIAL MC. GRAW HILL
MEXICO, 1979.

LARIS CASILLAS FCO. JAVIER
ADMINISTRACION INTEGRAL
EDITORIAL C.E.C.S.A.
MEXICO, 1980.

MARREASH M.O.
DECISION Y ORGANIZACION
COMPAÑIA EDITORIAL CONTINENTAL
TRADUCCION DE LA EDISION REVISADA
MEXICO, 1979.

MARTINEZ VILLEGAS FABIAN
EL EJECUTIVO EN LA EMPRESA MODERNA
EDITORIAL INSURGENTES
MEXICO, 1971.

REYES PONCE AGUSTIN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
TEORIA Y PRACTICA
1a. y 2da. PARTE
MEXICO, 1976.

RHEAULT JEAN PAUL
INTRODUCCION A LA TEORIA DE LAS DECISIONES
CON APLICACION A LA ADMINISTRACION
EDITORIAL LIMUSA
MEXICO, 1975.

ROBINSON DAVID
REDACCION DE INFORMES PARA DECISIONES
ADMINISTRATIVAS
EDITORIAL DIANA
MEXICO, 1972.

ROBINSON RICHARD
ADMINISTRACION DE EMPRESAS INTERNACIONALES
COMPAÑIA EDITORIAL CONTINENTAL
MEXICO, 1971.

TERRY GEORGE R.
PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION
COMPAÑIA EDITORIAL CONTINENTAL
MEXICO, 1980.

TESIS:

AVINA CERVANTES AURELIO
EL CONTROL INTERNO COMO FACTOR PARA
EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS
I. P. N.
1980.

DOMINGUEZ SANCHEZ LUIS JAVIER
CIERTOS ASPECTOS DEL CONTROL INTERNO
UNAM
1972.

GARCIA DE LA REZA ALBERTO
EVALUACION DEL CONTROL INTERNO A TRAVES
DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA
I. P. N.
1980.

GASARIN MADRIGAL IVONNE
CONCEPTOS GENERALES DEL CONTROL INTERNO EN
LAS EMPRESAS, SU IMPORTANCIA Y EVALUACION
I. P. N.
1980.

MAYEN ARCE LORENA OLIVIA
PANORAMA GENERAL DE LA ADMINISTRACION
UNAM
1982.

ROMAN DE LA PARRA FCO. G.
LA IMPORTANCIA DE LOS MEDIOS DE CONTROL Y LA
TOMA DE DECISIONES DENTRO DEL AREA ADMINISTRATIVA
UNIVERSIDAD LA SALLE
1972.

DICCIONARIOS

ENRIQUEZ PALOMEC RAUL
LEXICO BASICO DEL CONTADOR
EDITORIAL TRILLAS, MEXICO
MEXICO, 1966.

FRANCO EDUARDO M.
DICCIONARIO DE CONTABILIDAD
SIGLO NUEVO EDITORES, S.A.
MEXICO, 1980.