

**Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Contaduría Pública**



**GUIA PARA LA IMPLEMENTACION DE INDICADORES
NO FINANCIEROS, COMO HERRAMIENTA DE
CONTROL INTERNO CONTABLE**

**APLICADA AL SECTOR INDUSTRIAL DE LA ZONA
METROPOLITANA DE SAN SALVADOR**

Trabajo de Investigación Presentado Por:

Ortíz Anabel

Romualdo Martínez Edwin Osvaldo

Solis Martínez Roberto Carlos

Para Optar el Grado de:

LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

SEPTIEMBRE 2004

San Salvador,

El Salvador,

Centro América

Universidad de El Salvador

Autoridades Universitarias

RECTORA : Dra. María Isabel Rodríguez

Secretaria General : Lic. Lidia Margarita Muñoz Vela

Decano de la Facultad
de Ciencias Económicas : Lic. Emilio Recinos Fuentes

Secretaria Facultad
de Ciencias Económicas : Lic. Vilma Yolanda Vásquez del Cid

Asesores : Lic. Ana Gloria Hernández de Mejía
Lic. Carlos Roberto Gómez Castaneda

Jurado : Lic. Ana Gloria Hernández de Mejía
Lic. Eddie Gamaliel Castellanos López

AGRADECIMIENTOS

A DIOS Y LA VIRGEN MARIA: *por haber finalizado mi carrera.*

A MI FAMILIA : *por brindarme su amor, confianza y apoyo.*

A MI AMIGA: Iris Mejia *por estar siempre conmigo, y a mis compañeros de trabajo de graduación por darme ánimos de seguir luchando y a mis asesores por brindarme sus conocimientos.*

Anabel Ortiz

A DIOS: *Que me brinda la Sabiduría y la Paciencia para alcanzar mis metas propuestas y colmarme de muchas bendiciones.*

A MI MADRE : Martha Aida Martínez, *Por el infinito Amor y Orgullo que siente por sus hijos.*

A MI ESPOSA E HIJOS: Sandra Eva de Romualdo, Mónica Pamela, Edwin Osvaldo y Gamaliel Salvador, *Por su Amor, Apoyo y Comprensión que me demuestran todos los días, a quienes Amo con todo el corazón y son el centro de mi inspiración y motivación.*

A MIS HERMANOS: *Por sus muestras de cariño y ánimo que me brindan.*

A MIS AMIGOS: *Por darme su amistad, apoyo y confianza, y a aquellos que aportaron su ideas, opiniones y tiempo en el desarrollo del presente trabajo, en especial a: Edgardo Torres, Karim Regalado, Jorge Alvarez.y Jahaira Zamora.*

Edwin Romualdo

A DIOS TODO PODEROSO: *Por haber puesto sobre mí la luz de la inteligencia y el entendimiento, reconozco que este triunfo forma parte de Tu voluntad y mi corazón te agradece porque este es el comienzo de una cosecha de triunfos en mi vida.*

A MIS PADRES: Hector Antonio Solis y Elba Ernestina de Solis. *Por haberme dado el ser, sus cuidados, comprensión, amor y apoyo incondicional; porque su ejemplo de superación y empeño me han impulsado en el transcurso de mi vida.*

A MIS HERMANOS: *Por sus muestras de cariño y el ánimo que me brindaron a lo largo de mi carrera.*

A MIS AMIGOS: *Por brindarme su amistad, apoyo moral y haber compartido momentos de alegría.*

Roberto Solis

CONTENIDO

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPITULO I	1
1. MARCO TEORICO	1
1.1 INDICADORES	1
1.1.1 <i>Características de los Indicadores</i>	3
1.1.2 <i>Aspectos a considerar en la formulación de Indicadores</i>	4
1.1.3 <i>Secuencia universal de pasos en la elaboración de Indicadores</i>	5
1.1.4 <i>Beneficios de los Indicadores</i>	9
1.1.5 <i>Nivel de Aplicación de los Indicadores</i>	10
1.1.6 <i>Tipos de Indicadores</i>	11
1.2 INDICADORES NO FINANCIEROS COMO HERRAMIENTA DE CONTROL INTERNO CONTABLE	13
1.2.1 <i>Marco General</i>	13
1.2.2 <i>Principios Generales de los Indicadores no Financieros</i>	17
1.2.3 <i>Pasos para la Implementación de Indicadores no Financieros</i>	21
1.3 EL CONTROL	35
1.3.1 <i>Conceptos de Control</i>	35
1.3.2 <i>Importancia del Control</i>	36
1.3.3 <i>Etapas del Control</i>	37
1.3.4 <i>Características de un buen Control</i>	38
1.3.5 <i>La evaluación como elemento de Control</i>	41
1.4 EL CONTROL INTERNO	41
1.4.1 <i>Concepto de Control Interno</i>	43
1.4.2 <i>Componentes del Control Interno</i>	44
1.4.3 <i>El Control Interno como un proceso</i>	48
1.4.4 <i>El control interno es diseñado y ejecutado por servidores</i>	49
1.4.5 <i>El Control Interno como un aporte al grado de seguridad razonable</i>	49
1.4.6 <i>El control interno facilita la consecución de los objetivos de la Organización</i>	50
1.5 CONTROL INTERNO CONTABLE	53
1.5.1 <i>Concepto de control Interno Contable</i>	53
1.5.2 <i>Entorno del control interno contable</i>	57

1.5.3	<i>Principios de Control Interno Contable</i>	61
1.5.4	<i>Control interno contable aplicable al ciclo de Ingresos</i>	66
1.5.5	<i>Control interno contable aplicable al ciclo de Desembolsos</i>	79
1.5.6	<i>Control interno contable aplicable al ciclo de Producción</i>	85
1.6	LA CONTABILIDAD Y EL PAPEL DEL CONTADOR GERENCIAL	97
1.6.1	<i>Naturaleza de la Información Contable</i>	97
1.6.2	<i>Perspectivas de la información financiera</i>	99
1.6.3	<i>El Papel de la Contabilidad Administrativa en la toma de decisiones gerenciales</i>	99
1.6.4	<i>El Papel del Contador Gerencial</i>	102
CAPITULO II		105
2	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	105
2.1	TIPO DE ESTUDIO.	105
2.2	RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN	106
2.3	UNIVERSO Y MUESTRA	107
2.4	PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN	109
2.5	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	109
CAPITULO III		110
3	DIAGNOSTICO DE LA INVESTIGACION	110
3.1	CONOCIMIENTO SOBRE INDICADORES NO FINANCIEROS.	110
CAPITULO IV		112
4	GUIA PARA LA IMPLEMENTACION DE INDICADORES NO FINANCIEROS, COMO HERRAMIENTA DE CONTROL INTERNO CONTABLE	112
4.1	PASOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES NO FINANCIEROS, EN LOS CICLOS DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL MANUFACTURERA.	112
	<i>Fase Inicial</i>	114
4.1.1	<i>Paso I: Alinear el desarrollo de Indicadores no financieros con otros cambios de mejora en la Organización.</i>	114
4.1.2	<i>Paso II: Explicar a los empleados, el propósito del desarrollo y uso de Indicadores no financieros como Herramienta de Control Interno Contable.</i>	116

4.1.3	<i>Paso III: Establecer un proceso de común acuerdo para el desarrollo y uso de Indicadores no financieros.</i>	117
	<i>Fase de Desarrollo</i>	119
4.1.4	<i>Paso IV: Identificar amplios factores críticos de éxito.</i>	119
4.1.5	<i>Paso V: Selección de Indicadores no financieros a nivel de equipo de trabajo</i>	120
	<i>Fase de Implementación</i>	129
4.1.6	<i>Paso VI: Desarrollar exposiciones, reportes y revisiones.</i>	129
4.1.7	<i>Paso VII: Facilitar el uso de Indicadores no financieros para asistir al mejoramiento de actividades y logros.</i>	131
	<i>Fase de Revisión</i>	145
4.1.8	<i>Paso VIII: Refinar y Modificar los Indicadores no financieros para mantener su relevancia.</i>	145
	CAPITULO V	146
	5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	146
5.1.	CONCLUSIONES	146
5.2.	RECOMENDACIONES.	146
	BIBLIOGRAFÍA	147
	ANEXOS	
No 1	CUESTIONARIO	
No 2	LISTADO DE EMPRESAS INDUSTRIALES MANUFACTURERAS DE LA ZONA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR	
No 3	ANALISIS DE LOS RESULTADOS DEL CUESTIONARIO	
No 4	PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO CONTABLE APLICABLES A CICLOS	
No 5	MANIFIESTO DE CONTROL	

RESUMEN

INDICADORES NO FINANCIEROS, COMO HERRAMIENTA DE CONTROL INTERNO CONTABLE.

El ambiente competitivo en que se desarrollan las organizaciones hoy en día, las obliga a implementar cambios frecuentes y ser más agresivas en la forma de hacer negocios, por ello es importante conocer herramientas de control de gestión que ayuden a la consecución de los objetivos, que garanticen razonablemente la generación de información contable financiera, confiable y oportuna para la toma de decisiones gerenciales.

Entre las actividades utilizadas como herramienta de control interno se encuentran las evaluaciones de cumplimiento, que bien pueden ser realizadas a través del uso de indicadores no financieros, cuya forma en que son introducidos en la organización resulta ser la clave de éxito de su implementación.

El dilema típico al introducir indicadores no financieros como herramienta de control interno contable, puede ser el determinar que debe ser medido, sin embargo dichos indicadores tienen mayor impacto cuando son utilizados para medir importantes procesos e importantes resultados, para lo cual se requiere identificar amplios factores críticos de éxito. Una forma de identificar dichos factores es mediante el estudio y análisis del control interno contable, dentro del contexto de ciclos de negocios.

En una investigación efectuada a través de un cuestionario, a Empresas del sector industrial ubicadas en la zona metropolitana de San Salvador, se observaron dos aspectos importantes: Primero, que no utilizan indicadores no financieros como herramienta de control interno contable para garantizar razonablemente la confiabilidad y oportunidad de la información

contable financiera que generan y Segundo, que poco o nada conocen sobre su forma de implementación.

En cualquier implementación de indicadores no financieros en las organizaciones el éxito será guiado por la presencia o ausencia de cuatro principios básicos, así mismo la experiencia de algunas organizaciones en el afán de alcanzar sus metas, sugieren que hay ocho pasos para desarrollar, implementar y usar indicadores en la evaluación y medición de cumplimientos.

Uno de los cuales, sugiere el uso de indicadores no financieros que asistan al mejoramiento de actividades y logros, tal es el caso de la implementación de indicadores no financieros para evaluar el cumplimiento de la gestión de control, que sobre los saldos de cuentas de balance tenga el departamento contable.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día hablar de información confiable y oportuna es algo muy natural, más aún cuando ésta se ha convertido en el elemento clave de competitividad de las organizaciones.

Sin embargo en vista que la contabilidad es susceptible de manipulaciones, la definición de procedimientos y políticas deben ser claros y precisos, para que contribuyan a un proceso adecuado de los datos contables.

Para lograr que el sistema contable tenga un adecuado enfoque de control, las organizaciones deben asegurarse que sus controles de calidad le permitan la emisión de información contable financiera confiable y oportuna. De lo contrario se corre el riesgo de análisis e interpretaciones erróneas y por lo tanto afecte las decisiones gerenciales.

Acompañado a este proceso de efectividad en el control contable, debe considerarse junto a la eficiencia operativa una adecuada estructura de control interno. De tal forma que los Empleados perciban el ambiente de control en que la administración se apoya y estar dispuestos a cumplir con los procedimientos internos.

Uno de los retos que actualmente enfrentan las organizaciones es desarrollar e implementar herramientas que les permitan ejercer control de forma cotidiana y permanente, y sobre todo enfocadas a la medición de cumplimientos del proceso contable, a fin de proporcionar información contable financiera oportuna y confiable para la toma de decisiones gerenciales.

¿Contribuirá el uso de mediciones a través de indicadores no financieros, a mejorar el control interno contable de las Organizaciones? Con el fin de cumplir con la Misión de la

contabilidad: "Proporcionar información Confiable y Oportuna", y cual es el proceso de implementación a seguir?, es precisamente el propósito de este trabajo de investigación

Para ello, el presente trabajo está dividido en los siguientes Numerales:

Primero: Se expone el marco conceptual al rededor del tema de investigación, iniciando con información relativa a indicadores no Financieros, el control interno contable y la necesidad de efectuar mediciones de cumplimiento para mejorar el control interno.

Segundo: Se describe la Metodología empleada en el desarrollo de la investigación de campo.

Tercero: Se establece un Diagnóstico de los resultados obtenidos en la investigación de campo.

Cuarto: Se propone una guía para la implementación de indicadores no financieros como herramienta de control interno contable, aplicada al sector industrial de la zona metropolitana de El Salvador.

Quinto: Se establecen las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación.

CAPITULO I

1. MARCO TEORICO

1.1 Indicadores

Los indicadores son instrumentos de medición cuyo uso es muy amplio y su aplicación obedece a la necesidad de evaluar resultados.

Medir significa "asignar números a objetos y eventos de acuerdo con reglas" (Stevens 2001) por otra parte entenderemos por medición "El proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos" el cual se realiza mediante un plan explícito y organizado para clasificar y frecuentemente cuantificar los datos disponibles (los indicadores), en términos del concepto que el investigador tiene en mente (Carmines y Zeller, 1998, p.10)

"Un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o variables que el investigador tiene en mente, en términos cuantitativos capturó verdaderamente la realidad que deseo capturar.

Toda Medición o instrumento de medición debe cumplir con dos requisitos esenciales:

La Confiabilidad, que se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales; y

La Validez, que se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. " ¹

¹ Roberto Sampieri, Metodología de la Investigación, Tercera Edición Pág 345

Concepto de Indicador

Es aquel que establece una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden aun mismo proceso o a procesos diferentes.

Por si solos no son relevantes, adquieren importancia cuando se les compara con otros de la misma naturaleza.

A través de un indicador se pretende caracterizar el éxito o la efectividad de un sistema, programa u organización, sirviendo como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes.

Un sistema de Indicadores permite hacer comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios. Puede medir el desempeño de un individuo, de un sistema y sus niveles, de una organización, las características del contexto, el costo y la calidad de los insumos, la efectividad de los procesos, la relevancia de los bienes y servicios producidos en relación con necesidades específicas.

Adicionalmente podemos agregar que los indicadores son aquellos elementos que nos permiten advertir, cuando estamos frente a una situación no deseada, a través de un cambio de estado. Esta información inclusive, le servirá a la gerencia a identificar puntos débiles del desempeño, así como para iniciar programas de mejora.

Otra concepción de indicadores sería que son "descripciones compactas de observaciones, resumidas en números o palabras, referidas a un tema en concreto, ... los cuales crean un lenguaje común para describirnos cosas unos a otros.

El lenguaje de los indicadores a menudo parece objetivo porque los indicadores son datos claro está, y se basan en

observaciones reales, pero siempre hay un propósito detrás de su elección y formulación. A veces están motivados por la consideración de las necesidades de los usuarios, pero también pueden estarlo por el deseo de dirigir su atención en una dirección determinada.

En otros casos el propósito específico es permitir las comparaciones o incluso fijar metas y controlar los avances. Lo último es particularmente corriente en el caso de indicadores destinados al uso interno de una organización, sin embargo, la calificación numérica constituirá información únicamente si la persona a la que va dirigida entiende algo sobre ella².

El número de indicadores a usar dependerá básicamente del nivel en que serán utilizados en las organizaciones, lo que significa que entre mas abajo este el nivel, menor será el número de indicadores aplicados por estar estos en función de sus aspectos críticos.

En todo caso es conveniente contar con varios indicadores para garantizar la exactitud de la medición.

1.1.1 Características de los Indicadores

Para que los indicadores sean efectivos, deben reunir las siguientes características:

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones
- Factible de medir
- Conducir fácilmente la información de una parte a otra
- Ser altamente discriminativo
- Verificable

- Libre de sesgo estadístico o personal
- Aceptado por la Organización
- Justificable con relación al costo-beneficio
- Fácil de interpretar
- Utilizable con otros indicadores
- Tener precisión matemática en los indicadores cuantitativos
- Precisión conceptual en los indicadores cualitativos

1.1.2 Aspectos a considerar en la formulación de Indicadores

Es necesario definir el objetivo que se pretende alcanzar

Se deben considerar acciones para llevar a cabo su instrumentación por el personal normativo y operativo, tomando en cuenta los factores que faciliten su empleo.

Deben enfocarse preferentemente hacia la medición de resultados y no hacia la descripción de procesos o actividades intermedias.

Deben ser acordados mediante un proceso participativo en el que las personas que intervienen son tanto Sujetos como objetos de evaluación, a fin de mejorar conjuntamente la gestión de la organización.

Se formulan mediante el método deductivo, se implementan por el método inductivo, y se validan a través del establecimiento de estándares de comportamiento de las partes del proceso que se están midiendo.

Se recomienda designar a un responsable, encargado de validarlos y de aplicar acciones inmediatas para evitar una desviación

² Nils-Goran Olve, Jan Roy, Magnus Welter, Implementando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral , Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2002 Pag 143

negativa, así como de preparar el concentrado de información de los mismos³.”

No es recomendable aplicar mediciones a departamentos ni individuos con variables a las cuales estos no tienen forma de afectar directamente.

Los planes de acción resultantes de la implementación de indicadores no financieros deben especificar quienes son los responsables de logro de las metas establecidas, así como su correspondiente objetivo.

Así mismo, los indicadores deben proporcionar información fidedigna, objetiva y pertinente sobre asuntos de importancia; deben ser sensibles a los cambios en el desempeño; y deben ser fáciles de calcular con los datos disponibles.

Debemos tener presente que “Existe el riesgo de que las personas encargadas de una operación recurran a la manipulación táctica cuando se acerca el tiempo de realizar la medición, pero el mismo riesgo está presente con indicadores financieros al final de cada ejercicio contable.”⁴

1.1.3 Secuencia universal de pasos en la elaboración de Indicadores

Como parte del control existe la siguiente secuencia universal de pasos:

- Seleccionar el sujeto de control; esto es, escoger lo que se quiere regular.

³ Enrique Benjamín Franklin K. Auditoría Administrativa, México, Mc Graw Hill, 2002, Pág 95

⁴ Nils-Goran Olve, Ob Cit, Pag 163

- Elegir una unidad de medida, (Cantidad definida de alguna característica de calidad que permita la evaluación de dicha característica en términos numéricos)
- Establecer una meta para el sujeto de control.
- Crear un Censor que proporcione información en términos de la unidad de medida
- Medir el desempeño real
- Interpretar la diferencia entre el desempeño real y la meta
- Tomar medidas (si es necesario) sobre la diferencia.

La anterior secuencia de pasos es universal, es decir se aplica al control de costos, al control de inventarios, al control de calidad, etc⁵."

Auto Control

"El auto control, se puede definir como el sistema mediante el cual una función, una unidad operativa o administrativa o una persona, logra controlar por si misma los resultados, evaluándose y tomándose las acciones correctivas del caso⁶.

"El control de calidad integra: la calidad, el control y el cambio, adicionándole algunos elementos como: la característica o lo que espera el usuario, la estadística o la cuantificación de la información, la productividad o la eficiencia de los factores entre otros, pero sobre todo las mediciones y la forma de cuantificar las variables⁷"

Este concepto visto como mecanismo de retroalimentación, busca que cada área de la organización, cuente con su propio control interno, para lograr mejoras en el desempeño de ciertas

⁵ JM Juran/FM Gryna, Análisis y planeación de la calidad, Tercera Edición, México, Mc Graw Hill, Pág 98

⁶ Eduardo Gómez Saavedra, El control total de la Calidad Pag 103 Segunda Edición

⁷ Eduardo Gómez Saavedra, Ob Cit Pag 108

actividades o procesos que no efectúan con la eficiencia y eficacia que se requiere.

Sujeto de Control

“Existe un número muy grande de sujetos de control para la calidad.

Muchos sujetos de control de calidad están impuestos por fuerzas externas: Clientes, reglamentos del gobierno y cuerpos de estandarización.

Para identificar y elegir los sujetos de control de calidad, se aplican varios principios:

- Deben estar orientados al cliente externo.
- Deben ser suficientemente extensos para poder evaluar el desempeño organizacional real.
- Deben reconocer ambos componentes de control de calidad, es decir la falta de deficiencias y las características.
- Se pueden identificar obteniendo ideas de los clientes o de los empleados.
- Los que van a medir deben poder ver los sujetos de control de calidad como válidos, adecuados y fáciles de entender cuando se traducen a números.

Unidades de Medida

Para cuantificar es necesario crear un sistema de medición que consiste en:

Unidad de Medida: Una cantidad definida de alguna característica de calidad que permita la evaluación de esa característica en números.

Un Censor: Un método o instrumento que pueda llevar a cabo la evaluación y expresar sus hallazgos en números en términos de la unidad de medida.

Metas del sujeto de Control

"Cada sujeto de control debe tener una meta de calidad, esto es, debe estar dirigido a un fin de calidad.

Las metas deben ser:

Legítimas: Tener validez oficial

Medibles: Los números proporcionan la claridad

Logrables: Con un esfuerzo razonable

Equitativos: Para todos los individuos del mismo nivel.

"Una meta (u Objetivo) es un enunciado del resultado deseado que debe lograrse dentro del tiempo específico.

"Las metas tácticas son para corto plazo (1 año) y las metas estratégicas son para el largo plazo (5 años)

El Censor

"La mayoría de los censores están diseñados para proporcionar información en términos de unidades de medida. Para los sujetos de control operacionales, casi siempre los censores son instrumentos tecnológicos o seres humanos utilizados como instrumentos (Como Inspectores, Auditores); para los sujetos administrativos, los censores son sistemas de datos.

"Es evidente que los censores deben ser económicos y sencillos de usar. Además como los censores proporcionan datos que a su

vez pueden conducir a decisiones críticas sobre los productos y los procesos, deben ser tanto exactos como precisos.

Medición del desempeño real

“Al establecer el control es útil establecer un número limitado de estaciones de control, luego se asigna a cada una de estas estaciones de control la responsabilidad de llevar a cabo los pasos del ciclo de retroalimentación para una lista selecta de los sujetos de control.

“Las gráficas de control pueden ser una herramienta útil para las actividades administrativas o de apoyo.

Interpretar la diferencia entre el desempeño real y la meta

“Esta fase del control consiste en comparar las medidas con las metas y decidir si alguna diferencia es suficientemente significativa para justificar la acción.

Tomar medidas (si es necesario) sobre la diferencia.

“En el último paso del ciclo de retroalimentación, se realizan las acciones necesarias para restablecer el proceso a un estado de cumplimiento de las metas.

Serán necesarias acciones para tres tipos de condiciones:

- Eliminación de fuentes crónicas de deficiencias
- Eliminación de fuentes esporádicas de deficiencias
- Ajuste continuo del proceso para maximizar la variación⁸”

1.1.4 Beneficios de los Indicadores

Los beneficios esperados de los indicadores por la administración son:

- Permite detectar áreas de mejora en los procesos, productos y actividades realizadas por la empresa.
- Ayuda a establecer acciones para aprovechar las áreas de oportunidad detectadas.
- Facilita la determinación de las causas reales de cada área de oportunidad detectada.
- Permite medir el avance de las acciones inmediatas y estructurales acordadas en cada área de la organización.
- Propicia el mejoramiento del servicio al cliente interno y externo.
- Fomenta el establecimiento de compromisos del personal para mejorar el desempeño de sus funciones⁹.”

1.1.5 Nivel de Aplicación de los Indicadores

Por su nivel de aplicación los indicadores se dividen en:

“**Estratégicos:** Permiten identificar la contribución al logro de los objetivos estratégicos en relación con la misión de la unidad responsable.

“Miden el cumplimiento de objetivos en: Actividades, programas especiales, proyectos organizacionales y de inversión.

De gestión: Informan sobre procesos y funciones claves.

“Se utilizan en el proceso administrativo para: Controlar la operación, prevenir e identificar desviaciones que impidan el cumplimiento de los objetivos estratégicos, determinar costos unitarios por áreas y programas y verificar el logro de las metas e identificar desviaciones.

⁸ JM Juran/Fm Gryna, Ob Cit Pág 98

⁹ David Noel Ramírez Padilla, Contabilidad Administrativa, Pág 11 Sexta Edición

De servicio: Miden la calidad con que se generan productos y servicios, en función de estándares, así como el grado de satisfacción de clientes y proveedores.

Se emplean para; Implementar acciones de mejoramiento, elevar la calidad de atención a clientes. Permiten identificar: EL nivel de desempeño o cumplimiento de los estándares de servicio, el grado de satisfacción o calidad que percibe el cliente sobre el producto o servicio recibido.

1.1.6 Tipos de Indicadores

De ejecución: Son empleados por las organizaciones para apoyar la evaluación cuantitativa de los hallazgos que durante una auditoria se obtienen, y que sirven para determinar las relaciones y tendencias de los hechos.

Para poder ubicarlos en función de su campo de aplicación y utilidad, se clasifican en indicadores de:

- Rentabilidad
- Liquidez
- Financiamiento
- Ventas
- Producción
- Abastecimiento
- Fuerza laboral¹⁰

Estos indicadores de ejecución también pueden clasificarse como

- ✓ **Financieros:** Utilizados por los analistas financieros para evaluar la condición financiera y el desempeño de una organización, en términos financieros.

- ✓ **No Financieros:** Utilizados para evaluar el cumplimiento de metas y objetivos propuestos por una organización, orientados a mejorar la eficiencia en procesos o resultados.

De procesos: evalúan la forma en que se llevan a cabo las actividades del programa. Estos pueden utilizarse para identificar problemas en la presentación de servicios y sugerir soluciones específicas.

De logros: miden los resultados a nivel del programa.

De resultados: miden los efectos del programa a corto y los impactos de largo plazo.

De rendimiento: Son factores cualitativos y cuantitativos que son útiles al auditor y a la Empresa ya que le sirven de indicio sobre el grado de economía, eficacia y efectividad con que se ejecutan las operaciones”

De Volumen de Trabajo: Estos Proveen una Descripción de actividades y se obtienen en la etapa de conocimiento de las Empresas ya que proporcionan una idea sobre la dimensión de estas.

De eficiencia: Estos relacionan los volúmenes de trabajo con los recursos, específicamente los costos con los beneficios, de manera que se tenga oportunidad de producir los mismos bienes servicios con un costo menor o producir más con el mismo costo.

Generales: Estos son comunes a todas las áreas y se relacionan específicamente con principios de administración. Por ejemplo:

¹⁰ Enrique Benjamín Franklin K. Ob. Cit , Pág 95

- Objetivos, planes y políticas establecidas por la Gerencia
- Metas, Programas y Presupuestos de operación a mediano y largo plazo.
- Características de sus ejecutivos y personal
- Relaciones con otras áreas, con la administración superior y con el entorno.
- Tipos y cantidad de recursos que emplea.

Específicos: Se refiere a aquellos especialmente aplicables a las áreas, actividades, servicios o contrato bajo examen. En su elaboración se tendrán en cuenta las siguientes fuentes:

- Estadísticas y prácticas de la Empresa
- Manuales de Procedimientos y Operaciones
- Políticas y Estándares Establecidos
- Metas y Objetivos, Etc¹¹."

1.2 Indicadores no financieros como herramienta de control interno contable

1.2.1 Marco General

Los indicadores tienen en la actualidad gran utilidad al servir como patrones de análisis financiero que realizan las organizaciones, para evaluar su condición financiera y desempeño.

Los informes financieros que comunican la situación financiera y los resultados de las operaciones de las organizaciones, pueden clasificarse en:

- Los que persiguen fines internos de cada organización

¹¹ AGN, Auditoría General de la Nación, República de Argentina 1994 Pág 127

- Los que se elaboran para entidades reguladoras, y
- Los que son de divulgación o uso general".¹²

Sin embargo, en vista que será de poco valor agregado para la toma de decisiones financieras, cualquier análisis que se realice a los Informes Financieros de una organización, si la confiabilidad de los datos expresados en los mismos es mediocre, la profesión en contaduría pública debe preocuparse por la calidad de los servicios que presta, tal como lo hacen otras profesiones.

Los métodos tradicionales para la toma de decisiones, confían sobre la habilidad de proveer información constante y exacta por parte de sus sistemas de información.

El responsable de proveer la información contable financiera deposita su confianza en los controles internos establecidos en la organización, a fin de que estos le garanticen de alguna manera la confiabilidad de los datos que son expresados en los informes financieros.

Como consecuencia los proveedores de dicha información también han tenido que afinar su habilidad para medir exactamente el cumplimiento de los requerimientos por parte de los usuarios de la información.

Por tanto, el llamamiento de mediciones verdaderamente obedece al cumplimiento de requerimientos de información confiable y oportuna, que es hoy en día considerado como auto evidente.

"Los indicadores no Financieros sirven como una especie de sistema de vigilancia de forma indirecta, destinados a dar seguimiento al cumplimiento de cierto número de objetivos y mucho más importante aún, es el hecho que sirvan como

¹² Seguimiento Mediante el Uso de Información Financiera, Seminario CEMLA-fed-Banco Mundial Pág 1

dispositivo de alerta oportuno, detectando problemas u oportunidades de mejora mediante su análisis.

Estos indicadores no financieros cuando son orientados a controlar el fiel cumplimiento de políticas y procedimientos dictaminados por la organización, mismos que podrán estar claramente definidos y ser de amplio conocimiento del personal, resultan ser:

- Una excelente forma de verificar y diagnosticar la confiabilidad de los datos que son extraídos del sistema de información conocido como "La contabilidad"
- Una forma complementaria de realizar un examen a la confiabilidad de la información financiera, no sustitutos de los exámenes tradicionales, como lo son las auditorias de estados financieros¹³".

Definición:

Los indicadores no financieros como herramienta de control interno contable se pueden definir entonces como: Instrumentos de medición utilizados por las organizaciones como parte de sus actividades de control, con la finalidad de evaluar el cumplimiento de metas, orientadas a obtener una seguridad razonable que la información contable financiera es confiable y oportuna.

"Introducir Indicadores no financieros como herramienta de control interno contable, requiere crear apropiadamente en las personas, una nueva cultura de trabajo y debería ser logrado de tal forma que soporte y extienda la idea de cooperación y trabajo en equipo entre los empleados del área contable y la gerencia, con la finalidad de cumplir con su misión: Proveer

¹³ Banco Mundial, Ob Cit Pag 1

información contable financiera confiable y oportuna para la toma de decisiones gerenciales.

Además, es importante tomar en cuenta que para lograr cambiar y mejorar los procesos contables es necesario evaluar la eficiencia y efectividad de estos, mediante controles adecuados y sobre todo mediante la medición de sus resultados, lo cual implica capacitar a los empleados en competencia, habilidades, y motivación para tal efecto.

Claramente hay más de una forma de implementar indicadores, ya que su desarrollo y uso depende de sus razones u objetivos, los cuales no necesariamente son los mismos para todas las organizaciones.

Las mediciones de cumplimiento a menudo se han visto como algo que la administración introduce, controla y utiliza para sus propios propósitos. En este contexto, los empleados tienden a desconfiar del propósito y el método de la implementación de las medidas de cumplimiento, es por ello que la forma en que estos sean implementados, es la base para el éxito de los mismos.

Las mediciones podrían llegar a ser una fuente de división entre la gerencia y sus empleados, lo cual implicaría la necesidad de rediseñar las mediciones, considerando prácticas consultivas, participativas y de capacitación para todo el personal que está siendo medido por sus cumplimientos en la organización.

Sin embargo, para que las mediciones de cumplimiento sean efectivas, los indicadores no financieros deben ser aceptados, entendidos y apropiados por los empleados además de los gerentes, por las siguientes razones:

- Implementar otro sistema de medición impuesto por la gerencia sería repetir los errores del pasado y el propósito de

introducir los indicadores no financieros debería ser desarrollado en un ambiente de cooperación y consulta.

- El movimiento hacia el Empowerment de los empleados en los lugares de trabajo se está convirtiendo en una tendencia universal, radicando su importancia en la persecución de una mejor práctica que ayude a alcanzar los objetivos, esto crea algunas imprescindibles consideraciones para las mediciones de cumplimiento, Como lo son:
- La necesidad de que cada uno de los empleados del área contable comprenda las necesidades de los usuarios de la información.
- La necesidad del mejoramiento continuo en los procesos, productos y servicios para una mayor competitividad y calidad.
- La realización de que los empleados comprendan mejor los procesos, y se conviertan en la principal fuente de ideas para el mejoramiento continuo.
- El Empowerment significa asegurar una máxima contribución de todos los empleados en pro de la mejora continua, y da a estos el poder para efectuar los cambios donde se necesitan que ocurran.

1.2.2 Principios Generales de los Indicadores no Financieros

“El término Proceso de mejoramiento continuo, da inmediatamente la idea de predisposición a lo nuevo y una insinuación de alcanzar mejores resultados.

Definir y mejorar los procesos claves en cualquier organización o departamento es un paso crítico, que busca concentrarse en los mayores procesos internos que:

- Tengan mayor impacto en la satisfacción de los clientes con el producto o servicio.
- Ocupen muchos recursos internos o que afecten varios departamentos o funciones.
- Tengan la capacidad de influenciar en la efectividad de un largo número de actividades subsecuentes.

En términos prácticos los indicadores no financieros deben ser usados para medir importantes procesos así como importantes resultados.

Si el fin es mejorar en rendimiento entonces los indicadores no financieros tienen razón de ser aplicados.

Los indicadores no financieros representan un conjunto de medidas, enfocadas en los aspectos que son más críticos para el éxito actual y futuro de una organización.

Los indicadores no financieros como medidas de cumplimiento juegan un papel importante, ya que las mediciones efectivas y exactas en forma de indicadores no financieros ayudan a evaluar el nivel actual de cumplimiento, y junto con el benchmarking pueden identificar una alta necesidad de cambio.

Para lograr elevar o mejorar los procesos o resultados se requiere comprometer el enfoque, tiempo, recursos y personal para construir los elementos necesarios que conduzcan al éxito,

sin embargo éste mas bien depende de la forma en que los cambios sean introducidos e implementados.

En cualquier implementación de indicadores no financieros en las organizaciones, el éxito será guiado por la presencia o ausencia de los cuatro principios generales siguientes:

En Primer lugar: El Compañerismo

El afán de alcanzar el éxito a través de los indicadores de cumplimiento, requiere el establecimiento de una efectiva asociación entre la gerencia, los empleados y los usuarios de la información.

Implicación:

- Esto implica el reconocimiento por parte de los involucrados de la sinergia que debe existir entre los mismos.

En Segundo lugar: El Empowerment

El éxito de las mejoras en los procesos y logros de cumplimientos también depende en gran parte del empowerment de los empleados.

Implicaciones:

- Reconocer que el rol de la gerencia es proveer liderazgo a los empleados, para que estos determinen iniciativas de mejora que permitan alcanzar mejores resultados.
- La comunicación efectiva de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba es un requerimiento esencial para comenzar con el empowerment.

- Delegar responsabilidad a los empleados para identificar oportunidades de mejora y proponer soluciones con una apropiada capacitación y recursos.
- El nivel más importante de la organización en términos de indicadores no financieros es el de equipo de trabajo.
- El equipo de trabajo logra la propiedad y el compromiso de utilizar indicadores no financieros cuando sus miembros los escogen y los desarrollan.

En Tercer lugar: Mejoras de cumplimiento Integradas

Las mejoras de cumplimiento ocurren como resultado de una integración de desarrollo e implementación de cambios a los procesos.

Implicaciones:

- El liderazgo requiere administrar las necesidades de cambio, desarrollar, determinar y consultar sobre los objetivos, determinando los factores críticos de éxito y crear una nueva cultura donde la autoridad y la toma de decisiones sea compartida entre la gerencia y los empleados.
- La organización se oriente a cambios progresivos que provienen de soluciones innovadoras e ideas que los empleados desarrollan.

En Cuarto lugar: El Trabajo en Equipo

El contexto más efectivo para mejorar el desempeño y desarrollo de los indicadores no financieros es un ambiente de trabajo en equipo con auto dirección.

Implicaciones:

- Los equipos con auto dirección son una herramienta eficaz para el desarrollo e introducción de iniciativas de mejoramiento de resultados.
- Los equipos con auto dirección son un ambiente ideal para el desarrollo de los indicadores no financieros.
- Los equipos deben tener los recursos necesarios para facilitar el desarrollo y selección de los indicadores no financieros apropiados.

A los equipos se les debe permitir desarrollar los indicadores no financieros que reflejen sus necesidades específicas y prioritarias.

1.2.3 Pasos para la Implementación de Indicadores no Financieros

“Los cuatro principios básicos conocidos para implementar indicadores no financieros y la experiencia de algunas organizaciones en el afán de alcanzar sus metas, sugieren que hay ocho pasos para desarrollar, implementar y usar indicadores en la evaluación o medición de cumplimientos.

Fase Inicial

Paso I: Alinear el desarrollo de indicadores no financieros con otros cambios de mejora en la Organización

Paso II: Explicar a los empleados, el propósito del desarrollo y uso de Indicadores no financieros.

Paso III: Establecer un proceso de común acuerdo para el desarrollo y uso de Indicadores no financieros

Fase de Desarrollo

Paso IV: Identificar amplios factores críticos de éxito.

Paso V: Selección de Indicadores no financieros a nivel de equipo de trabajo

Fase de Implementación

Paso VI: Desarrollar exposiciones, reportar y revisar.

Paso VII: Facilitar el uso de Indicadores no financieros para asistir al mejoramiento de actividades y logros.

Fase de Revisión

Paso VIII: Refinar y Modificar los Indicadores no financieros para mantener su relevancia.

Algunas personas comienzan el proceso de implementación de indicadores no financieros en el paso cuatro "Identificar factores Críticos de éxitos", sin embargo hay algunos pasos requeridos antes de que el proceso comience una fase inicial donde muchos de los trabajos preliminares se realizan a fin de

establecer el ambiente para el desarrollo de los indicadores no financieros.

Una vez que las personas involucradas comprenden lo que el proceso implica y aprecian el propósito de introducir indicadores no financieros la fase de desarrollo puede iniciarse, la cual involucra a los equipos en la selección de sus propias mediciones.

La fase de implementación involucra determinar el despliegue y reporte de las mediciones, así como sus interpretaciones en la búsqueda de mejorar los procesos y/o resultados.

La fase de Revisión involucra una revisión de los indicadores que han sido establecidos previamente.

Fase Inicial

1.2.3.1 Paso I: Alinear el desarrollo de Indicadores no Financieros con otros cambios de mejora en la Organización

"Este paso involucra localizar las expectativas de implementar indicadores no financieros

Entonces, ¿El conjunto de cambios originados por la implementación de indicadores no financieros, buscan mejorar los procesos a fin de alcanzar un mayor nivel de confiabilidad en la información contable financiera que se provee para la toma de decisiones gerenciales? ¿Que es lo que involucra alcanzar ese cierto nivel de confiabilidad en la información contable financiera? ¿Cuando se alcance el nivel de confiabilidad establecido, que es lo que se espera?

Cuando se puedan responder a estas preguntas entonces se estará en la capacidad para localizar los indicadores no financieros en el plan total de las mejoras, además de determinar a que nivel comenzará el proceso de desarrollo de indicadores no financieros.

Hay que tener presente que:

- Si los indicadores no financieros no son apropiados y aceptados por los empleados no alcanzaran su potencial de mejora.
- El mejor método para lograr la apropiación y aceptación de los indicadores no financieros es involucrando directamente a los empleados en el proceso de definición e implementación de estos.

El proceso de identificar indicadores no financieros, determinando que es importante medir, monitorear o revisar y actuar, no es fundamentalmente una tarea difícil, sin embargo el punto de inicio esta influenciado por un rango de consideraciones relacionadas al tipo de organización y al uso intencional de los resultados de los indicadores.

En realidad implementar indicadores no financieros únicamente a un área o sección de la empresa es menos problemática de lo que parece, porque los factores que son críticos para el éxito de la organización entera son igualmente críticos para el éxito del área o sección dentro de la estructura.

La única diferencia podría ser que un departamento en particular necesite adoptar sus propias prioridades específicas para el mejoramiento continuo.

1.2.3.2 Paso II: Explicar a los empleados, el propósito del desarrollo y uso de Indicadores no financieros.

Propósito de explicación:

"Habiendo determinado cómo los indicadores no financieros contribuirán al mejoramiento continuo, es entonces el momento para generar en los empleados la aceptación de esta tarea.

El objetivo es preparar a las personas para el desenvolvimiento en el cambio. Los líderes del cambio necesitan:

- Convencer a las personas de la necesidad del cambio con apertura y honestidad de la información compartida.
- Explicar claramente una visión amplia, ¿por qué? el cambio es requerido.
- Atraer el interés de las personas para que ellos quieran participar en el desarrollo del plan detallado del cambio.
- Tratar de ocuparse de las preocupaciones de la gente por el cambio y las mediciones de cumplimiento.

Pero al final de un programa formal informativo acerca de los cambios asociados con la introducción de los indicadores no financieros como herramienta de control interno contable en la organización, todos los empleados deberían creer por lo menos que necesitan hacer algo diferente, y un grupo central debería estar claro que es lo que envuelven los indicadores no financieros y como ellos deberían de ser usados.

Este grupo central de personas atraídas por el cambio es la base de reclutamiento para los siguientes pasos en el desarrollo y uso de indicadores no financieros.

En el espíritu de compañerismo, las tareas de explicar el ¿por qué? de la introducción de indicadores no financieros pueden ser compartidas.

Mas significado, tal vez tenga, la importancia de lograr un adecuado entendimiento de los empleados, del propósito y aplicación de indicadores no financieros.

Los pasos restantes en el desarrollo y uso de indicadores no financieros, confían en que los empleados jueguen un papel activo.

1.2.3.3 Paso III: Establecer un proceso de común acuerdo para el desarrollo y uso de Indicadores no financieros.

“El método y estilo utilizado en la implementación de indicadores no financieros afectan significativamente el nivel de aceptación generado dentro de la organización, y por lo tanto la disposición de las personas.

Es por ello de la importancia en aclarar bien la idea de un sistema de indicadores no financieros, relacionados a logros relevantes, útiles y apropiados que contribuyan a mejorar el control interno contable con la finalidad de lograr una mayor confiabilidad de la información contable financiera.

Dos objetivos claves necesitan llevarse a cabo en el proceso de implementación:

- Desarrollar indicadores no financieros eventualmente necesarios.
- Definir el proceso de desarrollo de indicadores no financieros necesario para alcanzar mejores prácticas basadas en el compañerismo y el empowerment.

Un proceso efectivo de desarrollo involucrará un apropiado forum consultivo acordando:

- El punto de partida del proceso.
- El método por el cual la consistencia e integración entre los involucrados es alcanzada.
- El Proceso educativo previo al desarrollo de los indicadores no financieros.
- La implicación de recursos del proceso de desarrollo.

Los indicadores no financieros tendrán un impacto en la organización cuando las tendencias de cumplimiento se están analizando rutinariamente y el logro alcanzado está dando por resultado la modificación y la mejora de proceso.

Para que esta rutina de mejora continua se desarrolle, son necesarios indicadores no financieros a nivel de grupo de trabajo o equipo. Sea lo que sea, el proceso de implementación, debe garantizar que el desarrollo de indicadores no financieros dentro del equipo ocurra en un marco que genere consistencia e integración entre todos los involucrados.

El mecanismo para alcanzar integración es la preidentificación de factores críticos de éxito.

Fase de Desarrollo

1.2.3.4 Paso IV: Identificar amplios factores críticos de éxito.

"El dilema típico al introducir los indicadores no financieros puede ser el determinar que debe ser medido.

Sin embargo, en esencia los indicadores no financieros efectivos deben buscar objetivos que logren enfrentar aspectos críticos y provean información que pueda ser usada para mejorar el proceso de cumplimiento, sin que desvíen la atención y recursos de las tareas más importantes, a fin de proveer mayor confiabilidad a la información contable financiera.

El arte de introducir indicadores no financieros está en enfocarse en los factores que son vitales para su éxito.

Los indicadores no financieros representan un conjunto de medidas que se enfocan en aspectos de cumplimiento más críticos para el presente y el futuro.

Los factores críticos de éxito serán entonces un intento en identificar factores que determinan mayor confiabilidad en la información contable financiera.

En teoría y de acuerdo lo anterior podría considerarse desde 20 hasta 50 factores críticos, pero en realidad es posible resumir dichos factores en números más manejables.

En la selección de los factores críticos deberá realizarse una revisión de los siguientes aspectos, pero no limitarse únicamente a estos:

- Una revisión de las capacidades de los recursos humanos, tomando en cuenta los requerimientos futuros identificados.
- Una revisión de la actual cultura organizacional y su capacidad para alcanzar retos anticipados.
- Una revisión de la capacidad que se cuenta internamente para cumplir con los requerimientos de los usuarios y sus expectativas.

El principio tres indica que un indicador no financiero genuino nace de la interacción entre el liderazgo de la Gerencia y las acciones de empleados con empowerment.

Los empleados pro activos son parte fundamental de éxito en la determinación de factores críticos de éxito, así como el liderazgo de la gerencia.

1.2.3.5 Paso V: Selección de Indicadores no financieros a nivel de equipo de trabajo.

“Después de un determinado período de tiempo es posible imaginar el desarrollo de un sistema de Indicadores no financieros como herramienta de control interno contable en una organización.

Ciertamente el cumplimiento de cualquier equipo o grupo de trabajo pueden ser afectados por factores fuera de su control pero en el análisis final lo que cuenta es lo que los empleados están dispuestos a hacer, es lo que determina el éxito, la veracidad de esta afirmación se refleja de alguna manera, al decir que la gente es el mayor activo y una fuente de ventaja competitiva.

Lograr una mejora continua genuina o real en los factores críticos de éxito en una organización requiere un esfuerzo riguroso y persistente.

En épocas anteriores, se creía que el proceso de mejora lo entendía mejor solamente por personal gerencial especializado, sin embargo las fuerzas que ofrecen empowerment a los empleados ahora ubican los procesos de mejora realmente en las manos de los empleados, es a nivel de grupo de trabajo donde se necesitan empleados entrenados en los siguientes factores:

- Procesos analíticos
- Identificación de Problemas
- Planeando y tomando acciones correctivas
- Evaluando el éxito de sus acciones

La mayor contribución de indicadores no financieros a un nivel de equipo es que ellos se apropian de las mejoras en el proceso.

Cuando los equipos de empleados han establecido sus propios indicadores no financieros proveídos por los factores críticos de éxito ellos declaran lo que creen que es importante.

En adición a este beneficio los equipos de personas de indicadores no financieros pueden ayudar a los empleados en lo siguiente:

- A aclarar los objetivos del equipo
- Establecer las metas del equipo
- Proveer bases sobre las cuales se pueden compartir roles y responsabilidades dentro del equipo
- Enfoque en procesos claves para mejoras potenciales
- Identificar áreas problema y determinar prioridades de Mejora.
- Medir el éxito de sus acciones

- Proveer bases para reconocer y celebrar los logros del equipo.

Claramente, la noción de que una mejora exitosa en el cumplimiento a los requerimientos de los usuarios de la información contable financiera, es alcanzada a través del empowerment de sus empleados, bajo el entendido que cuando los indicadores no financieros son introducidos:

- Deben ser introducidos a nivel de equipos como una prioridad
- Que los empleados deben estar capacitados y asistidos para desarrollar sus propios indicadores dentro del contexto creado por los factores críticos de éxito en la organización.

Una vez que los empleados tengan sus indicadores, estos deben estar en la capacidad de identificar aspectos de cumplimientos, proponer y buscar soluciones que ellos creen que funcionarán.

Fase de Implementación

1.2.3.6 Paso VI: Desarrollar exposiciones, reportar y revisiones.

“El valor de los Indicadores no financieros es a menudo completamente derivado de su uso consistente en la mejora continua, una vez la apropiación ha sido alcanzada a través del proceso de desarrollo, el próximo objetivo es asegurarse del uso sistemático de indicadores no financieros en un definido ciclo de mejora continua.

En este sentido, se buscará desarrollar un indicador no financiero y un sistema administrativo que permita:

- La revisión de indicadores no financieros como parte de la etapa del proceso de análisis
- El uso de indicadores no financieros para enfocarse en actividades o áreas críticas como parte de la etapa del proceso de modificación.
- El uso de indicadores no financieros para medir el éxito de acciones correctivas van a demostrar ya sea:
 - ✓ Que el ciclo de mejora debe ser repetido, ó
 - ✓ Que el proceso ya ha sido mejorado y ahora otros procesos deben ser el objetivo de la misma manera.

De acuerdo al uso de indicadores no financieros para manejar el ciclo del proceso de mejora, es necesario estructurar apropiados formatos de exposición, ciclos que reporten y revisen procesos para que la disciplina de mejora continua se vuelva un hábito.

Las exposiciones gráficas de los indicadores no financieros juegan un papel dinámico en promover el proceso de ciclo de mejora.

De igual manera cualquier información en el lugar de trabajo, entre mas expuesto esté a un Indicador no financiero mejor resultado se tendrá del entendimiento y del resultado de cumplimientos esperados, esto debido a que no es lo mismo decir lo estamos logrando a decir el grado o porcentaje de logro, ya que la percepción de las personas es diferente.

A nivel de equipo es necesario desarrollar estándares sostenibles en las estructuras de los reportes, buscando reportes simples de no más de una página útil y digerible.

Los beneficios de estos tipos de reportes son que el equipo puede fácilmente ver las tendencias de sus cumplimientos, y también puede reportar situaciones o problemas a otros miembros de la organización.

El primer paso en usar la información de los indicadores no financieros para mejorar el cumplimiento es ver los resultados.

La calificación numérica solo constituirá información si la persona a la que va dirigida entiende algo sobre ella.

No es suficiente confiar en la gente y al azar ver las exposiciones, son necesarias reuniones regulares y estructuradas.

No debe haber restricción al acceso de los indicadores no financieros, asumiendo que todas las partes reconocen la confidencialidad de la información.

El principio de Empowerment es evidente en el sentido de que los equipos deben definir sus propios reportes, exposiciones y procesos de revisión.

El principio de mejora integrada de cumplimiento se refleja en que el uso de los reportes de indicadores no financieros y sus gráficas para resaltar problemas fuera de control del equipo.

Con el tiempo reportes y gráficas efectivas pueden alertar a la gerencia de problemas de cumplimiento que ellos deben atacar para darle capacidad al equipo de alcanzar esos objetivos.

1.2.3.7 Paso VII: Facilitar el uso de otros Indicadores no financieros para asistir al mejoramiento de actividades y logros.

“Los indicadores no financieros pueden ser los promotores de una vasta cantidad de iniciativas de mejores prácticas.

El objetivo principal es:

Integrar los indicadores no financieros a iniciativas más amplias en las mejoras.

Los indicadores juegan un papel complementario para promover iniciativas de mejora continua, las mismas incluyen:

- ✓ Equipos de Mejora de procesos específicos
- ✓ Equipos de trabajo que sean permanentemente auto suficientes
- ✓ Benchmarking en la organización a nivel departamental y de equipos.

Fase de Revisión

1.2.3.8 Paso VIII: Refinar y Modificar los Indicadores no financieros para mantener su relevancia.

“En muchos aspectos la fase de revisión es la más obvia y la más fácil de completar, es un requerimiento básico para mantener el uso y la eficiencia de los indicadores no financieros.

Se pueden esperar que los equipos modifiquen sus indicadores no financiero a través del tiempo cada vez que ellos completen el proceso de ciclo de mejora.

Sin embargo algunos indicadores, deben mantenerse debido a su relevancia dentro de los factores críticos.

Independientemente del estatus de los factores críticos de éxito generales, el equipo de personas de indicadores no financieros con empowerment deberían revisar sus propios indicadores no financieros siempre que sea necesario y al menos una vez cada tres meses.

Recuerde que el valor de los indicadores proviene del uso que se le dé a estos para lograr ciclos de mejora continua, en este contexto los equipos van a usar indicadores no financieros que se mantengan relevantes a través del proceso de refinamiento y modificación¹³".

1.3 El Control

1.3.1 Conceptos de Control

"La palabra control tiene varios significados y, más aún, varios sentidos, por ejemplo, significa: a) Verificar, b) regular, c) Comparar con una Norma, d) Ejercer autoridad sobre (Dirigir u ordenar), e) Eliminar o restringir.

"Verificar implica algún medio de medición y alguna norma que pueda servir como marco de referencia en el proceso de control. La función de planeación comúnmente proporciona un criterio explícito, pero, sino, por lo menos implícito. EL autor J. Litterer describe el enfoque de verificación, al control como un comportamiento Comparador: Tenemos que ver el Control en relación con la comparación del desempeño en las condiciones necesarias o requeridas para un propósito y objetivo.

¹³ Allen & Unwin, Key Performance Indicators, Australia, 2002 McPherson's Printing Group Pag 15

"Control es el conjunto de actividades que se emprenden para medir y examinar los resultados obtenidos en el período, para evaluarlos y decidir las medidas correctivas necesarias¹⁴."

1.3.2 Importancia del Control

"El Control es la última de las variables del proceso administrativo. No por ir al final es la menos importante de los procesos administrativos. Ya elaborados los planes y objetivos, diseñada la organización, integrados los recursos, constituida la directiva y con comunicaciones ya fluyendo, es cuando el proceso de control se vuelve importante.

"Fundamentalmente, el proceso de control es el que se encarga de eliminar el caos y da congruencia a la organización, con el propósito que se puedan alcanzar los objetivos.

"El Control es un medio importante para coordinar actividades diversas hacia el logro del objetivo. La función de controlar regula la producción del sistema, midiendo el desempeño real con lo esperado.

"La función de control puede definirse como la fase del proceso administrativo que mantiene la actividad organizacional dentro de los límites tolerables, al compararlos con las expectativas. Estas pueden establecerse implícita o explícitamente, en función de objetivos, planes, procedimientos, normas de actuación, políticas, etc.

"En fin, la importancia del control radica en que se aplica indistintamente en todas las funciones administrativas (hay control de la planeación, de la organización, de la integración de recursos, etc.)

¹⁴ Joaquín Rodríguez Valencia, Ob Cit Pág 19

"Se ejerce también en cualquier actividad o función orgánica (Ventas, producción, compras, finanzas, etc.), y puede orientarse hacia: la Cantidad, la Calidad, Costo y Tiempo, ya sea de cada una o por separado o a través de la combinación de estos factores.

1.3.3 Etapas del Control

"Partiendo de las definiciones dadas anteriormente, podemos ver que el control es un proceso formado por varias etapas definidas. Sin importar la función o actividad, estas mismas etapas básicas se aplican y son las siguientes:

- Implantación de normas y estándares

"Podemos definir inicialmente qué es una norma, así: "Es una unidad de medida establecida para servir como un modelo o criterio

"El establecimiento de normas proporciona la base sobre la cual se mide el desempeño real o esperado.

[En operaciones simples o con muy poco volumen, quizá se pueda efectuar el control a simple inspección, mas sin embargo ésta se hace impracticable en la medida que las operaciones se hacen más complejas o voluminosas.]

- Medir y Juzgar lo que se ha realizado

"Este paso, del proceso de control, se refiere a un solo concepto: Mostrar lo que se ha logrado. Esto es importante por que proporciona la verdadera información objetiva que posteriormente se compara con la norma establecida.

La administración puede suponer que se están cumpliendo las normas o bien, puede medir objetivamente el desempeño y compararlo con dichas normas. Es evidente que este último método lleva a un control más efectivo.

- Comparar lo realizado con las normas y definir las diferencias, si las hay

“Una vez que se ha obtenido la información sobre el funcionamiento, el siguiente paso en el proceso de control consiste en comparar este funcionamiento con la norma o base con esto se evalúa el funcionamiento cuando exista alguna diferencia entre ambos; suele requerirse criterio para establecer la importancia de la diferencia.

El funcionamiento a cargo del control debe, en consecuencia, analizar, evaluar y juzgar los resultados como parte definida del proceso de control.

- Corregir las desviaciones, poniendo el remedio adecuado.

“Ésta última etapa del proceso de control puede considerarse como el hecho de hacer cumplir o de ver que las operaciones sean ajustadas o que se hagan esfuerzos para que los resultados sean de acuerdo con lo esperado. El Control efectivo no puede tolerar demoras innecesarias, excusas, ajustes interminables o excepciones constantes.

1.3.4 Características de un buen Control

“El control es un factor extremadamente crítico en el logro de los objetivos generales, dependiendo su efectividad, en ese sentido de la información recibida.

Los sistemas de control, para lograr un uso óptimo; deben poseer ciertas características, que son las siguientes:

- **Deben ser Oportunos:** Un control es oportuno cuando se dispone de él en el momento apropiado. Los registros contables (Balance, Estados de Resultados, Resumen Financiero, Etc.) son relativamente precisos e históricos por naturaleza, ya que son preparados cuando el período se ha cerrado.
- **Seguir una estructura Orgánica:** La función de control no puede sustituir una estructura orgánica. Los buenos controles están bien relacionados con la estructura orgánica y muestran su eficiencia, así como la de sus procedimientos e cuanto a su diseño y función.
- **Ubicación Estratégica:** No es posible fijar controles para cada aspecto de un organismo, aún cuando éste sea de pequeña o mediana magnitud. Por tanto, es necesario establecer controles en ciertas actividades de la operación siguiendo un criterio estratégico.
- **Un control debe ser económico:** El control nunca puede ser completo; las variaciones de las expectativas son inevitables. La función de control debe enfocarse hacia el mantenimiento de un equilibrio dinámico dentro de los límites permitidos del plan. Es evidente que la función control consume recursos. Por tanto, se debe prestar especial atención al análisis costo-beneficio de los sistemas de control.
- **Revelar Tendencias y Situaciones:** Los controles que exponen la situación actual de una fase específica de una actividad son relativamente fáciles de preparar, ya que solo son necesarios

los controles que muestren periódicamente la actividad por controlar.

Aún que tales mediciones muestran una visión de la situación presente, no revelan necesariamente la tendencia de la ejecución.

Esta limitación de los informes periódicos se recupera con un método gráfico de presentación que muestre sucesivas mediciones, formando una línea de tendencia, o bien presentando los datos en forma tabular incluyendo cifras de acumulación a la fecha. Sin embargo, el fijar o mostrar las tendencias de unas funciones orgánicas (Compras, Ventas, Producción, Etc.) no siempre suministran suficiente información de control.

Se requiere incluir información de apoyo que esté bien relacionada con la función o actividad bajo observación. La interpretación de las tendencias, en relación con los eventos, es de especial importancia en el desarrollo de la información de control para llevar a cabo una medición.

- **Resaltar la excepción:** Existen dos razones del porqué un sistema de control de efectivo acentúa la excepción. La primera es la cantidad de información producida, aun en pequeños organismos, es tan extensa, que hace difícil, sino imposible, determinar la importancia de toda la información.

Realizar una revisión de cada acción de los subordinados o consultores antes de accionar consume tiempo y esfuerzo del administrador. La segunda, cuando la información que resalta la excepción es presentada al administrador, su atención se enfoca hacia aquellos aspectos que requieren una acción correctiva.

Cada una de las anteriores características son de vital importancia para el control de las operaciones¹⁵."

1.3.5 La evaluación como elemento de Control

"Establecer controles involucra un marco de incertidumbre en cuanto a los resultados finales. Debido a esa incertidumbre... Conviene efectuar revisiones periódicas de los diversos controles.

Por tanto, habrá que dar contestación a las siguientes interrogantes:

¿El o los controles operan como se esperaba?

¿La inversión en los controles es compensada con los resultados alcanzados?

¿Será necesaria una revisión del sistema de control?

¿Qué medidas hay que realizar para actualizar los controles?

"En el momento de elaborarse y ya puestos en práctica, los sistemas pueden ser apropiados y funcionar satisfactoriamente; pero con el tiempo, y sobre todo debido a los cambios de importancia que experimente la empresa, siempre encontramos la necesidad de efectuar modificaciones en los mismos.

"Cualquiera que sea la Empresa, los procedimientos y funciones deberán someterse a una continua revisión, por que los errores no localizados en los procedimientos y controles pueden dar como resultado fuertes pérdidas¹⁶."

1.4 El Control Interno

¹⁵ Joaquín Rodríguez Valencia, Ob Cit Pág 19

¹⁶ Joaquín Rodríguez Valencia, Ob Cit Pág 32

Las dificultades por las cuales están pasando las finanzas y el crecimiento sostenible, tanto de los países, como de las corporaciones, las empresas privadas, las instituciones públicas, las municipalidades y las organizaciones de la sociedad civil; en muchos de los casos, se deben a situaciones que pueden ser prevenidas mediante un adecuado diseño de control interno, implantado y aplicado formalmente.

Prevención que también involucra la creación de una cultura, en la que cuando al menos una persona de las que participan en el proceso, cumpla con la "responsabilidad social" de sus funciones y haga evidente las situaciones erradas o irregulares, en principio, a la autoridad adecuada en la estructura de la organización; y, de ser necesario, ante los organismos de la sociedad en general.

Algunas corporaciones y empresas importantes tienen en funcionamiento un Comité de Ética y Transparencia o corresponden a otras denominaciones, en el que se conocen y resuelven los problemas importantes, que podrían presentar dificultades por violar las normas y los valores bajo los que opera la organización.

Los problemas, calificándolos de una manera positiva, que se han suscitado en los últimos años en la administración de las grandes corporaciones de los países industrializados demuestran, que la situación se está generalizando, debido a la competencia y la necesidad de presentar resultados contables positivos.

El conocimiento del tema de control en el ámbito social también sé esta haciendo más preciso por la intervención de la prensa en su difusión. Por ejemplo: el diario El Economista de México, de 21 de junio del 2002, bajo el título "Hombres de Nombre, Viejos Fraudes Financieros que se reeditan", el columnista utiliza la

frase "control interno" en forma precisa y sirve de ejemplo para que el ciudadano vaya tomando conocimiento del tema y las formas en que puede utilizarlo eficientemente.

Concretamente menciona: "Esta historia, que se ha repetido desde las dos últimas décadas ante la falta de determinación de las intermediarias financieras de imponer adecuados controles internos,..."¹⁷"

1.4.1 Concepto de Control Interno

Se define como ampliamente como un proceso realizado por el consejo de directores, administradores y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia operacional
- Confiabilidad de la información Financiera
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

La primera categoría se orienta a los objetivos básicos de negocios de una entidad, incluyendo los objetivos del desempeño y rentabilidad y la salvaguarda de recursos.

La segunda se relaciona con la preparación de estados financieros publicados, confiables, incluyendo estados financieros intermedios y datos financieros seleccionados derivados de tales estados, tales como ganancias realizadas, informadas públicamente.

¹⁷ Modelo Integral de Control Interno para Latinoamérica

La tercera se refiere al cumplimiento de aquellas leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad. Tales categorías distintas pero interrelacionadas, orientan necesidades diferentes y permiten dirigir la atención para satisfacer necesidades separadas.

Los sistemas de control interno operan a niveles diferentes de efectividad. El control interno puede juzgarse efectivo en cada una de las tres categorías, respectivamente, si el consejo de directores y la administración tienen seguridad razonable que:

- Comprenden la extensión en la cual se están consiguiendo los objetivos de las operaciones de la entidad.
- Los estados financieros publicados se están preparando confiablemente.
- Lo están cumpliendo con las leyes y regulaciones aplicables.

Puesto que el control interno es un proceso, su efectividad es un estado o condición del mismo en uno o más puntos a través del tiempo.

1.4.2 Componentes del Control Interno

El control interno consta de cinco componentes interrelacionados, derivados de la manera como la administración realiza los negocios, y están integrados al proceso de administración. Aunque los componentes se aplican a todas las entidades, las compañías pequeñas y medianas pueden implementarlos de forma diferente que las grandes. Sus controles pueden ser menos formales y menos estructurados, no obstante lo cual una compañía pequeña puede tener un control interno efectivo.



Ambiente de control: El Ambiente de control da el tono de una organización influenciando la conciencia de control de sus empleados. Es el fundamento de todos los demás componentes de control interno, proporcionando disciplina y estructura.

Los factores del ambiente del control incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente de la identidad; la filosofía y el estilo de operación de administración, la manera como la administración asigna autoridad y responsabilidad, como organiza y desarrolla a su gente; y la atención y dirección proporcionada por el consejo de directores.

Valoración del riesgo: Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos de fuentes externas e internas, los cuales deben valorarse. Una condición previa a la valoración de riesgos es el establecimiento de objetivos, enlazados en distintos niveles y consistentes internamente. La valoración de riesgos es la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, constituyendo una base para determinar cómo se deben administrar los riesgos. Dado que la economía, la industria, las regulaciones y las condiciones de operación continuarán cambiando, se requieren mecanismos para identificar y tratar los riesgos especiales asociados con el cambio.

Actividades de control: Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas administrativas se lleven a cabo. Ayudan a asegurar que se tomen las acciones necesarias para orientar los riesgos

hacia la consecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se dan a todo lo largo de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen un rango de actividades diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de desempeño operacional, seguridad de activos y segregación de funciones.

Información y Comunicación. Debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma y en un tiempo que le permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas de información producen reportes, contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, que hace posible operar y controlar el negocio. Tiene que ver no solamente con los datos generados internamente, sino también con la información sobre eventos, actividades y condiciones externas necesarias para la toma de decisiones, informe de los negocios y reportes externos. La comunicación efectiva también debe darse en un sentido amplio, fluyendo hacia abajo, a lo largo y hacia arriba de la organización.

Todo el personal debe recibir un mensaje claro de parte de la alta gerencia respecto a que las actividades de control deben tomarse seriamente. Deben entender su propio papel en el sistema de control interno, lo mismo que la manera como las actividades individuales se relaciona con el trabajo de otros. Deben tener un medio de comunicar la información significativa, También necesitan comunicarse efectivamente con las partes externas, tales como clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

Monitoreo. Los sistemas de control interno deben monitorearse, proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo. Es realizado por medio de actividades de Monitoreo

Ongoing (En tiempo Real), evaluaciones separadas o combinación de las dos. El monitoreo Ongoing ocurre en el curso de las operaciones. Incluye actividades regulares de administración y supervisión y otras acciones personales realizadas en el cumplimiento de sus obligaciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones separadas dependerán primeramente de la valoración de riesgos y la efectividad de los procedimientos de monitoreo ongoing. Las deficiencias del control interno deberán reportarse a lo largo de la organización, informando a la alta gerencia y al consejo solamente los asuntos serios.

Existe sinergia e interrelación entre esos componentes, formando un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes.

Los sistemas de control interno están entrelazados con las actividades de operación de la entidad y existen por razones fundamentales de negocios.

El control interno es más efectivo cuando los controles se construyen en la infraestructura de la entidad y son parte de la esencia de la empresa. Construir en los controles apoya la calidad y las iniciativas de empowerment, evita costos innecesarios y permite respuestas rápidas a las condiciones cambiantes.

Existe una relación directa entre las tres categorías de objetivos los cuales son: que se esfuerza una entidad en conseguir, y los componentes los cuales representan lo requerido para conseguir los objetivos.

Cuando revisamos cualquier categoría la efectividad y eficiencia de las operaciones, por ejemplo todos los cinco componentes

deben estar presente y funcionar efectivamente para concluir que el control interno sobre las operaciones es efectivo¹⁸".

A continuación se analizan los elementos que conforman el concepto del control interno:

1.4.3 El Control Interno como un proceso

"El control interno es un proceso aplicado en la ejecución de las operaciones, es una herramienta y un medio utilizado para apoyar la consecución de los objetivos institucionales.

El control interno definido como un proceso integrado a las actividades operativas de la entidad y es necesario debido a las condiciones que las grandes organizaciones enfrentan. Su identificación e incorporación en el funcionamiento de la entidad es importante, al formar parte de las actividades sustantivas de la empresa.

El proceso completo en que están integrados los controles internos diseñados y aplicados incluye las siguientes actividades:

- Las que generan valor agregado (también conocidas como operativas o sustantivas),
- Las de infraestructura (sustento directo para las operaciones que generan valor),
- Las de gestión institucional (administración, finanzas, riesgos, planificación y otras), y,
- Las referidas a los procesos de control y gestión financiera (procesos de cuentas por cobrar, cuentas por pagar, tesorería, análisis y conciliaciones, entre otras)

¹⁸ Committee Of Sponsoring Organitions Of The Treadway Commission, Control Interno, Estructura Conceptual Integrada, Bogotá, Segunda Edición, Pag. 4

1.4.4 El control interno es diseñado y ejecutado por servidores

El control interno es ejecutado por los funcionarios y servidores que laboran en las organizaciones y recurso humano que constituye el elemento más importante para su funcionamiento.

El control interno no solo es el conjunto de procedimientos de control detallados en los manuales de operación, organización, administración y finanzas. El personal en todos los niveles de la organización es el elemento activo y dinámico más importante, cuando tiene autoridad para ejecutar determinadas operaciones y la responsabilidad de orientarlas al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

El diseño, la implantación y el mantenimiento de los controles internos son ejecutados por todos los miembros de la organización, por tanto la responsabilidad es compartida. Esto es evidente por las acciones desarrolladas, las instrucciones formales y verbales que se dictan y las decisiones tomadas para que los objetivos se cumplan.

1.4.5 El Control Interno como un aporte al grado de seguridad razonable

El control interno debe aportar un grado de seguridad razonable a la dirección superior de la organización, respecto del cumplimiento de las metas y objetivos institucionales; en ningún caso la seguridad será total o absoluta.

La seguridad razonable requerida para el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones es posible programarla mediante el diseño y aplicación de un sistema de control interno integrado de las operaciones sustantivas de la organización, completada con las evaluaciones periódicas internas y externas del control interno.

Algunas limitaciones que ratifican la característica de seguridad razonable del control interno se fundamentan en los siguientes aspectos:

- Las decisiones del personal pueden ser erradas.
- Pueden suceder fallas humanas.
- Los controles diseñados que pueden ser burlados por colusión entre dos o más personas que participan en el proceso de la operación.
- La alta dirección puede eludir los controles internos en los casos que los estime conveniente para fines extraños o de interés personal.
- La ausencia de información importante para la toma de decisiones. Sea por ocultar la información o porque los resultados negativos hayan sido maquillados para presentar los resultados de la gestión financiera en forma satisfactoria.

1.4.6 El control interno facilita la consecución de los objetivos de la Organización

El control interno diseñado debe orientarse a facilitar la consecución de los objetivos de la organización, eficiencia y eficacia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y operativa, protección de los activos, y cumplimiento de las leyes, regulaciones y contratos.

Es importante señalar que los objetivos del control interno se caracterizan porque se complementan entre sí. Si analizamos los objetivos en el orden inverso a la presentación del concepto, la base sería el cumplimiento legal y normativo para salvaguardar los recursos, obtener información confiable y ejecutar las operaciones eficientemente (buen uso de los recursos disponibles) y eficazmente (lograr los objetivos institucionales).

Presentados así los objetivos del control interno permite identificar la relación directa que existe en los mismos¹⁹.

Dos subdivisiones de control interno son reconocidos en auditoria: el Administrativo y el contable:

“El control administrativo incluye, pero no se limita, al plan de organización y procedimientos y registros que conciernen procesos de decisión que conducen a la autorización de transacciones por parte de los administradores...y representan el punto de partida para establecer el control contable de las transacciones.”

Auditing Standard Board AU 320.27

La definición de control administrativo indica que estos controles podrán extenderse más allá del proceso que conduce a la autorización de las transacciones. Tales controles incluyen los registros utilizados para evaluar la actuación del personal (Como podría ser la cantidad de visitas a clientes que realice un vendedor), en estudios de análisis de mercado y en los reportes de control de calidad. Estos tipos de controles no tienen (o si acaso tienen) poco impacto sobre los registros financieros de la compañía. Sin embargo la definición también reconoce que las dos subdivisiones de control interno no son

¹⁹ Modelo Integral de Control Interno para Latinoamérica

mutuamente excluyentes puesto que algunos controles administrativos conducen a la autorización de transacciones, que es el punto de partida para el control contable.

1.5 Control Interno Contable

1.5.1 Concepto de control Interno Contable

"El control contable comprende el plan de organización y los procedimientos y registros que se relacionan con la salvaguarda de los activos y la confiabilidad de los registros financieros y por lo tanto están diseñados para proporcionar seguridad razonable que :

a) *Las transacciones se ejecutan de conformidad con autorización general o específica de la administración.*

b) *Que las transacciones se registran conforme se requieren*

- *Para permitir la adecuada preparación de estados financieros de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados o cualquier otro criterio aplicable a tales estados.*
- *Para mantener un adecuado control de activos.*

c) *Acceso a los activos tan sólo se permite con la debida autorización de los administradores.*

d) *Periódicamente se comparan los registros de activos con los existentes y se toman las medidas apropiadas respecto a cualquier diferencia que pudiera existir."*

Auditing Standard Board AU 320.27

La definición de control contable se centra en dos objetivos generales:

1) La salvaguarda de los activos, y

2) la confiabilidad de los registros financieros y cuatro objetivos operativos (Incisos a-d) Cualquier control

administrativo que directamente afecte cualesquiera de estos aspectos se considera un control contable.

Salvaguarda de activos

En un sentido amplio, la salvaguarda de los activos incluye cualquier medida de cautela tomada por la administración para impedir que algo indeseable le ocurra a los recursos de la compañía. Tales medidas se podrán aplicar a todas las pérdidas, independientemente que surjan de "Actos fortuitos" o de malas decisiones de negocios. Esta interpretación se extiende más allá del proceso contable.

Una interpretación más estrecha, pero más significativa, consiste en limitar este elemento a medidas tomadas por la administración para proteger a la compañía de pérdidas resultantes de ejecutar o registrar transacciones, y de la custodia de activos relacionados. Las pérdidas en tales casos, podrán deberse a errores intencionales o no intencionales. Dentro de los errores no intencionales se incluyen los errores honestos como subestimar las facturas de ventas aplicando sin pleno conocimiento precios unitarios incorrectos, o pagar salarios de más a los trabajadores aplicando tarifas de salarios incorrectos, pero sin conocimiento de causa.

Los errores intencionales se consideran irregularidades. Consisten de desfalcos (o robos) que conducen a pérdidas por abuso de confianza, o pérdidas atribuibles a la falsificación de registros, como el hecho que se sobreestimen las utilidades netas. En términos llanos, un error intencional generalmente está asociado con el fraude.

Confiabilidad de los registros financieros

Los registros financieros proporcionan la base para informar:

- 1) Internamente a los administradores, y
- 2) Externamente a los accionistas y demás personas interesadas.

Aclaración lo que es control contable:

Seguridad Razonable

Es la administración la responsable de establecer y mantener un sistema de control interno contable. La administración normalmente busca una seguridad razonable, más que absoluta, de los objetivos del sistema se habrán de alcanzar. Dos factores significativos apoyan esta conclusión.

En primer término debe reconocerse que el costo del sistema no deberá superar los beneficios que se esperan obtener. El criterio costo-beneficio es crítico dentro del proceso administrativo de toma de decisiones. Esto se complica por el hecho de que la relación de costo-beneficio involucra estimaciones y criterios, y no mediciones precisas.

El segundo factor se refiere a llegar a comprender que el procedimiento de control no debe tener un efecto adverso significativo sobre la eficiencia o rentabilidad.

Transacciones

Estas incluyen el intercambio de activos y servicios entre una empresa mercantil con terceros, así como el uso y consumo de tales activos y servicios dentro de una compañía. Las transacciones constituyen los componentes básicos de operaciones dentro de los negocios. Por lo tanto, constituyen el elemento base de control contable.

El flujo de transacciones a través de un sistema de control interno contable involucra la autorización, ejecución y registro de transacciones y el control de activos resultantes.

Limitaciones

Todos los sistemas de control contable interno están sujetos a limitaciones inherentes. Una de las limitaciones lo constituye el factor humano que existe dentro de la mayor parte de los procedimientos de control.

La efectividad de un control específico podrá nulificarse si no se comprende bien las instrucciones, si existen descuidos, fatiga o ausentismo. También es posible que la eficacia de un procedimiento se reduzca mediante actos deliberados de un empleado o mediante la intervención de varios empleados. Una situación como esta se conoce como confabulación.

Una segunda limitación sería el que los procedimientos de control interno no abarquen todas las transacciones.. El control interno no podrá aplicarse al procesamiento no rutinario de transacciones o al criterio de la administración respecto a estimaciones contables.

Además, debe reconocerse que el control interno contable existe dentro de un entorno de negocios dinámico y no estático. Cambio en las condiciones, como el hecho de que haya renunciado un empleado clave o que se haya instalado un sistema de autoservicio por parte de los clientes, o que existen consolas "en línea o en tiempo real" dentro del sistema computarizado, serán motivos de grandes cambios dentro de los controles existentes. Por lo tanto, deberá tenerse especial cuidado al hacer proyecciones respecto a la eficacia futura del sistema basado en la eficacia actual.

1.5.2 Entorno del control interno contable

Cada sistema de control interno contable opera dentro de un conjunto de condiciones o circunstancias que en conjunto se conocen como entorno del control interno. Un buen entorno de control interno complementa procedimientos prescritos de control, en tanto un entorno deficiente afecta adversamente tales controles. El entorno del control interno de una compañía incluye tanto factores externos como internos. Los primeros incluyen condiciones económicas, de la industria y negocios actuales, en tanto que los últimos factores incluyen:

- Liderazgo de la administración
- Estructura Organizacional
- Presupuestos y reportes internos
- Auditoria Interna
- Personal
- Prácticas apropiadas
- Circunstancias de la compañía

Estos factores se aplican independientemente si el método de procesamiento de datos es manual, mecánico o electrónico.

Liderazgo de la administración.

La administración es responsable de establecer un entorno favorable de control dentro de la organización. El consejo de directores y particularmente su comité de auditoria y la alta gerencia, deberán proporcionar liderazgo al establecer un nivel elevado de conciencia respecto al control. La comunicación de las políticas de control, la frecuencia y el grado de vigilancia del sistema por parte de la administración, así como la disposición de la administración para excepciones a controles prescritos, afectan la efectividad potencial de un sistema.

El entorno de control se ve afectado adversamente cuando la administración falla en adherirse a procedimientos de control establecidos o cuando no están dispuestos a prescribir procedimientos apropiados de control.

Estructura Organizacional

Esta contribuye a un buen entorno de control interno estableciendo un marco general para planear, coordinar y controlar las operaciones. La estructura organizacional de una compañía involucra:

1) Establecer la independencia organizacional de áreas funcionales, divisiones y/o departamentos, y

2) Permitir la asignación de responsabilidades y delegación de autoridad dentro de cada unidad organizacional.

La estructura organizacional de una compañía por lo general se representa dentro de una gráfica de la organización u organigrama. Una estructura organizacional deberá establecer descripciones de puestos claves dentro de cada unidad.

Para que las personas sean capaces de delegar las responsabilidades en una forma apropiada, será necesario que sean conocedores de las políticas, procedimientos y actividades que directa o indirectamente afectan sus funciones. Una comunicación apropiada de estos factores es esencial para desarrollar una actitud de conciencia de control a través de toda la organización.

Presupuestos y reportes internos

Los presupuestos hacen diversas contribuciones al entorno del control interno contable de una compañía. Esto proporciona los medios para formular y comunicar los objetivos de la compañía a través de la organización, y proporcionan una base para poder

medir los resultados contra las metas planeadas. El proceso de presupuestos deberá seguir las divisiones de responsabilidad incluidas dentro de la estructura organizacional de la compañía. Los presupuestos deberán ser actualizados periódicamente con el fin de que reflejen las expectativas modificadas de la administración derivada de condiciones de operación diferentes y demás factores.

Un sistema efectivo de información interno a todos los niveles de administración se considera esencial para un buen entorno de control. Cuando son debidamente elaborados y analizados, los reportes internos proporcionan una base para evaluar la actuación y la forma de como se está cumpliendo con la responsabilidad delegada. Los informes internos deberán ser oportunos y presentados en forma regular.

Auditoria Interna

La auditoria interna representa una función de evaluación. La auditoria interna contribuye a un buen entorno de control mediante la vigilancia del funcionamiento de procedimientos prescritos de control. Una función efectiva de auditoria interna podrá ayudar a la administración a ejercer una supervisión continua sobre el sistema. Además, podrá ofrecer sugerencias constructivas para mejorar el sistema. El entorno de control de una compañía se mejora cuando los auditores internos son independientes de las unidades que auditan o cuando dependen e informan y tienen acceso directo ante el consejo de directores.

Personal

Básico para un entorno apropiado de control lo será la calidad y la integridad del personal que deberán llevar a cabo los métodos y procedimientos prescritos. El personal deshonesto e/o incompetente provocará que la mayor parte de los procedimientos de control resulten inoperativos e inefectivos.

La capacidad e integridad del personal dependerá básicamente de las políticas y procedimientos de la compañía, relacionadas con la contratación, entrenamiento, remuneración, evaluación de actuación y ascensos.

Prácticas apropiadas

Las prácticas apropiadas se refieren a medidas misceláneas tomadas por una compañía para crear un buen entorno de control. Las siguientes prácticas son representativas de aquellas ampliamente utilizadas:

- Establecer fianzas sobre el personal que ocupe puestos de confianza (a esta práctica comúnmente se le llama afianzamiento de empleados)

- Tener un código por escrito de conducta de funcionarios y empleados y tal código señalará las normas morales de comportamiento y prohibiciones contra actos ilegales.

- Poseer una política de señalar con toda claridad cuestiones de conflicto de intereses relacionadas con acciones que se consideran incompatibles con los objetivos de la compañía.

- Establecer una política de vacaciones forzosas para el personal que ocupa puestos de confianza.

Circunstancias de la Compañía.

Este aspecto de un entorno de una compañía se relaciona con factores tales como:

1) La dispersión geográfica de sus negocios

2) La existencia de subsidiarias total o parcialmente controladas, y

3) La reciente adquisición de compañías cuyos controles podrán no ser comparables con los de la empresa. Estas condiciones sugieren que puede existir falta de uniformidad de controles a través de una compañía. Este factor podrá ser particularmente importante dentro de las compañías multinacionales con subsidiarias dentro de países del extranjero.

1.5.3 Principios de Control Interno Contable

Para alcanzar los objetivos del control interno contable, un sistema deberá tener ciertas características esenciales. Los siguientes seis principios se consideran básicos para un sistema de control contable:

- Separación de funciones
- Procedimientos de autorización
- Procedimientos de documentación
- Registros y procedimientos contables
- Controles Físicos
- Verificación Interna independiente.

Separación de funciones

Este principio básico se aplica a cada uno de los cuatro objetivos operativos y por lo tanto es totalmente inclusivo. Abarca el asignar responsabilidad sobre una transacción de manera tal que los deberes de un empleado automáticamente proporcionen una verificación del trabajo realizado por uno o más empleados adicionales. El objetivo principal de la separación de funciones se refiere a prevenir y detectar con rapidez los errores o irregularidades en el desarrollo de responsabilidad asignadas. Las funciones se consideran incompatibles, desde un punto de vista de control, cuando es

posible para una persona cometer errores o irregularidades en el curso normal de sus funciones sin que el sistema lo detecte.

La principal aplicación de este principio se refiere a que la responsabilidad para ejecutar una transacción y registrarla, y la custodia de los activos resultante de la transacción deberán ser asignados a diferentes departamentos y personas.

Procedimientos de Autorización

El propósito de este principio básico es asegurarse que las transacciones sean autorizadas por el personal de la administración actuando dentro del alcance de su autoridad. Las autorizaciones serán Generales o específicas. Las primeras se refieren a las condiciones generales bajo las cuales se autorizan las transacciones, como serían listas de precios estándar para los productos y políticas de crédito respecto a las ventas a crédito. Las últimas se refieren a la autorización que se otorga sobre la base de cada caso individual.

Los procedimientos de autorización se consideran también importantes para restringir acceso a los activos.

Procedimientos de documentación

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

Por ejemplo, el hecho de que los documentos se numeren con anticipación garantiza que:

- 1) Todas las transacciones se registren, y
- 2) Que ninguna transacción se registre más de una vez. Cuando existe la numeración anticipada de documentos, todos los que se inutilicen deberán ser conservados.

Los procedimientos de documentación se preparan para la oportuna elaboración de los documentos por personal operativo cuando se realizan las transacciones.

Se facilita el registro de las transacciones cuando los documentos son remitidos con prontitud al departamento de contabilidad. Posteriormente los documentos se archivarán de una manera ordenada.

Registros y procedimientos contables

Este principio básico se centra en el registro de transacciones dentro del departamento de contabilidad. Los objetivos de este control serán:

- 1) Que se hagan registros oportunos en los libros de contabilidad,
- 2) Que se preparen informes oportunos basados en datos contables, informes que se proporcionarán a los usuarios. Se consideran importantes tanto los procedimientos manuales de contabilidad como un catálogo de cuentas.

Un catálogo de cuentas proporciona la base para la clasificación de transacciones y facilita enormemente la elaboración de los estados financieros. En muchas compañías un supervisor de contabilidad periódicamente revisa los asientos de diario para evaluar que tan razonables son las clasificaciones de cuentas.

Dentro de la contabilidad se deben establecer procedimientos para un rápido procesamiento de documentos que son transmitidos al departamento de contabilidad por el personal operativo, incluyendo la oportuna afectación de las sub cuentas que integran el mayor auxiliar de clientes. Estos procedimientos también deben requerir que el personal de contabilidad registre en los diarios de manera consecutiva todos los documentos prenumerados en serie.

Controles Físicos

Los controles físicos se refieren a:

- 1) Medidas y medios de seguridad para salvaguardar los activos, registros contables y formas impresas no utilizadas y
- 2) El uso de equipo mecánico y electrónico en la ejecución y registro de las transacciones.

Las medidas de seguridad implican limitar el acceso de las áreas de almacenamiento a personal autorizado. Los controles físicos se podrán referir a la ejecución de transacciones incluyendo tanto cajas registradoras mecánicas como electrónicas.

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

- El estudio debe ser realizado por un empleado que no tenga relación y que sea independiente del personal que originalmente preparó los datos o que tienen custodia de activos relacionados.
- El estudio deberá efectuarse con frecuencia ya sea en total o sobre una base de muestreo.
- Los errores y diferencia se deberán comunicar rápidamente a los empleados involucrados par realizar la acción correctiva. Errores recurrentes y significativos, así como las incongruencias se deberán reportar a la administración.

Una verificación interna independiente podrá implicar comparar los registros contables con los activos existentes (como el caso de un arqueo de caja o un recuento físico de inventarios), constatar que las cuentas de control concuerden con la suma de las sub cuentas que aparecen en los registros auxiliares o volver a calcular las percepciones de los empleados o las facturaciones a clientes por una persona que no haya preparado la información inicial o que no tenga custodia de los activos.²⁰

Ver Anexo 4 (Aplicación a cada ciclo de negocios)

²⁰ Walter G Kell, Phd CPA, Auditoría Moderna, Compañía Editorial Continental, México, Pag 123

1.5.4 Control interno contable aplicable al ciclo de Ingresos

Dentro del contexto del control interno, los ciclos se refieren a las principales áreas de actividades de negocios dentro de una entidad. El enfoque del ciclo requiere la identificación de:

- Las áreas principales de actividad.
- Las principales clases de transacciones dentro de la actividad.
- Los pasos o funciones asociados con cada clase de transacciones.

Un ciclo trasciende diferencias en estructura organizacional entre compañías y permite el rastreo de transacciones desde su iniciación hasta contemplar los efectos últimos sobre los estados financieros de la entidad. Los ciclos son ampliamente utilizados por la administración al diseñar sistemas de control interno.

Principales ciclos y tipos específicos de transacciones que se utilizan en una empresa manufacturera:

CICLO	PRINCIPALES CLASES DE TRANSACCIONES
INGRESOS	Ventas (Costo de Ventas) Entradas de Efectivo y Ajustes a las ventas
DESEMBOLSOS	Compras y Salidas de Efectivo, Nómina
PRODUCCION	Manufactura

Para efectos de facilitar comentarios posteriores, resumiremos los cuatro objetivos del control interno contables en tres, con las siguientes identificaciones de texto y principios de control interno aplicables.

OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO CONTABLE	CLASIFICACION EN EL TEXTO E IDENTIFICACION	PRINCIPIOS BASICOS DE CONTROL INTERNO
Las transacciones se realizan de acuerdo con autorizaciones generales o específicas de la administración	Las transacciones se ejecutan adecuadamente	Separación de funciones Procedimientos de Documentación Procedimientos de autorización Controles físicos Verificaciones internas independientes
Las transacciones se registran conforme sea necesario:(1) para permitir la elaboración de estados financieros de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados o cualquier otro criterio aplicable a tales estados y (2) para mantener un control sobre tales activos.	Las transacciones están debidamente registradas	Separación de funciones Registros y procedimientos contables Verificación interna independiente
El acceso a los activos tan solo se permite con la autorización de la gerencia. Lo registrado para los activos se compara con los activos existentes a intervalos razonables y se toman las medidas apropiadas respecto a cualquier diferencia.	Se mantiene una custodia apropiada de los activos	Separación de funciones Procedimientos de autorización Controles físicos Verificación interna independiente

1.5.4.1 Naturaleza del ciclo de ingresos

El ciclo de ingresos de una entidad consiste de las actividades que se relacionan con el intercambio de bienes y servicios con clientes y la cobranza del ingreso de efectivo.

Las clases de transacciones comprendidas dentro del ciclo de ingresos incluyen (1) ventas, (2) ajustes a las ventas/descuentos, rebajas y bonificaciones, y cuentas incobrables (provisiones y cancelaciones)/ y (3) entradas de efectivo (cobranzas a cuenta y ventas de contado).

Control Interno sobre Transacciones de Ventas

Consideraciones básicas

Las ventas se podrán realizar sobre una base a crédito o de contado.

El periodo involucrado para realizar una transacción de ventas oscilara desde unos cuantos minutos hasta días, semanas, o meses.

Las siguientes cuestiones son básicas para la comprensión de transacciones de ventas dentro del ciclo de ingresos:

Función de ejecución

- Aceptación de la orden del cliente.
- Aprobación del crédito
- Surtir la orden de ventas
- Facturación al cliente

Función de registro

- Contabilización del diario de las transacciones de venta y efectuara los pases al mayor.
- Actualización del mayor auxiliar de clientes.
- Actualización de los registros de inventarios.

Función de custodia

- Proteger el mayor auxiliar de clientes.
- Mantener actualizados los saldos de los clientes

Importancia relativa y riesgo

Numerosos pasos están involucrados en la ejecución y registro de las transacciones de ventas, y el volumen de estas resulta ser muy importante. Por lo tanto, los errores e irregularidades de cifras significativas para los estados financieros podrían surgir del procesamiento de las transacciones de ventas. El

riesgo de tal suceso esta inversamente relacionado con la eficacia de los controles internos del cliente respecto a ellas.

Primer Objetivo: Las transacciones de ventas están debidamente ejecutadas

Las transacciones de ventas están debidamente ejecutadas cuando: Estas sean autorizadas por personal que actué dentro del alcance de su autoridad, y Las transacciones ejecutadas están de conformidad con los términos de lo autorizado.

La ejecución de transacciones de venta involucra una serie de pasos o funciones. Por lo tanto, es necesario identificar objetivos de control contable específico para cada función, a continuación se detallan algunos:

FUNCIÓN	OBJETIVO DE CONTROL CONTABLE ESPECIFICO
1. Aceptación de ordenes de clientes	Las ordenes para ventas o servicios se aceptan de acuerdo con el criterio de autorización de la administración
2. Aprobación del crédito	El crédito se otorga sobre la base de las políticas y límites de crédito establecidos por la administración
3. Surtir las ordenes de venta	Las ordenes se surten o los servicios se prestan de conformidad con ordenes de ventas aprobadas
4. Orden de embarque de venta	Los embarques se hacen sobre la base de ordenes de ventas aprobadas
5. Facturación a clientes	Todos los embarques son facturados a precios y términos autorizados

Principios de control interno aplicables a la ejecución de las transacciones de ventas:

- Procedimientos de autorización
- Separación de funciones

En base al cuadro anterior, la asignación de responsabilidades para cada función será la siguiente:

FUNCIÓN	DEPARTAMENTO	ACTIVIDADES RELACIONADAS
1. Aceptación de ordenes de clientes	Orden de ventas	Recibir ordenes, expedir ordenes de venta, acudir a la lista de clientes autorizados, investigar si se aceptara un nuevo cliente y conservar un archivo de ordenes no surtidas
2. Aprobación del crédito	Crédito	Rastrear clientes para archivos de crédito, señalar aprobaciones en las ordenes de ventas, y conservar archivo de crédito de los clientes

- Procedimientos de documentación
- Controles físicos
- Verificación interna independiente

Segundo Objetivo: Las transacciones de ventas están debidamente registradas

Para satisfacer este objetivo de control interno operativo, las funciones o pasos de registro de las transacciones de venta deberán realizarse adecuadamente. Es deseable por lo tanto, reconocer objetivos específicos de control contable y la asignación de responsabilidad para cada función como sigue:

FUNCION	DEPARTAMENTO	OBJETIVO ESPECIFICO DE CONTROL CONTABLE
1. contabilizar en el diario general las transacciones de ventas y el pase al mayor	Contabilidad general	Solo las ventas reales se registran. Todas las ventas reales están correctamente contabilizadas en el diario y en su pase en cuanto a importe, clasificación y periodo contable
2. Actualizar el mayor auxiliar de clientes	Contabilidad de cuentas por cobrar	Las ventas de inmediato se registran de una forma correcta en las cuentas de los clientes
3. Actualizar los registros de inventarios	Contabilidad de inventarios	Las ventas rápida y correctamente afectan los registros de inventarios

Principios de control interno aplicables al registro de las transacciones de ventas:

- Separación de funciones
- Registro contables y procedimientos
- Verificación interna independiente

Tercer Objetivo: Se mantendrá una adecuada custodia de las cuentas por cobrar

El objetivo operativo se refiere a mantener un acceso limitado sobre los activos y comparar periódicamente lo asentado en los libros con los activos que realmente se posean. Tanto las cuentas por cobrar como el efectivo surgirán de las transacciones de ventas.

En cuanto a la custodia de las cuentas por cobrar, las funciones y objetivos específicos de control contable serán las siguientes:

¡Error!

FUNCION	DEPARTAMENTO	OBJETIVO ESPECIFICO DE CONTROL CONTABLE
1. Proteger el mayor auxiliar de clientes	Contabilidad de cuentas por cobrar	El acceso a los mayores auxiliares de clientes se restringe a personal autorizado de contabilidad
2. Mantener correcto el saldo de clientes	Contabilidad de cuentas por cobrar	Los saldos registrados para los clientes ser verifican de una manera independiente con los clientes y a intervalos razonables.

Principios de control interno aplicables a estas funciones:

- Controles físicos y procedimientos
- Separación de funciones y verificación interna independiente

Control interno sobre entradas de efectivo y transacciones de ajustes a ventas**Consideraciones básicas**

Las entradas de efectivo podrán provenir de diferentes fuentes. Por ejemplo, podrán surgir de transacciones de ingresos, de préstamos a corto y largo plazos, de la emisión de acciones representativas de capital social y de la venta de valores negociables, inversiones a largo plazo y otros activos. En este ciclo se restringirá a las entradas de efectivo provenientes de las transacciones de ventas. Tales entradas de efectivo comprenden las ventas de contado y los cobros que se hacen a los clientes por razón de ventas a crédito. Otras fuentes de entradas de efectivo, pueden ubicarse en los ciclos de inversión y financiamiento.

Las transacciones de ajustes a ventas incluyen los descuentos sobre estas, las devoluciones y rebajas sobre ventas y cuentas incobrables.

Lo siguiente se considera básico para comprender las transacciones de entradas de efectivo y de ajuste a ventas dentro del ciclo de ingresos:

Función de ejecución

- Recibir remesas de efectivo por correo
- Recepción de dinero en ventas al mostrador
- Sumar el total de entradas de efectivo
- Depositar el efectivo en el banco
- Otorgamiento de descuentos por pronto pago
- Aceptar devoluciones sobre ventas y conceder rebajas sobre estas
- Determinación de cuentas incobrables

Función de registro

- Contabilización en el diario de las entradas de efectivo y efectuar los pases al mayor
- Contabilizar en el diario las transacciones de ajustes a las ventas y los pases al mayor
- Actualización de los mayores auxiliares de clientes

Función de custodia

- Proteger el efectivo
- Llevar el control correcto de los saldos de efectivo
- Llevar un control apropiado de los saldos del cliente

En la mayor parte de compañías el responsable general de la administración del efectivo esta a cargo del vicepresidente de finanzas.

La responsabilidad para ejecutar transacciones de entrada y custodia de los fondos de caja generalmente se delega a departamentos u oficinas, tales como la del tesorero y la del

cajero. El personal en estos departamentos deberá de ser competente para manejar las transacciones de efectivo y tendrá conocimiento de bancos y prácticas bancarias.

Cuando exista la función de auditoria interna dentro de una entidad, existirá una vigilancia independiente de la recepción y depósito de las entradas de efectivo. Los presupuestos de efectivo desempeñan un papel muy importante en la administración de la mayor parte de las compañías. Los reportes mensuales que comparan los resultados reales con las cantidades esperadas contribuyen para el control del efectivo.

La mayor parte de las compañías afianzan a sus empleados que manejan efectivo. El afianzamiento implica la compra de seguros contra robo de efectivo por hurto y desfalcos similares realizados por un empleado deshonesto.

El afianzamiento contribuye al entorno de control sobre entradas de efectivo de dos maneras:

- Impedirá que se contraten personas deshonestas, y
- Sirve para evitar la deshonestidad de los empleados, ya que estos saben que la compañía de seguros podrá proceder contra ellos previa investigación muy detallada.

Otros controles apropiados sobre las entradas de efectivo incluyen: exigir que los empleados que manejan efectivo tomen vacaciones y seguir la práctica de rotación de funciones asignadas a tales empleados de una manera periódica.

Importancia relativa y riesgo

Los flujos de entrada de efectivo derivados del ciclo de ingresos constituyen un componente importante del flujo de efectivo a través de una entidad. En muchas compañías, las

transacciones de entrada de efectivo superan a todas las demás clases de transacciones tanto en frecuencia como en importancia. Estos factores incrementan la probabilidad de errores e irregularidades al ejecutar y registrar las transacciones de entradas de efectivo.

Además, el efectivo resulta ser el activo mas liquido que posee una entidad. Debido a su valor intrínseco como medida de cambio y ser altamente movable, el efectivo es muy susceptible de robo y malversación.

Primer Objetivo: Las transacciones de entradas de efectivo deberán estar debidamente ejecutadas

Las funciones y objetivos específicos de control contable al ejecutar las transacciones de entrada de efectivo son las siguientes:

FUNCION	OBJETIVO DE CONTROL CONTABLE ESPECIFICO
1. Recibir las remesas de dinero enviadas por correo	El dinero recibido es manejado por personal autorizado y se toma nota de tal remesa lo mas pronto posible y de una manera precisa
2. Recepción de dinero sobre el mostrador	Las entradas de efectivo se manejan por personal autorizado y se registran en forma rápida y correcta
3. Suma total de entradas de efectivo	Se totalizan las entradas de efectivo, se verifican y resumen por personal autorizado
4. Depositar el efectivo	Los embarques se hacen sobre la base de ordenes de ventas aprobadas

Principios de control interno aplicables a la ejecución de estas transacciones:

- Procedimientos de autorización
- Separación de funciones
- Procedimientos de documentación
- Controles físicos

- Verificación interna independiente

FUNCIÓN	DEPARTAMENTO	ACTIVIDADES RELACIONADAS
1. Recibir el dinero por correo	Correspondencia	Preparar una lista de cheques individualmente recibidos, preparando avisos de remesas recibidas, y poner el sello de endoso para "abono a cuenta"
2. Recepción de dinero sobre el mostrador	Ventas	Realizar ventas de contado, registrar ventas en registrador de caja, endosar cheques con sello, "para abono en cuenta"
	Cajero	Registrar los cobros de clientes en cajas registradoras, preparar avisos de remesas de fondos, y endosar cheques con sello "para abono en cuenta"
3. Acumulación del total de efectivo recibido	Caja (supervisor)	Hacer lecturas de las cajas registradoras, recuentos diarios de las registradoras, conciliar cheques con prelistados y avisos de remesa, elaborar un resumen diario de efectivo
4. Depositar efectivo en el banco	Caja (supervisor)	Preparar ficha de depósito bancario, efectuar el depósito bancario. Comparar prelistado y hojas de recuento de efectivo o arqueos con resumen diario de efectivo; comparar el resumen con el depósito bancario

Segundo Objetivo: Las transacciones de entradas de efectivo están debidamente registradas

Las funciones y objetivos de control contable para registrar las transacciones de entradas de efectivo son las siguientes:

FUNCIÓN	DEPARTAMENTO	OBJETIVO ESPECÍFICO DE CONTROL CONTABLE
1. Contabilización de las transacciones de entradas de efectivo en el diario y pase al mayor de tales asientos	Contabilidad general	Solamente efectivo realmente recibido se contabiliza, y se asegura que la contabilización sea adecuada en cuanto a importe, clasificación de cuentas y período contable
2. Actualización de las tarjetas auxiliares de clientes	Departamento de cuentas por cobrar	Los cobros a clientes se registran en los auxiliares de clientes de una manera rápida y correcta

Principios de control interno aplicables a estas funciones:

- Separación de funciones
- Registros contables y procedimientos

- Verificación interna independiente

Tercer Objetivo: Se mantiene una custodia apropiada del efectivo

Las funciones y objetivos específicos de control contable para una custodia apropiada de las entradas de efectivo son las siguientes:

FUNCION	DEPARTAMENTO	OBJETIVO ESPECIFICO DE CONTROL CONTABLE
1. Protección del efectivo	Tesorero	El efectivo es conservado en áreas seguras y el acceso al efectivo se encuentra restringido a personal autorizado
2. Mantener saldos correctos del efectivo disponible	Contabilidad general	Se realiza una conciliación independiente del efectivo registrado y saldos bancarios con el efectivo disponible y en los bancos. Tal conciliación deberá efectuarse a intervalos regulares

1. Mecanismos de control apropiados a estas funciones:

- Controles físicos y procedimientos de autorización
- Separación de funciones y verificación interna independiente

Primer Objetivo: Las transacciones de Ajustes a Ventas están debidamente ejecutadas

Las funciones y objetivos específicos de control contable al ejecutar transacciones de ajustes de ventas son las siguientes:

FUNCION	OBJETIVO ESPECIFICO DE CONTROL CONTABLE
1. Otorgamiento de descuentos por pronto pago	Los descuentos se conceden de acuerdo con los terminos autorizados
2. Aceptar devoluciones sobre ventas y conceder rebajas	Se aceptan devoluciones y conceden rebajas sobre ventas de acuerdo con las politicas administrativas
3. Determinacion de cuentas	Las cuentas incobrables se determinan

Principios de control interno aplicables a la ejecución:

- Procedimientos de autorización
- Separación de funciones

Las separaciones de funciones de los ajustes de ventas se señalan en la siguiente tabla:

FUNCION	DEPARTAMENTO	ACTIVIDADES RELACIONADAS
1. Otorgamiento de descuento por pronto pago	Contabilidad de cuentas por cobrar	Comparar remesas de los clientes con los terminos de descuentos y aprobacion indicado del descuento
2. Aceptacion de devoluciones sobre ventas y conceder rebajas	Ventas	Evaluar solicitudes para ajustes, comprobar evidencia de mercancia devuelta y autorizar la expedicion de notas de creditos
	Facturacion	Expedir notas de credito a los clientes
3. Determinacion de cuentas incobrables		Revisar historial de creditos y cobranzas de clientes delincuentes, examinar documentacion de la agencia de cobranza y expedir comprobantes de cancelacion de cuentas malas

- Procedimientos de documentación

Segundo Objetivo: Las transacciones de ajustes a ventas están debidamente registradas

Las funciones y objetivos de control interno al registrar estas transacciones son las siguientes:

FUNCION	DEPARTAMENTO	OBJETIVO ESPECIFICO DE CONTROL CONTABLE
1. Registrar las transacciones en el diario respecto a ajustes a ventas, efectuando posteriormente los pases al mayor	Contabilidad general	Solamente se registran ajustes a las ventas, que sean apropiadas. Ajustes apropiados a ventas se registran de una manera apropiada en cuanto a cuenta, importe y periodo contable
2. Actualizacion del mayor auxiliar de clientes	Contabilidad de cuentas por cobrar	Los ajustes a ventas se registran en las cuentas de clientes lo mas pronto posible y correctamente

Principios de control interno aplicables a estas funciones:

- Separación de funciones
- Registros contables y procedimientos

Tercer objetivo: Se mantienen una adecuada custodia de los activos

Los activos relacionados a las transacciones de ajuste por ventas incluyen el efectivo y cuentas por cobrar. Los objetivos y principios de control interno contable pertenecen a la custodia de estos activo ya han sido explicados.

1.5.5 Control interno contable aplicable al ciclo de Desembolsos**Naturaleza del ciclo de Desembolsos**

El ciclo concerniente a desembolsos involucra las actividades asociadas con la adquisición y pagos de activos fijos, bienes y servicios de mano de obra. Existen tres tipos básicos de transacciones en este ciclo:

- 1) Compras
- 2) Desembolsos de efectivo
- 3) Nóminas

Los primeros dos tipos de transacciones serán considerados en este ciclo, y el de nóminas se desarrollará junto con el ciclo de producción.

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

Respecto al ciclo de desembolsos, los objetivos del control interno contable se describirán de la siguiente manera:

- Transacciones debidamente ejecutadas
- Transacciones debidamente registradas
- Adecuada custodia de los activos

Control interno sobre las transacciones de compras y desembolsos de efectivo

Consideraciones Básicas

Las transacciones de compras (Adquisiciones) y desembolsos de efectivo (pagos) involucran las adquisiciones de bienes y servicios de terceros y el posterior pago de los pasivos que se han incurrido. La parte de este ciclo relacionada con adquisiciones se extiende más allá de la compra de mercancías para reventa o de material para ser utilizado en la producción. Por compras también estarán involucrados los métodos y procedimientos que culminan con la adquisición de otros activos (propiedad, planta, equipo, intangibles y pagos anticipados) y los innumerables gastos cotidianos tales como publicidad, reparaciones, servicios, y seguros. Las transacciones de desembolsos de efectivo, a su vez, involucran el proceso de preparación, firma y envío de los cheques a los proveedores y demás empresas o personas que brindan servicios para los beneficios que se han recibido.

Los siguientes temas se consideran básicos para comprender las transacciones de compras desembolsos de efectivo dentro del ciclo de erogaciones:

Función de Ejecución

- Se hacen requisiciones de mercancías, otros activos y servicios
- Se piden artículos solicitados
- Se reciben artículos pedidos
- Se almacenan los artículos recibidos para inventario
- Elaboración del comprobante de pago
- Pago del pasivo

Función de Registro

- Contabilización en los diarios de las transacciones de compras y desembolsos de efectivo y pase a las cuentas de mayor.
- Actualización del archivo de cuentas pendientes.
- Actualización de posregistros de inventarios

Función de Custodia

- Protección del inventario
- Mantener registros correctos de inventarios

Importancia relativa y riesgo

Las transacciones de compras y desembolsos de efectivo afectan mas cuentas de estados financieros que todos los demás ciclos combinados. En el balance general, estas transacciones afectan directamente todas las cuentas de activo circulante (exceptuando

inversiones negociables y cuentas por cobrar), todos los activos fijos y activos intangibles, así como cuentas por pagar.

Los efectos sobre el estado de resultados también son importantes.

Numerosas funciones están involucradas en la ejecución y registro de estos dos tipos de transacciones y en mantener la custodia de los activos resultantes.

Además, el volumen de transacciones es elevado. Derivado de lo anterior, errores e irregularidades importantes pueden suceder en el procesamiento de estas transacciones.

Primer Objetivo: Las transacciones de compra y desembolsos de efectivo están debidamente ejecutadas

Estas transacciones dentro del ciclo de erogaciones están debidamente ejecutadas cuando están autorizadas por la administración y se ejecutan de acuerdo con los términos autorizados. La ejecución de estos tipos de transacciones involucra las siguientes funciones y objetivos específicos de control contable.

FUNCION	OBJETIVO DE CONTROL CONTABLE ESPECIFICO
1. Requisición de artículos, otros activos y servicios	Las requisiciones son iniciadas y aprobadas por personas autorizadas
2. Pedir Artículos Solicitados	Las ordenes de compra están debidamente ejecutadas en cuanto a precio, cantidad y calidad
3. Se reciben los artículos ordenados	Los artículos recibidos son contados, inspeccionados y concuerdan con las ordenes de compra
4. Almacenamiento de artículos para inventario	Los artículos recibidos se agregan al inventario y están debidamente salvaguardados y controlados
5. Elaboración de la cuenta por pagar	Las cuentas por pagar se refieren a bienes y servicios efectivamente recibidos y están correctos en cuanto a monto, clasificación de la cuenta y beneficiario
6. Pago del pasivo	Los cheques están apoyados con comprobantes, están correctos en cuanto a monto y beneficiario y firmados por las personas autorizadas

Principios de control interno aplicables a estas funciones:

- Procedimientos de Autorización
- Separación de Funciones
- Procedimientos de Documentación.

Funciones relacionadas a este principios son las siguientes:

FUNCION	DEPARTAMENTO	ACTIVIDADES RELACIONADAS
1. Requisición de artículos, otros activos y servicios	Almacenes, Mantenimiento, Planta, Etc.	Iniciar y aprobar las requisiciones de compras
2. Ordenar los artículos solicitados	Compras	Elaborar, aprobar, y expedir ordenes de compras; requerir un seguimiento en órdenes no surtidas
3. Recibir los Artículos Ordenados	Recepción	Recibir, contar e inspeccionar los artículos y demás activos recibidos; entregar los artículos recibidos al departamento iniciador; Obtener recibo firmado del iniciador; preparar reportes de recepción
4. Almacenamiento de artículos recibidos para inventario	Almacenes	Mantener custodia de los artículos recibidos para almacenamiento; confirmación de recepción de artículos pedidos.
5. Preparación del comprobante de pago o expedición de la cuenta por pagar	Cuentas por Pagar	Preparar cuentas por pagar o comprobantes para pago; preparar resumen diario de cuentas por pagar; mantener archivo de cuentas por pagar.
6. Pago del Pasivo	Tesorería	Preparar, firmar y remitir cheques a los proveedores; elaborar resumen diario de cheques expedidos

- Controles físicos y verificación interna independiente

Segundo Objetivo: Las transacciones de compras y de desembolsos de efectivo están debidamente registradas.

Las funciones y los objetivos específicos de control interno relacionados con el registro de estas transacciones son las siguientes:.

FUNCION	DEPARTAMENTO	OBJETIVO ESPECIFICO DE CONTROL CONTABLE
1. contabilizar en el diario las transacciones de compras y desembolsos de efectivo y hacer los pases al libro mayor	Contabilidad general	Las compras y desembolsos de efectivo se contabilizan correctamente en cuanto a importe, clasificación de cuentas y período contable
2. Actualizar el archivo de cuentas por pagar	Cuentas por Pagar	Las cuentas por pagar pendientes se archivan adecuadamente en un archivo de cuentas por pagar no liquidadas
3. Actualizar los registro de inventarios	Contabilidad relacionada con inventarios	Las compras afectan de inmediato los mayores auxiliares de inventarios o los registros de inventario perpetuo

Principios de control interno aplicables a estas funciones:

- Separación de Funciones
- Registros contables y procedimientos
- Verificación Interna Independiente

Tercer Objetivo: Mantenimiento adecuado de la custodia de activos

Los inventarios, activos fijos y efectivo en bancos constituyen los principales tipos de activos asociados con el ciclo de erogaciones, Por el momento, centraremos nuestra atención en los inventarios y efectivo depositado en el banco.

Las siguientes funciones y objetivos de control interno son aplicables a la salvaguarda de estos activos.

FUNCION	DEPARTAMENTO	OBJETIVO ESPECIFICO DE CONTROL CONTABLE
1. Protección del inventario	Almacenes	El acceso al inventario se encuentra restringido al personal autorizado
2. Mantener registros correctos de los inventarios	Contabilidad de Inventarios	Los saldos registrados son comparados con los activos que se tienen disponibles y tal actividad se realizará a intervalos razonables
3. Llevar un control del efectivo que se tiene depositado en el banco	Contabilidad General	Los saldos registrados periódicamente se concilian de forma independiente con los saldos conforme los estados bancarios

Principios de control interno relacionados con estas funciones:

- Controles físicos y procedimientos de autorización
- Verificación interna independiente y separación de funciones

1.5.6 Control interno contable aplicable al ciclo de Producción**Naturaleza del ciclo de producción**

El ciclo de producción se relaciona con la conversión de las materias primas en productos terminados. Este ciclo incluye la planeación de la producción y el control de los tipos y cantidades de artículos que se hayan de manufacturar, los niveles de inventarios a mantener y las transacciones y eventos pertenecientes al proceso de manufactura.

Las transacciones dentro de este ciclo comienzan en el punto en que las materias primas son requeridas para la producción y concluyen con la transferencia de artículos manufacturados al almacén de productos terminados. La función de contabilidad asociada con este ciclo comprende un sistema de contabilidad de costos, que podrá incluir costos estándar y registros de inventarios perpetuos.

El ciclo de producción tiene un traslape tanto con el ciclo de erogaciones como con el de ingresos.

El primero involucra la adquisición de bienes y servicios necesarios en la producción; el último involucra la custodia y venta posterior de los artículos terminados.

Entorno del control interno

Dentro de la estructura organizacional de una compañía manufacturera, un funcionario con el título de vicepresidente de operaciones, manufactura o producción, generalmente posee una responsabilidad general para la producción. Esta persona posee autoridad de línea sobre el departamento de producción y control de producción y de cada departamento o división de producción.

El personal dedicado al ciclo de producción incluye los jefes de departamento o división de producción.

El personal dedicado al ciclo de producción incluye los jefes de departamento o división, capataces y trabajadores u obreros de fábrica. Los presupuestos de producción son utilizados para controlar la cantidad y programación de la producción, y los presupuestos de costos y los costos estándar son frecuentemente utilizados para controlar los de manufactura.

Objetivos del control interno

Para el ciclo de producción, los objetivos del control interno contable son los siguientes:

- Transacciones debidamente ejecutadas
- Transacciones debidamente registradas
- Adecuada custodia de los activos

Control Interno sobre transacciones de nóminas

Consideraciones básicas

Las transacciones relacionadas con las nóminas involucran los eventos y transacciones que corresponden a las remuneraciones a

ejecutivos y empleados. Este tipo de transacciones incluyen personal asalariado, obreros que se les paga por hora o sobre una base de incentivo (a destajo), comisiones al personal de ventas, premios a ejecutivos, planes de pensiones y de participación en las utilidades, vacaciones pagadas, prestaciones a los empleados (por ejemplo, seguro médico) e impuestos sobre nóminas. Centraremos la atención sobre los salarios pagados por horas a los empleados.

Con frecuencia, el procesamiento de las transacciones en esta parte del ciclo de erogaciones ha evolucionado en sistemas de nóminas bien organizados y que generalmente contienen controles internos efectivos.

Lo siguiente se considera básico para comprender las transacciones de Nóminas:

Función de Ejecución

- Contratación de empleados
- Autorización de cambios en la Nómina
- Preparación de datos de asistencia y toma de tiempo
- Elaboración de Nómina
- Pago de Nómina
- Presentación de declaraciones sobre impuestos sobre nóminas y su correspondiente pago

Función de Registro

- Contabilización en diarios de las transacciones relacionadas con nóminas y pase a las cuentas de mayor.
- Actualizar los registros de percepciones de los empleados
- Determinar el costo de mano de obra en las tarjetas de tiempo

Función de Custodia

- Protección de fondos de nóminas
- Proteger los registros de nóminas
- Mantener la corrección de las cuentas bancarias sobre nóminas

Entorno de control Interno

La responsabilidad general para la administración de nóminas generalmente se asigna al vicepresidente de relaciones industriales, mano de obra, o administración de la fuerza de trabajo. Los departamentos que se consideran vitales para las transacciones de nómina son las siguientes:

- 1) Personal
- 2) Toma de tiempo
- 3) Nóminas

Las personas que trabajan en estos departamentos deben ser conocedores de las leyes y reglamentos aplicables a las transacciones de nóminas.

Los costos de nóminas generalmente están sujetos a restricciones de presupuestos y a reportes periódicos de costos actuales y presupuestos. Las prácticas sanas involucran la asignación de un número de identificación para cada empleado.

Importancia relativa al riesgo

Las remuneraciones a los trabajadores y los impuestos sobre las nóminas representan generalmente una partida de gastos muy elevada para la mayor parte de las compañías al tratar de determinar la utilidad neta.

Los costos sobre nóminas también son muy importantes para determinar los costos de los inventarios de productos en proceso y de productos terminados, dentro de una empresa manufacturera.

La frecuencia y volumen de las transacciones sobre nóminas hace que estas transacciones sean vulnerables a errores e irregularidades. Esto es particularmente cierto cuando se tienen numerosos empleados a quienes se les paga sobre la base de tarifas por hora, grupo, o incentivos (a destajo).

Además, existe la posibilidad de que existan fraudes en las nóminas que se deriven en aumentar (acumular) la nómina y el desembolso posterior de efectivo a personas no autorizadas para recibir tales pagos.

Primer Objetivo: Las transacciones de nóminas están adecuadamente ejecutadas

Como en el caso de otras transacciones, la ejecución de las transacciones de nóminas involucra una serie de funciones. Esta, en conjunto con los objetivos de control interno relacionados se muestran a continuación.

FUNCION	OBJETIVO DE CONTROL CONTABLE ESPECIFICO
1. Contratación de Emplados	Los empleados son contratados de conformidad con los criterios establecidos por la administración
2. Autorización de Cambios en la Nómina	Tarifas de salarios, deducciones de nóminas, cambios en puestos, despidos deben ser debidamente autorizados
3. Preparación de datos de asistencia y control de tiempo trabajado	Los registros apropiados son mantenidos y el tiempo trabajado es aprobado apropiadamente

Principios de control interno aplicables a la ejecución de las transacciones sobre nóminas se explican a continuación:

- Procedimientos de Autorización
- Separación de funciones
- Procedimientos de documentación

Las funciones relacionadas con este principio son:

FUNCION	DEPARTAMENTO	ACTIVIDADES RELACIONADAS
1. Contratación de Empleados	Personal	Evaluar capacidades de los solicitantes sobre la base de descripción de puestos y políticas de contratación, expidiendo autorizaciones de empleo
2. Autorización de cambios en la nómina	Personal	Expedir autorizaciones de tarifas de salarios, deducciones de nóminas, transferencias y terminaciones, manteniendo registros de personal para cada empleado
3. Preparación de datos de asistencia y control de	Control de tiempo	Supervisar la perforación de tarjetas de reloj, elaboración de boletas de

- Controles físicos y verificación interna independiente

Segundo Objetivo: Las transacciones de nóminas están debidamente registradas

Las funciones de registro de las transacciones de nóminas, una adecuada separación de responsabilidades dentro del departamento de contabilidad y los objetivos relacionados con el control interno se muestran a continuación:

FUNCION	DEPARTAMENTO	OBJETIVO ESPECIFICO DE CONTROL CONTABLE
1. Contabilización en el diario y hacer pase al mayor de las transacciones de nómina	Contabilidad general	La información sobre nóminas se encuentra debidamente registrada tanto en cuanto a importe, clasificación, Período contable
2. Actualizar de los registros de percepciones de empleados	Contabilidad sobre Nóminas	La información concerniente a percepciones de cada empleado se registran correctamente en los registros de percepciones
3. Se determinan los costos con base en boletas de tiempo	Contabilidad sobre nóminas	Tarifas salariales apropiadas se aplican correctamente a cada boleta de tiempo

Principios de control interno aplicables al registro de las transacciones de nóminas:

- Separación de Funciones
- Verificación interna independiente

Tercer Objetivo: Custodia apropiada de los fondos para nóminas.

Los activos que surgen de las transacciones de nóminas consisten de cuentas bancarias para nóminas, así como sueldos no reclamados.

Las siguientes funciones y objetivos específicos de control contable son aplicables para mantener una custodia apropiada sobre estos activos.

FUNCION	DEPARTAMENTO	OBJETIVO ESPECIFICO DE CONTROL CONTABLE
1. Protección de los fondos para nómina	Tesorería	El acceso a las cuentas bancarias sobre nóminas y los sueldos no reclamados está restringido a personal autorizado
2. Protección de registros de Nóminas	Nóminas	El acceso a los registros de nóminas está restringido a personal autorizado
3. Mantener saldo correcto de la cuenta bancaria sobre nóminas	Contabilidad General	Los saldos bancarios registros se cotejan periódicamente en forma independiente con los activos existentes

Principios de control interno aplicables a estas funciones:

- Controles físicos y procedimientos de autorización
- Verificación interna independiente y separación de funciones

Control interno a través de las transacciones de Manufactura**Consideraciones básicas**

Lo siguiente se considera básico para comprender los eventos y transacciones relacionadas con las manufacturas dentro del ciclo de producción.

Funciones de Ejecución

- Expedición de ordenes de producción
- Requisición de materias primas
- Procesamiento de materias primas
- Transferencia de productos terminados

Funciones de Registro

- Contabilizar en diarios las transacciones de manufacturas y efectuar los pases respectivos
- Actualizar los registros de productos en proceso

Funciones de Custodia

- Proteger los productos en proceso
- Llevar correctamente los registros de manufacturas en proceso

Importancia relativa y riesgo

Dentro de una compañía manufacturera, los inventarios y el costo de los artículos fabricados y vendidos resultan ser importantes para la posición financiera de una compañía y resultados de sus operaciones. Las transacciones dentro del ciclo de producción ocurren con una elevada frecuencia. Por lo tanto, existe un riesgo potencial de errores e irregularidades al ejecutar y registrar las transacciones de manufactura y en mantener custodia sobre los inventarios de productos en proceso. El sistema de control interno de una compañía sobre transacciones de manufactura proporcionará un debido control físico sobre los artículos y un control de costos sobre los costos de manufactura.

Primer Objetivo: Las transacciones de manufactura están debidamente ejecutadas

Las funciones y los objetivos específicos de control contable al ejecutar transacciones de manufactura son las siguientes:

FUNCION	OBJETIVO DE CONTROL CONTABLE ESPECIFICO
1. Expedición de Ordenes de producción	Las ordenes se expiden de acuerdo con criterios establecidos por la administración
2. Expedición de materias primas	Los materiales se expiden sobre la base de requisiciones de materiales debidamente aprobadas
3. Procesamiento de Materias Primas	La producción se bas aen ordenes de producción autorizadas
4. Transferencia de artículos terminados al almacén de productos terminados	Las transferencias están debidamente autorizadas

Principios de control interno aplicables a estas funciones:

- Procedimientos de autorización
- Separación de funciones

Una separación apropiada de funciones para las transacciones de manufactura se explica a continuación:

FUNCION	DEPARTAMENTO	ACTIVIDADES RELACIONADAS
1. Expedición de órdenes de producción	Planeación y control de Producción	Preparar y aprobar especificaciones de productos, programación de la producción y expedición de órdenes de Producción
2. Expedición de Materias primas	Almacenes de Materias Primas	Entrega de Materia prima, obtener requisición de materiales para cada expedición, y preparar totales batch o diarios de materiales expedidos
3. Procesamiento de materias primas	Manufactura	Aplicar mano de obra, preparar boletas de tiempo y totales de control de uso de mano de obra
4. Transferencia de producción al almacén de Productos terminados	Producción	Preparar boletas de rutas, y obtener recibo de almacén de productos terminados

- Procedimientos de documentación
- Verificación interna independiente

Segundo Objetivo: las transacciones de manufactura están debidamente registradas

Las funciones y objetivos específicos de control contable al registrar las transacciones de manufactura son las siguientes:

FUNCIÓN	DEPARTAMENTO	OBJETIVO ESPECÍFICO DE CONTROL CONTABLE
1. Contabilizar las transacciones de manufactura en los diarios y hacer los pases al mayor	Contabilidad general	Todas las transacciones de Manufactura se registran correctamente en cuanto a valores, clasificación y periodo contable
2. Actualización de los registros de productos en proceso.	Contabilidad de Costos	Los registros de productos en proceso se actualizan correctamente sobre una base oportuna

Principios de control interno aplicables a éstas funciones se explican a continuación:

- Procedimiento de autorización.
- Separación de funciones
- Registros contables y Procedimientos

Tercer Objetivo: Se lleva un adecuado control del inventario de productos en proceso

Este objetivo se refiere a tener un acceso limitado l inventario de productos en proceso y a comparar los registros de éstos con los activos que realmente se tengan. Las funciones y objetivos específicos de control interno contable son las siguientes:

FUNCIÓN	DEPARTAMENTO	OBJETIVO ESPECÍFICO DE CONTROL CONTABLE
1. Proteger el inventario de productos en proceso	Producción	El acceso al inventario de productos en proceso se encuentra limitado a personal autorizado.
2. Mantener un adecuado y correcto registro de productos en proceso	Contabilidad General	El inventario de productos en proceso periódicamente se concilia con los registros de costos de productos no terminados

Principios de control interno aplicables a estos objetivos:

- Controles físicos y procedimientos de autorización
- Separación de funciones y verificación interna independiente²¹.

1.6 La Contabilidad y el Papel del Contador Gerencial**1.6.1 Naturaleza de la Información Contable**

"Es indudable que el concepto de Contabilidad como técnica de información ha logrado predominio absoluto y se ha eliminado el prejuicio de considerarla solo un registro de hechos históricos, Por fin ha sido ubicada en el sitio que le corresponde: El de herramienta intrínsecamente informativa, que se utiliza para facilitar el proceso administrativo y la toma de decisiones internas y externas por parte de los diferentes usuarios.

"En todas las organizaciones lucrativas y no lucrativas, el mejor sistema de información cuantitativo es la contabilidad, que constituye un verdadero supra sistema. De él emanan otros sub sistemas de información cuantitativos que deben satisfacer las necesidades de los diversos usuarios que acuden a la información financiera de las empresas, para que cada uno según sus características, tome las decisiones más adecuadas para su organización²²."

"Como técnica la contabilidad se utiliza para producir sistemática y estructuralmente información cuantitativa, expresada en unidades monetarias, de las transacciones que realiza una entidad económica y de ciertos eventos económicos

²¹ Walter G. Kell, Ph.D. CPA, Auditoría Moderna, México, Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. 1987, Pág 232

²² David Noel Ramirez Padilla, Ob Cit Pág 11

identificables que la afectan, con objeto de facilitar la toma de decisiones en relación con dicha entidad económica²³”

“Así la contabilidad se refiere a la medición, registro y a la presentación de éste tipo de información a varios grupos de usuarios. La gerencia requiere información financiera para planear y controlar las actividades de un negocio, al igual que las otras personas que provean fondos o que tienen diversos intereses en las operaciones de la entidad²⁴.”

Por consiguiente, los usuarios de la información financiera, a través de la contabilidad pueden orientarse sobre el curso que siguen sus negocios mediante datos contables y/o estadísticos.

Datos que permiten conocer la estabilidad, solvencia, las tendencias de cobros y pagos, de ventas, de costos y gastos generales, entre otros. De manera que se pueda conocer la capacidad financiera de la empresa.

Sin embargo, su objetivo primordial es suministrar información financiera basada en registros técnicos, de las operaciones realizadas por un organismo; sea este público o privado, debiendo cumplir con ofrecer información a los usuarios internos para facilitar la planificación, toma de decisiones y control de operaciones, así como y proporcionar información a usuarios externos de las operaciones realizadas por dicha organización.

En la actualidad, la contabilidad constituye uno de los sistemas más eficaces y notables para dar a conocer los diversos ámbitos de la información de las organizaciones.

²³ Comisión de Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Pág 2

²⁴ Polimeni, Fabozzi, Adelberg , Contabilidad de Costos Conceptos y Aplicaciones para la toma de decisiones Gerenciales Pág 2

1.6.2 Perspectivas de la información financiera

"En su calidad de herramienta de la administración, la información financiera seguirá siendo un medio indispensable para evaluar la efectividad con que la administración logra mantener intacta la inversión de los accionistas y obtener adicionalmente un rendimiento justo.

La información financiera seguirá siendo el mejor apoyo para la toma de decisiones gerenciales de los negocios, es necesario que a mejor calidad de la información corresponde mayor probabilidad de éxito en las tomas de decisiones, pero para lograr dicha calidad, ésta deberá contar con datos que satisfagan las necesidades de los diferentes usuarios²⁵"

1.6.3 El Papel de la Contabilidad Administrativa en la toma de decisiones gerenciales

"La toma de decisiones gerenciales ya sea a corto o largo plazo, pueden definirse en los términos más simples como el proceso de selección entre uno o más cursos alternativos de acción.

"Es un complejo proceso de solución de problemas; éste consiste en una serie definitiva de etapas sucesiva. Estas etapas deben adherirse lo más estrechamente posible si la gerencia espera cualquier éxito que se derive del proceso de toma de decisiones.

Las seis etapas en el proceso de toma de decisiones son:

1. Detección e identificación del problema
2. Búsqueda de un modelo existente aplicable a un problema o desarrollo de un nuevo modelo

²⁵ David Noel Ramirez Padilla, Ob Cit Pág 14

3. Definición general de alternativas a la luz de un problema y un modelo escogidos
4. Determinación de los datos cuantitativos y cualitativos que son relevantes en el problema y análisis de aquellos datos relativos a las alternativas
5. Selección e implementación de una solución óptima que sea consistente con las metas de la gerencia.
6. Evaluación después de la decisión mediante retroalimentación que suministre a la gerencia un medio para determinar la efectividad del curso de acción escogido en la solución del problema²⁶."

La evolución de la contabilidad es tal, que cada vez es mayor el grado de especialización de ésta disciplina dentro del entorno organizacional, gracias a ello hoy en día podemos hablar de Contabilidad Gerencial, la cual se define como:

"El proceso de identificación, medición, acumulación, análisis, preparación, interpretación y comunicación de la información financiera utilizada por la gerencia para planear, evaluar, controlar y asegurar la contabilización de los recursos de una organización, la cual también comprende la preparación de informes financieros para grupos no administrativos, como accionistas, acreedores, entidades reguladoras y autoridades tributarias²⁷."

Cuyos objetivos son:

- "Suministrar información requerida para las operaciones de planeación, evaluación y control, salvaguardar los activos de

²⁶ Polimeni, Ob Cit Pág 553

²⁷ Polimeni, Ob Cit Pág 553

la organización y comunicarse con las partes interesadas y ajenas a la Empresa.

- "Participar en la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operacionales, y ayudar a coordinar los efectos en toda la organización²⁸"

"Para lograr los objetivos anteriormente mencionados, los contadores gerenciales deben asumir las siguientes responsabilidades: Planeación, Control y Aseguramiento de la contabilización de recursos y de la presentación de informes para uso externo.

"Las actividades necesarias para desempeñar las responsabilidades del contador gerencial son: elaboración de informes, interpretación, administración de recursos, desarrollo de sistemas de información, implementación de tecnología, verificación y administración. Los procesos operacionales necesarios para realizar las actividades requeridas son: identificación, medición, acumulación, análisis, preparación, interpretación y comunicación²⁹"

Para tomar una buena decisión se requiere utilizar el método científico, que puede desglosarse de la siguiente manera:

- Análisis
 - ✓ Reconocer que existe un problema
 - ✓ Definir el problema y especificar los daos adicionales necesarios
 - ✓ Obtener y analizar los datos

- Decisión
 - ✓ Proponer diferentes alternativas

²⁸ National Association Of Accountant, Statement of Management Accounting Objectives of management Accounting, Statement # 1B NY Jun-17,1982 Pág 2

²⁹ Polimeni, Ob Cit Pág 5

- ✓ Seleccionar la Mejor
- Puesta en práctica
 - ✓ Poner en práctica la alternativa seleccionada
 - ✓ Realizar la vigilancia necesaria para controlar el plan elegido.

En este modelo de toma de decisiones, en las etapas 1 y 2 la contabilidad administrativa ayuda para que la decisión sea la mejor, de acuerdo con la calidad de la información que se posea.

Aunque la información que genera la contabilidad es usada por la administración en la toma de decisiones, es importante hacer notar que no proporciona respuestas automáticas a los problemas administrativos³⁰.

1.6.4 El Papel del Contador Gerencial

"En el Proceso de decisiones gerenciales, el contador juega un papel decisivo.

Aunque no realiza ni implementa la decisión final...El contador gerencial es responsable de suministrar la información necesaria en cada una de las etapas del proceso para la solución de problemas.

"En la etapa 1, el contador gerencial debe diseñar y luego poner en funcionamiento un sistema de información y control que sea capaz de detectar e identificar problemas.

Un sistema ideal de información y control supervisará en forma minuciosa el ambiente tanto interno como externo de la compañía y alertará al contador gerencial ante la existencia de un

problema lo más pronto posible, cuando la solución de este es mucho más fácil de lograr y poner en práctica.

“En la etapa 2, el contador gerencial que se ha familiarizado con las características del problema, debe determinar si un modo existente...es apropiado. De no ser así, él debe desarrollar y probar un nuevo modelo. Este debe adaptarse a la naturaleza específica del problema e infortunadamente puede no ser reutilizable en el futuro.

“En la etapa 3, el contador gerencial debe buscar y luego hacer una lista de todas las alternativas viables. Cada una será finalmente “integrada” al modelo escogido y sometida a prueba para ver su favorabilidad.

“En la etapa 4, el contador gerencial probablemente enfrenta su tarea mas importante. La calidad de la información obtenida está en función de la calidad de la información entregada (es decir de datos relevantes) dentro del modelo. La inclusión de un concepto irrelevante o la omisión de uno relevante puede llevar a una decisión errónea (y a veces muy costosa)

“En la etapa 5, el contador gerencial prepara un informe donde la información de las cuatro etapas anteriores se reúne y se resume para la gerencia. En este reporte se intenta facilitar la selección de la gerencia y la implementación de una solución óptima. Debe seleccionarse un formato de manera que el informe comunique a la gerencia al nivel en el cual ésta pueda comprender los datos cualitativos y cuantitativos relevantes (etapa 4) para cada una de las alternativas (etapa 3) del modelo escogido (etapa 2)) para resolver el problema detectado (etapa 1) Si el reporte no es comprensible, el proceso de solución de

³⁰ David Noel Ramírez Padilla, Ob Cit Pág 20

problemas será un fracaso y el contador gerencial será el responsable.

“En la Etapa 6, el contador gerencial debe proveer un proceso de evaluación posterior a la decisión.

Tres elementos de información son necesarios en este tipo de evaluación de la efectividad de una decisión:

“Primero, antes de poner en práctica la decisión de desarrollarse un conjunto de estándares para poder comparar el desempeño real.

“Segundo, los datos sobre el desempeño real deben estar disponibles sobre una base periódica de manera que pueda hacerse una comparación progresiva con los estándares.

“Tercero, suponiendo que no se alcancen las metas de la gerencia, una revisión o terminación podría ser conveniente si los beneficios proyectados de hacerlo así superan sus costos proyectados³¹.”

³¹ Polimeni, Ob Cit 553

CAPITULO II

2 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

2.1 Tipo de Estudio.

Fué necesario establecer claramente cual o cuales eran los tipos de estudio que se utilizaran en el transcurso de la investigación ya que del tipo de estudio dependería la estrategia que seguiría la investigación.

Es así como el diseño, los datos que se recolectaron, la manera de obtenerlos, el muestreo y otros componentes del proceso de investigación fueron distintos en estudios exploratorios, descriptivos, analíticos y explicativos.

2.1.1. Estudio Exploratorio

El estudio se inició como exploratorio debido a que, si bien es cierto hay gran cantidad de información respecto a indicadores de Calidad, poco se ha investigado en la aplicación de indicadores no financieros como herramienta de control interno contable, a fin de determinar la confiabilidad de la información contable financiera generada para la toma de decisiones gerenciales.

2.1.2. Estudio Descriptivo

En el desarrollo de esta investigación, fué necesario desarrollar un estudio descriptivo que recolectara información sobre los conceptos de las variables de interés, para determinar como se manifiestan en la realidad.

Esto condujo la investigación a especificar propiedades, características y rasgos importantes, así como, el contexto actual en materia de indicadores como instrumento de medición de cumplimientos en el proceso contable, el control interno contable y el roll del contador.

2.1.3 Estudio Analítico y explicativo

Finalmente, la investigación requirió establecer desde un punto de vista analítico y explicativo un entendimiento claro de la relación entre información confiable y oportuna y la aplicación de indicadores no financieros.

2.2 Recopilación de la Información

2.2.3 Técnica

Las técnicas empleadas en la recopilación de Datos estuvieron constituidas por la investigación documental, la encuesta y la entrevista.

2.2.4 Instrumento

Como instrumentos de recolección de datos se utilizaron cuestionarios y entrevistas a los profesionales en contaduría pública, dependientes de Empresas Industriales Privadas ubicadas en la zona metropolitana de San Salvador con más de 500 Empleados, clasificadas así por la Dirección General de Estadísticas y Censos.

2.3 Universo y Muestra

2.3.1 Universo.

El Universo que se consideró la constituyen 24 Empresas clasificadas como Grandes Empresas por La Dirección General de Estadísticas y Censos al contar con más de 500 empleados y que se encuentran ubicadas en la zona metropolitana de San Salvador.

2.3.2 Muestra.

La muestra se determinó basándose en los siguientes parámetros:

Formula a utilizar:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{Z^2 pq + (N-1) e^2}$$

En donde:

n: Tamaño de la muestra

N: Tamaño de la población

p: Proporción poblacional de la ocurrencia del evento

q: Proporción poblacional de la no ocurrencia del evento

e: Error muestral

1- α : Nivel de confianza

z: Coeficiente de confianza establecido

2.3.3 Datos a utilizar en la fórmula:

N: Representa las 24 Empresas Industriales con más de 500 Empleados clasificadas así por la Dirección General de Estadísticas y Censos, y ubicadas en la zona metropolitana de San Salvador.

p: Corresponde al 50 % de las Organizaciones.

q: Corresponde al 50 % restante de las Organizaciones.

e: Se define un 10 % de error en los datos de la muestra seleccionada.

1- α : Se estima un nivel de confianza del 90%.

z: En relación al nivel de confianza, éste tiene un valor de 1.65

Sustitución de datos:

$$n = \frac{z^2 pqN}{z^2 pq + (N-1) e^2}$$

$$n = \frac{(2.7225) (0.50) (0.50) (24)}{(2.7225) (0.50) (0.50) + (24-1) (0.01)}$$

$$n = 17.9382292$$

n = 18

La muestra fué de 18 Empresas Industriales con más de 500 Empleados y ubicas en la zona metropolitana de San Salvador

2.4 Procesamiento de Información

Los datos obtenidos por medio de las encuestas y entrevistas realizadas, fueron procesados en hojas electrónicas que permitieron presentar y apreciar dichos datos por medio de tablas y gráficos estadísticos para mayor comprensión y análisis.

2.5 Análisis e interpretación de los datos

La información obtenida de los cuestionarios, se sintetizó de forma porcentual describiendo el resultado de cada interrogante y expresando el diagnóstico resultante, para obtener un juicio que permitió evaluar de forma objetiva la problemática y establecer conclusiones y recomendaciones necesarias.

CAPITULO III

3. DIAGNOSTICO DE LA INVESTIGACION

3.1 Conocimiento sobre Indicadores no Financieros.

Los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los departamentos de contabilidad de las empresas industriales de la zona metropolitana de san salvador, mostraron que:

Los factores que las organizaciones consideran determinantes en la evaluación de la información contable financiera que generan, son básicamente la confiabilidad y la oportunidad.

Es por ello, que uno de los objetivos principales de la encuesta fue determinar el grado de conocimiento tienen los contables de dichas organizaciones, respecto de la apreciación de manera objetiva, que los usuarios responsables de la toma de decisiones tienen sobre la información que reciben, en el cumplimiento de dichos factores

De tal manera que los resultados obtenidos fueron, que éstos creen que los usuarios de la información, consideran a ésta como excelente o muy buena, lo cual indica una gran confianza en los controles aplicados al proceso contable.

Así mismo, se puede decir que el cumplimiento a las características de confiabilidad y oportunidad de la información se garantiza, mediante el uso de técnicas o herramientas de control interno, tales como las auditorias, los presupuestos y las estadísticas, principalmente. Las cuales son técnicas utilizadas generalmente posterior al proceso de generación de la información, y no durante el mismo.

Esto indica un claro desconocimiento y falta de aplicación de otro tipo de herramientas que tengan su principal utilidad en el mismo desarrollo del proceso contable.

Lo anterior es evidenciado con el resultado de un 66,7% de las organizaciones que manifiestan tener desconocimiento sobre la implementación y uso de indicadores no financieros como herramienta de control interno contable, el resto saber poco al respecto.

CAPITULO IV

4 GUIA PARA LA IMPLEMENTACION DE INDICADORES NO FINANCIEROS, COMO HERRAMIENTA DE CONTROL INTERNO CONTABLE

4.1 Pasos para la Implementación de Indicadores no Financieros, en los ciclos de una Empresa industrial Manufacturera.

La presente guía tiene como propósito orientar en el proceso de implementación de indicadores no financieros dentro de la organización, a fin de que estos sirvan para:

- Dar seguimiento al cumplimiento de cierto número de objetivos
- Detectar problemas u oportunidades de mejora mediante su análisis
- Verificar y diagnosticar la confiabilidad de los datos que son extraídos de la contabilidad.

En vista que para lograr cambiar y mejorar los procesos contables es necesario evaluar la eficiencia y efectividad de estos, mediante controles adecuados y sobre todo mediante la medición de sus resultados.

Los Pasos para la Implementación de Indicadores no financieros dentro de la organización son los siguientes:

Fase Inicial

Paso I: Alinear el desarrollo de Indicadores no financieros con otros cambios de mejora en la Organización

Paso II: Explicar a los empleados, el propósito del desarrollo y uso de Indicadores no financieros.

Paso III: Establecer un proceso de común acuerdo para el desarrollo y uso de Indicadores no financieros

Fase de Desarrollo

Paso IV: Identificar amplios factores críticos de éxito.

Paso V: Selección de Indicadores no financieros a nivel de equipo de trabajo

Fase de Implementación

Paso VI: Desarrollar exposiciones, reportes y revisiones.

Paso VII: Facilitar el uso de otros Indicadores no financieros para asistir al mejoramiento de actividades y logros.

Fase de Revisión

Paso VIII: Refinar y Modificar los Indicadores no financieros para mantener su relevancia.

Fase Inicial

4.1.1 Paso I: Alinear el desarrollo de Indicadores no financieros con otros cambios de mejora en la Organización.

Las expectativas de implementar indicadores no financieros como herramienta de control interno contable, es evaluar el cumplimiento a procedimientos y registros que se relacionen con:

- La salvaguarda de los activos,
- La confiabilidad de la información financiera, y
- La oportunidad de los registros y preparación de informes financieros para la toma de decisiones.

En este paso se deben tomar las siguientes Consideraciones

- **Considerar la existencia de una cultura de medición.**

El cambio requiere una nueva forma de pensar en todos los miembros de la organización a fin de desarrollar una conciencia por la calidad y preocupación por la mejora continua.

- **Toma tiempo para que las personas se adapten y se acomode con las nuevas mediciones de cumplimiento.**

Por lo tanto representa un sano juicio planear la introducción de indicadores no financieros con un entendimiento del nivel de conformidad o disconformidad existente en las personas con las mediciones de cumplimiento.

- **Estar preparados al ¿por qué? Son necesarios los indicadores no financieros.**

El llamamiento de mediciones verdaderamente obedece al cumplimiento de requerimientos de información confiable y oportuna, que es hoy en día considerado como auto evidente.

- **Estar preparados para permitir que los indicadores no financieros se desarrollen y evolucionen.**

Todos en la organización deben estar conscientes que los indicadores una vez introducidos, pueden continuamente evolucionar hacia diferentes usos y aplicaciones.

Además, no es necesario introducir una rígida y alta estructura para el uso de indicadores no financieros desde el primer día.

- **Ser flexibles en el porcentaje de progreso requerido.**

Se debe reconocer que la introducción de indicadores no financieros como herramienta de control interno contable no tiene que ocurrir en su totalidad desde principio sino principalmente en las áreas más críticas y tampoco se debe esperar alcanzar mejoras totales de una vez, sino más bien estar conscientes que es parte de un proceso de mejora continua.

La flexibilidad en el desarrollo de indicadores no financieros evita al menos dos potenciales problemas asociados con la centralización y los procesos de implementación universal.

Primero: La mucha influencia de arriba a bajo en la selección de los indicadores no financieros, resulta en una carencia de propiedad en las mediciones y resistencia al uso.

Segundo: Dificultades asociadas con la coordinación de indicadores no financieros desarrollados en otras unidades de negocio, departamentos y grupos de trabajo al mismo tiempo.

4.1.2 Paso II: Explicar a los empleados, el propósito del desarrollo y uso de Indicadores no financieros como Herramienta de Control Interno Contable.

En este paso se debe generar la aceptación de la implementación de indicadores no financieros en los empleados, para lo cual se recomienda:

- Desarrollar un programa formal informativo acerca de los cambios asociados con la introducción de los indicadores no financieros como herramienta de control interno contable en la organización.
- Identificar líderes del cambio.

En este paso deberán tomarse las siguientes consideraciones

- **Explicar el ¿por qué? del cambio.**

La organización debe adaptarse rápidamente a los cambios para seguir siendo competitiva, por lo que las razones que obligan al cambio resultan ser muchas, sin embargo en nuestro caso en particular, la razón básicamente obedece a la necesidad de proporcionar información confiable y oportuna para la toma de decisiones, para ello resulta necesario implementar mediciones en actividades claves a fin de dicho objetivo.

Los indicadores no financieros como herramienta de control interno contable permitirán:

- Verificar el cumplimiento, eficiencia y efectividad de actividades claves.
- Evaluar los resultados
- Tomar acciones correctivas oportunamente

- **Dirigir la audiencia.**

Los informes deben estructurarse de tal forma que para que todos los empleados escuchen el mensaje.

- **Utilizar la visión para atraer las personas.**

Es importante generar interés en los indicadores no financieros mediante ilustración de cuáles son las expectativas en los resultados en el corto y mediano plazo.

- **Personalizar el mensaje.**

Se recomienda realizar reuniones informativas a pequeños grupos, explicar claramente lo que se espera.

- **Ilustrar lo que continúa**

Hay que describir los próximos seis pasos de desarrollo y uso de indicadores indicando los roles claves que los empleados deben desempeñar y publicar un cronograma para completar el proceso.

4.1.3 Paso III: Establecer un proceso de común acuerdo para el desarrollo y uso de Indicadores no financieros.

Antes de iniciar la fase de desarrollo es necesario definir el método y estilo que se utilizará en la implementación de indicadores no financieros como herramientas de control interno contables, dejando claro que la finalidad de la misma obedece a lograr una mayor confiabilidad de la información contable financiera.

En este paso deberán tomarse las siguientes consideraciones

- **Determinar Responsabilidades.**

En el desarrollo de un acuerdo entre los empleados y la gerencia para el proceso y plan de introducir indicadores no financieros se deben establecer como mínimo:

- ✓ El punto de partida del proceso.
- ✓ El Proceso educativo previo al desarrollo de los indicadores no financieros.
- ✓ La implicación de recursos del proceso de desarrollo.

Cualquiera que sea el estilo de consulta escogido, el comité necesita aprobar y publicar el plan de indicadores no financieros.

- **Enfocar el plan en equipos para el desarrollo de indicadores.**

El mayor avance de la mejora continua mediante indicadores no financieros se obtienen desde su uso a nivel de equipos, ya que este nivel de implementación de indicadores no financieros es actualmente más importante que incluso a todo lo ancho de la organización.

- **Suspender viejos indicadores.**

La organización probablemente tendrá algunas viejas mediciones de cumplimiento, aún si no son llamados indicadores no financieros. Estas viejas mediciones pueden potencialmente confundir el proceso de desarrollo de indicadores no financieros a nivel de equipo. Estos podrían desviar la atención para el desarrollo de nuevos indicadores no financieros y peor aún podrían crear conflicto con los objetivos de mejora reflejados por los nuevos indicadores no financieros.

- **Revisar la cultura organizacional.**

Cuando el comité consultivo está de acuerdo en un proceso y la implementación de un indicador no financiero, se deben revisar todos los pasos y confirmar que este demuestra consistencia con los principios de: Compañerismo, Empowerment, Integración a la mejora continua y el trabajo en equipo y sobre todo si es relevante lo que se pretende medir

Fase de Desarrollo

4.1.4 Paso IV: Identificar amplios factores críticos de éxito.

En este paso es necesario determinar lo que debe ser medido sin desviar la atención y recursos de las tareas más importantes, además estar conscientes que la implementación de indicadores no financieros es un proceso de mejora continua, por lo que se debe comenzar por desarrollar indicadores no financieros que sean manejables, acordes a los recursos humanos, tecnológicos, financieros e incluso de acuerdo a la cultura de trabajo.

En este paso deberán tomarse las siguientes consideraciones:

- **Consultar con usuarios y empleados**

Este punto consiste en identificar con los involucrados en las áreas de mejora, mediante un estudio de los procesos, a fin de identificar amplios factores críticos de éxito, en cada ciclo de operación.

Es importante involucrar a los empleados en la identificación de factores críticos, ya que si ellos establecen lo que ellos creen que es importante medir, y más aún si las condiciones establecidas en la medición son de común acuerdo con la gerencia, entonces el indicador realmente contribuirá a alcanzar el objetivo.

- **Explicar los factores Críticos de éxito**

Se recomienda desarrollar e implementar un plan efectivo de comunicación para explicar el ¿por qué? Cada factor crítico es vital para el logro de los objetivos.

4.1.5 Paso V: Selección de Indicadores no financieros a nivel de equipo de trabajo

Este paso requiere definir los indicadores no financieros que serán utilizados con el fin de evaluar el cumplimiento, eficiencia y efectividad de las actividades claves.

En este paso deberán tomarse las siguientes consideraciones

- **Asignar recursos adecuados al proceso**

Los equipos pueden seleccionar su propio indicador no financiero, determinando lo que ellos consideran clave del éxito, sin embargo para ser exitosos ellos necesitarán entrenamiento y asistencia, lo que significa que el papel de liderazgo de la gerencia requerirá que estos ofrezcan adecuados recursos al proceso.

- **Permitir que los indicadores evolucionen**

Virtualmente ningún equipo alcanzará definir un perfecto indicador no financiero en su primer o incluso en su segundo intento, mas allá una vez que un equipo de indicadores no financieros exista, indicadores individuales pueden variar a medida que el equipo mejore su desempeño y se mueva entonces a otras áreas problemáticas.

- **Ser Práctico no perfeccionista.**

Promover equipos que persigan indicadores que:

- Provean información sustancialmente válida dada la colección de procesos disponibles, esto es considerar exactitud más no absoluta exactitud.
- Promover que el personal haga cosas positivas, y desmotivar prácticas negativas. (Ejm. Medir cosas que el equipo debería

tratar de hacer en lugar de medir las cosas que ellos deben evitar hacer como errores)

Indicadores no Financieros aplicables a Ciclos de Negocios

En vista que los beneficios esperados de los indicadores son : Permitir detectar áreas de mejora en los procesos y actividades realizadas en las organizaciones, estableciendo acciones, determinando causas y medir avances, a continuación se muestran ejemplos de indicadores no financieros aplicados a los diferentes ciclos de negocios de una empresa industrial como parte de su control interno contable, estos mismos no deben ser considerados como únicos o capaces de cubrir todos los aspectos mas importantes.

No está de más recordar que diseño de los indicadores no financieros variará de una organización a otra, ya que depende de su estructura y nivel de control.

Ciclo de Ingresos

En el ciclo de ingresos de una entidad, encontraremos todas aquellas transacciones que están relacionadas con el intercambio de bienes y servicios con clientes, y los cobros del ingreso en efectivo.

Para cada organización en particular, las áreas críticas identificables serán diferentes, sin embargo a continuación se presentan algunas áreas críticas identificables en el ciclo de ingresos de una empresa industrial y que afectan la integridad de la información contable:

Área crítica: Facturación

Indicador: Integridad de los registros por Facturación

$$\frac{\text{Total de comprobantes de Ventas registrados}}{\text{Total de comprobantes de Ventas emitidos}} \times 100$$

Meta: Registro del 100% de los comprobantes de ventas del mes

Rango de medición:

Verde: 100%

Amarillo: 80% a menos de 100%

Rojo: Menos del 80%

Importancia:

Desde el punto de vista de integridad, el propósito fundamental es el registro oportuno de todas las transacciones, evitando la falta de alguna operación. Si no registramos la totalidad de las transacciones tendríamos una subestimación en la cifras de ventas, efectivo y cuentas por cobrar. Entre los comprobantes se encuentran, Facturas, Comprobantes de Crédito Fiscal, Notas de Débito y Notas de Crédito.

Indicador: Comprobantes por facturación al crédito Autorizados

$$\frac{\text{Total de comprobantes por ventas al Crédito Autorizados}}{\text{Total de comprobantes al Crédito}} \times 100$$

Meta: 100% de los comprobantes autorizados

Rango de medición:

Verde: 100%

Amarillo: 80% a menos de 100%

Rojo: Menos del 80%

Importancia:

Desde el punto de vista de existencia, se tiene por objetivo el adecuado registro de transacciones válidas realizadas por la entidad, la existencia de registros que no corresponden a ventas reales, crea problemas de sobreestimación de las ventas y cuentas por cobrar. Entre los comprobantes se encuentran,

Facturas, Comprobantes de Crédito Fiscal, Notas de Débito y Notas de Crédito, por ventas exclusivamente al crédito.

Indicador: Comprobantes por Facturación sin errores

$$\frac{\text{Total de comprobantes con precios correctos}}{\text{Total de comprobantes emitidos}} \times 100$$

Meta: 100% de los comprobantes emitidos con precios correctos

Rango de medición:

Verde: 100%

Amarillo: 80% a menos de 100%

Rojo: Menos del 80%

Importancia:

Desde el punto de vista de exactitud, se pretende garantizar el correcto registro de las transacciones efectuadas por la entidad, los problemas relacionados con los controles de exactitud aumentan los riesgos de sobreestimación y subestimación de los ingresos y cuentas por cobrar.

Indicadores no Financieros aplicables al ciclo de Desembolsos

En el ciclo de egresos de una entidad, encontraremos todas aquellas transacciones de compras (Adquisiciones) y desembolsos de efectivo (Pagos) involucrados en la adquisición de bienes y servicios con proveedores, y el posterior pago de los pasivos.

Entre las áreas críticas identificables y que afectan la integridad de la información contable, se encuentran las siguientes:

Área crítica: Reconocimiento de Pasivos

Indicador: Días promedio de Registro de Facturas

$$\frac{\text{Total de días entre la fecha de recibido menos la fecha de registro de las facturas registradas}}{\text{Total de facturas registradas}}$$

Meta: 5 días promedio

Rango de medición:

Verde: 0-5 Días Promedio

Amarillo: 6 a 7 Días Promedio

Rojo: Mas de 7 Dias Promedio

Importancia:

Desde el punto de vista de oportunidad, el propósito fundamental es registrar oportunamente todos los activos adquiridos y todas las obligaciones contraídas. Si no registramos la totalidad de las transacciones conocidas tendríamos una subestimación en la cifras de activos, pasivos, y gastos.

Indicador: Conciliación de Proveedores

$$\frac{\text{Proveedores Claves Conciliados}}{\text{Total de Proveedores Claves}} \times 100$$

Metas: 100% de los proveedores claves conciliados

Rango de medición:

Verde: 100%

Amarillo: 80% a menos de 100%

Rojo: Menos del 80%

Importancia:

Desde el punto de vista de existencia, los activos y pasivos registrados deben corresponder a operaciones reales de la compañía, este indicador también permite evaluar el objetivo de integridad, al identificar obligaciones no registradas en los pasivos de la organización.

Área crítica: Gastos

Indicador: índice de Calidad de Registro de Gastos

$$\frac{\text{Número de ajustes a gastos}}{\text{Total de registros de gastos}} \times 100$$

Meta: ...

Rango de medición:

Verde: 0%

Amarillo: 0% a menos de 10%

Rojo: Mas del 10%

Importancia:

Desde el punto de vista de consistencia, se tiene por objetivo el adecuado registro de transacciones de acuerdo a las políticas contables establecidas por la organización, en su manual de codificación de cuentas, la inconsistencia en el registro de las transacciones de gastos, crea problemas de asignación de costos, análisis de gastos y custodia de activos.

Área crítica: Efectivo

Indicador: Antigüedad de Partidas conciliatorias de Bancos

$$\frac{\text{Sumatoria de Días de Antigüedad de Partidas conciliatorias}}{\text{Total de partidas conciliatorias}}$$

Total de partidas conciliatorias

Meta: 30 Días promedio (Se exseptúan Cheques pendientes de Cobro)

Rango de medición:

Verde: 30 Días Promedio

Amarillo: De 30 a 60 Días Promedio

Rojo: Mas de 60 días promedio

Importancia:

Desde el punto de vista de exactitud, se pretende garantizar el correcto registro de los activos y pasivos los cuales se deben registrar por el monto exacto, los problemas relacionados con los controles de exactitud aumentan los riesgos de sobre estimación de la disponibilidad de efectivo y de los pasivos, y una subestimación de activos adquiridos y gastos incurridos, además este indicador también permite evaluar el objetivo de

integridad al identificar compras y pagos no registrados oportunamente.

Indicadores no Financieros aplicables al ciclo de Producción

En el ciclo de producción incluye todas las actividades realizadas por la empresa para producir bienes y servicios que ofrece a sus clientes, en una empresa manufacturera, especialmente nos interesa el proceso productivo.

Entre las áreas críticas identificables en el ciclo de producción y que afectan la integridad de la información contable, se encuentran las siguientes:

Área crítica: Control de Inventarios

Indicador: Integridad de los registros por Salidas de Inventarios

$$\frac{\text{Cantidad de requisiciones registradas}}{\text{Total de requisiciones emitidas}} \times 100$$

Meta: Registro del 100% de las Requisiciones emitidas

Rango de medición:

Verde: 100%

Amarillo: 80% a menos de 100%

Rojo: Menos del 80%

Importancia:

Desde el punto de vista de integridad, el propósito fundamental es el registro oportuno de todas las transacciones, evitando la falta de alguna operación. Si no registramos la totalidad de de las transacciones tendríamos una sobreestimación en la cifras de inventarios y una subestimación en las cuentas de costos y gastos.

Indicador: Salidas de materiales autorizadas

$$\frac{\text{Salidas de inventarios autorizadas}}{\text{Total de salidas de inventarios}} \times 100$$

Meta: 100% de las salidas de inventarios Autorizadas

Rango de medición:

Verde: 100%

Amarillo: 80% a menos de 100%

Rojo: Menos del 80%

Importancia:

Desde el punto de vista de existencia, se tiene por objetivo el adecuado registro de transacciones válidas realizadas por la entidad, la existencia de registros por salidas de inventarios no autorizados o realmente realizadas en el área de producción, crea problemas de sobreestimación de los costos y gastos y una subestimación de los inventarios.

Indicador: Comprobantes de producción sin datos erróneos

$$\frac{\text{Comprobantes de producción sin datos erróneos}}{\text{Total de comprobantes de producción emitidos}} \times 100$$

Meta: 100% de los comprobantes de Producción

Rango de medición:

Verde: 100%

Amarillo: 80% a menos de 100%

Rojo: Menos del 80%

Importancia:

Desde el punto de vista de exactitud, se pretende garantizar el correcto registro de las transacciones efectuadas por la entidad, los problemas relacionados con los controles de

exactitud de datos tanto en cantidades como en valores, aumentan los riesgos de sobreestimación y subestimación de los costos, gastos e inventarios. Entre los comprobantes de producción se encuentran requisición de materiales, notas de materiales devueltos por la fábrica e informes de desperdicios de la producción, Auxiliar primario de cargos indirectos, nota de entrega de producción terminada.

Área crítica: Nómina

Indicador: Comprobantes de Tiempo sin datos erróneos

$$\frac{\text{Comprobantes de tiempo sin datos erróneos}}{\text{Total de comprobantes de tiempo emitidos}} \times 100$$

Meta: 100% de los comprobantes de tiempo sin datos erróneos

Rango de medición:

Verde: 100%

Amarillo: 80% a menos de 100%

Rojo: Menos del 80%

Indicador: Pagos de Salarios de Mas

$$\frac{\text{Número de empleados pagados de Mas}}{\text{Total de Pagos efectuados}}$$

Meta: 0 pagos efectuados de más

Rango de medición:

Verde: 0 Pagos de más

Amarillo: 1 pago de más

Rojo: 2 o más

Importancia:

Desde el punto de vista de exactitud, se pretende garantizar el correcto registro de las transacciones efectuadas por la entidad, los problemas relacionados con los controles de

exactitud tanto en cantidades como en valores aumentan los riesgos de sobreestimación y subestimación de los costos, gastos e inventarios. Entre los comprobantes de tiempo se encuentran las tarjetas individuales de asistencia semanal, autorización de tiempo extraordinario, autorizaciones de ausencias de trabajo, y las tarjetas individuales de distribuciones de tiempo

Fase de Implementación

4.1.6 Paso VI: Desarrollar exposiciones, reportes y revisiones.

En este paso se recalca la importancia que tiene estructurar formatos apropiados de exposición, para reportar y revisar los resultados obtenidos en las evaluaciones.

En este paso deberán tomarse las siguientes consideraciones

- **Proveer entrenamiento apropiado**

Para desarrollar el potencial de mejora de cumplimiento representado por el Indicador no financiero, este mismo debe ser apropiado por los empleados.

Este sentido de propiedad solamente ocurrirá cuando los empleados estén confiados que ellos mismos seleccionaron su propio indicador no financiero y que este sea adecuado en su exposición y análisis.

Esta confianza es resultado de entrenamiento apropiado formal así como también del monitoreo en el lugar de trabajo.

- **Promover el uso sistemático de los indicadores no financieros**

Los indicadores no financieros deben ser usados en un ciclo de mejora para que sean efectivos. Esto es empleados apropiadamente entrenados deben involucrarse en el ciclo de análisis, solución de problemas, planeación y resultados de evaluación y acción.

Los indicadores por si solos no logran nada, es necesario que los empleados los utilicen y apliquen a la mejora continua de procesos.

- **Presentar gráficas consistentes**

Gráficas consistentes permiten observar adecuadamente las tendencias en el tiempo, al mismo tiempo evitan confusión.

- **Respaldar las exposiciones de información de indicadores no financieros regulando revisiones de los resultados en equipos o departamentos.**

A pesar de lo atractivo que puedan ser las gráficas de los indicadores no financieros, si las mismas no están enfocadas en discusiones formales de reuniones formales, el interés disminuirá y las gráficas vendrán a ser un símbolo de frustración en lugar de un foco de búsqueda de mejora continua.

A continuación se muestran los resultados de los indicadores no financieros agrupados por ciclos:

La Industrial, S.A. de C.V.								
INDICADORES NO FINANCIEROS POR CICLOS								
INGRESOS			DESEMBOLSOS			PRODUCCION		
Integridad de los Registros por Facturación			Días promedio de Registro de Facturas			Integridad de los Registros por Salidas de Inventarios		
VERDE			ROJO			AMARILLO		
Meta	Logro	% Logro	Meta	Logro	% Logro	Meta	Logro	% Logro
100%	100%	100%	5	7	N/A	100%	98%	98%
Comprobantes por facturación al Crédito No autorizados			Conciliación de Proveedores			Salidas de Materiales Autorizadas		
AMARILLO			VERDE			VERDE		
Meta	Logro	% Logro	Meta	Logro	% Logro	Meta	Logro	% Logro
100%	95%	95%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Comprobantes por Facturación sin errores			Indice calidad de Registro de Gastos			Comprobantes de Producción sin datos erróneos		
AMARILLO			ROJO			AMARILLO		
Meta	Logro	% Logro	Meta	Logro	% Logro	Meta	Logro	% Logro
100%	97%	97%	0%	5%	5%	100%	97%	97%
			Antigüedad de Partidas Conciliatorias de Bancos			Comprobantes de Tiempo sin datos erróneos		
			ROJO			AMARILLO		
			Meta	Logro	% Logro	Meta	Logro	% Logro
			30	75	N/A	100%	95%	95%
						Paqos de Salarios de Mas		
						VERDE		
			Meta	Logro	% Logro	Meta	Logro	% Logro
			0	0	100%	0	0	100%

4.1.7 Paso VII: Facilitar el uso de Indicadores no financieros para asistir al mejoramiento de actividades y logros.

En este paso se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- **Gradualmente extender el uso de los indicadores no financieros**
Una vez que el equipo ha establecido sus índices no financieros, extender el uso de estos para asistir en otros procesos.
- **Estandarizar los Indicadores no financieros**

En la medida de lo posible aplicar mediciones en todas las actividades que puedan afectar el logro de los objetivos.

Para alcanzar un nivel adecuado de confiabilidad se requiere de un control constante sobre los aspectos de integridad, oportunidad, y exactitud de la información, y en vista que la gestión contable afecta dicha confiabilidad, se requiere entonces establecer controles para evaluar la eficiencia y eficacia con el cual se desempeña el departamento contable.

A continuación se desarrolla una forma de realizar tal evaluación sobre el control que tiene el departamento de contabilidad en cada una de las cuentas contables.

Tomando en consideración que los controles internos son apropiados y que se han implementado indicadores no financieros como herramientas de control interno contable, nos centraremos únicamente en evaluar la gestión de control de cuentas del Balance General.

Dicha evaluación puede realizarse a cada cuenta contable específica, mediante la implementación de indicadores no financieros, bajo el entendido que estos no están orientados a establecer razonabilidad de saldos, sino más bien a evaluar el cumplimiento de metas de control establecidas para cada cuenta, entre la gerencia y el departamento de contabilidad.

Seguramente esto requerirá modificaciones a las plantillas utilizadas en las integraciones de cuentas, a fin de incluir en estas las características de las cuales son objeto de evaluación.

A continuación se presenta el método propuesto para realizar la evaluación de la gestión de control en las cuentas de balance.

Etapas de Evaluación

- **Clasificación de Cuentas**

Con la finalidad de facilitar su medición y análisis se recomienda clasificar todas las cuentas contables, por su funcionalidad y tipificación crítica, esto debido a que no todas las cuentas serán objeto de evaluación sino que únicamente serán las consideradas como críticas.

Para determinar que cuentas del Balance General consideraremos como críticas y por lo tanto susceptibles de medición, utilizaremos los siguientes criterios:

Por su Materialidad, es decir cuan representativa es la partida en términos de Monto respecto a todo el estado financiero, lo que justifica su medición.

Por su Relevancia, las cuales se justifican por el hecho de que su omisión o representación errónea puede influir en las decisiones económicas de los usuarios, consideradas con base a los Estados Financieros.

Por su Riesgo, para cuya identificación se realizará un manifiesto de control, mediante el uso de un cuestionario de control interno (Ver Anexo 5) el cual será completado por los responsables del área contable, enfocado a cada uno de los rubros del Balance General.

Sin embargo, es importante aclarar que estos parámetros no precisamente deben ser los únicos o todos serán aplicables en cada una de las organizaciones, hay que recordar que el uso y razón de ser de cada uno de los indicadores no financieros pueden ser diferentes para cada una de estas, todo dependerá de que es lo que realmente se quiere medir.

Las cuentas del balance general serán clasificadas de la siguiente forma:

Las cuentas Clase A, serán aquellas cuya medición se realizará mensualmente por ser consideradas como críticas.

Las cuentas Clase B, serán aquellas que a pesar de no ser consideradas como críticas en un principio, y por tanto son excluidas del proceso de cálculo del índice de confiabilidad de saldos de cuentas de balance, deben elaborarse cédulas de integración trimestralmente.

Las cuentas Clase C, serán aquellas que a pesar de no ser consideradas como críticas en un principio, y por tanto son excluidas del proceso de cálculo del índice de confiabilidad de saldos de cuentas de balance, deben elaborarse cédulas de integración anualmente.

- **Categorización de cuentas**

Con el propósito de contar con índices a diversos niveles de la información, se hace necesario efectuar una categorización de las cuentas de balance, los cuales se muestran a continuación:

Categorías

Efectivo

Sub-Categorías

Cuentas Bancarias

Fondos Fijos

Cuentas por cobrar

Clientes

Cuentas por Cobrar

Documentos por Cobrar

Prepagados

Activos Fijos y Otros	Activos Fijos Inventarios Otros Activos
Cuentas por Pagar	Proveedores y Acreedores Deuda Bancaria Planillas por Pagar
Impuestos, Prov y Patrimonio	Impuestos Patrimonio Provisiones

• **Establecimiento de Criterios de Medición**

Para poder realizar la evaluación de la gestión de control de saldos de cuentas de balance, se requiere establecer los posibles criterios de medición aplicables, entre los cuales deberá seleccionarse para cada cuenta en particular aquel que mas objetivamente la evalúe.

Lista de Criterios de Medición

- ✓ Antigüedad
- ✓ Concepto de Registro
- ✓ Cuadre Auxiliar
- ✓ Cuadre Arqueos
- ✓ Relación de amortización
- ✓ Saldo cero
- ✓ Vigencia

• **Fijación del Valor Meta**

Como a todo indicador, se necesita establecer una meta u objetivo, que sirva de base para la evaluación de los resultados obtenidos versus los esperados, estos deberán fijarse a nivel de

cada cuenta contable de manera que contribuyan al logro de una meta en común.

Esta etapa es muy importante dado que la fijación de metas poco realistas puede llevar a dos posibles consecuencias:

- a) Empleados desmotivados al no poder cumplir con las metas.
- b) Incumplimiento a principios de control interno, por el afán de cumplir con las metas.

Para nuestro caso en particular el objetivo general será de un 95% de la evaluación en promedio, utilizando la siguiente escala de medición:

80% Logro :	Resultado Menor al 75%
100% Logro:	Resultado entre el 75% y el 95%
120% Logro:	Resultado Mayor al 95%

• **Determinación de Rangos**

En esta etapa definiremos los rangos sobre el cual se encontrará la calificación de cada cuenta, para ello nos valdremos del código visual conocido como semáforo, lo cual permitirá de forma sencilla y rápida calificar los resultados.

Los colores se entenderán de la siguiente forma:

Rojo: Ineficiente	Nota 0
Amarillo: Aceptable	Nota 50
Verde: Eficiente	Nota 100

• **Medición**

Esta consiste en evaluar cada cuenta contable con respecto al valor meta, y ubicarlo en el rango respectivo a fin de determinar su color para asignar su nota.

- **Asignación de Pesos**

La ponderación de las cuentas, se hará mediante su peso, es decir cuanto representa el saldo de cada una de ellas respecto del total sujeto de evaluación en valores absolutos.

- **Asignación de Puntos**

Los pesos señalados podrían servir directamente para medir la eficiencia de la gestión de control en cada una de las cuentas del balance. Pero con el objeto de dar mayor amplitud a los juicios que se realicen al respecto se sugiere la utilización de puntos.

Entendiendo por "punto", una unidad sin valor y determinada mediante la multiplicación del peso por la nota del color determinada en la medición, sirviendo de base para medir con mayor precisión la importancia de cada cuenta de acuerdo a su saldo.

- **Estableciendo índices**

Los índices para cada cuenta se obtendrá mediante la siguiente formula:

$$\frac{\text{Peso de la Cuenta x Puntos Ganados}}{\text{Peso de la cuenta x 100}} \times 100$$

PROCESO DE CALCULO

A continuación se presenta el balance general objeto de evaluación:

LA INDUSTRIAL, S.A. DE C.V.
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 20XX

1	ACTIVO			
11	ACTIVOS CORRIENTES			\$ 11,329,901.67
1101	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES			\$ 2,182,153.67
110101	CAJA		\$ 2,000.00	
11010101	Caja General		\$ 2,000.00	
110102	CAJA CHICA	\$ 2,000.00		
110103	BANCOS		<u>\$ 2,180,153.67</u>	
11010201	Cuentas Corrientes	\$ 1,480,554.11		
11010202	Cuentas Depósitos de Ahorro	\$ 199,599.56		
11010203	Cuentas Depósitos a Plazo	\$ 500,000.00		
110104	INVERSIONES TEMPORALES			
1102	CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES			\$ 406,045.09
110201	CLIENTES SIN GARANTIA REAL		\$ 28,772.72	
110202	CUENTAS POR COBRAR SIN GARANTIA REAL		<u>\$ 377,272.37</u>	
1103	DOCUMENTOS POR COBRAR			\$ 1,438,927.55
110301	DOCUMENTOS POR COBRAR SIN GARANTIA REAL			
11030101	Letras de Cambio		\$ 1,300,422.30	
11030103	Cheques Rechazados		<u>\$ 138,505.25</u>	
11030104	Otros			
1104	ESTIMACION PARA CUENTAS INCOBRABLES (CR)			\$ (65,211.42)
1105	OTRAS CUENTAS POR COBRAR			\$ 23,869.32
110501	ANTICIPOS A PROVEEDORES		\$ 3,680.74	
110207	RECLAMOS DE SEGUROS		<u>\$ 20,188.58</u>	
1110	ALMACEN			\$ 6,964,677.90
111001	Materiales en Tránsito		\$ 330,359.53	
111002	Materias Primas y Materiales		\$ 1,731,549.57	
111003	Productos Semi Terminado		\$ 1,422,890.13	
111004	Productos Terminados		\$ 2,348,726.96	
111005	Productos en Proceso		<u>\$ 1,131,151.71</u>	
111006	Desperdicio de Materiales Realizables o Recuperables			
111007	Estimación por Obsolescencia de Inventarios (CR)			
1111	PAGOS ANTICIPADOS			\$ 379,439.56
111103	Seguros		\$ 34,676.61	
111108	Sueldos y Salarios		\$ 125,707.54	
111109	Otros Pagos Anticipados		<u>\$ 219,055.41</u>	
12	ACTIVOS NO CORRIENTES			\$ 10,690,050.11
1201	PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO PROPIOS - AL COSTO			\$ 14,833,378.50
120101	BIENES INMUEBLES		\$ 2,870,370.69	
12010101	Terrenos	\$ 85,335.33		
12010102	Edificios	\$ 2,210,888.60		
12010103	Instalaciones	<u>\$ 574,146.76</u>		
120102	MOBILIARIO, EQUIPO Y ACCESORIOS		\$ 11,458,165.41	
12010201	Mobiliario y Equipo Industrial	\$ 10,683,264.90		
12010202	Mobiliario y Equipo de Oficina	\$ 342,694.00		
12010204	Accesorios	<u>\$ 432,206.51</u>		
120103	EQUIPO DE TRANSPORTE		\$ 380,837.68	
12010301	Equipo de Transporte depto. De Administración			
12010302	Equipo de Transporte depto. De Ventas	\$ 380,837.68		
120104	OTROS ACTIVOS FIJOS		<u>\$ 124,004.72</u>	
12010401	Herramientas	\$ 42,694.03		
12010404	Obras en Proceso	<u>\$ 81,310.69</u>		
1202	REVALUACIONES DE PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPOS PROPIOS			\$ 5,799,392.72
120201	Revaluación de Inmuebles		\$ 5,799,392.72	
12020101	Revaluación de Terrenos	\$ 3,899,539.05		
12020102	Revaluación de Edificios	<u>\$ 1,899,853.67</u>		
1203	DEPRECIACION ACUMULADA PROP. PTA Y EQ. PROPIOS- AL COSTO (CR)			\$ (9,947,292.54)
120301	Depreciación de Edificios		\$ (692,436.29)	
120302	Depreciación Instalaciones		\$ (516,411.58)	
120303	Depreciación de Equipo Industrial		\$ (7,717,494.10)	
120304	Depreciación de Mobiliario, Equipo y Accesorios		\$ (691,451.06)	
12030401	Depreciación de Mobiliario y Equipo Industrial			
12030402	Depreciación de Mobiliario y Equipo de Oficina	\$ (321,000.29)		
12030404	Depreciación de Accesorios	<u>\$ (370,450.77)</u>		
120305	Depreciación de Equipo de Transporte		\$ (292,444.81)	
12030502	Depreciación de Equipo de Transporte Ventas	\$ (292,444.81)		
120306	Depreciación de Otros Activos		<u>\$ (37,054.70)</u>	
12030601	Depreciación de Herramientas	<u>\$ (37,054.70)</u>		
1209	INVERSIONES PERMANENTES			\$ 4,571.43
120901	Inversiones en Subsidiarias			
120902	Inversiones en Asociadas			
120903	Inversiones en Negocios Conjuntos			
120904	Otras Inversiones		<u>\$ 4,571.43</u>	
	TOTAL ACTIVO			<u>\$ 22,019,951.78</u>

2	PASIVO		
21	PASIVOS CORRIENTES		\$ 1,323,706.55
2101	PRESTAMOS Y SOBREGIROS BANCARIOS		\$ 345,625.00
210101	Sobregiros Bancarios		
210102	Préstamos a Corto Plazo		
210103	Préstamos de Accionistas		
210104	Porción Circulante de Préstamos a Largo Plazo	\$ 345,625.00	
210105	Otros Préstamos		
2102	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR A CORTO PLAZO		\$ 157,842.53
210201	Proveedores Nacionales	\$ 107,672.29	
210202	Proveedores del Exterior	\$ 50,170.24	
2103	REMUNERACIONES Y PRESTACIONES POR PAGAR A C. P. A EMPLEADOS		\$ 133,151.67
210301	Salarios	\$ 9,924.12	
210302	Comisiones	\$ 1,776.10	
210304	Vacaciones	\$ 121,451.45	
2104	ACREEDORES VARIOS Y PROVISIONES		\$ 196,887.98
210401	Acreeedores Locales	\$ 190,029.92	
210402	Intereses por Pagar	\$ 6,858.06	
2106	RETENCIONES Y DESCUENTOS		\$ 94,634.64
210601	Cotizaciones al Seguro Social Salud	\$ 4,440.71	
210602	Cotizaciones a Fondos de Pensiones	\$ 11,317.09	
210603	Retenciones de Impuesto sobre la renta	\$ 42,222.01	
210604	Ordenes de Descuentos Bancos y Otras Instituciones	\$ 70.79	
210605	Procuraduría General y Otras Ordenes de Descuento Estatales	\$ 7,914.15	
210606	IVA Retenido a Terceros	\$ 153.04	
210699	Otras Retenciones	\$ 28,516.85	
2109	IMPUESTO POR PAGAR		\$ 395,564.73
210901	Impuesto Sobre la Renta Corriente	\$ 353,552.14	
210902	Iva por Pagar	\$ 19,628.00	
210904	Provisión Pago a Cuenta	\$ 22,384.59	
22	PASIVOS NO CORRIENTES		\$ 20,696,245.23
2201	PRESTAMOS BANCARIOS A LARGO PLAZO		\$ 2,088,292.05
220101	Banco Agricola Comercial	\$ 797,232.20	
220102	Banco Cuscatlan	\$ 693,919.46	
220103	Banco Salvadoreño	\$ 597,140.39	
2204	INGRESOS ANTICIPADOS DE CLIENTES		\$ 176,404.72
2208	OTROS PASIVOS NO CORRIENTES (OBLIGACIONES FUTURAS)		\$ 37,163.63
220801	Provisión para obligaciones laborales	\$ 37,163.63	
3	PATRIMONIO		
31	CAPITAL Y RESERVAS		
3101	CAPITAL SOCIAL		\$ 11,428,571.43
310101	Capital Social Mínimo	\$ 11,428.57	
31010101	Capital Social Mínimo Pagado	\$ 11,428.57	
310102	Capital Social Variable	\$ 11,417,142.86	
31010201	Capital Social Variable Pagado	\$ 11,417,142.86	
3103	RESERVAS		\$ 1,391,395.64
310301	Reserva Legal	\$ 1,391,395.64	
3104	UTILIDADES NO DISTRIBUIDAS		\$ 5,574,417.76
310401	De ejercicios Anteriores	\$ 4,494,895.61	
310402	Del Presente Ejercicio	\$ 1,079,522.15	
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		\$ 22,019,951.78

Clasificando y categorizando cuentas.

La Industrial, S.A. de C.V.

Clasificación y Calificación de Saldos de Cuentas de Balance

31 de Diciembre del 20XX

Cuenta	Descripción	Saldo en Valores Absolutos	Clase	Categoría	Sub Categoría
120101	Bienes Inmuebles	2,870,370.69	A	Activos Fijos y Otros	Activos Fijos
120102	Mobiliario, Equipo y Accesorio	11,458,165.41	A	Activos Fijos y Otros	Activos Fijos
120103	Equipo de Transporte	380,857.68	A	Activos Fijos y Otros	Activos Fijos
120104	Otros Activos Fijos	124,004.72	A	Activos Fijos y Otros	Activos Fijos
120201	Revaluación de Inmuebles	5,799,392.72	A	Activos Fijos y Otros	Activos Fijos
120301	Depreciación de Edificios	692,456.29	A	Activos Fijos y Otros	Activos Fijos
120302	Depreciación Instalaciones	516,411.58	A	Activos Fijos y Otros	Activos Fijos
120303	Depreciación de Equipo Industrial	7,717,494.10	A	Activos Fijos y Otros	Activos Fijos
120304	Depreciación de Mobiliario, Equipo y Accesorios	691,451.06	A	Activos Fijos y Otros	Activos Fijos
120305	Depreciación de Equipo de Transporte	792,444.81	A	Activos Fijos y Otros	Activos Fijos
120306	Depreciación de Otros Activos	37,054.70	A	Activos Fijos y Otros	Activos Fijos
111001	Materiales en Tránsito	330,359.53	A	Activos Fijos y Otros	Inventarios
111002	Materiales Primas y Materiales	1,731,549.57	A	Activos Fijos y Otros	Inventarios
111003	Productos Semi Terminados	1,422,890.17	A	Activos Fijos y Otros	Inventarios
111004	Productos Terminados	2,348,726.96	A	Activos Fijos y Otros	Inventarios
111005	Productos en Proceso	11,311,517.71	A	Activos Fijos y Otros	Inventarios
110201	Clientes sin Garantía Real	28,772.72	A	Ctas por Cobrar	Clientes
110401	Clientes sin Garantía Real (Provisión Incobrable)	3,000.00	A	Ctas por Cobrar	Clientes
110202	Cuentas por Cobrar sin Garantía Real	37,772.23	A	Ctas por Cobrar	Ctas por Cobrar
110402	Cuentas por Cobrar sin Garantía Real (Provisión Incobrable)	62,211.42	A	Ctas por Cobrar	Ctas por Cobrar
110301	Documentos por cobrar sin Garantía Real	1,438,927.55	A	Ctas por Cobrar	Doc por Cobrar
111108	Sueldos y Salarios	125,707.54	A	Ctas por Cobrar	Prepagados
111109	Otros Pagos Anticipados	219,055.41	A	Ctas por Cobrar	Prepagados
210104	Porción Circulante de Préstamos a Largo Plazo	345,625.00	A	Cuentas por Pagar	Deuda Bancaria
220101	Banco Agrícola Comercial	797,232.20	A	Cuentas por Pagar	Deuda Bancaria
220102	Banco Cuscatlan	693,919.46	A	Cuentas por Pagar	Deuda Bancaria
220103	Banco Salvadoreño	597,140.39	A	Cuentas por Pagar	Deuda Bancaria
210304	Vacaciones	121,451.45	A	Cuentas por Pagar	Planillas por Pagar
210601	Cotizaciones al Seguro Social Salud	4,440.71	A	Cuentas por Pagar	Planillas por Pagar
210602	Cotizaciones a Fondos de Pensiones	11,317.09	A	Cuentas por Pagar	Planillas por Pagar
210603	Retenciones de Impuesto sobre la renta	42,222.01	A	Cuentas por Pagar	Planillas por Pagar
210699	Otras Retenciones	28,516.85	A	Cuentas por Pagar	Planillas por Pagar
210201	Proveedores Nacionales	107,672.29	A	Cuentas por Pagar	Proveedores y Acreedores
210202	Proveedores del Exterior	50,170.24	A	Cuentas por Pagar	Proveedores y Acreedores
210401	Acreedores Locales	190,029.92	A	Cuentas por Pagar	Proveedores y Acreedores
220401	Anticipos de Clientes por Ventas	176,404.72	A	Cuentas por Pagar	Proveedores y Acreedores
220801	Provisión para obligaciones laborales	37,163.63	A	Cuentas por Pagar	Provisiones
110103	Bancos	2,180,153.67	A	Efectivo	Ctas Bancarias
110102	Caja Chica	2,000.00	A	Efectivo	Fondos Fijos
210606	IVA Retenido a Terceros	153.04	A	Impuestos, Provisiones y Patrimonio	Impuestos
210901	Impuesto Sobre la Renta Corriente	353,552.14	A	Impuestos, Provisiones y Patrimonio	Impuestos
210902	Iva por Pagar	19,628.00	A	Impuestos, Provisiones y Patrimonio	Impuestos
210904	Provisión Pago a Cuenta	22,384.59	A	Impuestos, Provisiones y Patrimonio	Impuestos
		45,580,866.07			
120904	Otras Inversiones	4,571.43	B	Activos Fijos y Otros	Otros Activos
110501	Anticipos a Proveedores	3,680.74	B	Ctas por Cobrar	Prepagados
110207	Reclamos de Seguros	20,188.58	B	Activos Fijos y Otros	Otros Activos
111103	Seguros	34,676.61	B	Ctas por Cobrar	Prepagados
210301	Salarios	9,924.12	B	Cuentas por Pagar	Planillas por Pagar
210302	Comisiones	1,776.10	B	Cuentas por Pagar	Planillas por Pagar
210604	Ordenes de Descuentos Bancos y Otras Instituciones	70.79	B	Cuentas por Pagar	Planillas por Pagar
210605	Procuraduría General y Otras Ordenes de Descuento Estatales	7,914.15	B	Cuentas por Pagar	Planillas por Pagar
210402	Intereses por Pagar	6,858.06	B	Impuestos, Provisiones y Patrimonio	Provisiones
310101	Capital Social Mínimo	11,428.57	C	Impuestos, Provisiones y Patrimonio	Patrimonio
310102	Capital Social Variable	11,417,142.86	C	Impuestos, Provisiones y Patrimonio	Patrimonio
310301	Reserva Legal	1,391,395.64	C	Impuestos, Provisiones y Patrimonio	Patrimonio
310401	De ejercicios Anteriores	4,494,895.61	C	Impuestos, Provisiones y Patrimonio	Patrimonio
310402	Del Presente Ejercicio	1,079,522.15	C	Impuestos, Provisiones y Patrimonio	Patrimonio

Definiendo criterios de medición y valor meta

La Industrial, S.A. de C.V.

Criterios de Medición de Saldos de Cuentas de Balance

31 de Diciembre del 20XX

Cuenta	Descripción	Criterio Medición 1	Tipo Naturaleza	Criterio Medición 2	Valor Meta
120101	Bienes Inmuebles	Naturaleza	Deudora	Cuadre con Auxiliar	Cuadre
120102	Mobiliario, Equipo y Accesorio	Naturaleza	Deudora	Cuadre con Auxiliar	Cuadre
120103	Equipo de Transporte	Naturaleza	Deudora	Cuadre con Auxiliar	Cuadre
120104	Otros Activos Fijos	Naturaleza	Deudora	Cuadre con Auxiliar	Cuadre
120201	Revaluación de Inmuebles	Naturaleza	Deudora	Cuadre con Auxiliar	Cuadre
120301	Depreciación de Edificios	Naturaleza	Acreedora	Cuadre con Auxiliar	Cuadre
120302	Depreciación Instalaciones	Naturaleza	Acreedora	Cuadre con Auxiliar	Cuadre
120303	Depreciación de Equipo Industrial	Naturaleza	Acreedora	Cuadre con Auxiliar	Cuadre
120304	Depreciación de Mobiliario, Equipo y Accesorios	Naturaleza	Acreedora	Cuadre con Auxiliar	Cuadre
120305	Depreciación de Equipo de Transporte	Naturaleza	Acreedora	Cuadre con Auxiliar	Cuadre
120306	Depreciación de Otros Activos	Naturaleza	Acreedora	Cuadre con Auxiliar	Cuadre
111001	Materiales en Tránsito	Naturaleza	Deudora	Cuadre con Auxiliar	Cuadre
111002	Materias Primas y Materiales	Naturaleza	Deudora	Cuadre con Auxiliar	Cuadre
111003	Productos Semi Terminado	Naturaleza	Deudora	Cuadre con Auxiliar	Cuadre
111004	Productos Terminados	Naturaleza	Deudora	Cuadre con Auxiliar	Cuadre
111005	Productos en Proceso	Naturaleza	Deudora	Cuadre con Auxiliar	Cuadre
110201	Clientes sin Garantía Real	Naturaleza	Deudora	Antigüedad	30 Días Promedio
110401	Clientes sin Garantía Real (Provisión Incobrable)	Naturaleza	Acreedora	Concepto de Registro	N/A
110202	Cuentas por Cobrar sin Garantía Real	Naturaleza	Deudora	Antigüedad	30 Días Promedio
110402	Cuentas por Cobrar sin Garantía Real (Provisión Incobrable)	Naturaleza	Acreedora	Concepto de Registro	N/A
110301	Documentos por cobrar sin Garantía Real	Naturaleza	Deudora	Antigüedad	60 Días Promedio
111108	Sueldos y Salarios	Naturaleza	Deudora	Antigüedad	30 Días Promedio
111109	Otros Pagos Anticipados	Naturaleza	Deudora	Antigüedad	30 Días Promedio
210104	Porción Circulante de Préstamos a Largo Plazo	Naturaleza	Acreedora	Relación de Amortización	Diferencia Cero
220101	Banco Agrícola Comercial	Naturaleza	Acreedora	Relación de Amortización	Diferencia Cero
220102	Banco Cuscatlan	Naturaleza	Acreedora	Relación de Amortización	Diferencia Cero
220103	Banco Salvadoreño	Naturaleza	Acreedora	Relación de Amortización	Diferencia Cero
210304	Vacaciones	Naturaleza	Acreedora	Concepto de Registro	N/A
210601	Cotizaciones al Seguro Social Salud	Naturaleza	Acreedora	Antigüedad	30 Días Promedio
210602	Cotizaciones a Fondos de Pensiones	Naturaleza	Acreedora	Antigüedad	30 Días Promedio
210603	Retenciones de Impuesto sobre la renta	Naturaleza	Acreedora	Antigüedad	30 Días Promedio
210699	Otras Retenciones	Naturaleza	Acreedora	Antigüedad	120 Días Promedio
210201	Proveedores Nacionales	Naturaleza	Acreedora	Antigüedad	120 Días Promedio
210202	Proveedores del Exterior	Naturaleza	Acreedora	Antigüedad	120 Días Promedio
210401	Acreedores Locales	Naturaleza	Acreedora	Antigüedad	120 Días Promedio
220401	Anticipos de Clientes por Ventas	Naturaleza	Acreedora	Vigencia	60 Días Promedio
220801	Provisión para obligaciones laborales	Naturaleza	Acreedora	Concepto de Registro	N/A
110103	Bancos	Naturaleza	Deudora	Antigüedad	30 Días Promedio
110102	Caja Chica	Naturaleza	Deudora	Cuadre en Arqueos	Cuadre 100%
210606	IVA Retenido a Terceros	Naturaleza	Acreedora	Antigüedad	30 Días
210901	Impuesto Sobre la Renta Corriente	Naturaleza	Acreedora	Antigüedad	485 Días
210902	Iva por Pagar	Naturaleza	Acreedora	Antigüedad	30 Días
210904	Provisión Pago a Cuenta	Naturaleza	Acreedora	Antigüedad	30 Días
120904	Otras Inversiones	Naturaleza	Deudora	Vigencia	N/A
110501	Anticipos a Proveedores	Naturaleza	Deudora	Vigencia	N/A
110207	Reclamos de Seguros	Naturaleza	Deudora	Vigencia	N/A
111103	Seguros	Naturaleza	Deudora	Vigencia	N/A
210301	Salarios	Naturaleza	Acreedora	Antigüedad	N/A
210302	Comisiones	Naturaleza	Acreedora	Antigüedad	N/A
210604	Ordenes de Descuentos Bancos y Otras Instituciones	Naturaleza	Acreedora	Antigüedad	N/A
210605	Procuraduría General y Otras Ordenes de Descuento Estatales	Naturaleza	Acreedora	Antigüedad	N/A
210402	Intereses por Pagar	Naturaleza	Acreedora	Concepto de Registro	N/A
310101	Capital Social Mímimo	Naturaleza	Acreedora	Concepto de Registro	N/A
310102	Capital Social Variable	Naturaleza	Acreedora	Concepto de Registro	N/A
310301	Reserva Legal	Naturaleza	Acreedora	Concepto de Registro	N/A
310401	De ejercicios Anteriores	Naturaleza	Acreedora	Concepto de Registro	N/A
310402	Del Presente Ejercicio	Naturaleza	Acreedora	Concepto de Registro	N/A

Determinando Rangos y efectuando Medición

La Industrial, S.A. de C.V.
Evaluación de Saldos de Cuentas de Balance
31 de Diciembre del 20XX

Cuenta	Descripción	Rangos			Medición
		Rojo	Amarillo	Verde	
120101	Bienes Inmuebles	Descuadre	N/A	Cuadre	Verde
120102	Mobiliario, Equipo y Accesorio	Descuadre	N/A	Cuadre	Verde
120103	Equipo de Transporte	Descuadre	N/A	Cuadre	Verde
120104	Otros Activos Fijos	Descuadre	N/A	Cuadre	Verde
120201	Revaluación de Inmuebles	Descuadre	N/A	Cuadre	Verde
120301	Depreciación de Edificios	Descuadre	N/A	Cuadre	Verde
120302	Depreciación Instalaciones	Descuadre	N/A	Cuadre	Verde
120303	Depreciación de Equipo Industrial	Descuadre	N/A	Cuadre	Verde
120304	Depreciación de Mobiliario, Equipo y Accesorios	Descuadre	N/A	Cuadre	Verde
120305	Depreciación de Equipo de Transporte	Descuadre	N/A	Cuadre	Verde
120306	Depreciación de Otros Activos	Descuadre	N/A	Cuadre	Verde
111001	Materiales en Tránsito	Descuadre	N/A	Cuadre	Verde
111002	Materias Primas y Materiales	Descuadre	N/A	Cuadre	Verde
111003	Productos Semi Terminado	Descuadre	N/A	Cuadre	Verde
111004	Productos Terminados	Descuadre	N/A	Cuadre	Verde
111005	Productos en Proceso	Descuadre	N/A	Cuadre	Verde
110201	Cientes sin Garantía Real	Mayor 90 Días	Mayor a 30 y Menor o igual a 90 Días	Menor o Igual a 30 Días	Rojo
110401	Cientes sin Garantía Real (Provisión Incobrable)	Registro Malo	N/A	0 Registros Malos	Verde
110202	Cuentas por Cobrar sin Garantía Real	Mayor 90 Días	Mayor a 30 y Menor o igual a 90 Días	Menor o Igual a 30 Días	Amarillo
110402	Cuentas por Cobrar sin Garantía Real (Provisión Incobrable)	Registro Malo	N/A	0 Registros Malos	Verde
110301	Documentos por cobrar sin Garantía Real	Mayor 120 Días	Mayor a 60 y Menor o igual a 120 Días	Menor o Igual a 60 Días	Verde
111108	Sueldos y Salarios	Mayor 90 Días	Mayor a 30 y Menor o igual a 90 Días	Menor o Igual a 30 Días	Amarillo
111109	Otros Pagos Anticipados	Mayor 90 Días	Mayor a 30 y Menor o igual a 90 Días	Menor o Igual a 30 Días	Amarillo
210104	Porción Circulante de Préstamos a Largo Plazo	Con Diferencia	N/A	Sin Diferencia	Amarillo
220101	Banco Agrícola Comercial	Con Diferencia	N/A	Sin Diferencia	Verde
220102	Banco Cuscatlan	Con Diferencia	N/A	Sin Diferencia	Verde
220103	Banco Salvadoreño	Con Diferencia	N/A	Sin Diferencia	Verde
210304	Vacaciones	Registro Malo	N/A	0 Registros Malos	Amarillo
210601	Cotizaciones al Seguro Social Salud	Mayor 90 Días	Mayor a 30 y Menor o igual a 90 Días	Menor o Igual a 30 Días	Amarillo
210602	Cotizaciones a Fondos de Pensiones	Mayor 90 Días	Mayor a 30 y Menor o igual a 90 Días	Menor o Igual a 30 Días	Amarillo
210603	Retenciones de Impuesto sobre la renta	Mayor 90 Días	Mayor a 30 y Menor o igual a 90 Días	Menor o Igual a 30 Días	Amarillo
210699	Otras Retenciones	Mayor 180 Días	Mayor a 120 y Menor o igual a 180 Días	Menor o Igual a 120 Días	Amarillo
210201	Proveedores Nacionales	Mayor 180 Días	Mayor a 120 y Menor o igual a 180 Días	Menor o Igual a 120 Días	Rojo
210202	Proveedores del Exterior	Mayor 180 Días	Mayor a 120 y Menor o igual a 180 Días	Menor o Igual a 120 Días	Amarillo
210401	Acreedores Locales	Mayor 180 Días	Mayor a 120 y Menor o igual a 180 Días	Menor o Igual a 120 Días	Amarillo
220401	Anticipos de Clientes por Ventas	Mayor 120 Días	Mayor a 60 y Menor o igual a 120 Días	Menor o Igual a 60 Días	Verde
220801	Provisión para obligaciones laborales	Registro Malo	N/A	0 Registros Malos	Verde
110103	Bancos	Mayor 90 Días	Mayor a 30 y Menor o igual a 90 Días	Menor o Igual a 30 Días	Amarillo
110102	Caja Chica	Cuadre	N/A	Descuadre	Verde
210606	IVA Retenido a Terceros	Mayor 90 Días	Mayor a 30 y Menor o igual a 90 Días	Menor o Igual a 30 Días	Verde
210901	Impuesto Sobre la Renta Corriente	Mayor 545 Días	Mayor a 485 y Menor o igual a 545 Días	Menor o Igual a 485 Días	Verde
210902	Iva por Pagar	Mayor 90 Días	Mayor a 30 y Menor o igual a 90 Días	Menor o Igual a 30 Días	Amarillo
210904	Provisión Pago a Cuenta	Mayor 90 Días	Mayor a 30 y Menor o igual a 90 Días	Menor o Igual a 30 Días	Verde

Como resultado de la evaluación tenemos que el índice de Confiabilidad de saldos de las Cuentas del Balance equivale al 95.62% en General

En vista que las exposiciones gráficas de los indicadores no financieros juegan un papel dinámico en promover el proceso de ciclo de mejora, y con el propósito de guardar consistencia con la metodología empleada anteriormente nos valdremos del panel de luces para reportar los resultados del índice de Confiabilidad de Saldos de Cuentas de Balance, cuyos rangos serán los mismos que los utilizados en la escala de medición

La Industrial, S.A. de C.V.

INDICE DE CONFIABILIDAD DE SALDOS DE CUENTAS DE BALANCE

31 de Diciembre del 20XX

95.62%
VERDE

INDICES DE CUENTAS AGRUPADOS POR CATEGORIA

EFFECTIVO	CUENTAS POR COBRAR	ACTIVOS (FIJOS Y OTROS)	CUENTAS POR PAGAR	IMPUESTOS, PROVISIONES Y PATRIMONIO
50.05%	82.71%	100.00%	84.06%	97.73%
ROJO	AMARILLO	VERDE	AMARILLO	VERDE

INDICES DE CUENTAS AGRUPADOS POR SUB CATEGORIA

CUENTAS BANCARIAS	CLIENTES	ACTIVOS FIJOS	PROVEEDORES Y ACREDORES	IMPUESTOS
50.00%	9.44%	100.00%	56.55%	97.52%
ROJO	ROJO	VERDE	ROJO	VERDE
FONDOS FIJOS	CUENTAS POR COBRAR	INVENTARIOS	DEUDA BANCARIA	PATRIMONIO
100.00%	57.08%	100.00%	92.90%	N/A
VERDE	ROJO	VERDE	AMARILLO	
	DOC POR COBRAR	OTROS ACTIVOS	PLANILLAS POR PAGAR	PROVISIONES
	100.00%	N/A	50.00%	97.52%
	VERDE		ROJO	VERDE
	PREPAGADOS			
	50.00%			
	ROJO			

Fase de Revisión

4.1.8 Paso VIII: Refinar y Modificar los Indicadores no financieros para mantener su relevancia.

En vista que el valor de los indicadores proviene del uso que se le da a estos para lograr ciclos de mejora continua, es de esperar que el equipo modifique sus indicadores no financieros a través del tiempo cada vez que ellos lo consideren conveniente y necesario.

Sin embargo algunos indicadores, deben mantenerse debido a su relevancia dentro de los factores críticos.

En este paso deberán tomarse las siguientes consideraciones

- **Revisar los factores críticos de éxito al menos una vez cada tres meses.**

Las metas de cada uno de los indicadores no financieros deben ser revisadas al menos cada tres meses, a fin de evaluar su cumplimiento y decidir si es necesario establecer una nueva meta para el caso de no haber llegado al ideal.

- **Mantener a los usuarios informados**

Asegurarse de obtener retroalimentación de los usuarios internos en el proceso de revisión.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación de campo podemos concluir que:

- Ninguna de las Empresa Industrial ubicadas en la zona metropolitana de San Salvador, utiliza indicadores no financieros como herramientas de control interno contable, a fin de garantizar confiabilidad en los saldos de las Cuentas de Balance General que muestran en dicho Estado Financiero, sin embargo consideran de gran utilidad contar con una guía para su implementación y uso.
- Poco o nada conocen dichas organizaciones sobre la metodología a seguir para la implementación de indicadores no financieros como herramienta de control interno contable, siendo la forma en que son introducidos en la organización la clave de éxito de su implementación.

5.2. Recomendaciones.

Los indicadores no financieros utilizados como herramienta de control interno contable, resultan ser una forma efectiva de realizar actividades de control en la evaluación de cumplimientos a fin de garantizar razonablemente la generación de información contable financiera confiable y oportuna, Probablemente en un inicio la implementación de indicadores no financieros implique un gran trabajo manual, por consiguiente el nuevo sistema de medición quede subestimado, por lo que debe se analizar y sopesar constantemente su beneficio en función de los costos que deberán incurrirse.

Dado que los indicadores disponibles no son perfectos, no captan los fenómenos que nos interesan, o pueden ser manipulados, su valor quedará cuestionado, sin embargo no consideremos esa posibilidad como un problema, las buenas soluciones son a menudo rechazadas en busca de la perfección y está claro que debemos buscar los mejores indicadores posibles, pero no debemos dejar de elegir algunos debido a que los que están disponibles no son perfectos, sino que bastaría que sean confiables y válidos, a pesar de lo claro que este la necesidad de implementar indicadores no financieros como herramienta de control interno contable, los cambios solo ocurrirán cuando los empleados tenga evidencia tangible de su contribución a que la empresa alcance sus objetivos.

BIBLIOGRAFÍA

Allen & Unwin, Key Performance Indicators Manual, Australia, Mc Pherson's Printing Group (2002)

Bone Diane y Griggs Rick, Calidad en el Trabajo, USA, Grupo Editorial Iberoamericana, S.A. de C.V. (1992)

Cantú Delgado, Humberto, Desarrollo de una Cultura de Calidad, Segunda Edición, México, Mc Graw Hill. (1991)

Comité de Auditoría del Instituto Americano de Contadores Públicos, Declaración sobre Normas de Auditoría No 78 (SAS 78) “Evaluación de la Estructura del control interno en una Auditoría de Estados Financieros” Corrección al SAS 55, México, Instituto Mexicano de Contadores Públicos. (1995)

Franklin K., Enrique Benjamín, Auditoría Administrativa, México, Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. (2002)

Gómez Saavedra, Eduardo. El control total de la calidad, Segunda Edición, Bogotá Colombia, RAM Editores (1991)

Hernández Sampieri, Roberto, Metodología de la Investigación, Tercera Edición, México, Mc Graw Hill. (2003)

Juran, J.M., Juran y la Planificación de la calidad, Segunda Edición, Madrid España, Ediciones Díaz de Santos, S.A. (1990)

Juran, J.M. - F.M. Gryna Análisis y Planeación de la Calidad, Tercera Edición, México, Mc Graw Hill (2002)

Nils-Goran Olve, Jan Roy, Magnus Welter, Implementando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral , Ediciones Gestión 2000, Barcelona (2002)

Committee Of Sponsoring Organitations Of The Treadway Commmission, Control Interno, Estructura Conceptual Integrada,Segunda Edición, Bogotá (2000)

Olivier Cérutti, Alain Benillon, Los Instrumentos de Gestión de Calidad, Barcelona España, Ediciones Gestión 2000, S.A. (1998)

Pola Maseda Angel, Aplicación de la Estadística al control de la calidad, Barcelona España, Macombo Boixareu Editores. (1993)

Ramírez Padilla, David Noel , Contabilidad Administrativa, Sexta Edición, México, Mac Graw Hill/ Interamericana Editores, S. A. de C.V. (2002)

Rodríguez Valencia, Joaquín, Sinopsis de Auditoría Administrativa, Cuarta Edición, México, Editorial Trillas. (1987)

Walter G Kell, Phd CPA, Auditoría Moderna, México, Compañía Editorial Continental (1983)

ANEXOS



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURIA PUBLICA

ANEXO No 1 CUESTIONARIO

1. ¿Con que frecuencia se preparan informes financieros a los responsables de la toma de decisiones de la Organización?

Diario Semanal Quincenal
Mensual Semestral Anual

2. ¿Que factores considera que los usuarios evalúan en la información financiera que reciben ?

Confiabilidad Oportunidad Comprensibilidad
Relevancia Comparabilidad Todas

3. ¿Que apreciación considera que tienen los usuarios de la información contable financiera, respecto a la confiabilidad de ésta?

Desconozco Baja
Regular Buena
Muy Buena Excelente

4. ¿Que Técnicas o Herramientas de control interno son utilizadas, para garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información contable financiera?

a. Auditorías
b. Presupuestos
c. Indicadores no financieros
d. Estadísticas
e. Otros

5. ¿Que parámetros utiliza la empresa para medir el grado de confianza de la información contable financiera?

Tendencias Comparaciones Revisiones
Otros Ninguna

6. ¿Como Considera la efectividad de los métodos y técnicas de control interno contable :

Mala Regular Buena Muy buena Excelente



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURIA PUBLICA**

ANEXO No 1 CUESTIONARIO

7. ¿Se pueden preparar fácilmente los siguientes informes contables como un producto complementario del sistema de información:

- Informe de cuentas por cobrar? Si No
- Informe de cuentas por pagar? Si No
- Informe de nominas? Si No
- Informe de Inventarios? Si No
- Informe de costos? Si No
- Estados financieros? Si No
- Devolucion de impuestos? Si No

8. ¿Utiliza la gerencia de contabilidad, métodos y técnicas suficientes de administración en forma tal que la información necesaria en todos los niveles gerenciales este disponible con tiempo suficiente para controlar el ambiente operacional?

Siempre Frecuentemente Algunas veces Nunca

9. ¿Se revisa la información contable antes de transmitirla a la fuente apropiada:

- | | Si | No |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Dentro de la organización? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Fuera de la organización? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

10. ¿Como evalua el control contable sobre:

- | | Alto | Medio | Bajo |
|----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Efectivo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Cuentas por cobrar? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Cuentas incobrables? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Inventarios? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Activos fijos? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Otros activos? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Cuentas por pagar? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Gastos? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ingresos? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURIA PUBLICA**

ANEXO No 1 CUESTIONARIO

11. ¿Que conocimiento tiene sobre la implementación de Indicadores no financieros?

a. Mucho b. Poco c. Nada

12. ¿Considera de utilidad la elaboración de una guía para la implementación de indicadores no financieros, como herramienta de control interno contable?

a. Si b. No

ANEXO No 2

LISTADO DE EMPRESAS INDUSTRIALES MANUFACTURERAS DE LA ZONA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR

DEPTO	MUNICIPIO	NIT	NOMBRE	DIRECCION	TELEF
La Libertad	Antiguo Cuscatlán	0614-140979-001-2	INDUSTRIAS ST.JACK'S, S.A. DE C.V.	C.CIRCUNV.Y POL.B N°11, ZONA IND.PLAN DE LA LAGUNA	243-2227
San Salvador	Soyapango	0614-311269-001-3	PRODUCTOS ALIMENTICIOS DIANA, S.A. DE C.V.	12 AVENIDA SUR	227-1322
San Salvador	Soyapango	0614-181171-003-9	TEXTUFIL, S.A. DE C.V.	FINAL 12 AV.SUR (CTGO.INDUSTRIAS DIANA)	277-0066
San Salvador	San Salvador	0614-010493-101-2	LINDOTEX, S.A. DE C.V.	ZONA FRANCA SAN MARCOS, EDIF.7	220-3322
San Salvador	Ilopango	0614-031298-102-3	LEADER GMTS EL SALVADOR, S.A. DE C.V.	ZONA FRANCA SAN BARTOLO EDIF.19 Y 20	275-1700
San Salvador	San Salvador	0614-040195-102-2	COMAPI, S.A. DE C.V.	COL.SAN BENITO CALLE LA REFORMA N°219	298-7200
San Salvador	Soyapango	0614-221097-105-0	CONFECCIONES SAN JOSE, S.A. DE C.V.	KM.7.5, BLVD.DEL EJERCITO NACIONAL	294-7777
San Salvador	Soyapango	0614-130985-010-2	INDUSTRIAS FLORENZI, S.A. DE C.V.	C.ANTIG.AL MATAZANO,CONTG. AL PLANTEL DEL M.DE S.	297-0577
San Salvador	Soyapango	0614-210193-104-9	PRODUCTOS ALIMENTICIOS BOCADELI, S.A. DE C.V.	FINALAV.CERRO VERDE, COL.SIERRA MORENA II	297-4000
San Salvador	San Salvador	0614-200988-104-3	INDUSTRIAS DURAFLEX, S.A. DE C.V.	AUTOPISTA S.100 M.AL PTE.DE 49 AV.S.,COL.MONSERRAT	273-8180
San Salvador	Soyapango	0614-220952-001-2	EMPRESAS ADOC, S.A. DE C.V.	CALLE MONTECARMELO N°800	277-2277
San Salvador	Ilopango	0614-230500-102-4	ROO HSING GARMENT CO.EL SALVADOR, S.A. DE C.V.	C.CHAPARRASTIQUE POLIG.K N°20, ZONA FCA.SN.BARTOLO	295-3222
La Libertad	Antiguo Cuscatlán	0614-110880-001-6	INDUSTRIAS MERLET, S.A. DE C.V.	CALLE CIRCUNV.POL.A N°3, URB.IND.LA LAGUNA	243-0555
San Salvador	Soyapango	0614-120592-101-4	CHARLES PRODUCTS, S.A. DE C.V.	CALLE A COOP.ALGODONERA KM.8.5, BLVD.DEL EJERCITO	294-1744
San Salvador	Soyapango	0614-080365-001-4	EMBOTELLADORA SALVADOREÑA, S.A.	URB.INDUSTRIAL SAN PABLO, CALLE L-1	277-0033
San Salvador	San Salvador	0614-010874-001-0	INDUSTRIAS CRISTAL DE CENTRO AMERICA, S.A.	AV,INDEPENDENCIA N°545	222-7566
San Salvador	San Salvador	0614-121083-001-4	PRODUCTOS CARNICOS, S.A. DE C.V.	CALLE EL PROGRESO, COL.ROMA N°3320	298-3800
San Salvador	Ilopango	0614-270995-101-8	KW APPAREL, S.A. DE C.V.	CALLE TAZUMAL, EDIF. N°15, ZONA FCA.SAN BARTOLO	295-0480
La Libertad	Antiguo Cuscatlán	0614-040271-001-2	TERMOENCOCIBLES, S.A. DE C.V.	CALLE L-3 POL.D LOTES 1 Y 2 ZONA IND.MERLIOT	278-0029
San Salvador	San Marcos	0614-160992-104-2	MANUFACTURAS SALVADOREÑAS DE EXPORTACION, S.A./C.V	ZONA FRANCA SAN MARCOS EDIF.N°9	220-1134
San Salvador	Ilopango	0614-070983-001-6	INDUSTRIAS TEXTILES CUSCATLAN, S.A. DE C.V.	CALLE COJUTEPQUE EDIF.#2, ZONA FCA.SAN BARTOLO	296-4031
San Salvador	Soyapango	0614-160553-002-7	LIDO, S.A. DE C.V.	KM.4 1/2 BLVD.DEL EJERCITO NACIONAL	277-1433
San Salvador	San Marcos	0614-160992-103-4	F & D, S.A. DE C.V.	ZONA FRANCA SAN MARCOS EDIF.8A	220-3840
San Salvador	San Salvador	0614-260947-001-2	EMBOTELLADORA LA CASCADA, S.A.	6A.AV.NTE.Y 33 CALLE OTE. N°1708, COL.LA RABIDA	226-6122

ANEXO No 3

ANALISIS DE LOS RESULTADOS DEL CUESTIONARIO

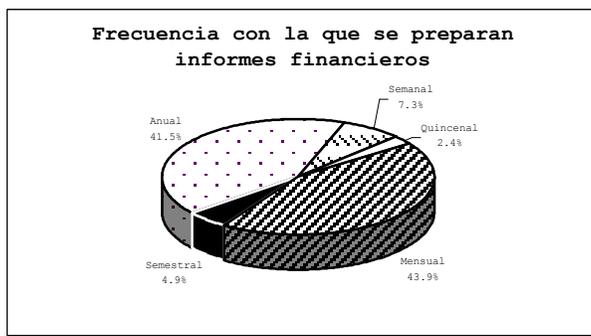
Análisis de la pregunta # 1

¿Con que frecuencia se preparan informes financieros a los responsables de la toma de decisiones de la organización?

Cuando preguntamos ¿cual es la frecuencia con la que preparan informes financieros? el 43.9% de los encuestados manifestó que elaboraban informes financieros mensuales y un 41.5% por ciento dijo elaborar los informes financieros anuales, el resto de empresas elaboran informes semanales quincenales y semestrales.

Cuadro # 1

	<i>Semanal</i>	<i>Quincenal</i>	<i>Mensual</i>	<i>Semestral</i>	<i>Anual</i>	<i>Totales</i>
%	7.3%	2.4%	43.9%	4.9%	41.5%	100.0%
Si	3	1	18	2	17	41



Interpretación.

Al analizar las respuestas a esta pregunta podemos observar que la mayoría de empresas, un 43.9% compuesto por 18 empresas, manifestaron

elaborar sus informes financieros en periodos mensuales, lo cual indica que pretenden contar con información oportuna para la toma de decisiones a corto plazo y por supuesto en

forma anual (41.5%) para la presentación de Estados Financieros del periodo contable-fiscal.

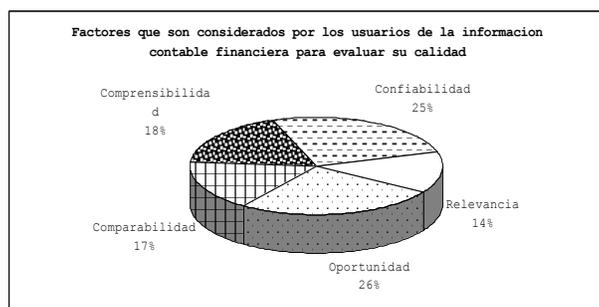
Análisis de la pregunta # 2

¿Cuales son los Factores que son considerados por los usuarios de la información financiera para evaluar la calidad?

Al preguntarles cuales eran los factores que ellos consideraban que tomaban en cuenta los usuarios de la información financiera para evaluar el nivel de calidad de esta, un 25.8% de las empresas encuestadas respondió que para los usuarios de la información financiera las características más importantes para evaluar la calidad eran la confiabilidad y la oportunidad, un 18.2% respondió que la comprensibilidad, un 16.7% la comparabilidad y por ultimo un 13.6% dijo que la relevancia.

Cuadro # 2

	<i>Confiabilidad</i>	<i>Relevancia</i>	<i>Oportunidad</i>	<i>Comparabilidad</i>	<i>Comprensibilidad</i>	<i>Totale</i>
%	25.8%	13.6%	25.8%	16.7%	18.2%	100%
Si	17	9	17	11	12	66



Interpretación.

En la Actualidad los departamentos que estan

involucrados en el proceso contable hasta

la presentación de Estados Financieros y otros informes de carácter financiero deben de orientar sus esfuerzos por llenar las expectativas de los usuarios de dicha información, especialmente la de confiabilidad y oportunidad; es decir, que los usuarios esperan que la información sea presentada en el momento preciso y de forma que genere un alto grado de confianza en cuanto a su contenido y representatividad de la actividad económica de la empresa.

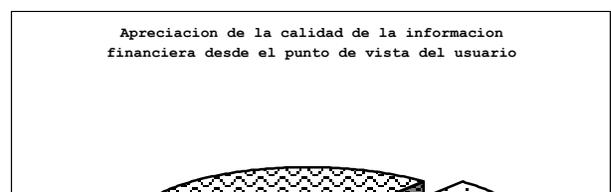
Análisis de la pregunta # 3.

¿Cual es la apreciación que tienen los usuarios de la información financiera respecto de la calidad de la misma?

En cuanto a cual es la apreciación que tienen los usuarios sobre la calidad de la información financiera que ellos generan, un 72.2% de empresas cree que es Excelente y un 27.8% cree que es muy buena.

Cuadro # 3

	<i>Desconozco</i>	<i>Mala</i>	<i>Regular</i>	<i>Buena</i>	<i>Muy buena</i>	<i>Excelente</i>	<i>Total</i>
%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	27.8%	72.2%	100%
Si	0	0	0	0	5	13	18



Interpretación.

Esta pregunta tiene como objetivo explorar cual es la percepción que los contables tienen sobre la calidad de la información financiera que ellos preparan desde el punto de vista del usuario.

Los resultados muestran que la mayoría de los encuestados cree que la percepción de los usuarios sobre la calidad de la información es excelente y solo un 27.8% que es muy buena. Cabe mencionar que estas no eran todas las opciones que se colocaron como respuestas a esta pregunta, pero no se colocaron porque ninguna departamento de contabilidad encuestados las contesto. Las demás categorías fueron las siguientes: Desconozco, mala, regular y buena.

Análisis de la pregunta # 4

¿Cuales son las técnicas o herramientas de control interno utilizadas para garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información contable financiera?

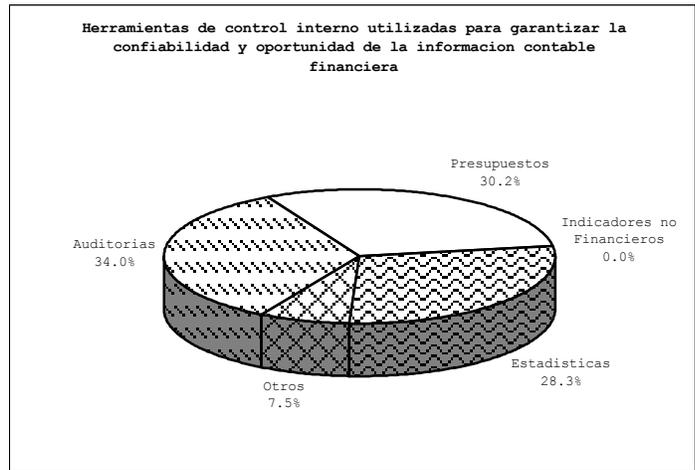
A la pregunta sobre cuales eran las técnicas o herramientas de control interno que utilizaban para garantizar la confiabilidad y la oportunidad de la información contable financiera, los resultados fueron que el 34.0% de los encuestados dijeron que utilizaban la auditorias, un 30.2% los presupuestos, un 28.3% datos estadísticos y un 7.5% otros.

Cuadro # 4

	Auditorias	Presupuestos	Indicadores no Financieros	Estadísticas	Otros	Totales
%	34.0%	30.2%	0.0%	28.3%	7.5%	100.0%
Si	18	16	0	15	4	53

Interpretación.

Los resultados de esta pregunta nos muestra que actualmente las herramientas utilizadas para garantizar la confiabilidad de la información contable financiera así como su oportunidad, sigue estando sustentada en



estadísticas. Esto indica que la empresa evalúa la confiabilidad y oportunidad de la información al término de un ejercicio contable, como lo es con una auditoria; o a través de presupuestos, los cuales miden el desempeño de ciertas actividades o proceso al término de estas, y con estadísticas como datos comparativos entre periodos; pero no utilizan herramientas que le permitan garantizar en el transcurso del proceso o desarrollo de las actividades que la información será al final confiable y oportuna.

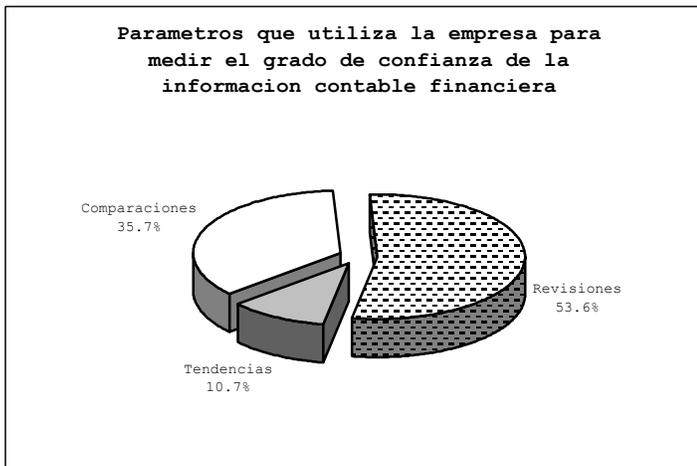
Análisis de la pregunta # 5.

¿Que parámetro utiliza la empresa para medir el grado de confianza de la información contable financiera?

Les preguntamos a los encuestados cuales eran los parámetros que utilizaban para medir el grado de confianza de la información contable financiera y los resultados fueron que un 53.6% realiza revisiones, un 35.7% comparaciones y un 10.7% Tendencias.

Cuadro # 5

	<i>Tendencias</i>	<i>Comparaciones</i>	<i>Revisiones</i>	<i>Otros</i>	<i>Ninguna</i>	<i>Totales</i>
%	10.7%	35.7%	53.6%	0.0%	0.0%	100.0%
Si	3	10	15	0	0	28



Interpretación.

Las respuestas a esta pregunta vienen a confirmar el uso de las auditorias como herramienta principal de aseguramiento de la ble financiera que

elaboran, ya que la mayoría dijo utilizar las revisiones al final del periodo contable con ese propósito. Las demás empresas dijeron utilizar comparaciones y tendencias para lo cual hacen uso de datos estadísticos, lo cual confirma los resultados de la pregunta anterior.

Análisis de la pregunta # 6.

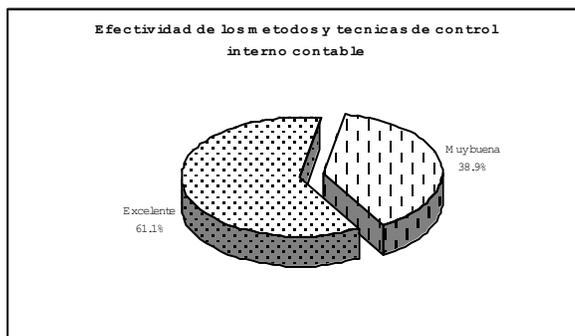
¿Que efectividad considera tienen los métodos y técnicas de control interno contable utilizados?

Nos interesaba saber cual era la efectividad que los contables le daban a los métodos y técnicas de control

contable utilizados por la empresa por lo que incluimos la pregunta: Como considera la efectividad de los métodos y técnicas de control interno contable, y los resultados son que un 61.1% considera que es Excelentes y un 38.9% que es muy buena.

Cuadro # 6

	<i>Mala</i>	<i>Regular</i>	<i>Buena</i>	<i>Muy buena</i>	<i>Excelente</i>	<i>Totales</i>
%	0.0%	0.0%	0.0%	38.9%	61.1%	100.0%
Si	0	0	0	7	11	18



Interpretación.

Los resultados de esta preguntan nos muestran que los contables confían mucho en las auditorias, presupuestos y estadísticas como una

forma de control interno contable lo cual significa que consideran las revisiones al final de los periodos contables suficientes para poder obtener un producto confiable y oportuno, ya que la mayoría dijo que la efectividad de esos métodos es excelente o muy buena.

Análisis de la pregunta # 7.

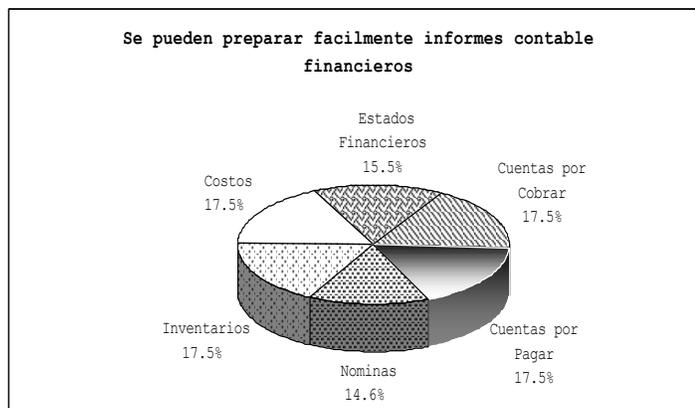
¿Se pueden preparar fácilmente informes contable-financieros?

Para lograr que las decisiones que se toman dentro de una organización sean las mas adecuadas y oportunas es necesario contar con la información adecuada para ello, por lo tanto nos pareció importante conocer cuales informes podían los encuestados preparar fácilmente. Los resultados

indican que un 17.5% de las respuestas, lo cual representa a las 18 empresas encuestadas, indicaron que no era posible elaborar fácilmente los informes de cuentas por cobrar, cuentas por pagar, inventarios y costos; un 15,5% los estados financieros y un 14.6% el informe de las nominas.

Cuadro # 7

	<i>Cuentas por Cobrar</i>	<i>Cuentas por Pagar</i>	<i>Nominas</i>	<i>Inventario</i>	<i>Costos</i>	<i>Estados Financieros</i>	<i>Impuestos</i>	<i>Total</i>
%	17.5%	17.5%	14.6%	17.5%	17.5%	15.5%	0.0%	100.0%
No	18	18	15	18	18	16	0	103



Interpretacion.

Las respuestas a esta pregunta, demuestran que actualmente las empresas encuestadas no cuentan con

sistemas y procesos, controles y herramientas que garanticen que los reportes que se elaboran muestren de una manera confiable y oportuna los resultados de las operaciones mercantiles de las empresas, aun a pesar de tener un alto grado de confianza en los métodos y herramientas que dicen utilizar para garantizar dicha situación, tal como se presenta en los resultados anteriores.

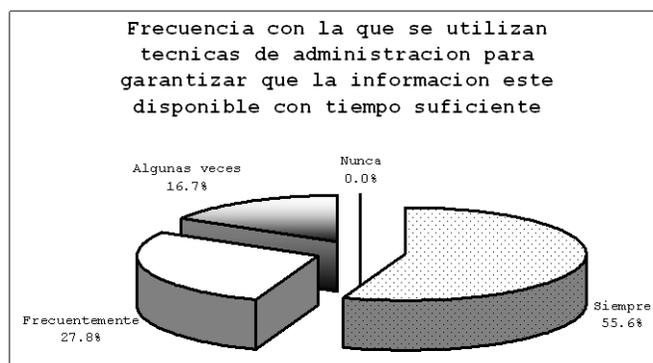
Análisis de la pregunta # 8.

¿Conque frecuencia utiliza los métodos y técnicas de administración para garantizar que la información este disponible con tiempo suficiente?

Esta pregunta esta enfocada a obtener información sobre la participación de la dirección en el área de contabilidad con la utilización de métodos y técnicas administrativas para poder contar con la información con tiempo suficiente y un 55.6% dice utilizar métodos y técnicas administrativas siempre, 27.8% frecuentemente y un 16.7% algunas veces.

Cuadro # 8

	<i>Siempre</i>	<i>Frecuentemente</i>	<i>Algunas veces</i>	<i>Nunca</i>	<i>Totales</i>
%	55.6%	27.8%	16.7%	0.0%	100.0%
Si	10	5	3	0	18



Interpretacion.

Los resultados indican que casi un 50.0% de las empresas que se encuestaron no

tienen un programa de implementación de técnicas administrativas para poder garantizar el que la información este disponible con el tiempo suficiente establecido por la dirección misma, en muchas ocasiones debido a la no factibilidad del desarrollo de dichos proceso, por la

confianza depositada en las auditorias realizadas o por desconocimiento de la existencia de herramientas valiosas para controlar estas situaciones.

Análisis de la pregunta # 9.

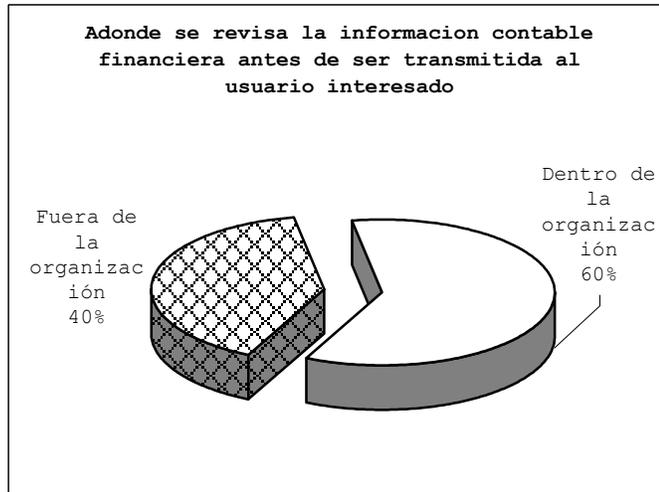
¿Adonde se revisa la información contable-financiera antes de transmitirla al usuario interesado?

Queríamos saber si el departamento de contabilidad hacia una revisión previa de la información contable financiera que preparaba antes presentarla a los usuarios interesados y es por eso que preguntamos: ¿ A donde se revisa la información contable financiera antes de transmitirla al usuario interesado?

Los resultados fueron que un 60.0% de las respuestas dicen hacer la revisión en la misma empresa y un 40.0% fuera de esta.

Cuadro # 9

	<i>Dentro de la organización</i>	<i>Fuera de la organización</i>	<i>Total</i>
%	60.0%	40.0%	100.0%
Si	18	12	30



Interpretacion.

Creímos importante conocer, ya que algunas empresas mencionaron que hacian revisiones a la informacion que se generaba, quienes hacian dichas revisiones para poder determinar el

grado de interes que se tenia en efectuar dicho proceso, en el sentido de que si estas revisiones eran realizadas por personas de adentro de la organizacion o de afuera, dando como resultado que la mayoria de empresas revisa la informacion dentro de la misma organizacion.

Análisis de la pregunta # 10.

¿Como evalúa el control contable en las siguientes áreas?

Cuadro # 10

	<i>Efectivo</i>	<i>Cuentas por cobrar</i>	<i>Cuentas incobrables</i>	<i>Inventarios</i>
Alto	18	17	13	18
Medio	0	1	5	0
Bajo	0	0	0	0
Total	18	18	18	18

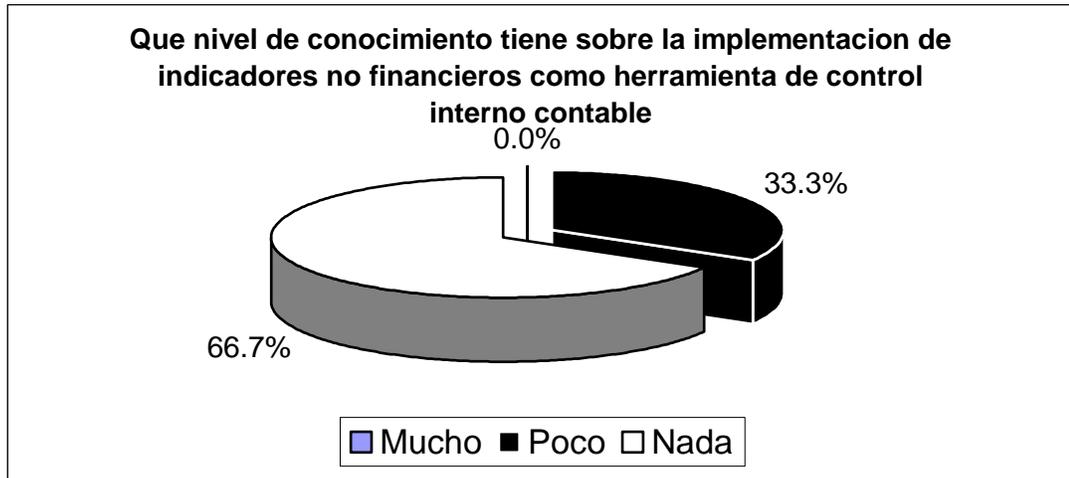
	<i>Activos Fijos</i>	<i>Otros activos</i>	<i>Cuentas por pagar</i>	<i>Gastos</i>	<i>Ingresos</i>
Alto	12	10	17	18	18
Medio	5	7	1	0	0
Bajo	1	1	0	0	0
Total	18	18	18	18	18

Análisis de la pregunta # 11.

¿Que conocimiento tiene sobre la implementación de indicadores no financieros como herramienta de control interno contable?

La respuesta a esta pregunta es clave para el curso de la investigación ya que persigue establecer si los contables conocen como se implementan indicadores no financieros como una herramienta para el control interno contable. Los resultados indican que un 33.3% de los encuestados dice saber poco al respecto y un 66.7% no sabe nada sobre como implementar dichos indicadores.

	<i>Mucho</i>	<i>Poco</i>	<i>Nada</i>	<i>Totales</i>
%	0.0%	33.3%	66.7%	100.0%
Si	0	6	12	18



Análisis de la pregunta # 12.

¿Considera de utilidad la elaboración de una guía para la implementación de indicadores no financieros, como herramienta de control interno contable.?

Dado que la mayoría de los entrevistados dijeron no conocer nada sobre la implementación de indicadores no financieros como una herramienta de control interno contable, quisimos saber si consideraban de utilidad una guía que desarrollara los pasos para la implementación de estos indicadores y el 100.0% dijo que si consideraba de utilidad elaborar dicha guía.

**Anexo 4 PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO CONTABLE APLICABLES A
CICLOS**

CICLO DE INGRESOS

TRANSACCIONES DE VENTAS

**PRINCIPIO \ OBJETIVO: EJECUCION DE LAS TRANSACCIONES DE VENTAS
REGISTRO DE VENTAS
CUSTODIA DE LAS CUENTAS POR COBRAR**

Procedimientos de autorización

Debe de asignarse a alguien la responsabilidad de una autorización general de precios, términos y condiciones de ventas, generalmente es el vicepresidente de ventas.

Se requieren autorizaciones específicas en cuatro puntos:

En el otorgamiento de crédito, en el establecimiento de precios y términos surtir y embarcar la orden, y facturación al cliente.

Estos puntos siempre están presentes, ya sea en forma total o condensada.

Controles físicos y procedimientos

Los controles físicos bajo la forma de equipo mecánico son útiles en la ejecución de transacciones de ventas. El ejemplo clásico es el uso de una caja registradora para indicar el importe de ventas en el mostrador.

El mayor auxiliar de clientes deberá conservarse en archivos a prueba de robo e incendio, y el acceso a este se restringirá a personal de contabilidad autorizado. De manera similar, los archivos de clientes se guardaran bajo llave con el fin de impedir acceso no autorizado a documentación que pudiera utilizarse para correr asientos no autorizados dentro de las cuentas de los clientes.

Procedimientos de documentación

Los documentos fuente, básicos para ejecutar transacciones de ventas serán:

Orden de ventas, Documentos de embarque, Factura de ventas, y Resumen diario de ventas

Los procedimientos de documentación proveerán una rápida facturación a la clientela. Para lograr este objetivo, algunas compañías requieren que un supervisor del departamento de facturación periódicamente determine que la fecha de facturación en las facturas no sea más de un día después de la fecha de embarque.

Registros Contables y Procedimientos

El documento fuente para registrar las transacciones de venta es la factura de ventas. Las facturas se registran en el diario de ventas por orden de secuencia numérico.

Los pases a las cuentas auxiliares de clientes e inventarios se efectuarán directamente de las facturas. Después de efectuar los pases al mayor auxiliar de clientes, la factura y documentación de soporte de la transacción se archivan alfabéticamente en el archivo de cuentas por cobrar.

Separación de funciones

Cada una de las funciones involucradas en la ejecución de transacciones de ventas será asignada a diferentes departamentos y/o individuos.

El personal que participe en estas funciones no deberá registrar las transacciones o tener la custodia de las cuentas por cobrar resultantes, es importante mencionar que las funciones deben realizarse en secuencia.

Esto indica que la orden no podrá sustituirse antes de que el crédito sea aprobado y el cliente no será facturado hasta en tanto los artículos sean embarcados.

El personal del Departamento de Contabilidad no participará en la realización de la transacción de ventas, ni tampoco podrá tener custodia sobre activos resultantes.

Las separaciones de funciones existen cuando las personas que tienen custodia física sobre el mayor auxiliar de clientes no realizan ni registran transacciones de ventas.

La verificación interna independiente ocurre cuando un supervisor del departamento de contabilidad: controla el envío por correo de estados mensuales a los clientes e investiga las diferencias señaladas por los clientes, y comprueba la corrección del saldo de la cuenta de control de cuentas por cobrar con el total de la suma de mayor auxiliar del cliente, trabajo que se efectuara cada mes.

Verificación interna independiente

Existen innumerables oportunidades para realizar verificaciones internas independientes al ejecutar las transacciones de ventas. Por ejemplo, el departamento de embarque por lo general está obligado a comprar los artículos recibidos del almacén conjuntamente con la orden de ventas antes de proceder a elaborar las facturas. Además, dentro de un sistema manual, un segundo empleado de facturación comprueba la corrección de cada factura antes de ser enviada por correo, y lleva un control de todas las facturas prenumeradas.

La corrección de los asientos diarios en el diario de ventas podrá constatarse verificando internamente mediante la intervención de un segundo empleado del contador quien:

1. Controlará la secuencia numérica de asientos en el diario de ventas, y
2. Establecerá la concordancia del resumen diario de ventas con los correspondientes totales en el diario de ventas.

En algunas compañías, un supervisor revisa los asientos de diario periódicamente para comparar que se hayan hecho clasificaciones apropiadas de cuentas.

ENTRADAS DE EFECTIVO

**PRINCIPIO \ OBJETIVO: EJECUCION DE LAS ENTRADAS DE EFECTIVO
REGISTRO DE ENTRADAS DE EFECTIVO
CUSTODIA DEL EFECTIVO**

Procedimientos de autorización

La autorización de transacciones de entradas de efectivo incluye los procedimientos para abrir y cerrar cuentas bancarias. El tesorero y/o el alto ejecutivo de finanzas generalmente poseen tal autoridad. También será necesario que se señale el personal autorizado para manejar efectivo.

Dado que el efectivo ofrece una gran tentación para su malversación, todo esfuerzo será realizado por una compañía para reservar el efectivo (y los cheques) dentro de un lugar seguro desde el momento en que se recibe hasta que se dispone de él. El acceso directo físico del efectivo poseído por una compañía podrá controlarse adecuadamente por el uso de cajas de seguridad, bóvedas y equipo protector similar.

El acceso a cada uno de estos medios de seguridad podrá restringirse a personal autorizado exclusivamente y esta norma deberá seguirse estrictamente. Siempre que sea posible, el efectivo se conservará fuera de las instalaciones, aprovechando la mayor seguridad que ofrecen los bancos.

Todo el efectivo, salvo posible dinero para cambio y caja chica, se depositara en el banco en forma intacta a través de sistemas normales de depósito o sistema nocturno de depósito.

Controles físicos y procedimientos

Dentro de los establecimientos al detalle, el uso de las cajas

registradoras constituye un procedimiento vital de control contable al ejecutar las transacciones de entrada de efectivo.

Los aditamentos de control de una caja registradora incluyen:

El cliente podrá visualizar el importe pagado, la registradora expedirá un recibo que se le entregara al cliente, totales acumulados dentro de la registradora respecto a ingresos del día.

Las registradoras operadas en forma electrónica, a veces denominadas sistemas electrónicos en el punto de venta, proporcionan mayor control sobre la ejecución de los recibos de la registradora.

Tales registros tienen la capacidad de "leer" el precio de venta de las etiquetas de precios y automáticamente agregan el impuesto sobre ventas.

Además, las registradoras se pueden utilizar para realizar una gran variedad de funciones de control tales como la actualización de los registros de cuentas por cobrar e inventarios perpetuos y para acumular datos de ventas por agentes de ventas o empleado de venta, por línea de productos, etc.

Procedimientos de documentación

Una gran preocupación al realizar transacciones de entrada de efectivo es la posible distracción de efectivo antes de que exista alguna documentación del dinero recibido. Por lo tanto, los procedimientos de control deberán proporcionar suficiente seguridad de que la documentación se produzca al momento en que se recibe el efectivo.

Respecto a ingresos de efectivo recibidos por correo, la documentación constará de avisos de remesas, cheques y listados diarios de dinero recibido por correo. Al recibir el dinero el departamento de correspondencia, todos los cheques se endosan sin excepción alguna "para abono a cuenta".

La documentación sobre las entradas de efectivo recibidas en el mostrador, consta de cintas o tiras de cajas registradoras, cheques y avisos de remesas de fondos. Esta documentación se proporciona cuando se recibe el efectivo. Posteriormente, la oficina del cajero recabará lecturas de cajas registradoras, preparando hojas de arqueos de caja, resúmenes diarios de efectivo y fichas de depósito bancario.

La responsabilidad de los depósitos bancarios generalmente se asigna a la oficina del cajero ya que todos los ingresos se encuentran centralizados en tal lugar.

El efectivo se depositará en su totalidad (intacto) diariamente para efectos de control, custodia y buena administración del efectivo. Por lo tanto, el depósito bancario coincidirá con el total de efectivo que aparece en el resumen diario de efectivo.

Las fichas de depósito se formularán por duplicado. Una copia la conserva el banco y la otra se certifica por el banco y es enviada al depositante directamente a la oficina del tesorero.

Registros Contables y Procedimientos

Los documentos fuentes primarios para registrar en los diarios las transacciones de entradas de efectivo lo constituyen los resúmenes diarios de caja y pre-listados. Los pases a las tarjetas auxiliares de clientes se realizan directamente de los pre-listados y de los respectivos avisos de remesas de fondos.

Separación de funciones

Al igual que en los casos de transacciones de ventas, existirá una separación de funciones entre la contabilización en los diarios y pase al libro mayor general en contraste a la actualización de los auxiliares de clientes. Además, el personal de contabilidad no participara en la ejecución de las transacciones o tener custodia del efectivo recibido.

El personal responsable de la custodia del efectivo disponible y en los bancos no deberá estar involucrado en la ejecución y registro de las transacciones de entradas de efectivo.

Las verificaciones independientes de los saldos de efectivo por lo general se realizan mensualmente. El efectivo disponible y los saldos de caja chica que aparezcan registrados en la contabilidad se cotejara con los arqueos de efectivo, en tanto que los saldos bancarios se concilian con los saldos que aparecen en los estados bancarios. Estas verificaciones serán efectuadas por personal que no tenga otras funciones relacionadas con entradas de efectivo.

Verificación interna independiente

Para los recibos de las cajas registradoras, cada una es leída (totalizada) por el supervisor del departamento de caja y una conciliación se hace respecto a hojas de arqueos del efectivo total respecto al efectivo que realmente se tenga en la registradora. En las oficinas del tesorero deberán hacerse comparaciones diarias de pre-listados y totales de las cajas registradoras con los resúmenes diarios de caja y el resumen con el duplicado correspondiente de ficha de depósito.

Las aplicaciones de este principio incluyen:

La concordancia de los avisos de remesas respecto a pre-listado dentro de la contabilidad de cuentas por cobrar, concordancia entre el pre-listado con el resumen diario de efectivo dentro de la contabilidad general.

Anexo 5

LA INDUSTRIAL, S.A. DE C.V.
MANIFIESTO DE CONTROL

Fecha: 31 Diciembre del 20XX

CATEGORIA	CALIFICACION
• Efectivo	
• Cuentas por Cobrar	
• Activo Fijos y Otros	
• Cuentas por Pagar	
• Impuestos, Provisiones y Patrimonio	
• Gestión Contable	

DESCRIPCION DE LA CALIFICACION

CALIFICACION	DESCRIPCION
ALTO	Cuando existe un control que debe fortalecerse
MEDIO	Cuando existen dos controles no implementados o que no cumplen los requerimientos establecidos
BAJO	Si existen más de dos controles no implementados o que no cumplen los requerimientos establecidos

Cuestionario de Controles Internos Mínimos

1. Efectivo

	SI	NO
1.1) ¿Se efectúan mensualmente las conciliaciones bancarias?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2) ¿Los saldos mostrados en las conciliaciones son revisados y comparados con los saldos en los libros auxiliares y principales?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3) ¿Las conciliaciones bancarias muestran partidas pendientes de contabilizar mayores a 30 días?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4) ¿Las Conciliaciones bancarias son preparadas a más tardar en los primeros 15 días mes siguiente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5) ¿Existen cheques rechazados pendientes con antigüedad mayor a 30 días?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6) ¿Los cheques pendientes de entrega con mas de dos meses son analizados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.7) ¿Se realizan arqueos periódicos sorpresivos a los fondos de caja chica (Al menos trimestralmente)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Cuentas por Cobrar

	SI	NO
2.1) ¿Existen Cuentas por cobrar mayores a 90 días.?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2) ¿Se cotejan los saldos de los libros auxiliares de cuentas por cobrar con los libros principales.?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3) ¿Se efectúan conciliaciones con los proveedores mas importantes (Al menos trimestramente)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4) ¿Se envían mensualmente estados de cuenta a los clientes.?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5) ¿Existen Documentos por cobrar mayores a 90 días.?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.6) ¿Se cotejan los saldos de la cartera de documentos por cobrar con los saldos de libros principales.?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.7) ¿Se concilian los documentos por cobrar descontados con informes periódicos de los bancos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.8) ¿Se elaboran liquidaciones completas a los cobradores periódicamente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Activos Fijos y Otros

	SI	NO
3.1) ¿Se cumple sin excepción con el programa de inventarios físicos establecido internamente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2) ¿Son autorizados los ajustes efectuados a los inventarios?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3) ¿Se Cotejan Mensualmente los saldos de los Libros Auxiliares de Inventarios con el Saldo de los Libros Principales?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4) ¿Se cuentan con registros y controles de tallados de los activos fijos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5) ¿Se efectúa inventario físico periódicamente de los activos y se compara con los registros respectivos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.6) ¿Se registran las depreciaciones acumuladas por bienes que correspondan con la clasificación del activo depreciable?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.7) ¿Se ha efectuado mejoras o modificaciones que alargue la vida útil o incremente el valor de algún activo fijo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.8) ¿Existe alguna política para diferenciar entre las adiciones del activo fijo, mantenimiento y reparación del mismo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Cuentas Por Pagar

	SI	NO
4.1) Se realiza una revisión y depuración del balance de las cuentas por pagar (mensual o bimensual).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2) En el Auxiliar no existen saldos por pagar con una antigüedad mayor a 180 días. Excepciones están justificadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3) Sin excepción, se cumple con las políticas internas aplicables a cuentas por pagar, en cuanto a la autorización y pago de facturas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4) Se tiene un archivo del 100% de los contratos firmados con los	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

proveedores.

- 4.5) Se solicitan estados de cuenta de los proveedores y se efectúa conciliaciones con los saldos registrados. Conciliación se hace al menos trimestralmente y cubre al menos el 80% de los proveedores
- 4.6) Se efectúan Anticipos en casos estrictamente necesarios y se da seguimiento para su liquidación final hasta el registro del gasto.
- 4.7) Existen partidas en conciliación pendientes de investigar con mas de 30 días

5. Impuestos, Provisiones y Patrimonio

SI	NO
----	----

- 5.1) Las declaraciones de impuestos por Compañía han sido presentadas en las fechas que corresponden. No se han pagado multas por incumplimiento en la presentación de las declaraciones.
- 5.2) Las bases de cálculo de los impuestos están en línea con las leyes fiscales aplicables
- 5.3) No existen incumplimientos a las leyes fiscales
- 5.4) Se ha cumplido con todas las obligaciones formales
- 5.5) Las cuentas que reflejan los impuestos acumulados pagados y por pagar reflejan apropiadamente los saldos. Se efectúa la conciliación mensual entre lo declarado y el saldo contable respectivo.
- 5.6) Información sobre ventas, ingresos, impuestos, etc. solicitada por las autoridades gubernamentales es conciliada con los libros principales
- 5.7) Se mantiene un archivo actualizado con las declaraciones de impuestos presentadas a las autoridades gubernamentales.

6. Gestión Contable

SI	NO
----	----

- 6.1) Se cumple con el calendario de fechas de cierre establecido por la Organización
- 6.2) Se encuentran actualizados los libros contables legales.

- 6.3)** Previo al cierre contable de fin de mes se efectúa un análisis de la razonabilidad y calidad de los registros contables a fin de identificar errores o ajustes contables.
- 6.4)** Para todas las cuentas definidas por la contabilidad de Grupo existen auxiliares de detalle que soportan apropiadamente los saldos registrados contablemente
- 6.5)** Posterior al cierre contable de cada mes se generan estados financieros, balanza de comprobación, libro diario, libro mayor, partidas diarias y sus soportes y registros auxiliares.
